

## Plan Exportador K.I.N.G. Aluminum S.A.S.



Elaborado por: Nicolás Fernández Gärtner  
MBA  
Universidad EAFIT

Fecha: 18 de Abril de 2018

## Contenido

Ilustraciones .....	4
Tablas .....	5
1. Introducción .....	6
2. Resumen .....	6
3. Palabras Claves.....	7
4. Diagnóstico de Internacionalización .....	7
4.1 Condiciones de la Compañía .....	8
4.2 Condiciones del Producto .....	12
4.3 Condiciones de Exportaciones.....	16
4.4 Condiciones de Mercadeo .....	17
5. Selección de Mercados.....	18
5.1 Identificación de Mercados .....	18
5.2 Selección de Mercado objetivo a través de la aplicación de variables.....	19
5.2.1 Riesgo Político .....	19
5.2.2 Riesgo Económico .....	23
5.2.3 Riesgo de Tipo de Cambio e Inflación .....	26
5.2.4 Competencia Local e Internacional.....	30
5.2.5 Potencial del Tamaño del Mercado .....	30
5.2.6 Entorno Legal y Regulatorio .....	32
5.2.7 Entorno Cultural.....	33
5.2.8 Talento Humano .....	44
5.2.9 Infraestructura del País.....	46
5.2.10 Situación Social .....	49
5.2.11 Reintegro de Divisas.....	51
5.2.12 Presencia de distribuidores o intermediarios .....	52
6. Análisis del Producto en el Mercado Objetivo.....	52
6.1 Aranceles, preferencias arancelarias.....	52
6.2 Barreras no arancelarias .....	55

6.3	Segmentación y nicho de mercado .....	56
6.4	Competencia .....	57
6.5	Logística de la exportación.....	60
6.6	Costeo del producto para la exportación.....	62
6.7	Canales de distribución y comercialización.....	64
6.8	Aproximación a la estrategia de precio .....	65
6.9	Aproximación a la estrategia de comunicación y promoción.....	66
7.	Diseño de estrategias, recomendaciones y plan de acción .....	68
7.1	Objetivos .....	68
7.1.1	Objetivo.....	68
7.1.2	Objetivo Especifico .....	68
7.2	Matriz DOFA y estrategias .....	69
7.2.1	Debilidades .....	69
7.2.2	Oportunidades .....	71
7.2.3	Fortalezas .....	72
7.2.4	Amenazas.....	72
7.3	Plan de acción del Plan Exportador .....	73
7.4	Cronograma de actividades para el plan exportador.....	74
7.5	Conclusiones del plan exportador .....	74
8.	Lecciones aprendidas .....	76
8.1	Desde la óptica del mercado.....	76
8.2	Desde la óptica de la organización .....	76
8.3	Desde la óptica del proceso de intervención.....	77
	Referencias .....	79

## Ilustraciones

Ilustración 1 Alforjas y maleteros para motocicletas marca KING .....	10
Ilustración 2 Protector de Carter marca KING .....	10
Ilustración 3 Protector radiado marca KING .....	11
Ilustración 4 Enganche marca K-Haul .....	11
Ilustración 5 Tiro de arrastre marca K-Haul.....	12
Ilustración 6 Portabicicletas marca K-Haul .....	12
Ilustración 7 Maletero tipo Top Case 65 litros .....	14
Ilustración 8 Soporte maletero tipo Top Case .....	14
Ilustración 9 Soporte Porta-Bicicletas_ 2 Bicicletas.....	15
Ilustración 10 Soporte Porta-Bicicletas_ 2 Bicicletas.....	16
Ilustración 11 PIB México 1960 – 2015. Fuente: Grupo Banco Mundial .....	23
Ilustración 12 PIB EEUU 1960 – 2015. Fuente: Grupo Banco Mundial.....	25
Ilustración 13 PIB India 1960 – 2015. Fuente: Grupo Banco Mundial .....	26
Ilustración 14 Histórico anual COP por MXN. Fuente: Banco de la Republica, Colombia .....	26
Ilustración 15 Inflación México 1960 -2016. Fuente: Grupo Banco Mundial.....	27
Ilustración 16 Histórico anual COP por USD. Fuente: Banco de la Republica, Colombia .....	28
Ilustración 17 Inflación EEUU 1960 – 2016. Fuente: Grupo Banco Mundial .....	28
Ilustración 18 Histórico anual COP por INR. Fuente: Banco de la República, Colombia .....	29
Ilustración 19 Inflación India 1960 – 2016. Fuente: Grupo Banco Mundial .....	29
Ilustración 20 Modelo de las Seis Dimensiones de Geert Hofstede, México. Fuente: Hofstede Insights, 2017.....	33
Ilustración 21 Modelo de las Seis Dimensiones de Geert Hofstede, India. Fuente: Hofstede Insights, 2017.....	36
Ilustración 22 Modelo de las Seis Dimensiones de Geert Hofstede, EEUU. Fuente: Hofstede Insights, 2017.....	40
Ilustración 23 Pirámide de población EEUU (Central Intelligence Agency (CIA), 2018).....	45
Ilustración 24 Desempleo EEUU 2000- 2016 (Banco Mundial, 2017).....	46

Ilustración 25 Acceso marítimo Colombia - EEUU (Procolombia, 2017) .....	47
Ilustración 26 Calificación logística EEUU vs Colombia .....	48
Ilustración 27 PIB por estado en 2015 (Bureau of Economic Analysis, 2015).....	50
Ilustración 28 Formato de certificación de origen (DIAN, 2018). .....	54
Ilustración 31 Soporte Porta-Bicicletas Thule T2 Classic .....	58
Ilustración 32 Soporte Porta-Bicicletas Yakima TwoTimer.....	59
Ilustración 33 Soporte Porta-Bicicletas Saris Freedom 2 .....	59
Ilustración 34 Modelo 2" Heavy Duty Double 1UP-USA.....	60

## Tablas

Tabla 1 Datos Riesgo País Colombia . Fuente: Marsh & McLennan Companies, 2017 .....	20
Tabla 2 Datos Riesgo País México. Fuente: Marsh & McLennan Companies, 2017 .....	21
Tabla 3 Datos Riesgo País EEUU. Fuente: Marsh & McLennan Companies, 2017 .....	22
Tabla 4 Datos Riesgo País India. Fuente: Marsh & McLennan Companies, 2017	22
Tabla 5 Descripción código arancelario porta bicicletas EEUU (USA International Trade Commission, 2018). .....	53
Tabla 6 Características aduaneras PA 8708299000. Fuente: DIAN, MUISCA .....	55
Tabla 7 Datos requeridos PA 8708299000. Fuente: DIAN, MUISCA .....	55
Tabla 8 Gastos de consumo por categoría: EEUU (Naciones Unidas, 2011) .....	57
Tabla 9 Lista de empaque portabicicletas PBUN-01 .....	61
Tabla 10 Análisis de costos porta bicicletas PBUN-01 .....	63
Tabla 11 Comparación de referencias y precios de portabicicletas .....	64
Tabla 12 Cronograma de ejecución del plan exportador .....	74

## **1. Introducción**

Las últimas dos décadas en la economía colombiana se han caracterizado por una gran apertura a los mercados internacionales. Los 16 acuerdos comerciales que el país tiene vigentes a la fecha (Ministerio Colombiano de Comercio, Industria y Turismo, 2017), abren un abanico de oportunidades para incursionar y, posteriormente, posesionar marca en un mercado extranjero. El acceso y explotación efectiva de esta circunstancia depende en gran medida del dominio que se tenga en las diferentes variables que intervienen en las transacciones internacionales como legislaciones aduaneras, costos de transporte, licencias de importación, entre otras.

Este proyecto nace de la necesidad de la empresa KING Aluminum S.A.S. de conseguir un crecimiento en sus ventas a través de la internacionalización de sus productos. Se diseñará un plan de exportación que permitirá identificar los diferentes factores que intervendrán en el proceso de comercialización internacional y cómo abordar de manera exitosa cada uno de estos.

Con la explotación de nuevos mercados se espera lograr un crecimiento sostenible que permita optimizar el beneficio percibido por los accionistas e la empresa y, a su vez, impactar el aporte que esta hace a la sociedad por medio de la estabilidad laboral de sus empleados y la creación de nuevos puestos. A su vez, haciéndolos parte activa de este proceso, se busca apalancar el crecimiento de sus proveedores locales permitiendo así tener una industria más competitiva.

## **2. Resumen**

En un escenario de mercados globalizados que vive el mundo actual, en donde la tecnología acerca cada vez más a los consumidores con los productores de bienes y servicios, se convierte en un reto para las compañías que buscan crecimientos sostenibles encontrar canales apropiados para llevar sus soluciones a dichos consumidores. Este plan exportador se convierte en un documento de referencia para que la empresa colombiana KING Aluminum S.A.S. explore y ejecute una



estrategia de internacionalización a través de la exportación de su portafolio haciendo un análisis amplio de los diferentes mercados. También se exponen los factores a tener en cuenta en materia de legislación aduanera y cambiaria para dichas operaciones.

### **3. Palabras Claves**

*Plan exportador, portabicicletas, costos, canales de distribución, segmento de mercado, actividades al aire libre, logística de exportación, posición arancelaria.*

### **4. Diagnóstico de Internacionalización**

En los últimos años, Colombia ha invertido grandes esfuerzos en la internacionalización de su economía. Actualmente el país tiene vigentes 16 acuerdos comerciales con diferentes aliados comerciales a nivel global que significan una oportunidad para la industria local en aras de internacionalizar su portafolio de productos.

Este panorama convierte a la internacionalización en una estrategia muy efectiva para lograr un crecimiento sostenible de las empresas mediante la exploración de nuevos mercados.

Si se observan las cifras de la balanza comercial vemos como Colombia tiene un déficit considerable con países como China (US\$ 1.634,0 millones), Estados Unidos (US\$ 627,5 millones) y México (US\$567,0 millones) (DANE, 2017), y teniendo en cuenta que estos suman más de 1.800 millones de habitantes (Banco Mundial, 2017), se presenta una oportunidad importante para que la industria manufacturera y de servicios introduzca y posea sus productos en estos mercados.

Las exportaciones colombianas para el mes de marzo del 2017 mostraban un total de US\$ 3.209 millones, según cifras del DANE y la DIAN (Revista Dinero, 2017). De este total el grupo de combustibles aportó un 50% mientras que la participación de

los otros sectores se dio en un 24,5% para productos agropecuarios, alimentos y bebidas, 20% para manufacturas y 5,4% para otros sectores. (DANE, 2017).

Las anteriores cifras muestran la gran dependencia de la balanza comercial colombiana a la industria de los hidrocarburos. Esto era un escenario favorable para la economía del país hasta el año 2014 cuando el precio WTI del crudo rondaba los US\$100/Bbl pero en un marco actual en el que el precio WTI ha logrado cifras cercanas a los US\$30/Bbl y sin superar los US\$60/Bbl (Servicio Geológico Mexicano, 2017), cobra importancia el desarrollo de las otras industrias para ampliar su aporte en la dinámica exportadora del país.

#### **4.1 Condiciones de la Compañía**

KING Aluminum S.A.S. es una empresa familiar que pertenece al sector de autopartes con 20 años en el mercado.

La compañía inicia sus operaciones con la fabricación de manubrios para motocicletas. Esta actividad se llevaba a cabo en taller pequeño, para pocos clientes y con capacidad muy limitada.

Años después, se da en la ciudad de Medellín y los municipios circundantes un auge en el mercado de vehículos tipo ATV (conocidos también como cuatri-motos). La compañía encuentra entonces una oportunidad ante un segmento de mercado que deseaba adquirir accesorios para sus vehículos como maleteros y protectores. La opción que este público tenían era comprar dichos accesorios en el mercado internacional a altos precios y con poca o nula personalización.

En este punto la compañía baso su estrategia en la flexibilización; adaptándose a las necesidades particulares de sus clientes. Esto le dio una ventaja competitiva en el mercado local y permitió que sus productos se dieran a conocer aumentando sus cuotas.





Este reconocimiento y el aprendizaje en los diseños de acuerdo a las experiencias de sus clientes, los llevo a explorar el mercado de accesorios de carga para motocicletas de alto cilindraje. Es así son contactados por un grupo de motociclistas que realizarían un viaje de BMW hasta Alaska y encargaron la fabricación de sus maletas a KING Aluminum.

Se da entonces un nuevo auge en el mercado nacional que se traduce en una oportunidad para atender un nuevo nicho de mercado. Se trató del significativo aumento en las ventas de motocicleta Yamaha tipo scooter referencia Bwis. El mercado de estas motocicletas crecía vertiginosamente y se evidenciaba en los usuarios una necesidad por proteger ciertas partes contra caídas y robos, y, además, una necesidad y deseo por personalizar sus vehículos. Es así como se lanza la línea de accesorios para scooter que, aunque inicialmente se concentró en el modelo mencionado, se expandió después a las otras marcas que inundaron el mercado.

Hasta ese entonces, la compañía solo contaba con una línea de soldadura y los procesos de corte y doblado debían tercerizarse. Dado el incremento de las ventas se decide hacer una integración vertical hacia atrás adquiriendo nueva maquinaria para cubrir dichos procesos. Entre esto, se destaca la compra de su primera cortadora de plasma CNC la cual fue importada de China, lo cual les permitió tener un proceso más flexible, mejorar su productividad y aumentar su portafolio.

En el año 2.009 se da la primera alianza con una ensambladora de motocicletas. Llegan a un acuerdo con la ensambladora local AKT para manufacturar 200 unidades mensuales de manubrios de su motocicleta modelo TT. Este acuerdo dura 3 años.

Luego de esto, se han presentado acuerdos comerciales con otras compañías de ensamble locales como Auteco e Incolmotos-Yamaha, e internacionales con Yamaha México.



Actualmente KING Aluminum esta domiciliada en la ciudad de Medellin y cuenta con 3 plantas de producción, que emplean a 24 personas; 5 en la parte administrativa y 19 en producción.

La experiencia adquirida en estas dos últimas décadas le ha permitido desarrollar un portafolio de productos cuyo componente clave es la calidad. Su experticia en el manejo de soldadura en aluminio les permite tener productos con excelentes acabados y ausencia de remaches.

Se cuenta entonces con dos unidades de negocio según el segmento del mercado a atender; KING y K-HAUL.

KING abarca la línea de alforjas, maleteros y accesorios para motocicleta:



*Ilustración 1 Alforjas y maleteros para motocicletas marca KING*



*Ilustración 2 Protector de Carter marca KING*



*Ilustración 3 Protector radiado marca KING*

La marca K-HAUL abarca todo el portafolio de productos de tiros de arrastre y enganches para vehículos, y accesorios que permiten aumentar la capacidad de carga de los vehículos. También fabrica elementos de protección a la medida.



*Ilustración 4 Enganche marca K-Haul*



*Ilustración 5 Tiro de arrastre marca K-Haul*



*Ilustración 6 Portabicicletas marca K-Haul*

Las ventas para el año 2016 cerraron en \$ 515 millones con una participación, según su gerencia, de un 30% del mercado nacional.

#### **4.2 Condiciones del Producto**

Actualmente la empresa encuentra una oportunidad de internacionalización con 2 de sus productos; Alforjas y Maleteros en Aluminio para Motos, y Portabicicletas para Carros.

A continuación, se muestra la ficha técnica de cada uno de estos productos.

## Alforjas y maleteros para motocicletas

<i>Descripción interna del producto:</i>	Maletas Top Case 36 Litros
<i>Parte número fabricante:</i>	MTUN-01
<i>Valor al público (EXW, Medellín, CO):</i>	COP 980.000
<i>Capacidad de producción teórica:</i>	40 unidades/mes
<i>Capacidad de producción real:</i>	8 unidades/mes
<i>Ventas reales (sept 2016 – sept 2017):</i>	50 unidades

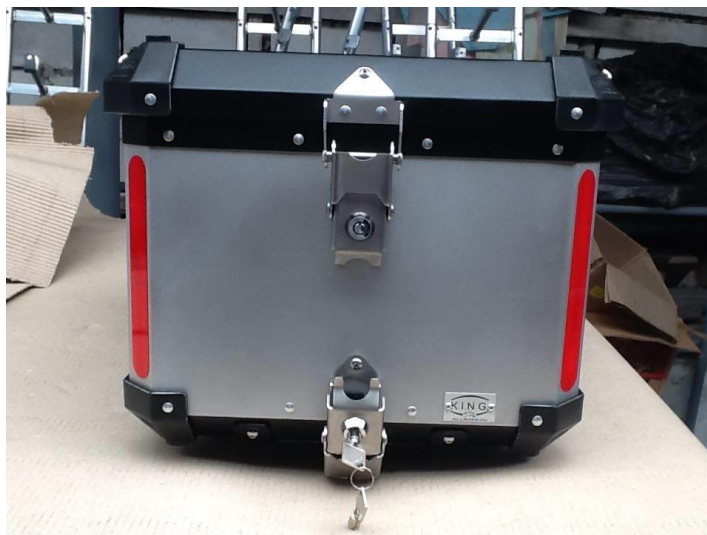
### *Características del producto:*

El código MTUN-01 está compuesto una maleta tipo Top Case fabricada en aluminio, con protecciones de esquinas en plástico y empaques de caucho. Posee un sistema de cerradura con llave. El producto se entrega con el herraje el cual se suministra de acuerdo al modelo de la motocicleta del cliente.

### *Clasificación arancelaria:*

8714.10.90.00

Partes de Motocicletas. De acuerdo a las notas explicativas (numeral 23) incluye los portaequipajes, portalinernas, portafaros y portabidones.



*Ilustración 7 Maletero tipo Top Case 65 litros*



*Ilustración 8 Soporte maletero tipo Top Case*

### **Soporte porta- bicicletas para automóviles**

*Descripción interna del producto:* Portabicicletas\_2 bicicletas

*Parte número fabricante:* PBUN-01

*Valor al público (EXW, Medellín, CO):* COP 450.000

*Capacidad de producción teórica:* 60 unidades/mes

*Capacidad de producción real:* 18 unidades/mes

*Ventas reales (sept 2016 – sept 2017):* 164 unidades

*Características del producto:*

El código PBUN-01 está compuesto un conjunto de barras de acero inoxidable las cuales están unidas por soldadura de y tornillos de acero inoxidable con cabezas en plástico. Incluye juego de 4 correas de nylon para anclar las bicicletas al soporte y dos más para soportar el marco de las bicicletas.

Este producto no incluye el tiro de arrastre necesario en el vehículo para ser soportado.

*Clasificación arancelaria:*

8708.29.90.00

Las demás partes y accesorios de automóviles.



*Ilustración 9 Soporte Porta-Bicicletas\_ 2 Bicicletas*



*Ilustración 10 Soporte Porta-Bicicletas\_ 2 Bicicletas*

### **4.3 Condiciones de Exportaciones**

En los últimos 3 años han hecho 6 exportaciones a México que han oscilado entre los US\$ 12.000 y US\$ 40.000 (Valor FOB/exportación). La primera operación se dio en el año 2014 luego de un acercamiento que realizó el área comercial con la ensambladora de motos Yamaha en México. Fue un contacto realizado a través de correo electrónico en donde se ofreció el portafolio de productos al cliente y este mostró su interés. Se llegó a un acuerdo para el suministro de protectores de motores, sliders y manubrios para el modelo FZ-16. Para dicho acuerdo, se exportaron 400 unidades mensuales del mix de productos.

La negociación fue DDP Planta Yamaha, México. Ya que KING Aluminum carece de un departamento de exportaciones, fue necesario acudir a un operador logístico que le gestionara dicha operación.



La compañía aprendió 2 grandes lecciones en este proceso. El empaque en este tipo de operaciones constituye un elemento clave. El primer lote de manubrios enviados, no se embalo de forma adecuada, lo que ocasiono roce entre las partes en el recorrido maltratando la pintura. Esto debió ser reconocido al cliente a través de un descuento.

La estabilidad también jugo en su contra. El acuerdo, como se mencionó inicialmente, consistía en proveer partes para un modelo en espacial. En ese momento dicho modelo tenía un gran auge en el mercado, pero en el 2016 la compañía ensambladora decidió retirarlo y su producción paró. Por ese motivo, se finalizó la operación de suministro a México.

Durante el tiempo que duro esta relación comercial, funcionarios de Yamaha México visitaron las instalaciones de KING Aluminum en 2 ocasiones y manifestaron su interés en conocer más su portafolio y abrir nuevas oportunidades.

KING Aluminum ha llevado sus productos a otros lugares de Latinoamerica como Panamá y Ecuador. Las operaciones se han dado a través de distribuidores que los contactan y hacen compras spot. Las compras se han hecho EXW Planta, Medellin, por lo que no se ha intervenido en operaciones de exportación directamente.

#### **4.4 Condiciones de Mercadeo**

La compañía basa su actividad de mercadeo en la presencia y divulgación de información en las redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp.

El “vos a vos” también ha jugado un papel muy importante en el comportamiento de las ventas. Los segmentos de mercado que atienden, motociclistas y/o ciclistas, suelen agruparse en clubes en donde comparten



experiencias alrededor de sus gustos. En este tipo de grupos se suelen compartir también las vivencias de los usuarios con los diferentes artículos que ofrece el mercado.

Otro medio usado es la participación en ferias y demás eventos que giren alrededor de los mercados que se atienden. Es así como se cuentan con puntos de exposición en donde se promociona el portafolio de productos.

Actualmente la compañía destina un presupuesto mensual de COP 600.000 para esta actividad que se encuentra a cargo del personal administrativo. Recientemente contrató a un publicista por medio tiempo quien se encarga de generar y actualizar el contenido promocional de la empresa.

## **5. Selección de Mercados**

### **5.1 Identificación de Mercados**

Para el presente informe se analizarán variables económicas y políticas de tres países cuyos mercados representan una oportunidad viable en los planes de internacionalización de KING Aluminum.

Los Estados Unidos de América, con una población de 324,3 Millones de habitantes (Grupo Banco Mundial, 2017), representa el 42% del mercado global de bienes y consumo (Procolombia, 2017), lo cual explica en parte su amplia red de vías de transporte y puestos. Es actualmente el principal socio comercial de Colombia. Entre enero y julio del 2011 Colombia exportó 18,1 Millones de toneladas de mercancía a este país, lo que se tradujo en USD 11,8 Billones (Procolombia, 2017).

México, con una población de 127,5 Millones de habitantes (Grupo Banco Mundial, 2017), se ha convertido en uno de los aliados estratégicos, en materia de comercio exterior, más importantes para Colombia. Entre enero y

julio del 2011 las exportaciones a este país ascendieron a USD 339,8 Millones, equivalentes a 364,5 Mil toneladas (Procolombia, 2017).

La India, con una población de 1.210 Millones de habitantes (Grupo Banco Mundial, 2017) es una economía cuyo crecimiento y desarrollo de las últimas décadas ha despertado el interés del mundo. Colombia ha fortalecido la relación de intercambio económico y comercial con dicho país a través de varios tratados y acuerdos bilaterales. Entre enero y julio del 2011 las exportaciones de Colombia hacia la India ascendieron a USD 277 Millones; 523 mil toneladas.

## **5.2 Selección de Mercado objetivo a través de la aplicación de variables**

### **5.2.1 Riesgo Político**

El riesgo político se evalúa a través del Mapa de Riesgo Político de Marsh & McLennan Companies.

El Índice de Riesgo de País (CRI, por sus siglas en inglés) se basa en los datos de BMI Research y cuantifica el riesgo de un impacto como una crisis económica o un cambio repentino en el entorno político, lo que afectaría las condiciones comerciales dentro de un país. El CRI es el promedio de seis componentes del índice de riesgo: los índices de riesgo político y económico a corto y largo plazo, y también el riesgo operacional, que recibe una ponderación doble porque no se desglosa en diferentes marcos temporales. El riesgo operacional evalúa cuatro áreas principales: el mercado de trabajo, el comercio y la inversión, la logística y la delincuencia y la seguridad. A diferencia del riesgo económico y político, el riesgo operacional evalúa el statu quo, en lugar de las proyecciones del IMC para el próximo año. (Acercas del Mapa Político 2017, <https://www.marsh.com>, 2017)

Este índice se toma en una escala de 1 a 100 en la cual:

- <49 Altamente inestable.
- 50-59 Inestable.
- 60-69 Modernamente estable.
- 70-79 Estable.
- 80-100 Altamente estable.

Es importante tomar el análisis de Colombia para analizar el posible vínculo entre mercados.

El índice de riesgo país muestra que Colombia se encuentra en una posición inestable. Esto se puede interpretar como consecuencia de un historial de 50 años de conflicto interno y los altos índices de corrupción que, de acuerdo a Transperency International, se ubica en el puesto 90 entre 176 países.

En cuando al riesgo operativo, se observa una calificación que ubica al país en un riesgo alto. El no contar con unas políticas tributarias claras y las altas tasas de operación actúan como un factor de lastre en este rubro.

La luz de la nueva reforma tributaria y el proceso de paz, sin embargo, dan un buen pronóstico sobre escenarios futuros para el país.



Tabla 1 Datos Riesgo País Colombia . Fuente: Marsh & McLennan Companies, 2017

## México:

México limita con los EEUU a lo largo de una frontera de 3155 km (INEGI, Anuario Estadístico y Geográfico, 2014). Esto lo ha convertido en el principal corredor de ingreso de comercio ilícito hacia Norte América, lo cual ha traído una historia de violencia y corrupción que han permeado y desestabilizado al estado en todos sus niveles. Aunque no se trata de un conflicto interno de guerrillas, como es el caso colombiano, las organizaciones criminales han creado estructuras poderosas que han logrado apoderarse de zonas del país en donde se carece de presencia estatal. Esto propicia un ambiente inestable para el desarrollo económico y político de la región.



Tabla 2 Datos Riesgo País México. Fuente: Marsh & McLennan Companies, 2017

## EEUU:

Los Estados Unidos de América se mantiene como una de las economías más estables del mundo. Su característica de consumo lo mantienen como uno de los referentes comerciales para muchas industrias. Así lo ratifican las calificaciones de riesgo.

La solides de sus instituciones han garantizado un ambiente sano y estable para los empresarios.

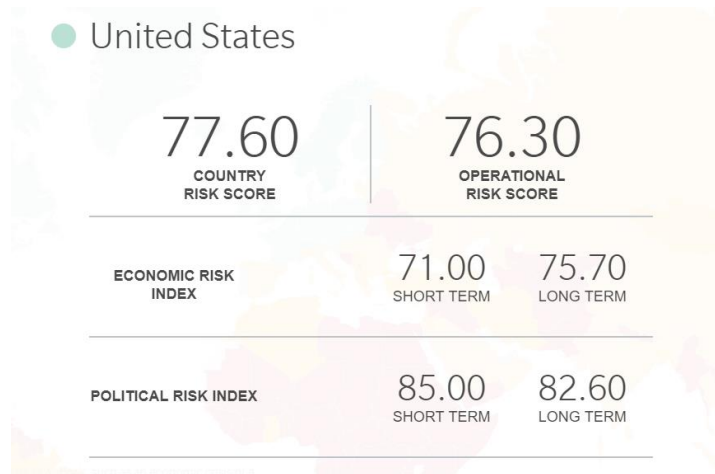


Tabla 3 Datos Riesgo País EEUU. Fuente: Marsh & McLennan Companies, 2017

**India:**

India es un país en donde el 25% de su población vive por debajo del índice de pobreza (Santander Trade, 2017). Sin embargo, su economía ha mostrado un interesante desarrollo en las últimas décadas. Esto en parte gracias a las acertadas políticas públicas que han implementado para disminuir el déficit público y la deuda externa.

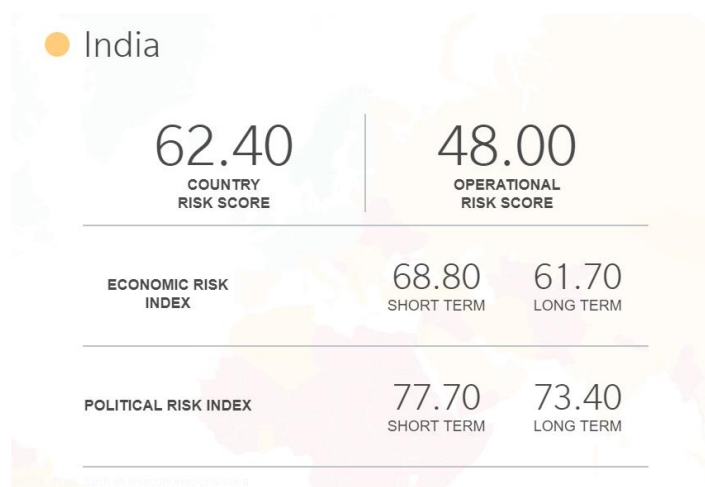


Tabla 4 Datos Riesgo País India. Fuente: Marsh & McLennan Companies, 2017

## 5.2.2 Riesgo Económico

### México

Población: 127,5 Millones (Grupo Banco Mundial, 2017)

PIB (2016): USD 1,046 Billones (Grupo Banco Mundial, 2017)

México se encuentra entre las 15 economías más grandes del mundo y es la segunda economía más grande América Latina. Sin embargo, el país depende mucho de los Estados Unidos, su principal socio comercial y destino de 80% de sus exportaciones. En 2016 hubo una ligera desaceleración económica; el PIB se mantuvo en 2,1% comparado a 2,5% el año previo. La demanda interna fue el principal impulsor del crecimiento mexicano, apoyado por la expansión de crédito y un aumento en las remesas de trabajadores expatriados. Debido a la incertidumbre causada por la política comercial proteccionista de los Estados Unidos, se espera un crecimiento relativamente débil en 2017. (Santander Trade, 2017)

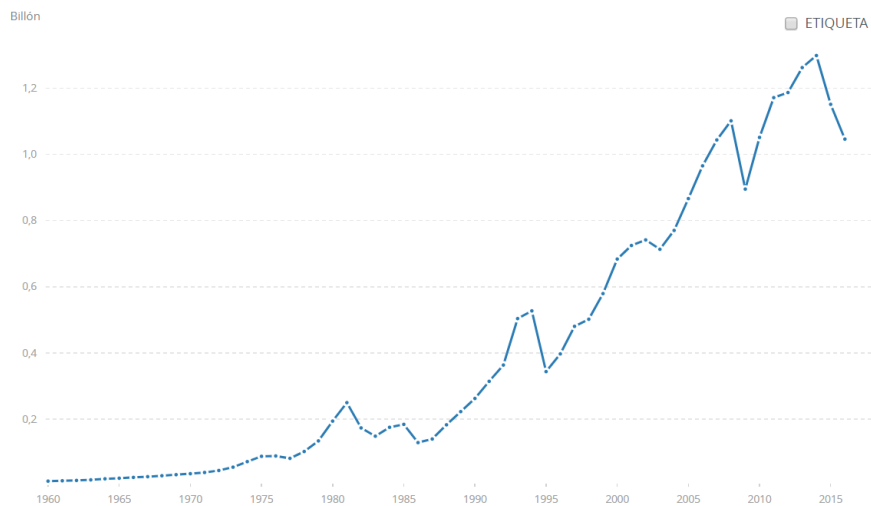


Ilustración 11 PIB México 1960 – 2015. Fuente: Grupo Banco Mundial

## **EEUU**

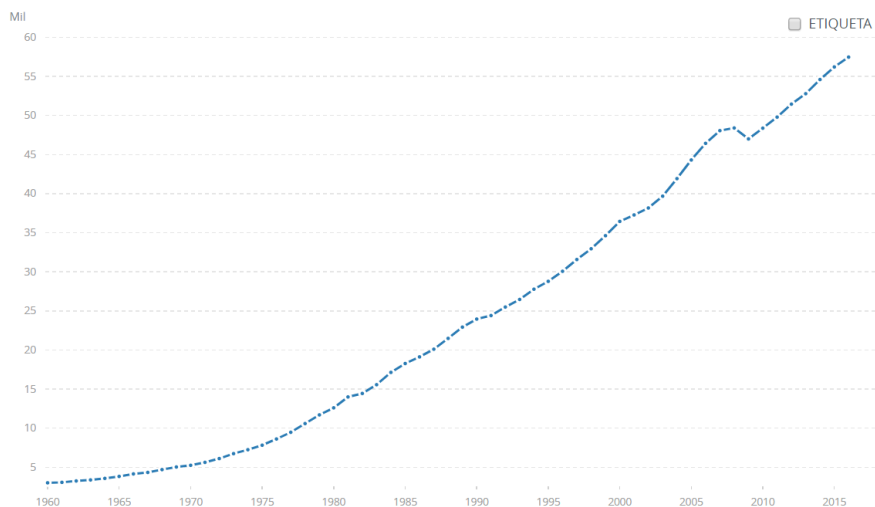
Población: 324,3 Millones (Grupo Banco Mundial, 2017)

PIB (2016): USD 57,47 Billones (Grupo Banco Mundial, 2017)

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. (Santander Trade, 2017)

La crisis financiera internacional provocó un aumento considerable del desempleo en los Estados Unidos, que llegó hasta 10% en octubre de 2009. Aunque la tasa de desempleo ha disminuido bajo 5%, esto esconde una baja de la tasa de participación en el mercado laboral (62,7% a fines de 2016). Si se toman en cuenta a los trabajadores desanimados que dejaron el mercado laboral y los que se ven obligados a aceptar puestos en jornada parcial, la tasa de desempleo real se eleva a más de 10%. Los niveles de desigualdad han aumentado desde los años 1980, alcanzando actualmente su punto más elevado desde hace un siglo. En 2014, el número de ciudadanos americanos que disponían de un bien inmobiliario alcanzó su nivel más bajo desde 1995. (Santander Trade, 2017)





*Ilustración 12 PIB EEUU 1960 – 2015. Fuente: Grupo Banco Mundial*

## India

Población: 1.210 Millones (Grupo Banco Mundial, 2017)

PIB (2016): USD 1,71 Billones (Grupo Banco Mundial, 2017)

India es una economía de dos niveles con un competitivo sector de servicios impulsado por el conocimiento y un gran sector agrícola. Los planes del gobierno para aumentar la contribución de las manufacturas al 25% para 2020 y varios proyectos para promover el sector están en etapas de planificación. Se pronostica que la India será la séptima mayor economía del mundo en 2016 por el FMI, pero ocupa el tercer lugar en el PIB por la paridad de poder adquisitivo y se cree que es la economía grande de más rápido crecimiento en el mundo. (Country Inteligente – Country Information Report, India, Axco Insurance, 2017)

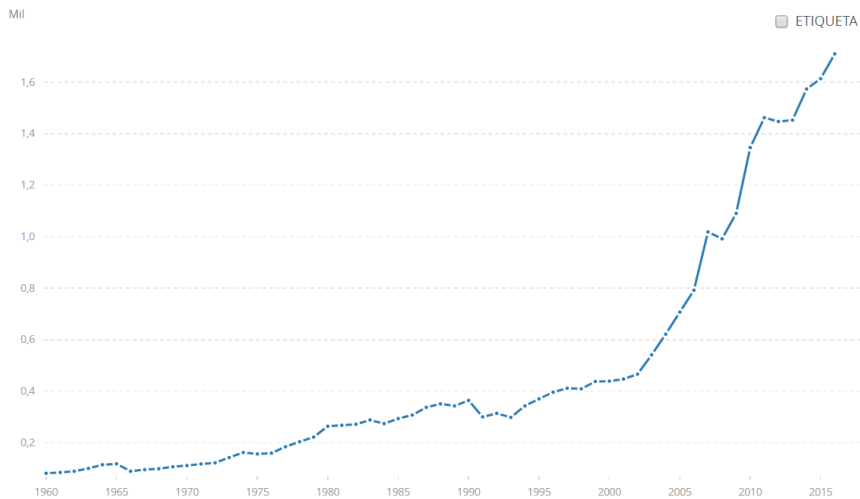


Ilustración 13 PIB India 1960 – 2015. Fuente: Grupo Banco Mundial

### 5.2.3 Riesgo de Tipo de Cambio e Inflación

#### México

Respecto al peso colombiano, el peso mexicano ha mostrado estabilidad en los últimos 9 años. Esta relación ha oscilado entre COP 140 y COP 180 por MXN 1.

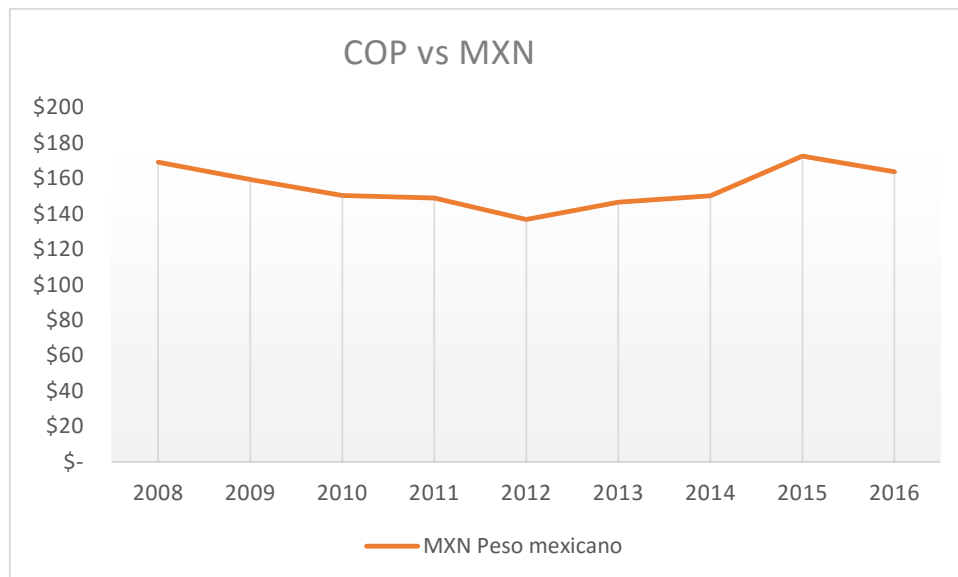
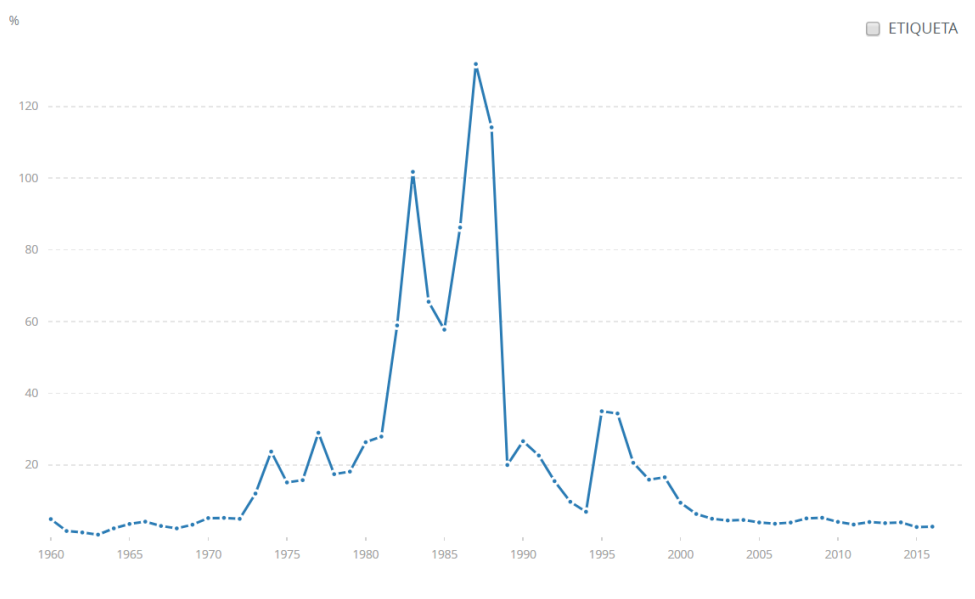


Ilustración 14 Histórico anual COP por MXN. Fuente: Banco de la Republica, Colombia



*Ilustración 15 Inflación México 1960 -2016. Fuente: Grupo Banco Mundial*

## EEUU

La relación del USD con el COP está marcada por el comportamiento que tenga el precio del petróleo; en una relación inversa, si el precio del crudo sube, el USD baja y viceversa.

Aunque en diciembre del 2015 se tuvo una TRM de COP 3.356, la moneda se estabilizó y se espera que en 2018 esta se mantenga en un rango de COP 2.900 – COP 3.000 (Corficolombiana, 2017)

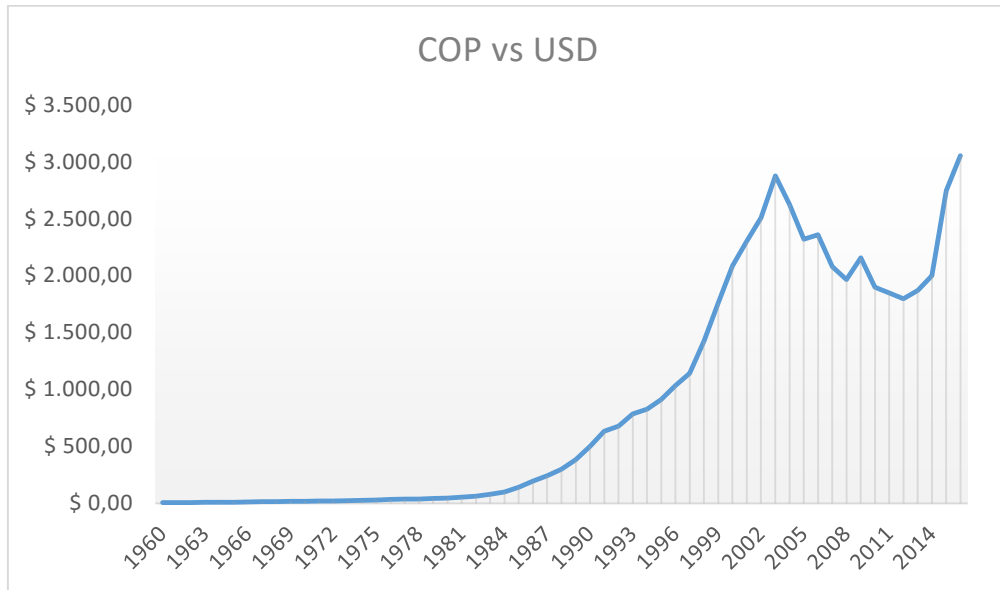


Ilustración 16 Histórico anual COP por USD. Fuente: Banco de la Republica, Colombia

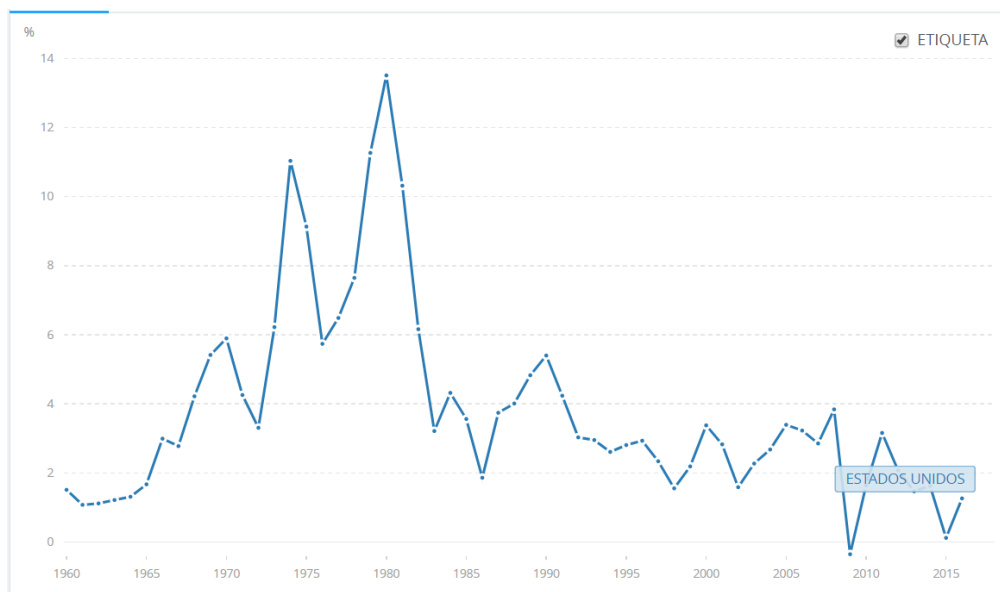


Ilustración 17 Inflación EEUU 1960 – 2016. Fuente: Grupo Banco Mundial

## India

La tasa de cambio de la Rupia india en relación al Peso colombiano ha presentado un comportamiento de alza en los últimos 3 años, pasando de

INR 33 a INR 45 por COP. Se espera el comportamiento de esta relación siga la tendencia de la relación USD/COP.

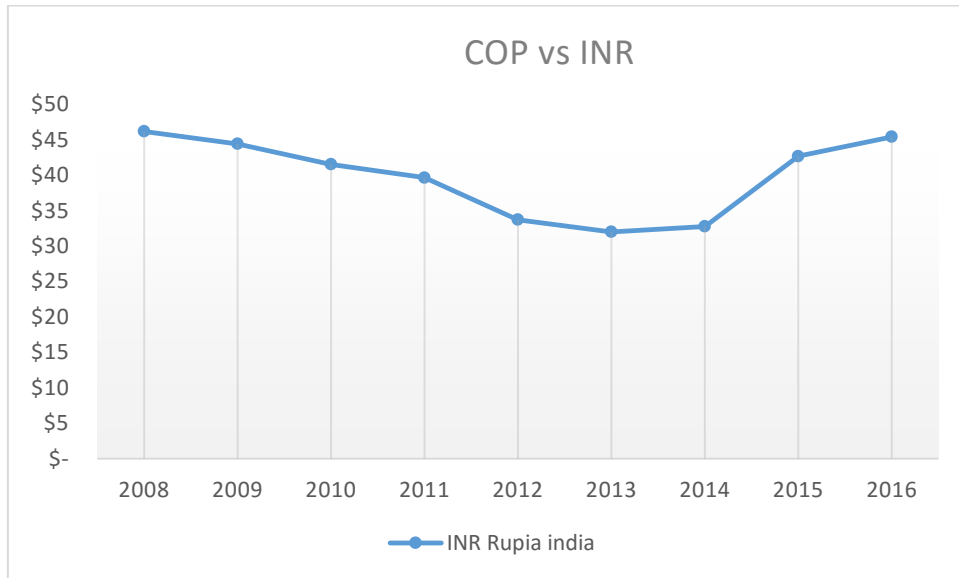


Ilustración 18 Histórico anual COP por INR. Fuente: Banco de la República, Colombia

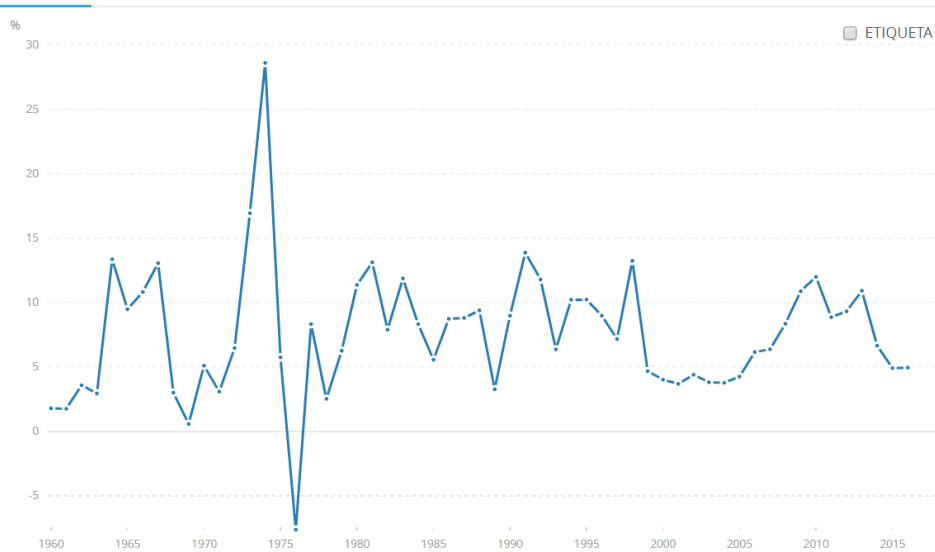


Ilustración 19 Inflación India 1960 – 2016. Fuente: Grupo Banco Mundial

#### **5.2.4 Competencia Local e Internacional**

Los principales competidores internacionales en el segmento de porta bicicletas son Suecia, Japon y EEUU con las marcas Thule, Yakima y Saris; respectivamente. Todas tienen presencia en los tres mercados seleccionados a través de tiendas propias y distribuidores locales.

Adicionalmente, en EEUU, India y México los consumidores tienen acceso al portafolio de productos de estos fabricantes a través de la plataforma de comercio electrónico Amazon.com. Esto es un factor muy importante pues les da un acceso privilegiado al mercado.

#### **5.2.5 Potencial del Tamaño del Mercado**

Se analizará el tamaño de mercado de bicicletas en los diferentes países objetivo, pues este es el artículo que activa la compra del producto seleccionado; porta bicicletas.

Las bases de datos confiables que dimensionan los mercados a nivel global de acuerdo a los segmentos carecen de estudios para el mercado de bicicletas en países como México e India. Por esto, se tomarán los datos de Euromonitor International, 2018 para el mercado de artículos de deportes al aire libre.

En este punto, cuando se mencione “segmento”, se estará haciendo referencia al segmento de artículos para actividades y deportes al aire libre.

#### **México**

Para el año 2016 en México este segmento reportó ventas por USD 48,8 millones con una proyección de ventas al 2021 de USD 81,1 millones (Euromonitor International, 2017). Teniendo en cuenta un PIB de USD 1.047 billones en el 2016 (Banco Mundial, 2016), se ve que en ese año este mercado tuvo un consumo del 7% del total del PIB.

Tomando los datos anteriores y adicionando un consumo anual promedio de USD 19.000 por cada hogar mexicano (Central Intelligence Agency, 2018) se espera un gasto promedio de USD 1.300 por hogar para este tipo de artículos.

## **India**

Para el año 2016 este segmento del mercado en India reportó ventas por USD 22,3 millones con una proyección de USD 21,3 millones para el año 2021 (Euromonitor International, 2017); se espera que el mercado tenga un crecimiento negativo en los próximos años.

India reportó un PIB de USD 2.264 trillones, sin embargo, las tendencias de consumo reportadas por Euromonitor International muestran que este segmento del mercado tiene poca participación en el consumo de los hogares.

India tuvo en el 2017 un ingreso per cápita anual de USD 6.400 con una población de 1.300 millones de habitantes. (Central Intelligence Agency, 2018).

## **EEUU**

Las familias norteamericanas enfocan sus actividades de aire libre en muchas categorías; como la caza, escalada, camping, etc. Es por esto que se debe hacer uso de los análisis existentes de mercado para determinar la participación del ciclismo en este segmento.

Para el año 2015 el segmento de bicicletas reportó ventas por USD 6,2 billones (Statista, 2017).

## 5.2.6 Entorno Legal y Regulatorio

### TLC Colombia – México

El TLC-G3 incluyó una importante apertura de mercados para los bienes y servicios y estableció reglas claras y transparentes en materia de comercio e inversión, contemplando un programa de desgravación para la mayoría del universo arancelario en un período de 10 años, quedando excluida la mayor parte del sector agropecuario. Actualmente, el 97% del universo arancelario se encuentra con 0% de arancel. (Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Colombia, [http:// http://www.tlc.gov.co](http://www.tlc.gov.co), 2017)

Venezuela presentó formalmente la denuncia al Acuerdo en mayo de 2006, la cual surtiría efecto a los 180 días de la notificación a las Partes y a la Secretaría General. (Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Colombia, [http:// http://www.tlc.gov.co](http://www.tlc.gov.co), 2017)

En agosto de 2009 y luego de dos años de negociaciones, Colombia y México finalizaron los trabajos de adecuación del TLC y suscribieron cinco decisiones contenidas en un protocolo modificatorio referidas al acceso a mercados, las adecuaciones a las reglas de origen, el Comité Regional de Insumos, las facultades adicionales a la Comisión Administradora y el cambio de nombre del Tratado. Esta profundización del Acuerdo está vigente desde el 2 de agosto de 2011. (Tratado de Libre Comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Colombia, [http:// http://www.tlc.gov.co](http://www.tlc.gov.co), 2017)

### TLC Colombia- EEUU

Los temas que se negociaron fueron los considerados como generales, es decir, acceso a mercados, en sus dos vertientes (industriales y agrícolas); propiedad intelectual; régimen de la inversión; compras del Estado; solución de controversias; competencia; comercio electrónico; servicios; ambiental y laboral. (Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos, [http:// http://www.tlc.gov.co](http://www.tlc.gov.co), 2017)



El sector de servicios es ya el más grande de la economía colombiana. Los servicios de alto valor agregado son el gran dinamizador de las economías del mundo, la inversión extranjera se incluye porque hay gran interés en atraerla. También se negoció propiedad intelectual, tema altamente sensible; y compras del Estado, elemento muy importante para dinamizar el comercio. (Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos, [http:// www.tlc.gov.co](http://www.tlc.gov.co), 2017)

## India

Actualmente Colombia tiene un acuerdo de inversión vigente con India (APPRI) pero carece de un tratado de libre comercio vigente con dicho país.

### 5.2.7 Entorno Cultural

A continuación, se analiza el entorno cultural de los países seleccionados de acuerdo al Modelo de las Seis Dimensiones de Geert Hofstede. Se toma el análisis realizado por Hofstede Insights, 2017.

#### México:

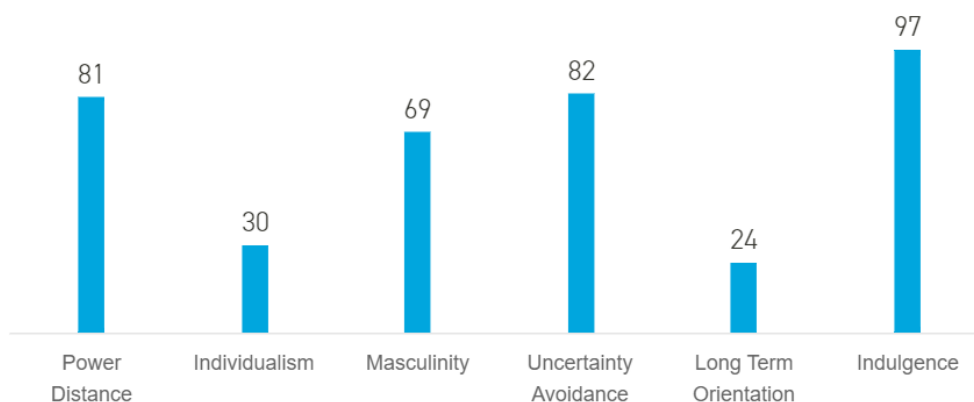


Ilustración 20 Modelo de las Seis Dimensiones de Geert Hofstede, México. Fuente: Hofstede Insights, 2017

#### *Distancia al Poder*

Con una calificación de 81, México es una sociedad jerárquica. Esto significa que las personas aceptan un orden jerárquico en el cual cada

individuo tiene un lugar y esto no necesita mucha explicación. La jerarquía en una organización es vista como reflejo inherente de inequidades, la centralización es popular, los subordinados esperan que se les diga que hacer y el jefe ideal es una autócrata benevolente. (*Hofstede Insights (2017) Country Comparision: Mexico; Recuperado de <http://www.hofstede-insights.com>*)

#### *Individualismo vs Colectivismo*

México, con una calificación de 30, es considerada una sociedad colectivista. Esto se manifiesta en un compromiso a largo plazo con el grupo de miembros, ya sea la familia, la familia extendida o relaciones extendidas. La lealtad en una sociedad colectivista es fundamental y supera otras reglas sociales y regulaciones. La sociedad fomenta relaciones sólidas donde todos asumen la responsabilidad de los miembros de su grupo. En las sociedades colectivas la ofensa conduce a la vergüenza y la pérdida de prestigio, las relaciones entre empleador y empleado se perciben en términos morales (como un vínculo familiar), las decisiones de contratación y promoción toman en cuenta al empleado en el grupo, la administración es la gestión de grupos. (*Hofstede Insights (2017) Country Comparision: Mexico; Recuperado de <http://www.hofstede-insights.com>*)

#### *Masculinidad vs Femenidad*

México, con una calificación de 69, es una sociedad masculina. En países masculinos las personas “viven para trabajar”, se espera que los administradores sean decisivos y asertivos, el énfasis está en la equidad, competencia y desempeño, y los conflictos se resuelven enfrentándolos. (*Hofstede Insights (2017) Country Comparision: Mexico; Recuperado de <http://www.hofstede-insights.com>*)

### *Aversión a la Incertidumbre*

México obtiene 82 en esta dimensión y, por lo tanto, tiene una preferencia muy alta por evitar la incertidumbre. Los países que muestran una alta evasión de la incertidumbre mantienen códigos rígidos de creencia y comportamiento y son intolerantes con el comportamiento y las ideas heterodoxas. En estas culturas existe una necesidad emocional de reglas (incluso si las reglas nunca parecen funcionar), el tiempo es dinero, la gente tiene un impulso interior de estar ocupado y trabajar duro, la precisión y la puntualidad son la norma, pueden ser reacios a la innovación, la seguridad es un elemento importante en la motivación individual. (*Hofstede Insights (2017) Country Comparision: Mexico; Recuperado de <http://www.hofstede-insights.com>*)

### *Orientación a Largo Plazo vs. Orientación a Corto Plazo*

El puntaje relativamente bajo de 24 significa que la cultura mexicana es normativa. Las personas en tales sociedades tienen una gran preocupación por establecer la verdad absoluta; son normativos en su pensamiento. Muestran un gran respeto por las tradiciones, una propensión relativamente pequeña a ahorrar para el futuro y un enfoque en lograr resultados rápidos. (*Hofstede Insights (2017) Country Comparision: Mexico; Recuperado de <http://www.hofstede-insights.com>*)

### *Indulgencia*

Con una puntuación muy alta de 97, la cultura mexicana tiene una tendencia definida hacia la indulgencia. Las personas en sociedades clasificadas por una puntuación alta en indulgencia generalmente muestran una voluntad de realizar sus impulsos y deseos con respecto a disfrutar de la vida y divertirse. Poseen una actitud positiva y tienden al optimismo. Además, otorgan un mayor grado de importancia al tiempo libre, actúan como lo desean y gastan el dinero como lo desean.

(Hofstede Insights (2017) Country Comparison: Mexico; Recuperado de <http://www.hofstede-insights.com>)

### India:

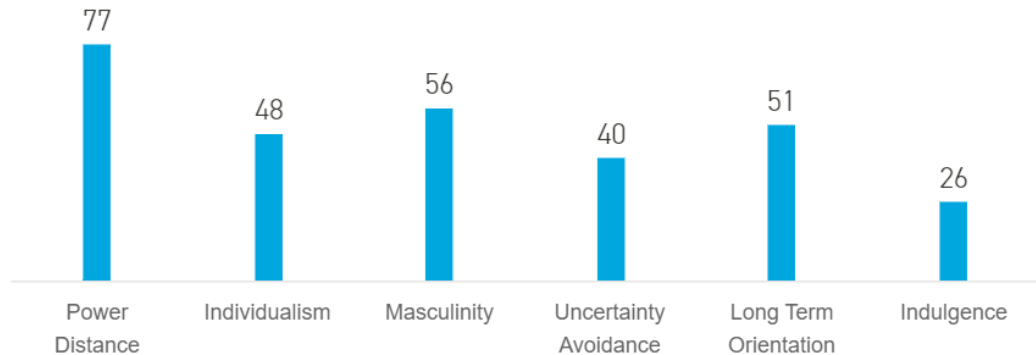


Ilustración 21 Modelo de las Seis Dimensiones de Geert Hofstede, India. Fuente: Hofstede Insights, 2017

#### *Distancia al Poder*

India tiene un puntaje alto en esta dimensión, 77, lo que indica una apreciación de la jerarquía y una estructura de arriba hacia abajo en la sociedad y las organizaciones. Si se tuviera que encasillar la actitud india, se podrían usar las siguientes palabras y frases: dependencia del jefe o del titular del poder para la dirección, aceptación de los derechos desiguales entre los privilegiados de poder y los que están menos abajo en el orden jerárquico, los superiores inmediatos son accesibles pero una nivel por encima del inferior, líderes paternalista, la dirección lo dirige, da significado a la vida laboral y las recompensas a cambio de la lealtad de los empleados. El poder real está centralizado, aunque parezca que no lo es y los gerentes cuentan con la obediencia de los miembros de su equipo. Los empleados esperan ser dirigidos claramente en cuanto a sus funciones y lo que se espera de ellos. El control es familiar, incluso una seguridad psicológica, y la actitud hacia los gerentes es formal, incluso si

se trata de una base de primer nombre. (*Hofstede Insights (2017) Country Comparision: India; Recuperado de <http://www.hofstede-insights.com>*)

### *Individualismo vs Colectivismo*

India, con un puntaje intermedio de 48, es una sociedad con rasgos tanto colectivistas como individualistas. El lado colectivista significa que hay una alta preferencia por pertenecer a un marco social más amplio en el que se espera que los individuos actúen de acuerdo con el bien común de uno o más grupos definidos. En tales situaciones, las acciones del individuo se ven influenciadas por diversos conceptos, como la opinión de la familia, la familia extendida, los vecinos, el grupo de trabajo y otras redes sociales más amplias a las que se tiene cierta afiliación. Para un colectivista, ser rechazado por sus pares o ser considerado humilde por sus grupos extendidos e inmediatos, lo deja sin timón y con una sensación de intenso vacío. La relación empleadora / empleado es una de las expectativas basadas en las expectativas: lealtad del empleado y protección casi familiar por parte del empleador. Las decisiones de contratación y promoción a menudo se basan en las relaciones que son la clave de todo en una sociedad colectivista.

El aspecto individualista de la sociedad india se ve como resultado de su religión / filosofía dominante: el hinduismo. Los hindúes creen en un ciclo de muerte y renacimiento, con la forma en que cada renacimiento depende de cómo el individuo vivió la vida anterior. Las personas son, por lo tanto, individualmente responsables de la forma en que llevan sus vidas y el impacto que tendrá en su renacimiento. Este enfoque en el individualismo interactúa con las tendencias colectivistas de la sociedad india, lo que lleva a su puntaje intermedio en esta dimensión. (*Hofstede Insights (2017) Country Comparision: India; Recuperado de <http://www.hofstede-insights.com>*)

### *Masculinidad vs Femenidad*

India obtuvo 56 puntos en esta dimensión y, por lo tanto, se considera una sociedad masculina. La India es realmente muy masculina en términos de exhibición visual de éxito y poder. La etiqueta de marca de diseñador, el flash y la ostentación que acompaña a la publicidad del éxito de uno, se practica ampliamente. Sin embargo, India también es un país espiritual con millones de deidades y diversas filosofías religiosas. También es un país antiguo con una de las culturas más longevas que le da amplias lecciones sobre el valor de la humildad y la abstinencia. A menudo, esto reíne en las personas de permitirse exhibiciones masculinas en la medida en que puedan estar naturalmente inclinadas a hacerlo. En países más masculinos, la atención se centra en el éxito y los logros, validados por ganancias materiales. El trabajo es el centro de la vida y los símbolos visibles de éxito en el lugar de trabajo son muy importantes. (*Hofstede Insights (2017) Country Comparision: India; Recuperado de <http://www.hofstede-insights.com>*)

### *Aversión a la Incertidumbre*

India obtiene 40 en esta dimensión y, por lo tanto, tiene una preferencia baja/media de aversión a la incertidumbre. En India, hay aceptación de la imperfección; nada tiene que ser perfecto ni debe ir exactamente como se planeó. India es tradicionalmente un país paciente donde la tolerancia a lo inesperado es alta; incluso bienvenido como un descanso de la monotonía. En general, las personas no se sienten impulsadas y obligadas a tomar iniciativas de acción y se acomodan cómodamente en roles y rutinas establecidas sin cuestionarlas. A menudo, las reglas están en su lugar para eludirlos y se recurre a métodos innovadores para "eludir el sistema". Una palabra que se usa a menudo es "ajustar" y significa una amplia gama de cosas, desde hacer la vista gorda a las reglas que se burlan hasta encontrar una solución única e ingeniosa para un problema aparentemente insuperable. Es esta actitud la causa tanto de la miseria

como del empoderamiento del país. Hay un dicho que dice "nada es imposible" en la India, siempre que uno sepa cómo "ajustar". (*Hofstede Insights (2017) Country Comparision: India; Recuperado de <http://www.hofstede-insights.com>*)

#### *Orientación a Largo Plazo vs. Orientación a Corto Plazo*

Con una puntuación intermedia de 51 en esta dimensión, no se puede determinar una preferencia dominante en la cultura india. En India, el concepto de "karma" domina el pensamiento religioso y filosófico. El tiempo no es lineal, y por lo tanto no es tan importante como para las sociedades occidentales, que generalmente tienen un puntaje bajo en esta dimensión. Países como India tienen una gran tolerancia a las opiniones religiosas de todo el mundo. El hinduismo a menudo se considera una filosofía más que incluso una religión; una amalgama de ideas, puntos de vista, prácticas y creencias esotéricas. En la India hay una aceptación de que hay muchas verdades y, a menudo, depende del buscador. Las sociedades que tienen una puntuación alta en el pragmatismo generalmente perdonan la falta de puntualidad, un plan de juego cambiante basado en el cambio de la realidad y una comodidad general al descubrir el camino predestinado a medida que uno avanza en lugar de jugar según un plan exacto. (*Hofstede Insights (2017) Country Comparision: India; Recuperado de <http://www.hofstede-insights.com>*)

#### *Indulgencia*

India recibe un bajo puntaje de 26 en esta dimensión, lo que significa que es una cultura de Restricción. Las sociedades con un puntaje bajo en esta dimensión tienen una tendencia al cinismo y al pesimismo. Además, a diferencia de las sociedades indulgentes, las sociedades restringidas no ponen mucho énfasis en el tiempo libre y controlan la satisfacción de sus deseos. Las personas con esta orientación tienen la percepción de que sus acciones están restringidas por las normas sociales y sienten que

complacerse a sí mismos es algo erróneo. (Hofstede Insights (2017) *Country Comparision: India*; Recuperado de <http://www.hofstede-insights.com>)

## EEUU:

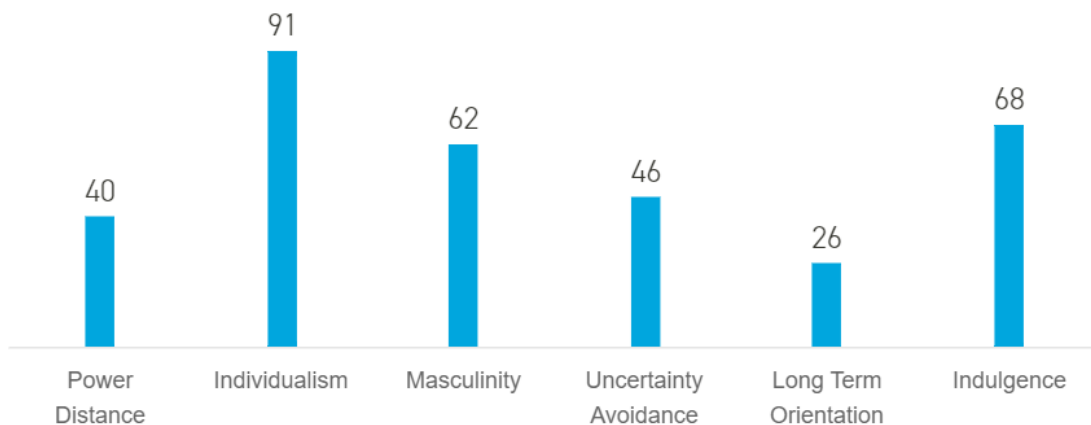


Ilustración 22 Modelo de las Seis Dimensiones de Geert Hofstede, EEUU. Fuente: Hofstede Insights, 2017

### *Distancia al Poder e Individualismo*

El puntaje bastante bajo en Distancia al Poder (40) en combinación con una de las culturas más individualistas (91) del mundo se refleja en lo siguiente:

La premisa estadounidense de "libertad y justicia para todos". Esto se evidencia por un énfasis explícito en la igualdad de derechos en todos los aspectos de la sociedad y el gobierno estadounidenses. Dentro de las organizaciones estadounidenses, la jerarquía se establece por conveniencia, los superiores son accesibles y los gerentes dependen de los empleados y equipos individuales para su experiencia. Tanto los gerentes como los empleados esperan ser consultados y la información se comparte con frecuencia. Al mismo tiempo, la comunicación es



informal, directa y participativa hasta cierto punto. La sociedad está poco unida y la expectativa es que las personas se cuiden a sí mismas y a sus familias inmediatas solamente y no deben confiar (demasiado) en las autoridades para obtener apoyo. También hay un alto grado de movilidad geográfica en los Estados Unidos. Los estadounidenses son los mejores empalmadores en el mundo; sin embargo, a menudo es difícil, especialmente entre los hombres, desarrollar amistades profundas. Los estadounidenses están acostumbrados a hacer negocios o interactuar con personas que no conocen bien. En consecuencia, los estadounidenses no tienen reparos en acercarse a sus posibles contrapartes para obtener o buscar información. En el mundo de los negocios, se espera que los empleados sean autosuficientes y demuestren iniciativa. Además, dentro del mundo del trabajo basado en el intercambio, vemos que la contratación, la promoción y las decisiones se basan en el mérito o la evidencia de lo que uno ha hecho o puede hacer. (*Hofstede Insights (2017) Country Comparison: United States; Recuperado de <http://www.hofstede-insights.com>*)

#### *Masculinidad vs Femenidad*

El puntaje de los Estados Unidos en la masculinidad de 62 es alto y esto se puede ver en los patrones típicos de comportamiento de los estadounidenses. Esto se puede explicar por la combinación de un alto impulso de Masculinidad junto con el impulso más individualista del mundo. En otras palabras, los estadounidenses, por así decirlo, muestran su impulso masculino individualmente.

El comportamiento en la escuela, el trabajo y el juego se basa en los valores compartidos de que las personas deben "esforzarse por ser lo mejor que pueden ser" y que "el ganador se lleva todo". Como resultado, los estadounidenses tenderán a mostrar y hablar libremente sobre sus "éxitos" y logros en la vida. Ser exitoso per se no es el gran motivador en

la sociedad estadounidense, sino ser capaz de mostrar el éxito. Muchos sistemas de evaluación estadounidenses se basan en el establecimiento de objetivos precisos, mediante el cual los empleados estadounidenses pueden demostrar cuán bien hicieron un trabajo. Existe una mentalidad de "sí se puede hacer" que crea mucho dinamismo en la sociedad, ya que se cree que siempre existe la posibilidad de hacer las cosas de una mejor manera. Típicamente, los estadounidenses "viven para trabajar" para que puedan obtener dinero recompensas y, como consecuencia, lograr un estado más alto en función de lo bueno que uno puede ser. Muchos trabajadores de cuello blanco se mudarán a un vecindario más elegante después de cada promoción sustancial. Se cree que un cierto grado de conflicto sacará lo mejor de la gente, ya que es el objetivo de ser "el ganador". Como consecuencia, vemos mucha polarización y casos judiciales. Esta mentalidad hoy en día socava la premisa estadounidense de "libertad y justicia para todos". La creciente desigualdad está poniendo en peligro la democracia, porque una brecha cada vez mayor entre las clases puede empujar lentamente la Distancia al Poder hacia arriba y el Individualismo hacia abajo. (*Hofstede Insights (2017) Country Comparision: United States; Recuperado de <http://www.hofstede-insights.com>*)

#### *Aversión a la Incertidumbre*

Los puntajes de los EE. UU. Están por debajo del promedio, con 46 en la dimensión de Aversión a la Incertidumbre. Como consecuencia, el contexto percibido en el que se encuentran los estadounidenses tendrá un impacto en su comportamiento más que si la cultura hubiera puntuado más alto o más bajo. Por lo tanto, este patrón cultural se refleja de la siguiente manera:

Hay un buen grado de aceptación de nuevas ideas, productos innovadores y la voluntad de probar algo nuevo o diferente, ya sea que

se trate de tecnología, prácticas comerciales o alimentos. Los estadounidenses tienden a ser más tolerantes con las ideas u opiniones de cualquier persona y permiten la libertad de expresión. Al mismo tiempo, los estadounidenses no requieren muchas reglas y son menos expresivos emocionalmente que las culturas de mayor puntuación. Al mismo tiempo, el 11 de septiembre ha creado mucho temor en la sociedad estadounidense que culmina en los esfuerzos del gobierno por monitorear a todos a través de la NSA y otras organizaciones de seguridad. (*Hofstede Insights (2017) Country Comparison: United States; Recuperado de <http://www.hofstede-insights.com>*)

#### *Orientación a Largo Plazo vs. Orientación a Corto Plazo*

Los Estados Unidos obtienen puntajes normativos en la quinta dimensión con un puntaje bajo de 26. Esto se refleja en lo siguiente:

Los estadounidenses son proclives a analizar nueva información para verificar si es verdadera. Por lo tanto, la cultura no hace a la mayoría de los estadounidenses pragmáticos, pero esto no debe confundirse con el hecho de que los estadounidenses son muy prácticos, lo que se refleja en la mentalidad de "sí se puede" mencionada anteriormente. La polarización mencionada anteriormente es, por así decirlo, fortalecida por el hecho de que muchos estadounidenses tienen ideas muy fuertes sobre lo que es "bueno" y "malo". Esto puede referirse a cuestiones como el aborto, el uso de drogas, la eutanasia, las armas o el tamaño y los derechos del gobierno frente a los Estados y frente a los ciudadanos. Estados Unidos es uno de los únicos países "caucásicos" en el mundo donde, desde principios del siglo XX, los visitantes a las iglesias han aumentado. Este aumento también es evidente en algunas repúblicas postsoviéticas como Rusia. Las empresas estadounidenses miden su desempeño a corto plazo, con declaraciones de ganancias y pérdidas que se emiten trimestralmente. Esto también impulsa a las personas a

esforzarse por obtener resultados rápidos dentro del lugar de trabajo. *(Hofstede Insights (2017) Country Comparision: United States; Recuperado de <http://www.hofstede-insights.com>)*

### *Indulgencia*

Los Estados Unidos califican como una sociedad indulgente con una calificación de 68 en la sexta dimensión. Esto, en combinación con un puntaje normativo, se refleja en las siguientes actitudes y comportamientos contradictorios:

“Trabaja duro y juega duro”. Los Estados han librado una guerra contra las drogas y todavía están muy ocupados haciéndolo; sin embargo, la adicción a las drogas en los Estados Unidos es más alta que en muchos otros países ricos. Es una sociedad muy conservadora, pero incluso algunos televangelistas famosos parecen ser inmorales. *(Hofstede Insights (2017) Country Comparision: United States; Recuperado de <http://www.hofstede-insights.com>)*

## **5.2.8 Talento Humano**

La sociedad estadounidense es multicultural, albergando múltiples religiones, leguajes, etnias.

La mayor parte de su población se encuentra entre los 15 y 54 años de edad; con una edad promedio de 39,4 años (Central Intelligence Agency (CIA), 2018).

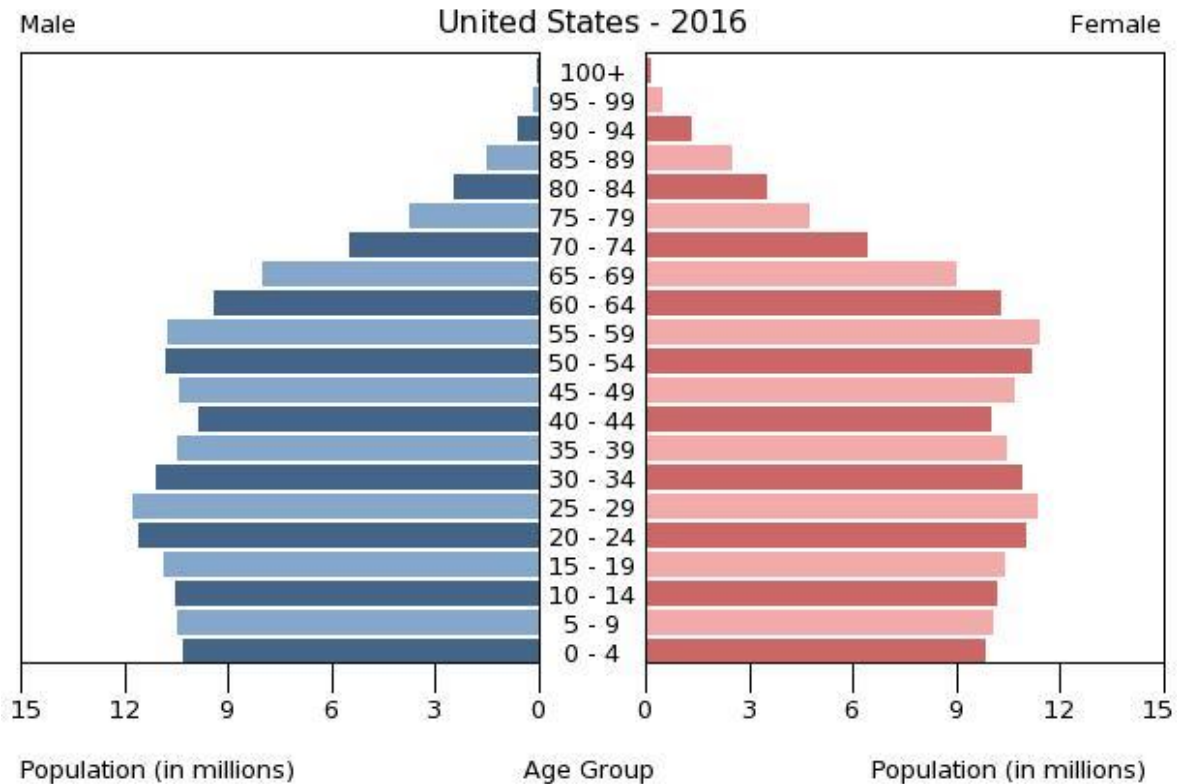


Ilustración 23 Pirámide de población EEUU (Central Intelligence Agency (CIA), 2018).

Los EEUU cuentan con una fuerza laboral de 160,4 millones de personas, ocupando el lugar número 4 del mundo, la cual muestra la siguiente distribución de acuerdo a las industrias (Central Intelligence Agency (CIA), 2018):

- Agricultura, campo y pesca: 0,7%
- Manufactura, extracción, transporte: 20,3%
- Administración, profesionales y técnicos: 37,3%
- Ventas y oficina: 24,2%
- Otros servicios: 17,6%

De acuerdo al último censo realizado en el año 2016, el ingreso anual promedio en los EEUU es de USD 59.039 (United States Census Bureau, 2017).

El desempleo en el país ha caído considerablemente en los últimos 6 años, pasando de 9,6% en el 2010 a 4,9% en el año 2016 (Banco Mundial, 2017).

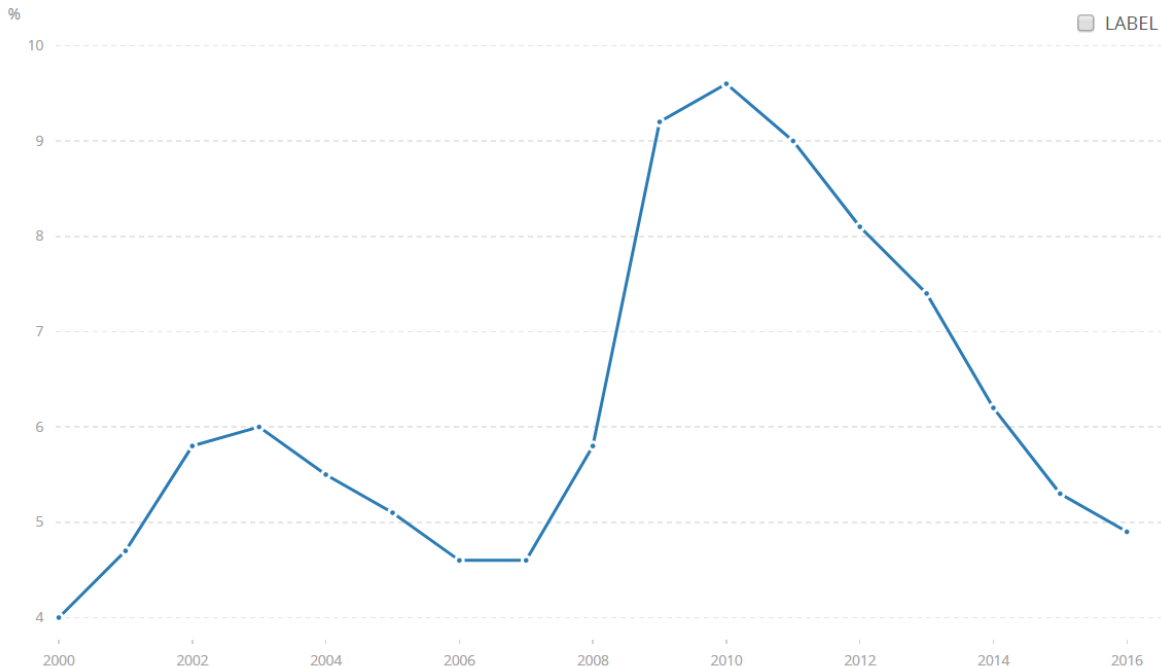


Ilustración 24 Desempleo EEUU 2000- 2016 (Banco Mundial, 2017).

### 5.2.9 Infraestructura del País

Sistema de transporte:

Los EEUU cuenta con una red de transporte que soporta la dinámica comercial requerida para satisfacer las necesidades de sus 324 millones de habitantes y el hecho de representar el 42% del mercado global de bienes de consumo (Procolombia, 2017).

Cuenta con una red de carreteras de 6.430.366 km de los cuales 75.238 km forman parte del vasto sistema nacional de autopistas distribuidas en sus 50 estados. (Procolombia, 2017)

Su red de transporte aéreo es la numero 1 del mundo en tamaño, con un total de 13.513 aeropuertos y 92 aerolíneas legales activas (Central Intelligence Agency (CIA), 2018).

Es el mismo caso para su red ferroviaria, en el cual ocupa el lugar número uno del ranking mundial con 293.564,2 km de vías (Central Intelligence Agency (CIA), 2018).

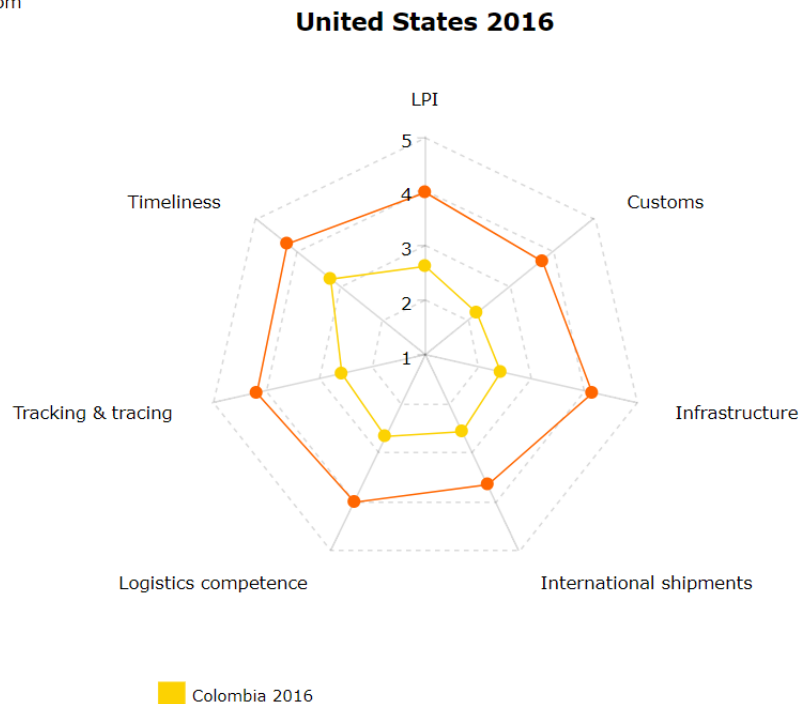
Estados Unidos posee una infraestructura portuaria compuesta por más de 400 puertos y sub puertos, de los cuales 50 manejan el 90% del total de toneladas de carga. Están localizados estratégicamente en los Océanos Pacífico y Atlántico y varios de estos se encuentran dentro del rango de los mayores puertos del mundo en cuando tamaño y movimiento (Procolombia, 2017).



Ilustración 25 Acceso marítimo Colombia - EEUU (Procolombia, 2017)

Su amplio desarrollo industrial lo ha llevado a mantener una infraestructura de transporte sólida, ubicando en el puesto 10 de la escala LPI<sup>1</sup>.

chart by amcharts.com



*Ilustración 26 Calificación logística EEUU vs Colombia*

### Telecomunicaciones:

De acuerdo al reporte de la Agencia Central de Inteligencia (CIA, 2016) los EEUU cuentan con 416 millones de líneas de celular activas lo cual representa cerca de 1,3 líneas por cada habitante (Central Intelligence Agency (CIA), 2018).

En cuanto a internet, el 76,2% de su población (CIA, 2016) tiene acceso al servicio.

Los datos anteriores son un factor importante a tener en cuenta en esta exploración de mercado pues las redes sociales y tiendas online serán un canal estratégico para penetrar este mercado.

<sup>1</sup> Logistics Performance Index, 2016.



### 5.2.10 Situación Social

Con 327 millones de habitantes, la sociedad estadounidense ocupa el lugar número 3 en el ranking mundial (Central Intelligence Agency (CIA), 2018). El 82% de esta población se concentra en centros urbanos.

Su etnografía se divide de la siguiente forma:

- Blancos: 72,4%
- Negros: 12,6%
- Asiáticos: 4,8%
- Nativos americanos: 0,9%
- Nativos hawaianos y de otras islas del pacifico: 0,2%
- Otras: 9,1%

En estas cifras, la población hispana se incluye en los grupos listados, pues se considera hispano al quien habla el idioma español y no a una raza como tal (Central Intelligence Agency (CIA), 2018).

En cuanto a lenguajes, se observa como EEUU mantiene el inglés como su idioma más fuerte con un 79%. Sin embargo, es importante ver como otros idiomas toman fuerza en su población; español 13%, idiomas indo-europeos 3,7%, islas de Asia-pacifico 3,4%, otros 1% (Central Intelligence Agency (CIA), 2018). Estas cifras ratifican la riqueza cultural de EEUU la cual brinda oportunidades amplias a nuevos mercados.

Los EEUU tienen un PIB de USD 19,36 trillones, se ubica como la tercera economía más sólida del mundo (Central Intelligence Agency (CIA), 2018). Es importante, sin embargo, para el propósito de este análisis de mercado analizar la distribución que estos ingresos tienen en su población. Para esto se hace uso del índice GINI<sup>2</sup>.La

---

<sup>2</sup> Este índice se basa en el coeficiente GINI, una medida de dispersión estadística que ubica la distribución de ingresos en una escala de 0 a 1. Esta puede ser usada para medir la desigualdad de cualquier distribución. El numero obtenido se multiplica por 100 para tener la cifra en porcentaje (Smith, 2017)

última estimación realizada para los EEUU en el 2010 dio una cifra de 46,9% (Babones, 2012), lo cual indica que los ingresos del país se concentran en cerca de la mitad de la población. Este índice ubica a la nación en el puesto número 60 de desigualdad mundial.

Para el propósito de este plan exportador, es importante dar una mirada al PIB por cada uno de los 48 estados que componen la nación. En un país con una extensión geográfica y de población tan grande como EEUU cada estado podría ser visto como un mercado per se.

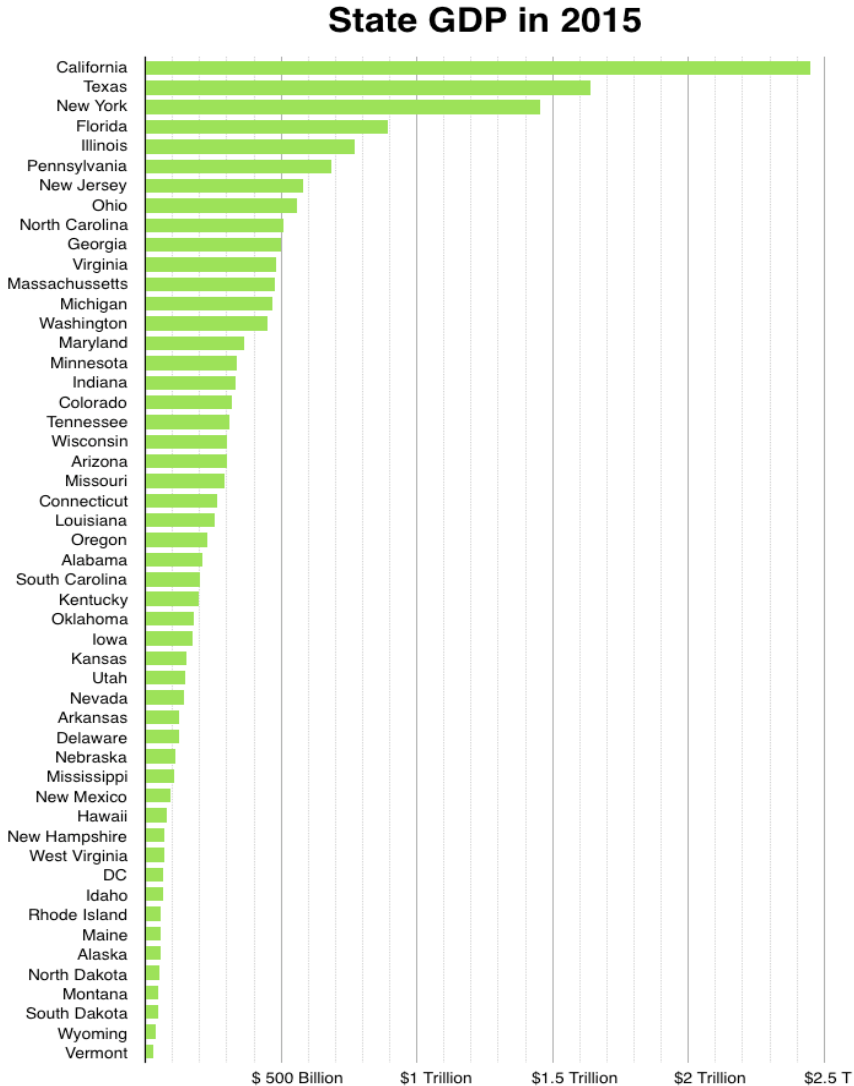


Ilustración 27 PIB por estado en 2015 (Bureau of Economic Analysis, 2015)

El 30% del PIB se genera en tres estados; California (14,17%), Texas (8,64%) y Nueva York (8,10%). La Florida se ubica en cuarto lugar con el 5% (Bureau of Economic Analysis, 2015). Esto puede indicar mercados objetivos interesantes al interior de EEUU.

### **5.2.11 Reintegro de Divisas**

Las facturas que se genere KING Aluminum a un proveedor radicado en los EEUU podrán ser canceladas a través de transferencia bancaria. Para esto se debe tener en cuenta lo siguiente:

- La factura emitida al cliente en EEUU debe estar en USD y no estará sujeta a IVA.
- Se le debe suministrar al cliente el número de la cuenta bancaria de KING Aluminum en el banco colombiano y el número de la cuenta del banco colombiano con el banco intermediario en EEUU.
- Cada operación tiene un valor que oscila entre USD 25 y USD 30; esto quiere decir que el banco en EEUU que recibirá el dinero del cliente cobrará USD 25-30 y el mismo monto será cobrado por el banco colombiano al recibir las divisas y transferirlas a la cuenta de KING Aluminum. Las comisiones bancarias rodean entonces los USD 50 por transacción sin importar el monto.
- Las divisas ingresaran a la cuenta de KING Aluminum en USD y se contará con 6 meses para hacer el cambio a COP. Dicho cambio se hará a una tasa spot. KING Aluminum tendrá este periodo para decidir el mejor momento para monetizar los USD de acuerdo a los cambios en la tasa.
- Si una transacción supera los USD 5.000 o el acumulado de los últimos 30 días supera los USD 10.000 se deberá informar al banco para activar la cuenta y soportar el origen de los fondos de acuerdo al formato que ellos suministren.

### 5.2.12 Presencia de distribuidores o intermediarios

Los artículos relacionados con actividades deportivas y al aire libre son comercializados en los EEUU por el canal del retail a través de tiendas de grandes superficies. El líder de este segmento es Bass Pro Shops quien cuenta con más de 100 locales alrededor del país.

Se puede observar y también amplia presencia de tiendas deportivas de menor dimensión en cada una de las ciudades principales que comercializan artículos relacionados con deportes de diferentes categorías.

Este tipo de artículos también encuentran su vía hacia el consumidor final a través de los canales electrónicos. Se estima que durante el 2017 el mercado ecommerce tuvo una participación del 12,7% sobre el total de las ventas del sector retail. Este porcentaje se espera que alcance el 17% en el 2022 (Business Insider, 2017).

El principal actor en este sector es Amazon.com quien comercializa productos de todo tipo para usuarios en todo Norteamérica y otras partes del mundo. En este mismo segmento se encuentran plataformas como e-Bay.com y las tiendas virtuales de los diferentes retailers del sector.

## 6. Análisis del Producto en el Mercado Objetivo

### 6.1 Aranceles, preferencias arancelarias

Producto: Porta bicicletas para automóviles

Grupo de artículos: Las demás partes y accesorios de automóviles.

Clasificación arancelaria: 8708.29.90.00 *(Este es el código que aplica para Colombia)*

8708.29.50.60 *(Este es el código que aplica en EEUU)*



Heading/ Subheading	Stat Suf fix	Article Description	Unit of Quantity	Rates of Duty		
				1		2
				General	Special	
8708.29.50		Other		2.5% <u>1/</u>	PA, PE, SG) Free (A, AU, B, BH, CA, CL, CO, D, E, IL, JO, KR, MA, MX, OM, P, PA, PE, SG)	25%
	10	Stampings	No.			
	25	Truck caps	No.			
	60	Other	No.			

Tabla 5 Descripción código arancelario porta bicicletas EEUU (USA International Trade Commission, 2018).

Aranceles en EEUU: 10% en general

Preferencias arancelarias: En el marco del TLC firmado entre ambas naciones, este grupo de artículos paga el 0% siempre y cuando cumpla con la certificación de origen.

Certificado de origen: Este documento lo debe tramitar el exportador ante la DIAN (Colombia) por medio de los servicios informáticos de salida de mercancía, cuya finalidad es facilitar a los usuarios de comercio exterior la elaboración de la certificación de que trata el numeral 1 del artículo 4.15 del TLC Colombia – Estados Unidos (DIAN, 2018).

**ACUERDO DE PROMOCIÓN COMERCIAL COLOMBIA – ESTADOS UNIDOS**  
**UNITED STATES – COLOMBIA TRADE PROMOTION AGREEMENT**  
**CERTIFICADO DE ORIGEN / CERTIFICATE OF ORIGIN**

1. Razón social, dirección, teléfono y correo electrónico del exportador: Exporter's legal name, address, telephone number and e-mail		2. Período cubierto / Blanket period: Desde (DD/MM/AA) / From (MM/DD/YY):  Hasta (DD/MM/AA) / To (MM/DD/YY):			
3. Razón social, dirección, teléfono y correo electrónico del productor: Producer's legal name, address, telephone number and e-mail		4. Razón social, dirección, teléfono y correo electrónico importador: Importer's legal name address, telephone number and e-mail			
5. Descripción del (las) mercancías(s) / Description of good (s)	6. Clasificación Arancelaria / HS Tariff Classification	7. Criterio Preferencial / Preference Criterion	8. Valor Contenido Regional / Regional Value Content	9. Factura No. Fecha / Invoice No. Date	10. País de Origen / Country of Origin
11. Certificación de Origen / Certification of Origin Declaro bajo la gravedad de juramento que / I certify that: <ul style="list-style-type: none"> <li>- La información contenida en este certificado es verdadera y exacta, y me hago responsable de comprobar lo aquí declarado. Estoy consciente que soy responsable por cualquier declaración falsa u omisión hecha en o relacionada con el presente certificado. / The information on this certificate is true and accurate and I assume the responsibility for providing such representations. I understand that I am liable for any false statements or material omissions made on or in connection with this certificate;</li> <li>- Me comprometo a conservar y presentar, en caso de ser requerido, los documentos necesarios que respalden el contenido del presente certificado, así como a notificar por escrito a todas las personas a quienes se lo entregue, de cualquier cambio que pudiera afectar la exactitud o validez del mismo. / I agree to maintain and present upon request, documentation necessary to support this certificate, and to inform, in writing, all persons to whom the certificate was given of any changes that could affect the accuracy or validity of this certificate;</li> <li>- Las mercancías son originarias del territorio de las partes y cumplen con los requisitos de origen que les son aplicables conforme al Acuerdo de Promoción Comercial Colombia - Estados Unidos. / The goods originated in the territory of the parties, and comply with the original requirements specified for those goods in the Colombia - United States Trade Promotion Agreement;</li> <li>- Las mercancías no han sido objeto de procesamiento ulterior o de cualquier otra operación fuera de los territorios de las Partes, salvo en los casos establecidos en el Artículo 4.13. / The goods undergoes no further production or other operation outside the territories of the Parties unless specifically exempted in Article 4.13.</li> </ul>					
Firma / Signature:		Empresa / Enterprise:			
Nombre / Name:		Cargo / Title:			
Fecha (DD/MM/AA) / Date (MM/DD/YY):		Teléfono y fax / Telephone number and Fax:			
12. Observaciones / Remarks:					

*Ilustración 28 Formato de certificación de origen (DIAN, 2018).*

Documentos: Además del documento de certificación de origen, es necesario contar con lo siguiente:

- Documento de transporte: BL para el caso de despachos marítimos y AWB para el caso de despachos aéreos (Procolombia, 2018).
- Factura comercial (con tres copias), emitido por el vendedor, con el valor por unidad y total, y la descripción de la mercancía (Procolombia, 2018).
- Manifiesto de carga o ingreso, "formulario de aduana 7533" o Despacho Inmediato "formulario de aduana 3461" (Procolombia, 2018).

## 6.2 Barreras no arancelarias

Dado el tipo de mercancía no existen vistos buenos necesarios de entidades gubernamentales para proceder con las exportaciones.

Indice alfabetico para exportaciones – 8708299000			Cerrar ventana
Termino clave	Desde	Hasta	
Maleteros de vehículos automóviles	01-ene-2007	...	
Parasoles para vehículos	01-ene-2007	...	
Pisos de vehículos automóviles	01-ene-2007	...	
Portaequipajes exteriores de vehículos	01-ene-2007	...	

Tabla 6 Características aduaneras PA 8708299000. Fuente: DIAN, MUISCA

Descripciones de mercancías para exportaciones – 8708299000										Cerrar ventana
Orden	Código	Descripción	Tipo de dato	Longitud	Decimales	Obligatorio	Desde	Hasta	Leg	Detalle
1	73	Nombre Comercial	TEXTO	60		SI	20-sep-2007	...		
2	74	Otras características	TEXTO	4000		SI	20-sep-2007	...		
3	1716	Cantidad de unidades comerciales	TEXTO	60		NO	20-ene-2008	...		

Tabla 7 Datos requeridos PA 8708299000. Fuente: DIAN, MUISCA

Debido a que no existen requisitos técnicos ni administrativos para la exportación, los documentos que soportarían la operación de exportación de KING Aluminum serían:

- Factura comercial.

- Mandato, cuando se utilice una agencia de aduana para el trámite de exportación.

### **6.3 Segmentación y nicho de mercado**

En los EEUU se venden anualmente cerca de 17 millones de unidades de bicicletas. En el año 2015 la industria reporto 17.4 millones de unidades vendidas representadas en mercado cuyo tamaño actual es de USD 6,2 billones (Statista, 2015).

Un estudio realizado por Statista, 2015, revelo que en el país existen aproximadamente 66,21 millones de ciclistas (Statista, 2015). Se estima entonces un gasto per cápita de USD 23 para este tipo de productos.

Teniendo en cuenta las grandes distancias que debe recorrer el ciudadano promedio para desplazarse a sus sitios de esparcimiento o ejercicio, se convierte en una necesidad para los usuarios de bicicletas con propósitos recreativos, contar con elementos en sus vehículos que faciliten su transporte.

KING Aluminum entraría entonces en un mercado con un gran potencial de consumo que facilitaría una incursión en el mismo.

Para el desarrollo de este plan exportador, se analizará el estado de Florida como destino estratégico de la operación de venta. Esta decisión se da teniendo en cuenta la cercanía geográfica y cultural de dicho estado con Colombia. Además, al ser un estado con un clima favorable para el desarrollo de actividades al aire libre, el uso de bicicletas como medio de recreación tiene una penetración importante.

Este es un estado de 21 millones de habitantes (USA Census Bureau, 2017) que genera el 5% del PIB anual del país (Bureau of Economic Analysis, 2015). Su capital, Miami, es el cuarto centro urbano más poblado del país con 5,8 millones de habitantes (Central Intelligence Agency (CIA), 2018).



Desde la arista económica, el estado de Florida cuenta con un ingreso per cápita promedio de USD 27.598,00/ año (Bureau of Economic Analysis, 2015) el cual se invierte en las siguientes proporciones de acuerdo al último informe de (Naciones Unidas, 2011):

Gastos de consumo por categoría de productos en % de los gastos totales	2011
Salud	20,6%
Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	18,7%
Transporte	10,3%
Ocio y cultura	9,3%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	6,7%
Hoteles, cafés y restaurantes	6,4%
Muebles, electrodomésticos y mantenimiento del hogar	4,1%
Ropa y calzado	3,5%
Educación	2,4%
Comunicación	2,4%
Bebidas alcohólicas, tabaco y narcóticos	2,0%

*Tabla 8 Gastos de consumo por categoría: EEUU (Naciones Unidas, 2011)*

## 6.4 Competencia

El mercado estadounidense es uno de los mercados más apetecidos a nivel mundial, por su gran vocación hacia el consumo, la gran cantidad de consumidores sumado a sus altos índices de poder adquisitivo y en este segmento de portabicicletas no es la excepción.

En el mercado se cuenta con empresas de larga trayectoria que ofrecen un producto igual o similar al que elabora KING Aluminum, los cuales se distribuyen o



comercializan a través de locales propios o distribuidores autorizados. Dentro de esos competidores podemos identificar los siguientes;

## **THULE**

Pertenece al Grupo Thule, fundado en 1942, esta marca sueca, con oficinas centrales en la ciudad de Malmö. Cuenta con más de 2.200 empleados en más de 40 locales de producción y venta en todo el mundo. Thule es la marca más grande de Thule Group. (ThuleGroup.com, 2017)



*Ilustración 29 Soporte Porta-Bicicletas Thule T2 Classic*

El soporte clásico porta-bicicletas doble es el modelo Thule T2 Classic y tiene un valor de USD 430.

## **YAKIMA**

Marca estadounidense fundada en 1979 en Yakima, Washington enfocada en el diseño, fabricación y comercialización de partes para el transporte de elementos de casa y aventura.



*Ilustración 30 Soporte Porta-Bicicletas Yakima TwoTimer*

El modelo de porta-bicicletas con mayores ventas es el TwoTimmer con un valor en el mercado de USD 299.

## **SARIS**

Empresa estadounidense fundada en 1989 dedicada al diseño, fabricación y comercialización de soportes para bicicletas.



*Ilustración 31 Soporte Porta-Bicicletas Saris Freedom 2*

Esta marca cuenta con un modelo de porta-bicicletas doble para tiro llamado Freedom 2 el cual tiene un valor de USD 279

### **1UP-USA:**

Esta empresa estadounidense fundada en el año 2001. Su enfoque está en productos que satisfagan las necesidades de los ciclistas en cuanto a transporte de sus equipos.

Su modelo *2" Heavy Duty Double* soporta dos bicicletas y tiene un valor de mercado de USD 609,00.



*Ilustración 32 Modelo 2" Heavy Duty Double 1UP-USA*

## **6.5 Logística de la exportación**

Se toman las alternativas de rutas logísticas para el estado de Florida, EEUU. El principal puerto de transporte tanto aéreo como marítimo de este estado es Miami; allí es donde llega la mayoría de la carga que se envía desde Colombia.

Por lo anterior, los datos se muestran en este punto corresponden a las tarifas y tiempos estándar hacia los puertos de la ciudad de Miami.

<b>Lista de Empaque Porta Bicicletas PBUN-01</b>		
<b>Peso</b>	<b>14</b>	<b>kg</b>
<b>Medidas</b>		
Largo	1,25	m
Ancho	0,25	m
Alto	0,33	m
<b>Volumen</b>	<b>0,103</b>	<b>m3</b>

*Tabla 9 Lista de empaque portabicicletas PBUN-01*

#### Opción de despachos aéreos:

Los despachos de carga aéreos desde la ciudad de Medellín hacia la ciudad de Miami se hacen a través del aeropuerto Jose Maria Cordoba y tienen una frecuencia de vuelos diaria.

El costo por kilogramo del transporte de carga aérea en dicho tránsito es de USD 0,95 (tarifa de Panalpina, 2018 para carga con dimensiones estándar).

El tiempo de tránsito bajo esta modalidad es de 1 semana.

#### Opción de despachos marítimos:

Para esta opción se contempla el puerto de Miami con una ruta desde Cartagena la cual tiene una frecuencia de 1 semana.

En el transporte marítimo se deben tener en cuenta varios escenarios:

- Exportación de un contenedor de 20 pies:
  - El costo de transporte nacional (Medellín – Cartagena) es de COP 1'250.000.
  - El costo de transporte internacional (Cartagena – Miami) es de USD 1.000
  - Los tiempos de tránsito son los siguientes:

- Medellín – Cartagena: 12 días (contando tramites portuarios de exportación)
  - Cartagena – Miami: 6 días
  - Miami – Ciudad en la Florida: 12 días (contando tramites de nacionalización)
  
- Exportación como carga suelta<sup>3</sup>: Con esta alternativa no se hace necesario llenar un contenedor completo, sino que permite enviar cantidades más pequeñas de porta bicicletas.
  - El costo de transporte nacional (Medellin – Cartagena) es de COP 1'250.000. Se mantiene el mismo valor del envío del contenedor por el tipo de transporte que se debe usar.
  - El costo de transporte internacional (Cartagena – Miami) es de USD 60 por metro cubico o tonelada.  
Bajo esta modalidad se analizan las dos opciones y toma la condición que se cumpla primero
  - Los tiempos de transito son los siguientes:
    - Medellín – Cartagena: 12 días (contando tramites portuarios de exportación)
    - Cartagena – Miami: 6 días
    - Miami – Ciudad en la Florida: 12 días (contando tramites de nacionalización)

## 6.6 Costeo del producto para la exportación

Actualmente la empresa estima una ganancia del 40% sobre unidad vendida en el mercado nacional.

---

<sup>3</sup> Modalidad conocida también como LCL (Less Container Load), consiste en bienes sueltos o individuales, manipulados y embarcados como unidades separadas, fardos, paquetes, sacos, cajas, tambores, piezas atadas, etc (DDE, 2018).

A continuación, se muestra el detalle de los costos de una unidad de porta bicicletas PBUN-01 calculando el valor DDP Miami<sup>4</sup> usando un despacho aéreo y manteniendo el precio que se ofrece al mercado colombiano<sup>5</sup>:

Costo	1 UND
Materia Prima	COP 152.543
Pulido	COP 4.100
Doblado	COP 12.400
Soldadura	COP 30.800
Taladrado y Fresado	COP 10.450
Lavado	COP 1.300
Pintura	COP 34.650
<b>Producción</b>	<b>COP 246.243</b>
Empaque	COP 10.000
Administrativos	COP 12.757
<b>TOTAL Costos COP<sup>6</sup></b>	<b>COP 269.000</b>
<b>TOTAL Costos USD<sup>7</sup></b>	<b>USD 96,07</b>
Margen K.I.N.G. <sup>8</sup>	USD 64,93
<b>Valor EXW Medellin<sup>9</sup></b>	<b>USD 161,00</b>
Margen Distribuidor <sup>10</sup>	USD 64,40
Logísticos <sup>11</sup>	USD 13,30
Publicidad y Mercadeo <sup>12</sup>	USD 55,00
<b>Valor DDP Florida<sup>13</sup></b>	<b>USD 293,70</b>

Tabla 10 Análisis de costos porta bicicletas PBUN-01

En los costos se incluye una salida de “publicidad y mercadeo”. Se calcula tomando una inversión inicial de USD 1.000 diferido en 18 unidades; esta es la capacidad mensual de producción de la compañía para el portabicicletas PBUN-01.

<sup>4</sup> DDP Miami se refiere a una negociación en la cual se entrega la mercancía en la ciudad de Miami. Es el valor que se le dará a un cliente en dicha ciudad.

<sup>5</sup> COP 450.000 por unidad de porta bicicletas PBUN-01.

<sup>6</sup> Todos estos valores fueron suministrados por K.I.N.G. Aluminum S.A.S.

<sup>7</sup> Se toma una TRM de 2.800 COP/USD.

<sup>8</sup> El margen de la compañía en el mercado colombiano es de 40%.

<sup>9</sup> Corresponde al valor de venta en Medellin.

<sup>10</sup> Se toma un margen igual al de la compañía del 40%.

<sup>11</sup> Se calcula tomando un despacho aéreo. El peso total de 1 unidad es de 14 Kg y el valor del flete es de 0,95 USD/Kg; este valor incluye los costos aduaneros.

<sup>12</sup> Se toma un valor de USD 55 para publicidad y mercadeo.

<sup>13</sup> Valor a sugerido para el mercado de Florida.

Con este valor de precio al público en Florida, EEUU de USD 293,70, se hace un comparativo con los precios de la competencia y las referencias con las que competirá directamente la PBUN-01 de K.I.N.G.

Marca	Modelo	Precio USD	Diferencia con K.I.N.G.	%
<b>THULE</b>	T2 Pro XT 2 - 2"	USD 579,95	USD 286,25	97%
<b>YAKIMA</b>	DR.TRAY	USD 599,00	USD 305,30	104%
<b>SARIS</b>	SuperClamp EX 2-Bike	USD 469,99	USD 176,29	60%
<b>KING Aluminum</b>	PBUN-01	USD 293,70		

Tabla 11 Comparación de referencias y precios de portabicicletas

Se observa que la compañía tiene una diferencia a favor en precios que representa hasta un 104% por debajo de los precios de la competencia en similares condiciones de mercado. Esto teniendo en cuenta que en el análisis de costos se incluyeron costos logísticos, publicidad y mercadeo, y márgenes de distribuidores.

El margen de distribuidor se podría eliminar con un modelo de ventas directas al consumidor; como ventas a través del portal web de la compañía. Sin embargo, se mantiene en este cálculo para tener un dato confiable.

## 6.7 Canales de distribución y comercialización

El comercio electrónico ha tomado mucha fuerza a nivel mundial en la última década. Cada vez es más común que los consumidores busquen los productos que satisfacen sus necesidades en la internet o en redes sociales logrando beneficios en precios y facilidades en logística pues los productos pueden llegar directamente a sus casas sin tenerse que desplazar a los puntos de retail.

Para el caso de actividades al aire libre<sup>14</sup> las ventas de las tiendas que mayor participación tienen en el segmento de bicicletas han reportado un aumento en la participación de 2,8% del total por parte de sus portales web. Para finales del 2018

<sup>14</sup> Outdoor activities como se conoce en EEUU las actividades relacionadas con el aire libre como la caza, ciclismo, actividades acuáticas, etc.



se espera que el 8,8% de las ventas totales se den a través de estos canales (Duff & Phelps, 2016).

Actualmente la empresa tiene presencia en redes sociales como Facebook e Instagram. También cuenta con un portal web en el cual se puede ver su catálogo de productos.

Será necesario desarrollar entonces una plataforma de comercio online que permita hacer transacciones y ventas directas con usuarios en los EEUU. También será necesario hacer la traducción de sus portales al idioma inglés permitiendo la interacción de clientes que no sean hispanoparlantes con estas herramientas.

Un gran canal de distribución son las tiendas físicas de artículos deportivos o artículos para actividades al aire libre como Bass Pro Shops. Este tipo de tiendas, con amplia presencia en todo el país, manejan grandes volúmenes de ventas y, por consecuencia, grandes pedidos con sus proveedores.

### **6.8 Aproximación a la estrategia de precio**

Para definir la estrategia de precios a manejar en este plan exportador, es necesario plasmar las tres principales:

- **Penetración:** Con precios por debajo del valor de mercado con el objetivo de crear atracción y estimular al cliente a elegir el producto. Es muy habitual en productos de nuevo lanzamiento (Economipedia, 2018).
- **Alineamiento:** Es la forma más sencilla debido a que el bien o servicio que entra en el mercado lo hace con un precio similar al de sus competidores y dentro del valor que los clientes le dan (Economipedia, 2018).
- **Selección:** En esta estrategia se ofrece un producto con precio superior al de mercado, y del cual los consumidores tienen un valor otorgado muy superior. Los artículos de lujo o exclusivos suelen estar promocionados mediante de este tipo de práctica de marketing (Economipedia, 2018).

Se observa, de acuerdo a los datos recopilados<sup>15</sup>, que el promedio de precios de los portabicicletas de la competencia, que cuentan con similares características al modelo PBUN-01 de KING Aluminum, es de USD 550.

Las tres marcas que se muestran como principales competidores en este segmento cuentan con un amplio reconocimiento a nivel mundial con varios años de experiencia en este mercado. KING Aluminum entrará como un nuevo oferente en el mercado de EEUU, lo que significa que no cuenta con reconocimiento de marca.

Teniendo en cuenta lo anterior, la estrategia de precio a seguir en este plan exportador será de penetración. Con esto la compañía podrá iniciar su participación de una forma efectiva. El objetivo será tener un factor diferenciador en precio respecto a la competencia que lleve a los clientes objetivos a tomar la decisión de compra a favor de KING Aluminum.

Este tipo de estrategia es viable para la compañía teniendo en cuenta el análisis de costos que se muestra en el apartado 6.6 y los precios de la competencia para artículos similares.

### **6.9 Aproximación a la estrategia de comunicación y promoción**

Dado el alcance de este plan exportador y el nivel de penetración que se busca en el mercado de Florida, EEUU, la promoción de los portabicicletas se dará principalmente en internet.

Actualmente se cuentan con canales de promoción activos a nivel local que pueden ser utilizados para acceder y hacer mercadeo en mercados internacionales. Estos canales son:

- Página web (<http://www.kingaluminum.co/>)
- Facebook (<https://www.facebook.com/KingAluminumSas/>)

---

<sup>15</sup> Los precios de la competencia que se muestran en este documento están vigentes al mes de Abril del año 2018.

- Facebook Shop (<https://www.facebook.com/KingAluminumShop/>)
- Instagram (<https://www.instagram.com/kingaluminum1/>)

Uno de los principales canales de promoción a utilizar por KING Aluminum será el contacto directo con los distribuidores de la región seleccionada. Dado que el mercado al cual se pretende acceder tiene como lengua nativa el inglés, se hace necesario desarrollar herramientas que permitan hacer esta interacción con el consumidor en dicho idioma.

Teniendo en cuenta el crecimiento de las ventas online, que en el año 2017 reportaron un crecimiento del 3% en Colombia con una adaptación del 76% en el mercado (Revista Dinero, 2017), se hace necesario desarrollar un canal propio a través del portal web actual.

Existen otros medios efectivos de promoción y contacto directo con distribuidores y clientes comerciales como son ferias y eventos deportivos.

- **Ferias:**

- Tampa Bay International Auto Show: Esta feria reúne a los principales fabricantes de automóviles de diferentes segmentos; desde económicos hasta autos de lujo.
  - Ciudad: Tampa
  - Frecuencia: Anual
  - Fecha: Noviembre 16-18 (2018)
  - Página web: <http://autoshowtampa.com/>
- Central Florida International Auto Show Orlando: Una feria con similares características a la de Tampa
  - Ciudad: Orlando
  - Frecuencia: Anual
  - Fecha: Noviembre 22-25 (2018)
  - Página web: <http://autoshoworlando.com/>

- Jacksonville International Auto Show Jacksonville: Una de las principales ferias de vehículos de fabricación nacional y vehículos importados en los EEUU.
  - Ciudad: Jacksonville
  - Frecuencia: Anual
  - Fecha: Febraury 15-17 (2019)
  - Página web: <http://jaxautoshow.com/>

La asistencia o participación a este tipo de eventos permite tener un contacto directo con el consumidor final y conocer sus expectativas. El portabicicletas tiene como condicional de consumo el automóvil; el consumidor debe poseer un vehículo para que sea un cliente potencial. Es por esto que estos eventos se convierten en una oportunidad de promoción para la compañía.

No se contemplan otros medios de promoción masivos en este plan exportador dado el gran tamaño de mercado y la capacidad exportadora en unidades de KING Aluminum.

## **7. Diseño de estrategias, recomendaciones y plan de acción**

### **7.1 Objetivos**

#### **7.1.1 Objetivo**

Apalancar el crecimiento sostenible de KING Aluminum S.A.S. a través de la internacionalización de sus productos desarrollando un plan de exportación que identifique los principales mercados en los cuales deberá incursionar.

#### **7.1.2 Objetivo Especifico**

- a. Evaluar la viabilidad de internacionalización de las maletas para motos y los porta-bicicletas para carros en los mercados seleccionados por medio de la evaluación de la capacidad de exportación de KING Aluminum S.A.S. y las oportunidades que ofrece dichos mercados.

- b. Hacer un análisis de los mercados seleccionados que permita identificar un mercado objetivo y dos alternativas para ejecutar la estrategia de internacionalización de la compañía.
- c. Diseñar un modelo práctico que sirva como herramienta para el proceso de exportación del producto seleccionado.

## **7.2 Matriz DOFA y estrategias**

### **7.2.1 Debilidades**

- El mando de la compañía se encuentra en un alto grado de centralización. En las organizaciones con este tipo de estructuras la toma de decisiones suele ser lenta pues depende de unas pocas personas. Enfrentarse a un mercado como el estadounidense requerirá que la compañía tenga más agilidad en sus procesos productivos y administrativos. Este mercado se caracteriza por demandar productos innovadores, un alto nivel de servicio al cliente y tiempos de entrega cortos.
  - Estrategia: Definir claramente las estrategias de la compañía en cuanto a administración, producción y comercialización. Esto les permitirá a todos los colaboradores tener un mapa de ruta claro y enmarcar sus decisiones en este a un nivel más autónomo y ágil.
- La compañía ha tenido acercamientos a mercados internacionales, pero han sido casos muy puntuales. La falta de conocimiento en la regulación pertinente, el manejo amplio de los costos, la conciencia en los tiempos de entrega y la promesa de nivel de servicio al cliente, son factores sobre los cuales la empresa debe crear estrategias para garantizar la solidez de su expansión a través de un plan exportador.
  - Estrategia: Buscar y desarrollar un proveedor que se convierta en un socio estratégico para toda la actividad logística que involucra el plan de exportación. La compañía debe concentrar sus esfuerzos en optimizar su eficiencia a través de intervención en los procesos centrales. Dado su capacidad, las actividades de soporte logístico se deben contratar con un proveedor que cuente con la experiencia en transporte y aduanas.

- Los mercados del mundo se encuentran en la era de la transformación digital. Una compañía como KING Aluminum que planea una estrategia de internacionalización debería contar con plataformas que le permitan interactuar a través de internet con sus clientes. La compañía actualmente cuenta un sitio web el cual está en idioma castellano y carece de tienda electrónica. Para lograr credibilidad y posicionamiento en el mercado estadounidense, se debe contar, por lo menos, con un portal que contenga la información de los productos y la compañía en inglés. Adicional, si se pretende una interacción más directa con el cliente final, debería contar con una plataforma de e-commerce.
  - Estrategia: Es necesario hacer la traducción del portal al idioma inglés para poder transmitir la información de una forma más directa al mercado objetivo de este plan exportador. Se recomienda seleccionar un proveedor de desarrollo de páginas web que preste este servicio de traducción y a la vez tenga la opción de desarrollo de portales de venta. Este proveedor será un aliado estratégico del plan exportador pues debe garantizar la estabilidad de la plataforma con la cual la empresa interactúa con parte de su mercado.
- La planta principal de producción de KING Aluminum se encuentra ubicada en el centro de Medellín. Es un lugar con vías de acceso angostas y altamente congestionado. Esto se traduciría en posibles incrementos en los fletes de transporte nacional, tiempos de recogida y despacho más largos e imposibilita el cargue de contenedores directamente en las instalaciones. Adicional, la producción de partes y la pintura se encuentran separada en 2 bodegas/casas. Esto afecta directamente los tiempos de tránsito del producto en proceso lo que se traduce en mayor tiempo de entrega del producto final; también aumenta los costos administrativos de la compañía y, teniendo en cuenta la estructura de mando actual, dificulta el control de las operaciones globales.
  - Estrategia: Analizar cuáles son las actividades y procesos esenciales de la compañía; aquellas que son primordiales para garantizar su propuesta de valor. Es posible que muchas de las actividades o tareas que actualmente se

ejecutan en las diferentes instalaciones se puedan tercerizar y se optimicen los costos de producción. En este punto, es importante hacer un análisis de proveedores en el mercado local para las diferentes actividades de producción que permita identificar oportunidades de ahorro.

### 7.2.2 Oportunidades

- Las bicicletas son un artículo de consumo global; en la gran mayoría de países del mundo se cuenta con ellas como un medio de transporte y/o artículo de recreación. La compañía tiene entonces la oportunidad de penetrar diferentes mercados manteniendo unas características estándar en su porta bicicletas. Esta oportunidad se hace evidente en el desarrollo del presente plan exportador, en donde se plasma como la compañía puede acceder a uno de los mercados más grandes del mundo y utilizar esto como una estrategia solida de crecimiento.
- Estrategia: Implementar y seguir los lineamientos expuestos en este Plan Exportador.
- El portafolio de productos que tiene KING Aluminum actualmente es muy amplio. Esto se explica en el compromiso que tiene la compañía en satisfacer las necesidades del mercado local. La estrategia de internacionalización le brinda la oportunidad de replantear su portafolio y hacerlo más esbelto. Con esto se logra tener artículos más especializados que den solides a una estrategia de diferenciación en calidad, tener mayor control en los procesos productivos buscando así eficiencias más altas lo cual a su vez se traduciría en disminución en los costos.
- Estrategia: Analizar los márgenes de contribución que tiene cada uno de las referencias a la utilidad de la compañía. Para esto es importante tener claramente identificados los costos de la compañía, pues permitirá hacer el análisis de costo/beneficio a cada uno de los artículos que se encuentran en el portafolio y depurar aquellos que no estén generando valor.

### 7.2.3 Fortalezas

- El diseño de los portabicicletas de KING Aluminum lo pone por encima de otros competidores locales y en un nivel competitivo con los artículos que se encuentran en el mercado estadounidense. Esta fortaleza se debe mantener y hacer sostenible a través de la innovación.
  - Estrategia: Establecer como una de las tareas del área de diseño el monitoreo constante de los competidores no solo locales. A este nivel toma mucha importancia tener información actualizada de los lanzamientos que hacen los grandes fabricantes internacionales para conocer lo que demanda el mercado y poder hacer adaptaciones tempranas al diseño de su producto.
- La inversión que ha realizado la compañía en maquinaria que permite una actualización tecnológica de sus procesos le ha permitido contar con calidad avanzada en procesos tan importantes para sus artículos como el corte y soldadura. Esta fortaleza los ha diferenciado en el mercado local y los nivelará en el mercado estadounidense.
  - Estrategia: Mantener una estrategia de crecimiento sostenible en donde se establezcan CAPEX para activos fijos productivos. Esto le permitirá a la compañía ser competitiva en costos y mantener la calidad de sus productos en los niveles esperados por el mercado.

### 7.2.4 Amenazas

- El rechazo de un pedido de gran volumen por parte de un cliente en EEUU se constituye en una amenaza de gran impacto. Esta se puede dar por defectos de fabricación (calidad) o error en las especificaciones.
  - Estrategia: Desarrollar y documentar las fichas técnicas de los productos. En estas se debe especificar claramente los procesos de fabricación, pruebas de calidad durante y al final del proceso, procedimiento de empaque del producto y marcación o etiquetado del empaque. Con estos procedimientos claramente establecidos y publicados se minimiza el riesgo del error humano en el proceso. Es importante establecer elementos de control a la entrada y salida del proceso.



- El retraso o incumplimiento en las entregas traería la pérdida de credibilidad de la compañía en el mercado y afectaría su reputación.
- Estrategia: En este punto importante tener claridad sobre las capacidades productivas de la compañía y los tiempos de fabricación para poder hacer compromisos comerciales cumplibles con los clientes. Esta información permitirá a la compañía planear su producción de forma precisa y comprometerse de forma confiable con los clientes.
- La volatilidad de la tasa de cambio USD/COP podría afectar los resultados financieros esperados por KING Aluminum.
- Estrategia: El riesgo cambiario es un factor que se puede gestionar a través de herramientas financieras como forward; la cual permite hacer negociación de divisas a un precio fijo con una institución financiera. Sin embargo, para el caso de KING Aluminum y la etapa inicial de penetración de mercado del plan exportador, se recomienda manejar un margen de contribución en el precio al público que permita mitigar este riesgo cambiario. Optimizar sus costos de producción de forma constante le permitirá estar preparado ante este tipo de fluctuaciones.

### **7.3 Plan de acción del Plan Exportador**

Para la implementación del plan exportador plasmado en este documento, se recomienda a KING Aluminum seguir las siguientes actividades:

- a. Verificar que la empresa cumpla con todos los requisitos legales para ser exportador y actualizar aquellos que sean necesarios de acuerdo al diagnóstico de internacionalización.
- b. Verificar y actualizar las cuentas bancarias para que permitan recibir divisas del exterior a través de los canales autorizados.
- c. Revisión de capacidad instalada en planta para definir oferta exportable.
- d. Definir el costo final del producto empacado para la empresa.
- e. Desarrollo de la página web. Esto incluye la traducción del portal y, como alternativa, desarrollo de e-commerce.

- f. Exploración de mercado en Florida, EEUU. En este punto se busca identificar posibles clientes o distribuidores del producto en la región seleccionada y hacer el acercamiento comercial.
- g. Ejecutar la estrategia comercial y de mercadeo.
- h. Análisis de la operación logística, incluyendo negociación de fletes y costos aduaneros con los proveedores logísticos para definir los costos de exportación de la mercancía. En este punto es importante establecer el costo de despacho de Medellín a Miami.
- i. Definir el precio del producto en USD para el mercado seleccionado.
- j. Realizar la exportación identificando el mejor canal de ejecución (tienda física/distribuidor u online).

#### 7.4 Cronograma de actividades para el plan exportador

Actividad	Semanas													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
A. Requisitos Legales	■	■												
B. Canales Cambiarios	■													
C. Capacidad Instalada	■	■	■											
D. Costeo				■										
E. Desarrollo Pagina Web	■	■	■	■	■	■								
F. Exploracion Mercado Florida				■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
G. Ejecución Estrategía Comercial y Mercadeo							■	■	■	■	■	■	■	■
E. Negociacion Forwarder					■	■	■	■	■					
F. Definir Precio EEUU										■	■			
H. Exportación												■	■	■

Tabla 12 Cronograma de ejecución del plan exportador

#### 7.5 Conclusiones del plan exportador

- ❖ La empresa KING Aluminum se encuentra apta para iniciar una estrategia de internacionalización en EEUU a través de su producto portabicicletas realizando los debidos ajustes administrativos, productivos y comerciales.

- ❖ A partir del análisis de las variables seleccionadas, se concluye que EEUU es el país cuyo mercado presenta las mejores condiciones para llevar a cabo el plan exportador de KING Aluminum.
- ❖ Segmentando el mercado estadounidense se identifica que el estado de Florida es el que mejor se acomoda a los recursos y capacidades de la empresa para la ejecución del plan exportador. Además, las similitudes socioculturales con el mercado colombiano.
- ❖ La estrategia de precio de penetración es adecuada para KING Aluminum pues le permitirá entrar con un precio inferior al de sus competidores. Teniendo en cuenta los costos de producción y logística analizados, la empresa puede ser agresiva con esta estrategia manteniendo niveles de rentabilidad altos.
- ❖ La compañía debe concentrar los esfuerzos iniciales de ventas en el canal de e-commerce, sin descuidar el canal tradicional. Esto requiere un aliado logístico que permita coordinar los despachos requeridos con cada una de las ventas concretadas en los EEUU.
- ❖ Los servicios logísticos de exportación deben ser subcontratados. Se cuenta actualmente con empresas colombianas con presencia en los EEUU que brindan el acompañamiento logístico y aduanero en materia de exportaciones. Para KING Aluminum es importante hacer una alianza con uno o más de estos proveedores permitiéndose entregar su mercancía en su bodega en Medellín, pero manteniendo una entrega DDP a su cliente en EEUU.  
Para esto, se sugiere hacer una alianza con un operador logístico que tenga presencia en Colombia y EEUU la cual permita tener una tabla de precios de despacho por unidades y regiones de EEUU. Con esta negociación se podrá tener un valor a cargar a los clientes con un margen de error insignificante.
- ❖ Se recomienda a KING Aluminum tener presente su propuesta de valor y su propósito de negocio evitando buscar beneficio en utilidades a través de los fletes o demás gastos logísticos.
- ❖ La estructura jerárquica de la compañía está muy centralizada y puede ser un obstáculo para la estrategia de internacionalización de la misma. Se recomienda

establecer un gobierno corporativo que permita dar transparencia y agilidad a la toma de decisiones manteniendo los lineamientos estratégicos de la compañía.

## **8. Lecciones aprendidas**

### **8.1 Desde la óptica del mercado**

El análisis hecho en este plan exportador muestra como Colombia ha accedido a mercados globales a través de acuerdos bilaterales e indirectamente, por el avance tecnológico.

En la actualidad las empresas colombianas se enfrentan el reto de un mercado altamente globalizado. Sin embargo, tienen a la mano herramientas de fácil acceso que antes no intervenían en esta relación de intercambio. El internet y las redes sociales han cambiado la forma como se establecen los lazos cliente-consumidor y ha facilitado la colocación de productos a escala mundial. Esto constituyen un canal muy poderoso para que las PYMES colombianas puedan apalancar sus estrategias de crecimiento sin limitarse al tamaño de un mercado local.

EEUU continúa siendo un mercado muy atractivo para el mundo, especialmente para las economías emergentes. Sus altos índices de consumo y sus índices de económicos per cápita, muestran que es una economía estable. Esto sumado a una cultura en donde las personas buscan sobresalir, acción que llevan muchas veces a cabo a través del consumo de bienes y servicios, ofrece muy buenas condiciones para ingresar con nuevas alternativas.

### **8.2 Desde la óptica de la organización**

K.I.N.G. Aluminum S.A.S. es una organización con una estructura jerárquica muy centralizada. El dueño se hace cargo de todo el proceso productivo de la compañía y su esposa de tiene el control de la parte administrativa. Sin embargo, ella tiene gran poder de decisión en la planta.

Este tipo de estructura, con control excesivo sobre cada uno de los procesos de la compañía, puede ser práctico para una compañía que está en punto bajo de la curva de crecimiento y cuyos productos no requieren un alto grado de diferenciación.

La compañía busca crecer en el mercado local y explorar, de forma estructurada, mercados internacionales. El desarrollo exitoso de estos retos se puede ver obstaculizado por la falta de un gobierno empresarial que deje claro el camino a seguir y las reglas de juego de todo el equipo.

Durante el desarrollo de este plan y las visitas a la compañía, se evidenciaron roces y tensión entre el personal y la gerencia administrativa, lo cual ocasionó la renuncia de la persona que estaba liderando el proceso de internacionalización al interior de la compañía.

Este exceso de control hace muy lento el desarrollo de nuevos proyectos, tal y como se evidenció en este, pues toda la información y decisiones debe pasar por una persona cuyo juicio se puede ver sesgado por motivos ajenos al beneficio de la compañía.

Una organización, sin importar su tamaño, que pretenda entrar a jugar a un mercado internacional debe hacer una comparación juiciosa con sus competidores. No se debe medir solo en temas de costo y calidad, sino que debe ir más allá analizando las estructuras organizacionales, los procesos de toma de decisiones, el proceso de innovación y desarrollo. Este tipo de habilidades son las que dan el verdadero factor diferenciador y, para estar vivos en un mercado, se debe estar por lo menos a la par de quienes participan en él.

### **8.3 Desde la óptica del proceso de intervención**

Este modelo de trabajo facilitó la aplicación de todos los conocimientos afianzados y adquiridos durante el programa MBA. Poder explorar una empresa local con la mirada de un consultor permitió identificar oportunidades en todos los ámbitos que confirman una organización.

Se evidencio el reto que enfrentan muchas empresas tipo PYME al tratar de dar un paso más en la carrera de crecimiento, pues las estructuras en donde uno o pocos miembros de la familia fundadora tienen control absoluto de las decisiones estratégicas tienden a dificultar u obstaculizar las iniciativas de mejoramiento. En el proceso de intervención se dificultó el acceso a la información y el desarrollo de algunos planes por este modelo de aprobación.

K.I.N.G. Aluminum S.A.S. es una compañía con todo el potencial para participar en pequeña escala en mercados internacionales, sin embargo, su estructura autoritaria representará un obstáculo en este proceso. La empresa requiere de una dinámica ágil y unos lineamientos confiables que garantice estabilidad a sus nuevos aliados estratégicos y sus empleados. Una empresa con visión global debe procurar por innovar constantemente y esto se logra a través del esfuerzo y compromiso de todos los empleados; no puede estar bajo la responsabilidad total de una persona. El carecer de un comité, con miembros además de la familia, para tomar decisiones y no tener un gobierno corporativo pone en riesgo esta estabilidad.



## Referencias

- Babones, S. (2012). *Inequality.org*. Obtenido de <https://inequality.org/research/unequal-americas-income-distribution/>
- Banco Mundial. (2016). *PIB (US\$ a precios actuales)*.
- Banco Mundial. (2017). *www.bancomundial.org*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL>
- Bureau of Economic Analysis. (2015). *www.bea.gov*. Obtenido de <https://www.bea.gov/iTable/iTable.cfm?reqid=70&step=10&isuri=1&7003=200&7035=-1&7004=sic&7005=1&7006=xx&7036=-1&7001=1200&7002=1&7090=70&7007=-1&7093=levels#reqid=70&step=10&isuri=1&7003=200&7004=naics&7035=-1&7005=1&7006=xx&7001=1200&7036=-1&7002=1&7090=>
- Central Intelligence Agency (CIA). (2018). *The World Factbook: United States*. Obtenido de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html>
- Central Intelligence Agency. (2018). *The World Fact Book: India*.
- Central Intelligence Agency. (2018). *The World Fact Book: Mexico*.
- DANE. (Marzo de 2017). <https://www.dane.gov.co>. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/balanza-comercial>
- DDE. (2018). *Diario del Exportador: Tipos de Carga*. Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2016/11/tipos-de-carga-general-granel-peligrosa.html>
- DIAN. (2018). *ACUERDO DE PROMOCIÓN COMERCIAL ENTRE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA Y LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA*. Obtenido de [http://www.dian.gov.co/contenidos/otros/certificados\\_de\\_origen\\_tlc.html](http://www.dian.gov.co/contenidos/otros/certificados_de_origen_tlc.html)
- Duff & Phelps. (2016). *Industry Insights: Outdoor Products - 2016*.
- Economipedia. (2018). *Economipedia*. Obtenido de <http://economipedia.com/definiciones/estrategias-de-precio.html>
- Eromonitor International. (2017). *Outdoor and Sports in Mexico*.

- Euromonitor International. (2017). *Outdoor and Sports in India*.
- Euromonitor International. (2017). *Outdoor and Sports in USA*.
- Ministerio Colombiano de Comercio, Industria y Turismo. (2017). *www.tlc.gov.co*.  
Obtenido de [http://www.tlc.gov.co/publicaciones/5398/acuerdos\\_vigentes](http://www.tlc.gov.co/publicaciones/5398/acuerdos_vigentes)
- Naciones Unidas. (2011). *UN Data: USA*.
- Procolombia. (2017). *PERFIL DE LOGÍSTICA DESDE COLOMBIA HACIA ESTADOS UNIDOS (P.P)*.
- Procolombia. (2018). *Perfil logístico de exportación a Estados Unidos*. Obtenido de <http://www.colombiatrader.com.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-estados-unidos>
- Revista Dinero. (2017). *Así crecen las ventas 'online' en América Latina*. Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/la-grafica/articulo/crecimiento-del-comercio-electronico-en-america-latina/247678>
- Revista Dinero. (Marzo de 2017). *www.dinero.com*. Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/exportaciones-colombianas-en-marzo-de-2017-en-colombia/244857>
- Servicio Geológico Mexicano. (2017). *www.sgm.gob.mx*. Obtenido de <http://portalweb.sgm.gob.mx/economia/es/energeticos/precios-historicos.html>
- Smith, L. (2017). *Investopedia*. Obtenido de The Gini Index: Measuring Income Distribution: <https://www.investopedia.com/articles/economics/08/gini-index.asp>
- Statista. (2015). *U.S. Bicycle Industry - Statistics & Facts*.
- Statista. (2017). *Global Bicycle Market Size*.
- United States Census Bureau. (12 de Septiembre de 2017). *Income and Poverty in the United States: 2016*. Obtenido de <https://www.census.gov/library/publications/2017/demo/p60-259.html>
- USA Census Bureau. (2017). *QuickFacts: Florida*.



USA International Trade Commission. (29 de Marzo de 2018). *Harmonized Tariff Schedule*. Obtenido de <https://hts.usitc.gov/?query=8708>

