

PLAN EXPORTADOR PARA LA EMPRESA ALIANZATEX H&F

*Export plan for Alianzatex H&F company*

MARITZA PÉREZ HINCAPIÉ<sup>1</sup>

Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de  
magíster en Administración (MBA)

Asesora temática: Ángela María Henríquez Díaz, MGCEIBT

Asesora metodológica: Gina María Giraldo Hernández, Ph. D.

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE GERENCIA Y EMPRESA

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)

MEDELLÍN

2022

---

<sup>1</sup> maryperez1016@gmail.com

<b>1. RESUMEN</b> .....	4
<b>Palabras clave:</b> .....	4
<b>2. INTRODUCCIÓN</b> .....	5
<b>3. DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN</b> .....	7
<b>a. Condiciones de la compañía</b> .....	7
<b>b. Condiciones del producto</b> .....	9
<b>c. Condiciones de las exportaciones</b> .....	10
<b>d. Condiciones de mercadeo</b> .....	10
<b>i. Producto</b> .....	11
<b>ii. Precio</b> .....	15
<b>iii. Plaza</b> .....	16
<b>iv. Promoción</b> .....	17
<b>4. SELECCIÓN DE MERCADOS</b> .....	19
<b>a. Identificación de mercados</b> .....	20
<b>i. Lista inicial de países por analizar</b> .....	24
<b>ii. Variables</b> .....	24
<b>iii. Posición arancelaria</b> .....	24
<b>iv. Matriz de selección</b> .....	25
<b>v. Análisis de la matriz y selección de los tres mercados</b> .....	25
<b>b. Selección del mercado objetivo</b> .....	30
<b>i. Riesgo político</b> .....	31
<b>ii. Riesgo económico</b> .....	34
<b>iii. Competencia local e internacional</b> .....	37
<b>iv. Potencial del tamaño del mercado</b> .....	40
<b>v. Entorno legal y regulatorio</b> .....	43
<b>vi. Entorno cultural</b> .....	46
<b>c. Matriz de selección</b> .....	48
<b>i. Riesgo de tipo de cambio</b> .....	52
<b>ii. Reintegro de divisas al país de origen</b> .....	55
<b>iii. Presencia de distribuidores o intermediarios</b> .....	58
<b>iv. Talento humano: salarios, nivel educativo, índice de desempleo, etc.</b> .....	59
<b>v. Infraestructura del país</b> .....	60

<b>5. ANÁLISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO .....</b>	<b>62</b>
a. Aranceles y preferencias arancelarias .....	63
b. Barreras no arancelarias .....	65
Requisitos que debe cumplir un exportador en Colombia .....	65
Etiquetado comercial .....	66
c. Segmentación y nicho de mercado .....	66
d. Competencia .....	69
e. Logística de la exportación .....	71
f. Costeo del producto para la exportación .....	74
Costos de fabricación .....	74
Material de empaque .....	74
Gastos de exportación .....	74
g. Canales de distribución y comercialización .....	77
h. Aproximación a la estrategia de fijación de precio .....	79
Fijación de precio basado en el valor para el cliente: .....	79
Fijación de precio basado en el costo: .....	80
Fijación de precio basado en la competencia: .....	80
<b>6. DISEÑO DE ESTRATEGIAS, RECOMENDACIONES Y PLAN DE ACCIÓN .....</b>	<b>87</b>
a. Objetivos .....	87
b. Matriz DOFA y estrategias .....	87
Matriz DOFA .....	87
Estrategias .....	89
c. Plan de acción del plan exportador .....	91
d. Cronograma de actividades del plan exportador .....	93
e. Conclusiones del plan exportador .....	95
<b>7. LECCIONES APRENDIDAS .....</b>	<b>96</b>
a. Desde la óptica del mercado .....	97
b. Desde la óptica de la organización .....	98
c. Desde la óptica del proceso de intervención .....	99
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>100</b>

## 1. RESUMEN

Se elaboró un plan exportador para la empresa antioqueña Alianzatex H&F, que se dedica a la fabricación y la comercialización de prendas de control para el mercado colombiano. La compañía busca expandir su negocio a otros países con la oferta de prendas de control como fajas, *leggings* y *bodies*. El desarrollo del plan exportador fue posible gracias a la alianza entre instituciones como la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia y la Universidad EAFIT que con el apoyo a pymes como la analizada con estudiantes del MBA, con sus trabajos de grado, y de profesores en el proceso de análisis y selección del mercado objetivo para los planes de internacionalización de la firma.

El plan exportador se formuló a través de la aplicación de una metodología de cuatro etapas diseñada por la mencionada universidad para ir desde el diagnóstico de la empresa hasta el análisis y la selección cuantitativa y cualitativa de los mercados con más opciones de acuerdo con el producto y con los objetivos de la compañía y el mercado. El análisis de cada una de las variables permitió plantear realizar una serie de recomendaciones para la firma que le sirvan de guía para continuar en su proceso de venta en el exterior.

Por último, se analizaron las debilidades, las oportunidades, las fortalezas y las amenazas de la compañía, así como un plan de acción sugerido de corto, mediano y largo plazo para la implementación del plan, y se expusieron las principales lecciones aprendidas, las recomendaciones y las conclusiones del plan exportador.

### **Palabras clave:**

Plan exportador, internacionalización, prendas de control, Alianzatex H&F.

## 2. INTRODUCCIÓN

En el entorno latinoamericano, las empresas de los tamaños micro, pequeño y mediano se agrupan en la sigla pymes. Cada año se crea un gran número de compañías en el país y algunas sobreviven, logran crecer e incluso desarrollar un potencial para la exportación. De acuerdo con algunos autores, el 99% de las firmas de América Latina corresponden a este grupo y por lo general son familiares y por su tamaño aportan un valor pequeño en el PIB de los países; sin embargo, son generadoras de un gran número de puestos de trabajo (OECD, 2019).

En términos generales, las pymes desarrollan productos de bajo valor agregado y cuentan con baja capacidad de exportación, lo que genera una brecha y afecta las posibilidades de mejorar la competitividad global. Las pymes necesitan acompañamiento en el proceso de internacionalización dado con frecuencia no disponen de la estructura adecuada para estudiar en forma detallada las variables críticas para hacer posible las exportaciones; también es importante el acompañamiento para que utilicen y saquen provecho de todos los programas diseñados por las diferentes entidades para promover el comercio en el exterior.

El sector textil y de la confección de Antioquia cuenta con una trayectoria y un posicionamiento internacional adquirido a través de la historia y, además, a la realización de ferias tan importantes como Colombiatex y Colombia Moda en Medellín, que enmarcan a Colombia como un gran referente en dichos temas. A través del reconocimiento internacional de los mencionados eventos se ha ampliado la oportunidad de apertura de mercados de productos de origen colombiano del sector, lo que ha atraído a inversionistas de diferentes países (Carbonó López, 2021).

Existe un gran potencial para que empresas del departamento de Antioquia dedicadas a la confección para que abran sus productos a otros mercados porque

la cultura del sector textil y de la confección de la ciudad permite que sea uno de los sectores con mayor número de compañías en la región.

La industria textil antioqueña tiene una trayectoria con firmas reconocidas en el país y fuera de él; sin embargo, la apertura comercial ha dado propiciado una fuerte competencia de economías muy poderosas y de bajos precios, como la de la China, lo que ha generado uno de los principales retos para la sostenibilidad del sector en el mercado local y ha promovida la búsqueda de diversificación internacional (Sectorial, 2021).

### 3. DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN

#### a. Condiciones de la compañía

La empresa Alianzatex H&F S. A. S. la constituyeron en 2019 las familias de Fabio Quiceno y Henry Londoño con partes iguales en cuanto a composición accionaria; su objeto es la fabricación y la comercialización de prendas de control como fajas, *bodys* y *leggings* de control para sus clientes y vende sus productos con la marca D'Polosky en el mercado colombiano.

La empresa produce a través de talleres externos que trabajan con los diseños y las telas definidos con anticipación por los dueños y el grupo de diseñadores de la compañía. Fuera de su marca propia, también trabaja como maquila de otras firmas del sector textil y de la confección; con este modelo, las organizaciones que la contratan entregan el diseño y los materiales y Alianzatex H&F se encarga de garantizar la entrega del producto terminado con la marca del cliente.

En la actualidad la empresa no tiene máquinas propias, por el contrario, tiene relación con cerca de ocho talleres de confección ubicados en Medellín y el Oriente Antioqueño. Los talleres se seleccionan de acuerdo con su experiencia y su trayectoria en la confección de prendas de control porque, por sus especificaciones técnicas, de materiales, de procesos y de terminación, hay baja oferta en la región para la fabricación de dicho tipo de productos.

Alianzatex tiene clientes en Medellín en sectores como El Hueco, situado en el centro de la ciudad, y El Poblado, al igual que en el municipio de Bello y en el resto del país tiene presencia en Bogotá, Cali e Ibagué, en lo primordial.

Los clientes nuevos o potenciales se eligen de acuerdo con el volumen de ventas y las condiciones de pago que ofrecen, que deben ser de contado o con un plazo de pago reducido puesto que con las condiciones actuales de mercado es de vital importancia el pago oportuno para mantener el flujo de caja sano, que es limitado si

se tiene en cuenta que la compañía lleva poco tiempo de constituida; además, la economía en general se encuentra en un proceso de recuperación a raíz de la pandemia.

Los productos se perciben de alta calidad porque se cuenta con la experiencia de varios años de uno de sus socios que tuvo años atrás otro negocio de características similares y que conoce de primera mano las características del producto y los clientes potenciales, así como las oportunidades y las fortalezas del mercado tanto interno como externo.

La idea del plan exportador surgió después del análisis de que el segmento de mercado se encuentra en crecimiento dado que las prendas de control tienen alta demanda, tanto en el país como fuera de él. En el exterior existen oportunidades muy interesantes para atender a clientes con necesidades de prendas de control que se han popularizado por el aumento de peso y del número de cirugías estéticas para adelgazar o moldear la figura; en general, la industria mundial de la belleza jalona el consumo de este tipo de productos.

En la empresa trabajan cuatro empleados directos, que son dos personas de cada una de las familias propietarias, y se contratan de manera externa los servicios de diseño y confección y las actividades de soporte, como el proceso contable.

La distribución de funciones es la siguiente: la parte administrativa está a cargo de Fabio Quinceno para la compra, el registro de las facturas y el seguimiento de los pedidos y los pagos y en la parte técnica está Henry Londoño que, dado su amplio conocimiento técnico de las prendas, es el responsable del diseño, los materiales, la selección de los talleres de confección y la revisión de la calidad de los productos.

Entre las estrategias de crecimiento para ampliar la participación de mercado de la marca D'Polosky, los socios han contactado a clientes potenciales, que conocía Henry Londoño, dada su experiencia anterior con empresas de la misma categoría de productos; de esta manera se logra mayor efectividad en la venta puesto que no se empezó de cero en la búsqueda de clientes, sino, por el contrario, se seleccionó



un grupo a cuyos integrantes se les visita porque se sabe que pueden ser buenos clientes en volumen y en rentabilidad.

Los socios cuentan con buenas expectativas en esta época de reactivación económica, posterior a las etapas más críticas de la pandemia dado que la empresa apenas estaba arrancando cuando se decretó el confinamiento en 2020.

## b. Condiciones del producto

Los productos entran en la variada de las prendas de control e incluyen *bodies*, reductores, blusas reductoras, fajas, chalecos deportivos, cacheteros, *leggings* levantaglúteos, cinturillas y fajas completas, entre otros, todo de conformidad con el concepto de prendas de control.

Figura 1. Muestra del catálogo de la empresa



Fuente: información interna de la empresa Alianzatex H&F

### **c. Condiciones de las exportaciones**

Durante la trayectoria de la compañía se han tenido pequeños acercamientos con mercados del exterior en ventas puntuales a clientes en otras latitudes, que se envían por medio de servicio de mensajería; entre los países a los que ha enviado por lo menos una unidad de sus productos se encuentran Ecuador, Panamá, Chile, Venezuela y Estados Unidos.

Durante los primeros meses de 2021 se recibió un pedido de 1.000 unidades para el mercado de Ecuador a través de un intermediario que tenía un cliente en dicho país. Este proceso, aunque es un hito, al igual que un aliciente para continuar la búsqueda de expandir el negocio más allá de las fronteras, también generó importantes aprendizajes puesto que para llevar a cabo la exportación se firmó un contrato con cláusulas de confidencialidad en el que se estipuló que Alianzatex H&F no podía contactar en forma directa al cliente final. Fuera de ello, se presentaron algunos inconvenientes en la aprobación de los productos porque al parecer el diseño aprobado en un principio no era lo que el cliente esperaba, lo que implicó ajustes adicionales hasta quedar de acuerdo con las expectativas del cliente.

El mercado de exportación tiene un atractivo suplementario y es que requiere menor inversión en capital de trabajo puesto que el cliente del exterior hace un anticipo para la compra de materia prima y cancela el valor total del pedido antes del despacho, lo que es un punto muy importante dado el contraste con el mercado local, en el que las ventas deben ser a crédito y mientras se da el recaudo se deben cumplir las obligaciones adquiridas con proveedores y empleados.

Entre los mercados de interés en los que la empresa desearía incursionar están Ecuador, Perú, Brasil, México, Estados Unidos y España.

### **d. Condiciones de mercadeo**

Los productos de Alianzatex H&F se comercializan a través de la marca D'Polosky; sin embargo, la empresa también fabrica prendas según el modelo de negocio de maquila con la marca del cliente que la contrate.

#### i. Producto

Los productos que comercializa la empresa D'Polosky son prendas de control, que incluyen *bodys*, trusas, fajas posquirúrgicas, cinturillas, pantalones de control y *leggings*, con el propósito de moldear diferentes partes del cuerpo como abdomen, cadera, brazos y piernas, tanto para hombres como para mujeres.

De acuerdo con Legis (2021), la partida arancelaria para las prendas de control es la 6212.

Tabla 1. Partidas arancelarias de las prendas de control

Código	Sección	Capítulo	Partida	Descripción
<b>6212.20.00.00</b>	XI Materias textiles y sus manufacturas	62 prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto	62.12	Fajas y fajas braga (fajas bombacha)
<b>6212.30.00.00</b>			Sostenes (corpiños), fajas, corsés, tirantes (tiradores), ligas y artículos similares, y sus partes, incluso de punto	Fajas sostén (fajas corpiño)

Fuente: elaboración propia con base en Legis (2021).

Las descripciones respectivas son las siguientes:

**62.12** sostenes (corpiños), fajas, corsés, tirantes (tiradores), ligas y artículos similares, y sus partes, incluso de punto

**6212.10** -Sostenes (corpiños)

**6212.20** -Fajas y fajas braga (fajas bombacha)

**6212.30** -Fajas sostén (fajas corpiño)

**6212.90** -Los demás

“Esta partida se refiere a artículos destinados a sostener ciertas partes del cuerpo o diversos objetos de vestir, así como a sus partes. Estos artículos pueden fabricarse con tejidos de cualquier clase, incluso elásticos o de punto” (Legis, 2021).

Figura 2. *Bodies* reductores

### Body Reductores

Body con diseños y colores de moda que ayudan a controlar y reducir abdomen.  
Prendas que estilizan tu figura y son ideales para uso diario



Fuente: información interna de la empresa Alianzatex H&F

Figura 3. Blusas reductoras

### Blusas Reductoras

Blusas con diseños y colores de moda que ayudan a controlar y reducir abdomen.  
Prendas que estilizan tu figura y son ideales para uso diario



Fuente: información interna de la empresa Alianzatex H&F

Figura 4. Fajas Powernet

D'POLOSKY® Body Senos Libres

D'POLOSKY® Camisilla Reductora

D'POLOSKY®

### Fajas Powernet

- ✓ Prendas de uso diario
- ✓ Reduce dos tallas
- ✓ Moldea tu figura
- ✓ Tiene función reductora
- ✓ Control abdomen alto, medio y bajo



Ref: 2000

Colores Disponibles



Tallas Disponibles  
S,M,L,XL



Ref: 4002

Colores Disponibles



Tallas Disponibles  
XS, S,M,L,XL

Fuente: información interna de la empresa Alianzatex H&F

Figura 5. Fajas deportivas

Chaleco Reductor Dama

D'POLOSKY®

Cinturón Deportivo  
en Látex

D'POLOSKY®

### Fajas Deportivas

- ✓ Incrementa la temperatura corporal
- ✓ Ayuda a reducir rollitos laterales
- ✓ Ayuda a reducir la cintura y el abdomen



Ref: 1002

Colores Disponibles



Tallas Disponibles  
XS, S,M,L,XL



Ref: 1003

Colores Disponibles



Tallas Disponibles  
S,M,L,XL

D'POLOSKY®

Fuente: información interna de la empresa Alianzatex H&F

Figura 6. Leggings levantaglúteos

**Leggins Levanta Glúteos**

- ✓ Realza tus glúteos
- ✓ Moldea tu figura
- ✓ Ayuda a reducir la cintura y el abdomen

Leggins Levanta Glúteos Cierre Mate **D'POLOSKY** Leggins Levanta Glúteos Cierre **D'POLOSKY**

Ref 4007 Ref 4008

Colores Disponibles Talla Única Colores Disponibles Talla Única

● Mate ● Brillante

**D'POLOSKY**

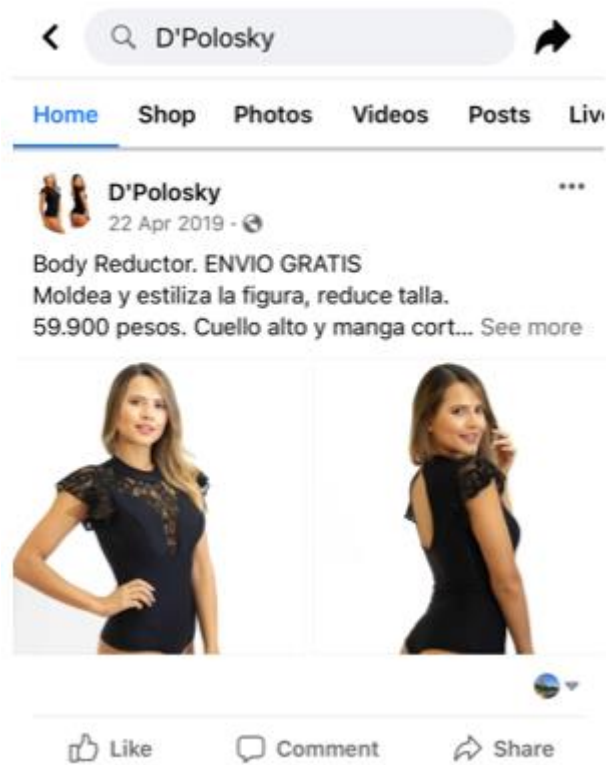
Fuente: información interna de la empresa Alianzatex H&F

## ii. Precio

El rango de precios de los productos es amplio e inicia en alrededor de los 26.000 pesos para los de menor valor agregado. Para otros productos, como los *bodies*, el precio está alrededor de 59.000 pesos.

El segmento de clientes al que se dirige la empresa es el de estrato medio-alto, en el que el que se puede adquirir este tipo de prendas en el mercado colombiano. Además, se considera que es una prenda de vestir más de lujo y no del grupo de bienes de primera necesidad.

Figura 7. *Body* reductor



Fuente: cuenta de Facebook de D'Polosky

El precio para el mercado internacional varía de acuerdo con las condiciones pactadas y con el momento del contacto con el intermediario.

### iii. Plaza

En el departamento de Antioquia se cuenta con clientes que venden en almacenes en diferentes puntos de la ciudad. También se entregan productos en otras ciudades como Bogotá e Ibagué.

Con su marca D'Polosky, Alianzatex H&F atiende desde clientes mayoristas hasta ventas al detal en diferentes ciudades del país.



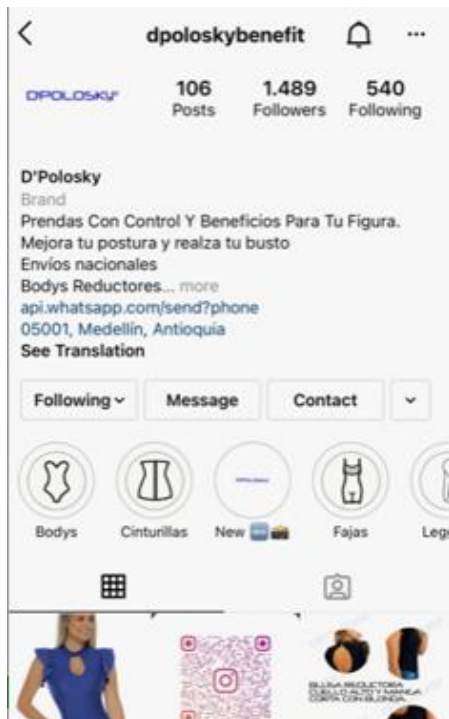
#### **iv. Promoción**

La marca se promociona con venta directa a través de los puntos de venta de los clientes y en los canales de venta. Además, D'Polosky cuenta con redes sociales activas a la fecha, como Facebook e Instagram, y por el momento no ha renovado la página web.

En algunas ocasiones la empresa han realizado campañas en redes sociales para impulsar los productos y también se promocionado con mercadeo digital; sin embargo, es un proceso que no está estandarizado ni de uso permanente.

Las direcciones en Instagram y Facebook son: @dpoloskybenefit.

Figura 8. Productos de la empresa



Fuente: cuenta de Instagram de D'Polosky

Figura 9. *Body* reductor



Fuente: cuenta de Facebook de D'Polosky

#### 4. SELECCIÓN DE MERCADOS

De acuerdo con Inexmoda (2021), en el informe presentado con aportes de otras organizaciones, se analizó el comportamiento del sector en las actividades textil, de confección, de calzado, de marroquinería y cosmético, que se agruparon con la denominación de sector de la moda del país.

Según la mencionada fuente, el gasto de los hogares colombianos en moda acumulado hasta junio de 2021 fue mayor que el del mismo período de 2020, que correspondió a un crecimiento del 26%; si se compara con un año más normal, como fue 2019, el incremento fue del 4%.

Si se revisa que pasó con los valores acumulados hasta junio, las exportaciones del sector crecieron el 44% en comparación con el año anterior, pero frente a 2019 hubo un decrecimiento del 4% (Inexmoda, 2021).

También es importante considerar que de igual manera aumentaron las importaciones del sector en lo que va del año 2021 y se espera que las cifras alentadoras del primer semestre se mantengan para la segunda mitad del año, con lo que se lograría un crecimiento mayor al 18% en gasto de moda, así como un incremento en exportaciones del 24%, de modo que se obtendrían cifras levemente superiores a las de 2019 (Inexmoda, 2021).

#### **a. Identificación de mercados**

De acuerdo con las estadísticas históricas del DANE (2022) sobre exportaciones, el valor del cierre del año 2020 fue de 31.056 millones de USD, un 21% menos que en 2019, año en el que alcanzaron 39.489 millones de USD, de los que 8.290 millones provinieron del sector de manufactura.

Los tres países de destino con mayores valores de las exportaciones fueron Estados Unidos, China y la Unión Europea (DANE, 2022).

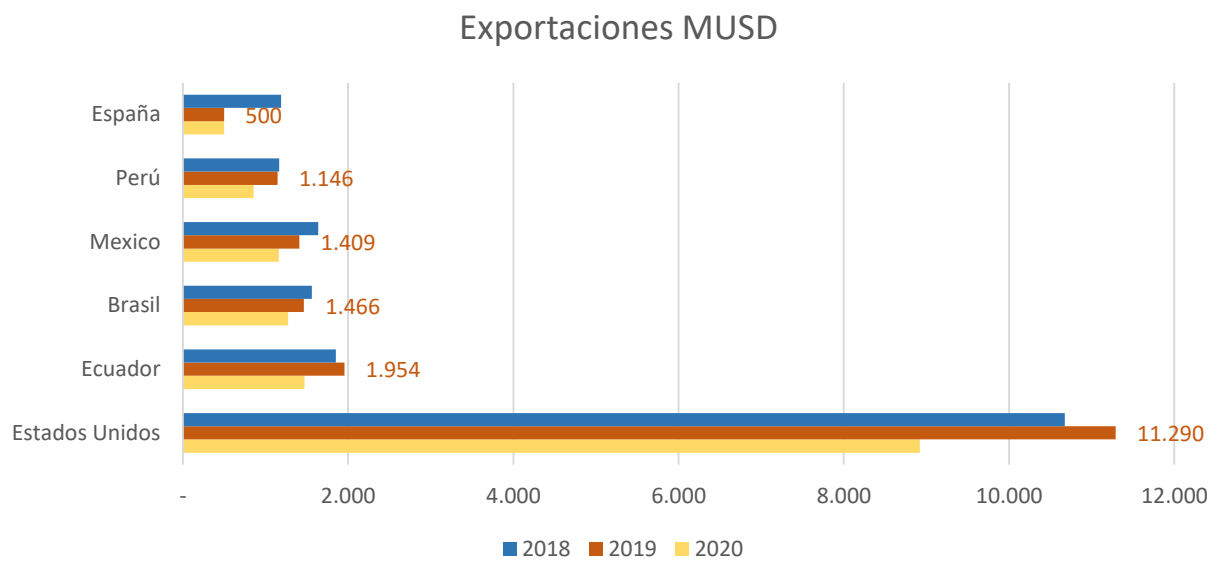
Tabla 2. Exportaciones de los países analizados (millones de USD)

País	2020	2019	2018	Variación porcentual de 2020 respecto de 2019	Variación porcentual de 2019 respecto de 2018
<b>Estados Unidos</b>	<b>8.922</b>	<b>11.290</b>	<b>10.674</b>	<b>-21,0</b>	<b>5,8</b>
Unión Europea	3.600	4.609	4.894	-21,9	-5,8
China	2.751	4.345	4.173	-36,7	4,1
<b>Ecuador</b>	<b>1.474</b>	<b>1.954</b>	<b>1.852</b>	<b>-24,6</b>	<b>5,5</b>
Panamá	1.429	2.816	2.934	-49,3	-4,0
<b>Brasil</b>	<b>1.274</b>	<b>1.466</b>	<b>1.562</b>	<b>-13,1</b>	<b>-6,1</b>
<b>México</b>	<b>1.161</b>	<b>1.409</b>	<b>1.638</b>	<b>-17,6</b>	<b>-14,0</b>
Italia	961	776	442	23,8	75,8
Turquía	915	1.198	1.691	-23,6	-29,2
<b>Perú</b>	<b>854</b>	<b>1.146</b>	<b>1.165</b>	<b>-25,5</b>	<b>-1,6</b>
India	795	346	548	129,7	-36,8
Chile	774	968	1.190	-20,0	-18,7
Países Bajos	699	1.215	1.035	-42,5	17,4
<b>España</b>	<b>499</b>	<b>500</b>	<b>1.190</b>	<b>-0,1</b>	<b>-58,0</b>
Canadá	415	446	865	-7,1	-48,4
Reino Unido	377	470	421	-19,8	11,8
Israel	299	366	429	-18,3	-14,8
República Dominicana	262	346	328	-24,3	5,7
Venezuela	196	196	354	0,0	-44,7
Bahamas	172	237	383	-27,3	-38,3
Suiza	136	172	330	-21,3	-47,9

Trinidad y Tobago	61	37	308	65,2	-88,0
Aruba	41	46	183	-10,8	-75,0

Fuente: elaboración propia con base en DANE (2022)

Figura 10. Exportaciones de los seis países considerados como posibles destinos (millones de USD)



Fuente: elaboración propia con base en DANE (2022)

Tabla 3. Participación porcentual en las exportaciones de los seis países considerados como posibles destinos

País	2020	2019	2018
Estados Unidos	29	29	25
Ecuador	5	5	4
Brasil	4	4	4

México	4	4	4
Perú	3	3	3
España	2	1	3

Fuente: elaboración propia con base en DANE (2022)

Al tener como objetivo el crecimiento y la expansión de la compañía Alianzatex H&F en el mercado internacional, con el interés manifiesto de sus socios y con unas expectativas optimistas en el mercado dadas la aceptación, la calidad y el diseño de los productos, así como el incremento general de las ventas de las prendas de control en dicho mercado, se consideraron seis mercados interesantes para analizar como destino de las prendas de control de la empresa analizada.

Se tuvieron en cuenta los países con consumo de prendas de control para los que fue posible identificar las exportaciones de los mencionados productos desde Colombia y de los respectivos registros de crecimiento en los últimos años; también se consideró la situación social, económica, política y regulatoria de cada país para determinar las mejores opciones.

De acuerdo con cifras de 2018 de ProColombia (2020), el país, contaba con una oferta de más de 100 empresas para la exportación de prendas de control, lo que lo convirtió en el principal exportador de dicho tipo de prendas en América Latina y el tercero en el mundo después de China y Estados Unidos. Las exportaciones de prendas de control, sobre todo fajas, representaron un equivalente al 8,6% de las exportaciones en general del sector textil y de confecciones (ProColombia, 2020).

Según datos actualizados en el cierre de 2020 y mencionados en el artículo de la revista *Forbes* Exportación de fajas colombianas creció 14 % durante la pandemia (2020), las exportaciones de fajas crecieron el 14% en relación con 2019, lo que fue un comportamiento atípico y contrario a otras industrias afectados por la reducción en la demanda durante 2020 con la crisis provocada por la pandemia del covid-19.

Los principales compradores de fajas en la actualidad son Estados Unidos, Ecuador, México, Perú y España; sin embargo, en el último año ha crecido el interés en otros mercados por dicho tipo de productos en países de Asia, con un crecimiento del 11%.

#### **i. Lista inicial de países por analizar**

- a) Ecuador
- b) Perú
- c) Brasil
- d) México
- e) Estados Unidos
- f) España

#### **ii. Variables**

- Ingreso per cápita de la población
- Consumo de prendas de vestir per cápita
- Crecimiento esperado del PIB del país en 2021
- Porcentaje de exportaciones desde Colombia en 2020
- Importaciones de prendas de vestir
- Distancia en km

#### **iii. Posición arancelaria**

En el desarrollo del plan exportador para la empresa Alianzatex H&F se trabajó con la partida 6212, correspondiente a sostenes (corpiños), fajas, corsés, tirantes

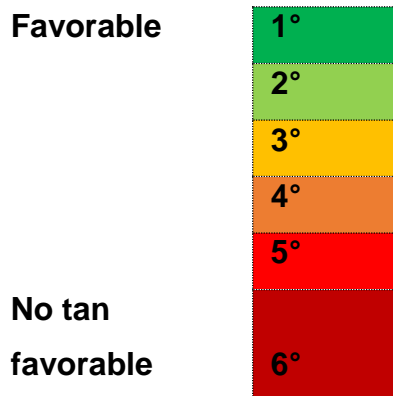


(tiradores), ligas y artículos similares, y sus partes, incluso de punto; los códigos son 6212.20 y 6212.30, en los que se abarca la mayoría de los productos de la empresa.

#### iv. Matriz de selección

Figura 11. Matriz de selección

Variable / País	Ingreso per cápita de la población 2019 en USD	Consumo per cápita en prendas de vestir (USD) 2019	Crecimiento porcentual esperado del PIB del país en 2021	Porcentaje de las exportaciones totales en 2020	Importaciones de prendas de vestir Millones de USD 2019	Distancia (Km)
Ecuador	6.261	196	3,2%	3,5%	706	806
Perú	7.098	179	9,0%	2,0%	2.050	1.572
Brasil	8.932	229	4,6%	3,0%	5.411	2.551
México	10.024	233	6,3%	2,8%	10.659	3.743
Estados unidos	65.254	1.196	7,0%	21,3%	119.873	4.334
España	29.586	526	6,5%	1,2%	24.435	7.962



Fuente: elaboración propia

#### v. Análisis de la matriz y selección de los tres mercados

Entre los criterios para hacer la mejor selección de los mercados objetivos para el plan exportador de Alianzatex H&F se tomaron en cuenta el comportamiento y la tendencia de consumo de prendas de control, así como el poder adquisitivo de la población, dado que los productos no forman parte del grupo de primera necesidad, sino que son prendas de vestir que se pueden considerar de lujo puesto que tienen, en lo primordial, connotaciones estéticas para hacer lucir mejor a las personas o ayudarles a su recuperación después de una cirugía plástica que, a su vez, también es de tipo estético, sobre todo para adelgazar o para moldear la figura.

De acuerdo con ProColombia (2020), las prendas de control, en su mayoría fajas, que se producen en Colombia se exportaron a más de 30 mercados internacionales y representaron ventas por aproximadamente 41 millones de USD. Al país se le reconoce como el principal exportador de fajas de América latina y el tercero en el mundo, después de China y Estados Unidos. Como antes se mencionó, los principales mercados a los que se exportan fajas son: Estados Unidos, México, Perú, Ecuador y España, y se están encontrando nuevas oportunidades en países del Medio Oriente, de acuerdo con el DANE las exportaciones a Asia occidental de prendas de control crecieron el 11% en 2019 en comparación con 2018, con ventas de 0,84 millones de USD, en lo fundamental a Arabia Saudita y Emiratos Árabes Unidos (Procolombia, 2020).

Entre las tendencias que acompañan el crecimiento internacional de la demanda de las prendas de control están el incremento en los índices de sobrepeso y obesidad debido a los hábitos alimentarios y al sedentarismo de gran parte de la población mundial.

Después de analizar los seis mercados de referencia, se seleccionaron tres países: Estados Unidos, España y Ecuador, como los mercados para evaluar porque cada uno tuvo por las menos dos calificaciones favorables (en verde) en la matriz, es decir, que son mejores que los demás mercados en al menos dos de las variables estudiadas.

Entre las variables con mayor relevancia para el estudio está el ingreso per cápita puesto que Estados Unidos y España tuvieron ingresos por habitante en 2019 de USD65.2544 y USD29.586, en su orden, en comparación con USD6.419, que fue el valor correspondiente de Colombia (datosmacro.com, 2021.).

## **España**

De acuerdo con ProColombia, (2013), los productos de control colombianos tenían oportunidades de entrada a los siguientes países miembros de la Unión Europea como Alemania, España, Reino Unido, Países Bajos, Portugal, Chipre, Italia y Suecia.

Los productos colombianos están bien posicionados en esta categoría por sus características en cuanto a diseño, calidad e innovación de los materiales; además, ingresan libres de arancel al mercado europeo y España ha sido el país con más importaciones de prendas de control.

La ropa de control ha aumentado su popularidad como un complemento de las prendas de vestir para mejorar la apariencia; en 2013 la Unión Europea importó USD174 millones en prendas de control y su principal socio comercial fue China; en general, varios de los países que hacen parte de la Unión Europea consumen los productos y están dispuestos a pagar por los que sean de buena calidad porque cuentan con el poder adquisitivo para hacerlo.

El consumo de las prendas se ha incrementado dado que los atributos del producto cada vez son mejores: las prendas son más cómodas y suaves y menos evidentes porque no solo es la funcionalidad lo que se tiene en cuenta, sino también el confort para el(la) cliente(a).

## **Ecuador**

Este país en los últimos años, antes de la pandemia de 2020, había incrementado el consumo de prendas de vestir colombianas. Es el segundo país, después de Estados Unidos, en comprar prendas de vestir colombianas de acuerdo con ProColombia (2019).

Ecuador ha sido tradicionalmente un socio natural para los exportadores colombianos, que ven este destino como un primer paso para conquistar los mercados internacionales dada su proximidad geográfica, algo similar a lo que fue por mucho tiempo Venezuela.

En la actualidad se promueven las exportaciones a Ecuador debido a las ventajas arancelarias y a los acuerdos comerciales vigentes y también porque el gasto en consumo de prendas de vestir de los ecuatorianos ha aumentado en los últimos años. Colombia se ha posicionado como un referente de moda desde los insumos y los materiales hasta los diferentes productos terminados que forman parte del sector textil y de confecciones y los productos de las diferentes categorías son muy apetecidos.

Según un artículo de la revista de moda Fashion Network, la cual tomó datos de un reporte de Euromonitor International (2019), en el año 2019 el consumo en prendas de vestir en Ecuador había aumentado alrededor del 7,2% y se considera que continuará tendencia creciente. La Asociación de Industrias Textiles de Ecuador (AITE) tenía expectativas de crecimiento en las exportaciones de productos textiles en el mediano plazo. (González Tamara, 2019)

Como antecedente, 2014, después de la dolarización de la economía, fue uno de los mejores años en las cifras de la industria textil ecuatoriana y a partir de ahí se ha mantenido una buena dinámica de la industria porque el consumo de moda y e prendas de vestir en general crece más que otros sectores del país. Colombia es el principal socio comercial de Ecuador, tanto en prendas terminadas como en

insumos, con una participación cercana al 50%, que se debe a la cercanía geográfica entre ambos países y a la trayectoria colombiana en la mencionada industria.

Ecuador, como era de esperarse, no estuvo exento a los impactos de la pandemia del covid-19, por lo que sectores como el textil tuvieron decrecimientos importantes, del 36%; en el cierre de 2019 el sector facturó USD1.387 millones y en el cierre de 2020 registró ventas por USD886 millones; la pandemia trajo cambios, entre ellos el de enfoque de las economías, porque el Gobierno tiene la mira puesta en la recuperación económica interna, por lo que es necesario incentivar el consumo interno del país porque el poder adquisitivo se contrajo en cerca del 20%.

La industria textil ecuatoriana se contrajo más que la de la confección; sin embargo, ambas decrecieron con doble dígito, lo que tuvo fuerte impacto en los indicadores de empleo del país dado que es una actividad con uso intensivo de mano de obra. Para 2021 se conjeturó en su momento que las industrias textil y de la confección mostrasen señales de recuperación y valores de crecimiento en comparación con 2020, así como un incremento en la productividad (González Litman, 2021).

Colombia se ha convertido en un productor con características diferenciadoras en el mercado internacional en variables como el diseño, los materiales y la tecnología en el sector textil y de la confección, así como en productos, por ejemplo, las prendas de control.

Las exportaciones se traducen en ingresos para las empresas productoras y de igual manera se convierten en una estrategia de diversificación al ampliar las posibilidades de ventas en otros mercados.

Una de las ventajas competitivas con las que cuenta Colombia es que, además de fabricar las prendas, es productora de los insumos y de las materias primas; además, a Colombia se le conoce en el mundo por ser una fuente de diseño e innovación en materia de moda, lo que se traduce en la calidad y el reconocimiento de los productos.

En general, a lo largo y ancho del territorio colombiano se tiene una cultura industrial en la que, al hablar de sectores como el textil y de confecciones, sobresalen, entre otras, regiones como Antioquia, Bogotá y Valle del Cauca.

## **Estados Unidos**

El mercado de Estados Unidos, aunque también produce prendas de control, tiene aún un segmento desatendido, que está demandando productos como los colombianos; con una población de más de 329 millones de habitantes, y si se toman en consideración causas como los altos índices de sobrepeso que tiene el gigante norteamericano tanto de población nacional como latina, que en sus raíces culturales tiene una preocupación natural por el cuidado del cuerpo y la imagen personal. Estados Unidos es el país más consumista, una vitrina comercial y una potencia económica mundial.

El poder adquisitivo de la población que vive en Estados Unidos es superior al de la latinoamericana, por lo que comprar una prenda de control es más asequible que en el mercado local.

Además, si se tiene en cuenta el tratado de libre comercio vigente, la llegada de dichos productos a Estados Unidos se considera una oportunidad provechosa. Las prendas de control en sus inicios buscaban atender los deseos de consumo, sobre todo de la población femenina, que quería mantener una buena figura, moldeada. Hoy en día las prendas de control incluso atienden a la población masculina, cuyos intereses son similares a los de las mujeres con respecto al cuidado de la figura, lo que amplía el mercado actual y futuro de los productos en países con alta demanda como el hasta acá analizado.

### **b. Selección del mercado objetivo**

## **i. Riesgo político**

En el contexto actual, y según el artículo Fitch ratifica calificación de B- para Ecuador, pero con perspectiva de mejora (2021), el mundo en general se mantiene en un contexto de incertidumbre y volatilidad puesto no es se trata de si la economía es emergente o una potencia puesto que las reglas después de una pandemia son casi las mismas para todos los países. Se espera ir restableciendo el orden mundial al ritmo de 2019; sin embargo, con la presencia de las nuevas variantes alrededor del mundo la velocidad de recuperación es menor.

Cada vez están más conectados el riesgo político y los riesgos económicos de las diferentes economías, que, a su vez, están enfrentando grandes retos en términos comerciales con los inconvenientes que han presentado las cadenas de suministro y también porque la reactivación en la compra y la comercialización aún es lenta dado que el poder adquisitivo de muchas personas se ha reducido.

Tabla 4. Riesgo de país en los cuatro países estudiados

<b>País</b>	<b>Riesgo de país</b>	<b>Categoría</b>
Colombia	BB+	Grado de no inversión, especulativo
Ecuador	B-	Altamente especulativo
Estados Unidos	AAA	Principal
España	A-	Grado medio superior

Fuente: elaboración propia

## **Estados Unidos**

En medio de la turbulencia, China y Estados Unidos firmaron la primera fase de un acuerdo comercial, pero siguen siendo posibles nuevas confrontaciones entre los dos gigantes económicos.

Tras la posesión de presidente Joe Biden en Estados Unidos en 2020, ha ido adaptando sus políticas internas y externas porque se debe trabajar en reducir la polarización del país en términos políticos puesto que las campañas presidenciales, la pandemia y otros temas de la agenda del nuevo presidente tienen puntos álgidos en los que debe trabajar.

La industria tecnológica es un campo de batalla para Estados Unidos y China y ambos países se disputan por dicho mercado de manera agresiva y frontal porque no quieren depender el uno del otro.

En términos geopolíticos, la situación entre Estados Unidos y países como Irán e Irak y las confrontaciones que se han presentado generan un alto riesgo político; decisiones como la de retirar las tropas estadounidenses de Irak podría dar pie a la reactivación de grupos terroristas.

## **España**

El Gobierno del presidente español Pedro Sánchez tiene entre sus planes aumentar los impuestos sobre la renta para grandes empresas y salarios altos con el propósito de inyectar recursos a la economía española después del déficit resultante de la pandemia.

España ha tenido tensiones políticas enmarcadas por las disputas entre el estado catalán y el resto de España.

El gobierno de España en el poder ejecutivo tiene dos figuras representativas: el rey y el jefe de estado (Santander Trade Markets, 2021).



El gobierno español tiene entre sus principales tareas la recuperación económica y la creación de empleo; así como la modernización de la economía; el presidente Sánchez expresó que la recuperación que busca España es de tipo social, de modo que llegue a toda la población, sobre todo a los más necesitados; también será más digital, dada la actualidad tecnológica mundial que así lo exige; fuera de ello, debe ser consciente con el medio ambiente y, por último, debe adoptar una política más justa e igualitaria entre hombres y mujeres para que sea el país que esperan todos; para dar pie a esta iniciativa, el presidente pretende aumentar la presencia femenina en los ministerios como muestra de ejemplo en la materia (La Moncloa, 2021).

## **Ecuador**

El país está en una crisis social, de salud y económica, que se ha profundizado como efecto de la pandemia del covid-19; 2021 fue un año de elecciones presidenciales, que trajeron mayor turbulencia política para los que están a favor y en contra del expresidente Rafael Correa que, a pesar de no participar en forma directa en las elecciones, marca la parada en el entorno político.

El ambiente de la población ecuatoriana es de pesimismo porque las problemáticas sociales no administradas de los últimos años han deteriorado el clima político, la tensión política es mayor por indicadores poco favorables, como la contracción económica de alrededor del 8% y el alto nivel de endeudamiento del país; el salario de casi cinco millones de ecuatorianos es menor que el mínimo y las medidas de salud y las de vacunación para combatir el covid-19 no han sido del todo adecuadas; además, también son elevados los índices de pobreza y de desnutrición infantil. (Ayala., Correa Marquínez, Campuzano Vásquez, 2021)

Es importante detener la caída de la producción y darle liquidez a la economía, así como restablecer los lazos con las otras ramas del poder, como el legislativo, para apoyar las decisiones que son necesarias para sacar adelante al país (Zibell, 2021).

El anterior presidente, Lenin Moreno, dejó el mandato con bajos índices de aceptación entre la población y, en medio de este contexto, el 11 de abril de 2021 fue elegido presidente, en segunda vuelta, Guillermo Lasso. El nuevo gobernante tiene grandes retos después de gobiernos correístas por más de 14 años; se le considera de derecha, lo que cambió la tendencia de los últimos años, en los que el país fue sido gobernado por presidentes con ideologías más de corte socialista.

En la agenda del nuevo presidente ecuatoriano está cuidar y priorizar el gasto público, así como activar los niveles de producción que le ayuden a reducir el desempleo y a buscar cómo incentivar la inversión en el país, pese a calificaciones de riesgo que no son las más favorables. En términos sociales, el nuevo presidente procura hacer un gobierno incluyente y preocupado por los grupos más vulnerables (France 24, 2021).

## **ii. Riesgo económico**

La economía mundial se caracteriza por un antes y después de la llegada del coronavirus, el nivel de endeudamiento de los países alrededor del mundo es alto y representa una porción significativa del PIB de los diferentes territorios. El riesgo de inestabilidad financiera es mayor, el crecimiento aún es conservador y los déficits fiscales persisten.

### **Estados Unidos**

Estados Unidos es la principal economía mundial en lo que al PIB se refiere; en 2020 dicho indicador fue de fue de USD20.893.700 millones, lo que representó un decrecimiento del 3,4% en comparación con 2019. El PIB per cápita en 2020 fue de USD63.611 por habitante y en 2019, es decir, antes de la pandemia, fue de USD65.254.

A pesar de la reducción de ingreso medio de la población, la calidad de vida de Estados Unidos ocupó el puesto 8 en la clasificación mundial. El PIB había mantenido una variación positiva desde 2009, después de una de las grandes crisis económicas del país y solo cambió su tendencia positiva por el impacto de la pandemia de covid-19, que afectó desde las más pequeñas economías hasta las más grandes del mundo (datosmacro.com, 2021.).

Las cifras de 2021 fueron favorables, las variaciones del PIB en los trimestres primero y segundo fueron positivas, el ingreso per cápita fue mayor que el del mismo período de 2020 y la clasificación de calidad de vida escaló hasta el puesto 6.

El avance en la vacunación es una de las principales esperanzas para confirmar la recuperación del país, que tiene nacionales y migrantes de diferentes países del mundo.

Las expectativas de crecimiento económico para 2021 fueron cercanas al 6% (Tappe, 2021).

## **Ecuador**

Ecuador, como otros países vecinos, necesita medidas estructurales en términos económicos para la reactivación del país. El Gobierno ha venido trabajando en su plan económico, con políticas de corto y de mediano plazo, el Fondo Monetario Internacional está apoyando al país y se están adelantando reformas estructurales.

Ecuador requiere un nuevo plan de crecimiento económico porque tiene retos de liquidez y solvencia; la dolarización, aunque persiste, es vulnerable, y la relación entre las ramas del poder en el país implica desafíos en la gobernabilidad, sobre todo ente los poderes ejecutivo y legislativo, según el artículo Economía ecuatoriana creció 0,7% el primer trimestre de este año, frente al último trimestre de 2020 (2021).

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador (2021), los resultados parciales del año mostraron que el PIB mejoró en el 0,7% en el primer trimestre de 2021, en relación con último trimestre de 2020. Esta mejora la jalonaron el crecimiento en el consumo de los hogares del 3,5%, el aumento en la formación bruta de capital del 2,8% y el incremento de las importaciones del 8,3% en comparación con el trimestre anterior.

Al mirar el resultado de contracción económica del cierre de 2020, que fue de -7,8% de variación en el PIB, el primer trimestre de 2021 aún fue negativo; sin embargo, se previó una recuperación superior en el segundo semestre del año, de conformidad con el artículo Economía ecuatoriana creció 0,7% el primer trimestre de este año, frente al último trimestre de 2020 (2021).

## **España**

De acuerdo con estimaciones de Fondo Monetario Internacional (FMI, 2021), el PIB de la economía española se redujo en 12,8% en 2020 a causa de la pandemia; se previó que para 2021 la economía se recuperaría y que el PIB creciera en 7,2%, aunque hubo pronósticos más conservadores de crecimiento, del orden del 5%, para retomar a partir de 2022 un crecimiento a razón del 3%, que fue la tasa promedio de crecimiento antes de la pandemia.

En términos de desempleo, los economistas previeron que la tasa de paro se situaría alrededor del 15,5% en 2021, con tendencia a mejorar en 2022, lo que estaría condicionado por la negociación del salario mínimo interprofesional, que debería mantenerse en valores similares para evitar afectar el nivel de desempleo (Sempere, 2021).

En términos generales, el poder adquisitivo de los españoles ha disminuido, lo que se debió, en lo fundamental, porque desde la llegada de la pandemia, entre finales de 2019 y principios de 2020, no se incrementaron los salarios; la reducción del

poder adquisitivo se ha dado en casi todas las comunidades autónomas, con impactos mayores en unas frente a otras, y el salario promedio de un español en 2020 fue de 1.641 euros, que en promedio fue un 3,1% menor que el del año anterior.

El impacto en el poder adquisitivo pudo haber sido mayor si la inflación no se hubiera ubicado en valores pequeños puesto que, si a una reducción salarial se le suma un incremento de inflación, el poder adquisitivo se reduce mucho más (Bankiter, 2021a).

### **iii. Competencia local e internacional**

De acuerdo con el portal Trademap (2021), en la categoría 6212, que corresponde a sostenes, corpiños, fajas, corsés, tirantes, etc., Colombia tuvo un nivel de exportaciones hacia el mundo de USD90 millones; Estados Unidos fue el mayor importador de dichos productos, con el 50% del valor exportado, y dos de los nueve principales mercados fueron Ecuador, con un valor de exportaciones de USD7,6 millones, y España, con USD1,8 millones. La cantidad exportada en toneladas de los mencionados bienes en 2020 fue de 1.447 toneladas y el valor promedio de exportación por unidad fue de USD62.250. Los mercados de Estados Unidos, Ecuador y España crecieron, tanto en el volumen como en el valor de las exportaciones, entre los años 2016 y 2020.

Los datos para el mundo y los nueve principales mercados de exportación se presentan en la siguiente tabla:

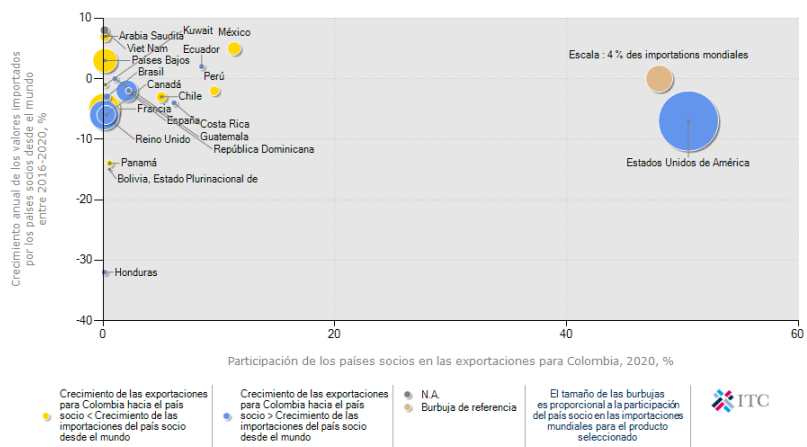
Tabla 5. Datos del mundo y de los nueve principales países importadores de productos colombianos

	Valor exportado en 2020 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2020 (toneladas)	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa porcentual de crecimiento de los valores exportados entre 2016 y 2020 (promedio aritmético)	Tasa porcentual de crecimiento de las cantidades exportadas entre 2016 y 2020 (promedio aritmético)	Arancel medio (estimado) enfrentado por Colombia
Mundo	90.076	1.447	62.250	4	3	
<b>Estados Unidos de América</b>	<b>45.509</b>	<b>777</b>	<b>58.570</b>	<b>12</b>	<b>9</b>	<b>0</b>
México	10.192	202	50.455	0	0	21
Perú	8.657	102	84.873	-5	-5	0
<b>Ecuador</b>	<b>7.660</b>	<b>88</b>	<b>87.045</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
Costa Rica	5.526	67	82.478	-3	-4	0
Chile	4.541	75	60.547	-3	-2	0
República Dominicana	1.988	30	66.267	9	6	20
<b>España</b>	<b>1.844</b>	<b>37</b>	<b>49.838</b>	<b>4</b>	<b>10</b>	<b>0</b>
Guatemala	931	14	66.500	6	12	15

Fuente: elaboración propia con base en Trademap (2021)

Figura 12. Perspectivas para la exportación de productos colombianos de la categoría 6212

Perspectivas para una diversificación de mercados para un producto exportado por Colombia en 2020  
 Producto : 6212 Sostenes "corpiños", fajas, corsés, tirantes "tiradores", ligas y artículos simil. y sus partes, de todo tipo de materia textil, incl. elásticas y de punto (exc. fajas de caucho)

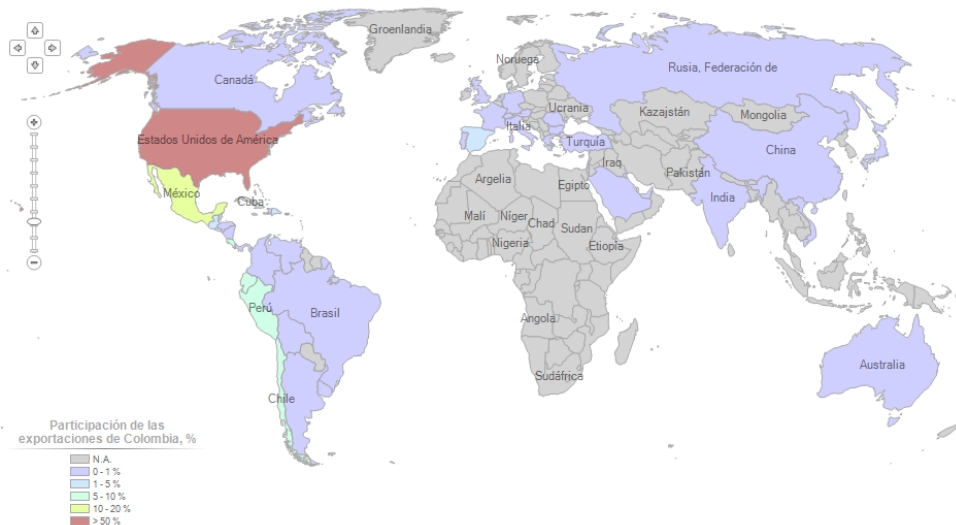


Fuente: Trademap (2020)

Figura 13. Mercados exportadores de productos colombianos de la categoría 6212

#### Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Colombia en 2020

Producto : 6212 Sostenes "corpiños", fajas, corsés, tirantes "tiradores", ligas y artículos simil. y sus partes, de todo tipo de materia textil, incl. elásticas v de punto (exc. faias de caucho)



Fuente: Trademap (2020)

#### iv. Potencial del tamaño del mercado

Si se tienen en cuenta los USD90 millones exportados por Colombia en 2020 en la partida arancelaria 6212, que corresponde a sostenes, corpiños, fajas, corsés, tirantes, etc., aunque es una cifra significativa, mercados como los objetivos de Ecuador, España y Estados Unidos aún importan valores mucho más altos de otros países y son parte del mercado objetivo por captar con exportaciones de desde Colombia.

#### Ecuador

En este país, en cuanto a las importaciones de la categoría analizada de productos, Colombia representó el 70% del origen de las mercancías, con USD7,8 millones; el segundo país fue China, con una participación del 27%; este valor es un potencial



inicial de mercado si se consideran las ventajas de proximidad geográficas de Colombia para llegar en menos tiempo a Ecuador, así como la imagen y la calidad percibida de los productos colombianos en el país vecino.

Tabla 6. Países exportadores de productos de la categoría 6212 a Ecuador

País	Valor importado en 2020 (miles de USD)	Participación porcentual
<b>Colombia</b>	<b>7.850</b>	<b>70</b>
China	3.006	27
Brasil	66	1
Vietnam	59	1
Myanmar	36	0
Mundo	11.162	100

Fuente: elaboración propia con base en Trademap (2021)

## Estados Unidos

Tabla 7. Países exportadores de productos de la categoría 6212 a Estados Unidos

País	Valor importado en 2020 (miles de USD)	Participación porcentual
China	708.348	33
Vietnam	380.087	18
Sri Lanka	211.803	10
Indonesia	146.291	7
Tailandia	130.920	6
Bangladesh	120.739	6
Honduras	70.584	3
El Salvador	65.289	3

<b>Colombia</b>	<b>51.548</b>	<b>2</b>
Camboya	43.843	2
India	36.057	2
<b>Mundo</b>	<b>2.124.074</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia con base en Trademap (2020)

## España

Tabla 8 Países exportadores de productos de la categoría 6212 a España

<b>País</b>	<b>Valor importado en 2020 (miles de USD)</b>	<b>Participación porcentual</b>
China	79.099	33
Italia	34.552	14
Francia	20.092	8
Bangladesh	17.346	7
Myanmar	14.686	6
Países Bajos	7.952	3
Túnez	6.937	3
Bélgica	6.912	3
Vietnam	6.494	3
Sri Lanka	6.196	3
Indonesia	4.821	2
Alemania	4.780	2
Turquía	3.840	2
Marruecos	3.509	1
Camboya	3.195	1
Tailandia	2.623	1
Austria	2.519	1
<b>Colombia</b>	<b>1.960</b>	<b>1</b>
<b>Mundo</b>	<b>239.396</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia con base en Trademap (2020)

## v. Entorno legal y regulatorio

Colombia en la actualidad tiene más de 16 acuerdos comerciales vigentes que promueven la llegada de productos colombianos a otros países (Mincomercio, 2018a).

Tabla 9. Acuerdos comerciales y tratados de libre comercio vigentes de Colombia

Acuerdos comerciales y tratados de libre comercio (TLC)
Israel
TLC entre Colombia y México
El Salvador, Guatemala y Honduras
<b>CAN</b>
Caricom
Chile
EFTA
Canadá
<b>Estados Unidos</b>
Mercosur
Venezuela
Cuba
<b>Unión Europea</b>
Alianza Pacífico
Costa Rica
Corea del Sur

Fuente: elaboración propia con base en Mincomercio (2018a)

## Ecuador

Las exportaciones y las importaciones de Ecuador están dentro del acuerdo de la CAN (Acuerdo de Integración Subregional Andino, Acuerdo de Cartagena), que se suscribió en 1969 y en la actualidad lo integran Colombia, Perú, Ecuador y Bolivia. También se consideran miembros asociados Chile y los países de Mercosur (Brasil, Argentina, Uruguay y Paraguay).

Como consta en Mincomercio (2018a), “La CAN es el mecanismo pionero de integración continental y uno de los sistemas de integración más ambiciosos en el mundo, donde se ha pactado la libre circulación de bienes, servicios y ciudadanos” Este mecanismo busca impactar en sentido positivo a sus países miembros con el intercambio de los bienes sin arancel y también ha desarrollado regímenes comunes en términos aduaneros y otros temas importantes como propiedad intelectual, competencia y defensa comercial, etc. Todos estos elementos han contribuido al desarrollo de capacidades de las naciones que lo integran.

## **Estados Unidos**

El acuerdo con Estados Unidos se suscribió el 22 de noviembre de 2006; sin embargo, solo en 2011 fue aprobado por el Congreso de dicho país y se dio paso a su implementación; el tratado de libre comercio con Estados Unidos tuvo como antecedente el carácter de importador significativo de Colombia frente al país norteamericano, por lo que se trabajó en abrir las exportaciones y tener un mejor balance comercial con el él; desde los inicios se buscó que con el acuerdo se incentivaran la inversión de largo plazo, la capacidad productiva, el aumento del volumen de exportaciones y mayor estabilidad en los mercados (Mincomercio, 2018b).

Con los tratados de libre comercio se busca que se aumente la demanda de los bienes colombianos en el exterior, lo que jalona la economía porque crea más

empleos y mejora la competitividad del país en el exterior. El vigente con Estados Unidos abarca tanto bienes industriales y agropecuarios como servicios.

En el acuerdo se definieron temas específicos en algunos sectores industriales; por ejemplo: en el de textil y de la confección, según consta en el resumen presentado en Mincomercio (2018b), se logró mejorar las reglas de origen para las exportaciones, de modo que se puede acceder a condiciones favorables en términos generales para los productos del mencionado sector.

El tratado abarca la entrada a ese país de 10.634 posiciones arancelarias a 0% de arancel, que buscan compradores entre los más de 320 millones de habitantes que tiene Estados Unidos; el sector textil y de la confección ha sido uno de los beneficiados puesto que se le abrieron puertas y ha sobresalido en el ámbito internacional, junto con otros países.

Otro de los beneficios del tratado es el incremento de inversión en el país, que ha permitido la creación de empresas y mayor empleo; se ha promovido también el turismo como un beneficio adicional a la apertura de mercados.

## **España**

Como miembro de la Unión Europea, con España tiene vigencia el acuerdo que entró en vigor en 2014, después de su firma el año anterior, que incluye la desgravación de aranceles a productos de industrias como la confección.

Entre los atractivos de exportar a la Unión Europea está que el ingreso per cápita, es más de cuatro veces el ingreso de Colombia. Con el acuerdo se buscó fortalecer las exportaciones y las importaciones de las pymes como un incentivo para su crecimiento, no solo en Colombia, sino en otros países como Chile, México, Perú y los de Centroamérica.

De acuerdo con Mincomercio (2014), en cuanto a beneficios para las pymes se definió incluir un capítulo de asistencia técnica y fortalecimientos comerciales con el fin de promover su desarrollo para, que su vez, se refleje en una reducción de los índices de pobreza de Colombia.

## vi. Entorno cultural

Tabla 10. Idioma de cada uno de los cuatro países involucrados

País	Idioma
Colombia	Español
Ecuador	Español
Estados Unidos	Inglés
España	Español

Fuente: elaboración propia

El modelo de Geert Hofstede es una metodología que revisa las seis dimensiones siguientes para analizar comportamientos culturales de los países (Hofstede Insights, 2022):

**Distancia jerárquica (PDI):** mide el nivel de aceptación de los miembros menos poderosos de la sociedad por medio de las diferencias entre poder e igualdad; cuanto más alto sea el índice, más alejado está el país, lo que no es favorable.

**Individualismo (IDV):** como los individuos se adaptan a la sociedad y pertenecen a un grupo, existe una preocupación por la persona y el círculo social más cercano.

**Masculinidad (MAS):** mide la tendencia de un grupo social hacia conductas más masculinas; cuando una sociedad tiene más tendencia masculina, las brechas entre géneros son más marcadas.

**Aversión a la incertidumbre (UAI):** mide la capacidad de una sociedad de aceptar la incertidumbre y la ambigüedad, es decir, cómo actúan los individuos ante lo desconocido; las culturas que tienen puntuaciones más altas son más adversas al riesgo.

**Orientación hacia el largo plazo (LTO):** muestra que en las sociedades que son propensas al ahorro, son perseverantes y tienen una orientación más natural hacia el largo plazo porque se respetan las tradiciones y pueden ser menos dinámicas.

**Tolerancia versus contención (IVR):** revisa la visión optimista o pesimista de la sociedad y también se fija en la percepción del auto concepto y en cómo disfrutan de la vida los habitantes.

## **Ecuador**

Se considera una sociedad más colectiva, en la que la pertenencia a grupos tiene gran importancia; en términos generales, los ecuatorianos respetan las instrucciones de los padres y de personas mayores, la cultura ha estado permeada por la corrupción y la desigualdad, las personas evitan la incertidumbre, puesto que están apegados a reglas o normas que necesitan que sean claras, así no se cumplan; en algunos casos el trabajo prevalece sobre la familia, las mujeres como madres se guían por los sentimientos, mientras que los padres lo hacen por los hechos; es una sociedad de una naturaleza más machista y existen pocas mujeres en cargos públicos.

En conclusión, de las dimensiones de Hofstede, en Ecuador sobresalen el poder de diferencia de poder económico y social y los índices de colectivismo, de masculinidad y de elusión de la incertidumbre (Aguilar Rodríguez *et al.* (2018).

## **Estados Unidos**

La potencia americana es una de las culturas más individualistas que existen y la mayoría de las personas actúa de cuenta propia; la masculinidad también es alta y hay clara diferenciación entre hombres y mujeres. Una de las dimensiones más bajas es la orientación hacia el largo plazo porque es un país con una cultura más inmediatista. Aunque es una sociedad con reglas, no todos las cumplen. Hay gran diversidad en el país, es decir, el país es multicultural (López, 2009).

## **España**

En la cultura española se respeta el orden jerárquico de las diferentes instituciones; sin embargo, la población tiende más a ser individualista, los españoles interactúan con otras culturas y también pueden trabajar en equipo por voluntad propia y no por las reglas de un sistema. En términos de masculinidad, el índice no es muy alto, por lo que hay cierto equilibrio entre hombres y mujeres, la sociedad española se preocupa por las personas más débiles, se toman decisiones consensuadas entre los géneros en diferentes círculos sociales y se trata de considerar los grupos minoritarios en ámbitos como el político. En relación con el estudio, la dimensión con puntuación más alta en la sociedad española es el control de la incertidumbre porque los individuos son de naturaleza controladora y si pueden evitan los cambios lo hacen; por ejemplo, les gusta tener puestos de trabajo seguros, aunque no se preocupan tanto por el largo plazo puesto que les gusta divertirse y vivir el momento (Klawter, 2021).

### **c. Matriz de selección**

Tabla 11. Matriz de selección



RESULTADO				
Variable	Ponderación porcentual de la variable	Estados Unidos	España	Ecuador
<b>RIESGO POLÍTICO</b>	<b>15</b>	<b>0,45</b>	<b>0,30</b>	<b>0,15</b>
Riesgo de país	5	0,15	0,10	0,05
Estabilidad política	5	0,15	0,10	0,05
Cambios de leyes	5	0,15	0,10	0,05
<b>RIESGO ECONÓMICO</b>	<b>20</b>	<b>0,60</b>	<b>0,40</b>	<b>0,20</b>
PIB	10	0,30	0,20	0,10
Capacidad adquisitiva	10	0,30	0,20	0,10
<b>COMPETENCIA</b>	<b>20</b>	<b>0,20</b>	<b>0,40</b>	<b>0,60</b>
Local	10	0,10	0,20	0,30
Internacional	10	0,10	0,20	0,30
<b>TAMAÑO DE MERCADO</b>	<b>15</b>	<b>0,45</b>	<b>0,20</b>	<b>0,25</b>
Importaciones	10	0,30	0,10	0,20
Presencia de distribuidores	5	0,15	0,10	0,05
<b>ENTORNO LEGAL</b>	<b>20</b>	<b>0,50</b>	<b>0,25</b>	<b>0,45</b>
Tratados de libre comercio	10	0,20	0,10	0,30
Barreras comerciales	5	0,15	0,10	0,05
Relaciones bilaterales	5	0,15	0,05	0,10
<b>ENTORNO CULTURAL</b>	<b>10</b>	<b>0,10</b>	<b>0,20</b>	<b>0,30</b>
Idioma	5	0,05	0,10	0,15
Dimensiones de Geert Hofstede	5	0,05	0,10	0,15

100

<b>2,3</b>	<b>1,75</b>	<b>1,95</b>
------------	-------------	-------------

Fuente: elaboración propia

De acuerdo con las variables analizadas, se seleccionó el mercado de Estados Unidos. Dada la ponderación de dichas variables, es un país con muy buenas condiciones económicas y el poder adquisitivo de la población es elevado.

En 2021, Estados Unidos importó más de USD2.124 millones en la partida 6212; del total de dichas importaciones, Colombia ocupó el puesto 9 en importancia, con USD51 millones.

El tamaño de la población estadounidense supera los 300 millones de personas y una porción cercana al 40% cuenta con índices de sobrepeso y obesidad, que son características relevantes para la adquisición de prendas de control (TFAH, 2022).

Las relaciones bilaterales con Colombia son buenas, es el principal socio comercial del país y tiene potencial de crecimientos en los diferentes estados.

## **Situación social**

### **Estados Unidos**

Estados Unidos, como resultado de la pandemia del covid-19 y a pesar de ser una de las economías más poderosas del mundo, también ha tenido impactos negativos fuertes, no solo de salud, sino en el ámbito económico. El Gobierno estadounidense tiene que trabajar en frenar los índices de desigualdad y pobreza que existen en el país porque la pandemia profundizó la crisis económica y social de la población de menores ingresos.

El presidente Joe Biden lanzó el programa denominado American Rescue Plan, que pretende invertir USD1,9 billones para otorgar ayudas a la población y garantizar así la salud y la subsistencia de las personas más desfavorecidas.

De acuerdo con la asociación Human Rights Watch (HRW, 2021), las medidas de recuperación económica deben abordar temas como cuál debe ser el estándar de vida de los habitantes y cómo abordar las desigualdades raciales y de género.

Según datos estadísticos de marzo de 2021, en Estados Unidos más de 74,7 millones de personas perdieron o vieron afectados sus empleos a causa de la pandemia, lo que provocó que varios millones de ellas gastaran sus ahorros y que en el inicio de 2021 los índices de pobreza y de hambre aumentaran; sin embargo, esta situación es una de las caras de la moneda, correspondiente a la población de menores ingresos, porque por el otro lado está la población de mayores ingresos, para la que los índices de riqueza conjunta aumentó desde el inicio de la pandemia.

Estados Unidos por su gran tamaño y su diversidad, cuenta con un número muy representativo de pobladores afrodescendientes y una gran cantidad de migrantes de diferentes nacionalidades, que han sufrido de manera más fuerte los impactos de la pandemia, puesto que una parte significativa de dicha población se encuentra en el cuartil de menores ingresos, que corresponden a valores inferiores o iguales a USD35.000 anuales.

En época reciente se propuso elevar el salario mínimo federal a USD15 por hora para tratar de ayudar a mejorar las condiciones de la población de menores ingresos, lo que sería un incremento importantísimo porque, aunque cada estado puede tener un salario mínimo independiente, el valor del salario mínimo federal en la actualidad es de alrededor de USD7,25 por hora. Esta propuesta de aumento del salario mínimo ayuda a las personas a mejorar su calidad de vida; sin embargo, existe el riesgo de que el nivel de desempleo se eleve de manera estructural con el aumento de los costos salariales de las empresas o de pequeños negocios que emplean personas con salario mínimo (HRW, 2021).

Por otro lado, hay otras mediciones, como el índice de Gini, que mide qué tan alejada se encuentra una economía de una distribución de recursos perfectamente equitativa, con 0 para una economía totalmente equitativa y 1 para una totalmente

inequitativa. Según el Banco Mundial (2018), en 2018 el índice de Gini de Estados Unidos fue de 0,414, lo que lo ubica en un rango medio de equidad, aunque es uno de los países catalogados como de grandes ingresos. Para el caso de Colombia, el dato de 2018 fue de 0,504, lo que indica mayor desigualdad en la economía colombiana comparada con la estadounidense.

La distribución de ingresos en dólares por año de la población de Estados Unidos se encuentra en los siguientes rangos:

Tabla 12. Distribución de ingresos anuales de la población de Estados Unidos

Ingresos (USD anuales)	Distribución porcentual de la población
Menos de 15.000	10,7
Entre 15.000 y 24.999	9,6
Entre 25.000 y 34.999	8,2
Entre 35.000 y 49.999	12,3
Entre 50.000 y 74.999	16,5
Entre 75.000 y 99.999	12,5
Entre 100.000 y 149.999	14,5
Entre 150.000 y 199.999	7,0
Mayor de 200.000	7,7

Fuente: elaboración propia con base en Statista (2020)

#### i. Riesgo de tipo de cambio

## Estados Unidos

La moneda oficial de Estados Unidos es el dólar estadounidense (USD), que es la que tiene mayor número mundial de transacciones, se acepta en la mayoría de los países y la emite la entidad oficial denominada Federal Reserve.

En los últimos años el peso colombiano (COP) se ha devaluado en relación con el dólar. La depreciación o devaluación del peso significa que se hace más costoso comprar un dólar en Colombia. En teoría, esta situación desincentiva la importación de bienes y puede tener un efecto positivo en la venta de mercancías locales; sin embargo, cuando se necesitan materias primas o insumos para fabricar productos con alto contenido regional, una devaluación afecta el mercado local y, en el caso de los exportadores, la devaluación del peso frente al dólar los incentiva dado que se reciben más pesos por cada dólar, lo que se puede interpretar de diversas maneras; por ejemplo: se pueden plantear estrategias para captar mayor participación de mercado porque, al disminuir un poco el precio en dólares y si se mantiene la rentabilidad en pesos, se puede aumentar la rentabilidad de las empresas locales, o también se puede pensar en el crecimiento y la expansión de la capacidad productiva (Banco de la República, 2021).

Entre las causas más conocidas que han impactado la devaluación del peso frente al dólar están la caída, o, mejor dicho, la volatilidad de los precios del petróleo, porque cuando el precio del crudo se reduce, la tasa de cambio sube.

Además, el mercado estadounidense se ha fortalecido en los últimos años, es decir, después de la crisis de 2008, lo también ha aumentado la demanda de la divisa estadounidense y, en consecuencia, un incremento del precio de cambio del dólar.

La tasa de cambio en Colombia fluctúa de acuerdo con el comportamiento de las variables del mercado; el Banco de la República interviene en ciertas ocasiones con la compra y la venta de divisas para inducir algunos comportamientos; sin embargo, al mercado lo regulan, en última instancia, las operaciones de compra y venta.

Para el caso de los exportadores, como antes se mencionó, cuando la moneda nacional está devaluada se reciben más pesos por cada dólar exportado, lo que puede incentivar que se disminuyan los precios para atraer más exportaciones; no obstante, no es lo más común, dada la volatilidad, y tampoco es un efecto inmediato puesto que se deben tener un mercado objetivo, unos clientes y una demanda para que la devaluación de la moneda refleje en forma inmediata un incremento en las ventas de los exportadores (Gutiérrez Guzmán, 2015).

El efecto de la devaluación del peso frente al dólar incide en mayor medida en la exportación de bienes y servicios que no son *commodities* puesto que para los productos como los mineros y energéticos, así como el café y las flores, sus precios se fijan en los mercados internacionales; si el precio internacional se mantiene y la tasa se devalúa, se reciben más pesos por cada dólar, pero si el precio del bien cae, la tasa de cambio devaluada puede compensar parte del efecto de reducción de precio para no perder rentabilidad.

En un mercado competitivo, si la devaluación favorece y se pueden rebajar los precios en el mercado exterior, ello puede promover que crezca la participación de mercado al ganar terreno frente a competidores de otros países que exporten al país de destino.

## **Inflación**

La inflación en Estados Unidos de enero a julio de 2021 fue de 5,4%, que fue la más alta desde la crisis de 2008; sin embargo, algunos analistas conjeturaron que la inflación se corregiría y que en el cierre del año la variación sería menor: entre el 3,4% y 4,6% (Bankiter, 2021b).

La Inflación histórica promedio de los últimos diez años en Estados Unidos fue de un 1,72%, como se puede ver en la siguiente tabla para el período de 2010 a 2020.

Tabla 13. Tasa de inflación en Estados Unidos en el período de 2010 a 2020

Año	Inflación porcentual anual
2010	1,64%
2011	3,14%
2012	2,07%
2013	1,47%
2014	1,62%
2015	0,12%
2016	1,27%
2017	2,14%
2018	2,40%
2019	1,81%
2020	1,25%

Fuente: elaboración propia con base en Statista (2020)

## ii. Reintegro de divisas al país de origen

El Banco de la República es la autoridad monetaria en Colombia y entre sus responsabilidades está la de administrar las políticas monetaria y cambiaria del país, siempre con el objetivo de preservar la estabilidad financiera.

En Colombia la tasa de cambio es flexible y se ajusta de acuerdo con el comportamiento de la economía; no obstante, la mencionada entidad puede tomar medidas para intervenir el mercado de divisas con la finalidad de mitigar los efectos que no reflejen la situación real de la economía, así como para moderar las desviaciones que desordenan los mercados financieros.

Las actividades que en mayor proporción se realizan en moneda extranjera son las importaciones, las exportaciones y la recepción de remesas.

De acuerdo con el Banco de la República de Colombia, el reintegro de divisas es «el Ingreso de divisas al país por operaciones de obligatoria canalización por conducto de los Intermediarios del Mercado Cambiario, y a las cuentas en el exterior registradas bajo el mecanismo de “compensación”».

De acuerdo con la circular reglamentaria externa DCIN-83, capítulo 4 (Banco de la República, 2021),

- Para el caso de exportación de bienes y servicios los exportadores deben canalizar en el mercado cambiario las divisas provenientes de la exportación dentro de los 6 meses siguientes a la fecha del recibo, tanto por concepto de anticipo, ventas futuras o pago de exportaciones.
- Para realizar el proceso se debe hacer una declaración de cambio por cada operación realizada, las divisas son canalizadas en el mercado cambiario por el exportador y el origen de las divisas pueden provenir de un deudor, cesionario, personas que están en el exterior y es quien gestiona los pagos internacionales.
- Se deben conservar los soportes aduaneros como documentos en casos de revisión o vigilancia.
- En la normatividad cambiaria colombiana no es admisible la compensación de obligaciones entre las partes.
- El reintegro de divisas al país se realiza a través de un intermediario cambiario que puede ser un banco u otra entidad financiera, los cuales compran a los exportadores las divisas recibidas como pago de las exportaciones, para convertirlas a la moneda local, en este caso el peso colombiano. Cada exportador debe diligenciar un formulario de declaración de cambio, así mismo debe presentarse a la administración de aduanas la declaración de exportación con la cual serán despachadas las mercancías.
- El exportador debe suministrar al IMC (intermediario del mercado cambiario) dónde se abonan los recursos producto de la exportación, la



información de datos mínimos de las operaciones de cambio por exportaciones dentro de los 5 días hábiles posteriores al abono de la cuenta.

- El exportador debe indicar el valor en dólares que se entiende reintegrado por cada declaración de exportación bajo el formulario 1060 “Pago de exportaciones de bienes en moneda legal colombiana”.
- Los costos que implique el proceso de reintegro de divisas correrán por su cuenta y riesgo del exportador.
- La veracidad de la información suministrada es responsabilidad del exportador (empresa o persona natural solicitante). Los exportadores deben dar cumplimiento a todos los requisitos y condiciones establecidas en la regulación expedida por las diferentes autoridades en materia cambiaria.

De acuerdo con la DIAN (2022), “Los cambios internacionales se pueden definir como todas las transacciones con el exterior que implique pago o transferencia de divisas o títulos representativos de las mismas”.

El mercado cambiario está constituido por la totalidad de las divisas que se canalizan de manera forzosa a través de los intermediarios de mercado cambiario o por medio de las cuentas de compensación registradas en el Banco de la República.

Los exportadores de bienes y servicios tienen la obligación de canalizar sus ventas al exterior a través del mercado cambiario. La DIAN ejerce control y vigilancia en el cumplimiento del régimen cambiario en la importaciones y exportaciones de bienes y servicios (DIAN, 2022).

Tanto los residentes como los no residentes en Colombia que efectúen una operación de cambio de moneda extranjera deben presentar una declaración de cambio. La responsabilidad y la vigilancia están en cabeza del exportador, que es el residente en Colombia, para el caso del cliente en el exterior. En el caso del plan

exportador a Estados Unidos, el cliente que va a pagar por el producto debe suministrar la información de la empresa titular de la cuenta y el nombre del banco desde el que se pagarán los productos, sea de manera anticipada o posterior a la entrega del producto o con las condiciones de pago pactadas.

El cliente o el intermediario en Estados Unidos realizará el pago desde la cuenta bancaria que tenga en dicho país con destino a Colombia a través de un código Swift o mediante consignación en la cuenta de compensación de la empresa en Colombia por concepto de pago de exportación.

Después de la recepción de las divisas, el exportador, en ese caso Alianzatex H&F, debe comunicarse con el intermediario de mercado cambiario que elija para diligenciar la declaración de cambio y poder monetizar las divisas; este proceso es independiente de si el producto fue o no enviado y es un requisito para legalizar el ingreso de divisas por exportación desde Colombia.

La declaración de cambio debe estar firmada por el representante legal o apoderado de la empresa exportadora como declarante.

Los documentos presentados en cada exportación se deben conservar hasta por cinco años, que es el tiempo en que la DIAN puede requerir a la empresa por una infracción cambiaria por error u omisión en alguno de los procedimientos establecidos (DIAN, 2022).

### **iii. Presencia de distribuidores o intermediarios**

Según ProColombia (2012), alrededor del 90% de la oferta textil de Estados Unidos es importada, que es una de las principales oportunidades que tienen los productores locales para enviar al país norteamericano prendas de valor agregado como las prendas de control.

La distribución de prendas de vestir en Estados Unidos se está haciendo en una gran proporción por el canal virtual de tiendas en línea debido a la gran oferta de productos y a la capacidad de respuesta, así como a la certeza de que desde la comodidad de la casa la oficina se puede pedir todo tipo de productos.

Esta tendencia de mercado en línea ha permitido que marcas colombianas de prendas de control envíen el producto desde Colombia en forma directa al cliente después de realizado el pedido y de verificado el pago del producto. Sin embargo, el canal tradicional de almacenes o tiendas por departamento, como Macy's y Khol's, o grandes superficies, como Walmart, EBay, etc., continúan siendo un canal muy interesante porque se comportan como grandes distribuidores de marcas internacionales que ingresan al mercado de Estados Unidos sin necesidad de tener tiendas propias.

#### **iv. Talento humano: salarios, nivel educativo, índice de desempleo, etc.**

##### **Estados Unidos**

En Estados Unidos la educación puede ser gratuita y es obligatoria hasta los 16 años; cada uno de los 50 estados del país cuenta con un departamento de educación y son autónomos para definir el apoyo económico a colegios y universidades; sin embargo, el Gobierno federal establece determinadas normas y regulaciones a las instituciones públicas.

El sistema educativo inicia con primaria, seguida por secundaria, luego preparatoria y, por último, formación universitaria.

A Estados Unidos se le reconoce como el país que cuenta con la mayoría de las universidades más reconocidas y costosas en el mundo, como Harvard, Princeton, Yale y Columbia, entre otras.

Con un nivel educativo sobresaliente en la mayoría de su población nacional, Estados Unidos tiene un ingreso promedio anual de USD60.220, valor apalancado por personas que ganan valores superiores; sin embargo, alrededor del 40% de la población gana por debajo de los USD50.000 al año.

Al comparar a Estados Unidos con Colombia por medio de indicadores como el total de población, el ingreso promedio y la tasa de desempleo, el país norteamericano tiene una gran ventaja en los tres casos.

Tabla 14. Comparación entre Estados Unidos y Colombia

País	Salario medio anual (USD)	Tasa de desempleo	Población
Estados Unidos	60.220	5,20%	330 millones
Colombia	4.339	15,20%	50 millones

Fuente: elaboración propia con base en datosmacro.com (2022.) y Statista (2020)

#### v. Infraestructura del país

La calidad de la infraestructura en un país es clave en el desempeño económico actual, así como en su crecimiento en el mediano y el largo plazo. La infraestructura de Estados Unidos es buena, las regiones están conectadas y cuenta con buenas vías de acceso y de transporte internas; sin embargo, en los últimos años no se han hecho grandes inversiones, lo que amenaza su competitividad.

La infraestructura de un país impacta en forma directa al comercio puesto que la calidad del sistema interfiere de la misma manera en los costos de los productos, en todo lo relacionado con el transporte, los sistemas logísticos y hasta los procesos transaccionales de pago.

El presidente Biden presentó ante el Senado de los Estados Unidos un plan de infraestructura de USD1,2 billones en el que se propone invertir gastos federales en transporte, en internet de alta velocidad y en medidas para mitigar el cambio climático; además, busca incentivar también el empleo para unas 2 millones de personas en los próximos diez años a través de la construcción de carreteras, puentes, tuberías de agua y otras obras públicas así como un internet de banda ancha, sobre todo en zonas rurales o en las que viva población de escasos recursos.

El proyecto presentado por el mandatario incluye variados frentes: se busca invertir en transporte público, ferrocarriles, vehículos eléctricos y mantenimiento de vías y puentes y se estima que en infraestructura vial se inviertan más de USD230.000 millones.

También se invertirá para aumentar la seguridad de ciclistas, pasajeros y peatones. En cuanto a ferrocarriles, se busca crear nuevas líneas, así como ampliar y mejorar la oferta, lo que incluye trenes de alta velocidad.

El proyecto también contempla mejoras en los sistemas fluvial y portuario, que requieren mantenimiento y expansión. De igual manera, tienen gran peso en la propuesta las iniciativas en pro del medio ambiente, como reemplazar cañerías y cerrar minas o pozos petroleros en desuso, así como prevenir y reducir situaciones adversas como inundaciones, incendios forestales y otros tipos de desastres naturales previsibles (AFP, 2021).

En relación con el internet, se busca ampliar la cobertura y garantizar el servicio en áreas remotas. También se pretende modernizar la red eléctrica y mejorar las pistas y las torres de control de aeropuertos.

Aunque la propuesta ha tenido una buena aceptación inicial, debe recorrer el proceso normal para la aprobación en las diferentes instancias antes de recibir sanción presidencial.

De acuerdo Comercio Exterior Latinoamérica (2022), Estados Unidos cuenta con 300 puertos en su territorio y se le reconoce como uno de los países con mejor

logística portuaria; entre los puertos más destacados por su capacidad y su manejo de carga se encuentran los de las ciudades siguientes: Seattle, Portland, Nueva York, Miami, Los Ángeles, Long Beach, Houston, Boston, Baltimore y Oakland.

En cuanto transporte aéreo, Estados Unidos cuenta con 13.000 aeropuertos activos en todo el país y dicho medio es el más popular para los desplazamientos internos y fuera del país. Entre los aeropuertos más transitados están los de Atlanta, Los Ángeles, Chicago, Dallas, Denver, Nueva York y San Francisco (Aeropuertos del Mundo, 2022).

## **5. ANÁLISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO**

Todos los productos textiles exportados a Estados Unidos deben cumplir una serie de requerimientos establecidos en la Textile Fiber Products Identification Act.

El mercado de Estados Unidos, por su tamaño en territorio y en población, se considera en la práctica, no como uno, sino como cincuenta, que es el número de estados con los que cuenta el país, puesto que cada uno tiene políticas diferentes y se deben tratar de manera independiente.

En términos generales, el país se clasifica en cuatro regiones (noreste, medio oeste, sur y oeste) y, a su vez, cada una tiene subregiones con hábitos de consumo distintos.

Se debe elegir un estado como punto de partida para el exportador colombiano porque, según ProColombia (2012), cuando entró en vigencia el tratado de libre comercio con Estados Unidos se mencionó que el exportador en un mercado tan amplio como el de dicho país no solo compite en precios, sino también en calidad y en estilos, puesto que hay compradores de todo tipo.

Se debe tener en cuenta el canal en el que se está negociando, que puede ser el de los distribuidores, el de los representantes o el de los minoristas, y las condiciones de negociación para la entrega de la mercancía dependen de cada cliente; por lo tanto, es necesario conocer los incoterms disponibles.

#### **a. Aranceles y preferencias arancelarias**

En general, en el mundo los países utilizan para las operaciones de importación y exportación de bienes una clasificación arancelaria armonizada en un sistema que está compuesto por un mínimo de seis dígitos, en el que los primeros cuatro se refieren a la partida, así: los dos primeros dígitos identifican la categoría general del producto y los otros dos a la subpartida; los dos restantes corresponden a la fracción arancelaria, que alude a las características específicas del producto.

Una preferencia arancelaria es una reducción en el gravamen arancelario de un producto o un servicio, o su eliminación, con el fin de conceder ventajas especiales a dicho producto o servicio en el país de destino; las preferencias arancelarias las otorga un país a los bienes o los servicios originarios de otro, como consecuencia de un acuerdo comercial suscrito entre las partes.

Las mencionadas preferencias pueden ser unilaterales, para beneficiar a los exportadores de determinado país, cuando es un país avanzado el que otorga la preferencia arancelaria a otro en desarrollo; también puede ser un acuerdo mutuo en el que cada una de las partes aplica un trato preferencial al otro; por último, una preferencia arancelaria es total cuando el valor del arancel es cero para el país exportador.

Las preferencias arancelarias se usan para favorecer e incrementar el flujo comercial entre países y también estimulan el desarrollo y el crecimiento de las economías más pequeñas (Páez, 2021).

Los productos del sector textil se clasifican con un arancel armonizado; sin embargo, los productos de esta categoría varían con facilidad, incluso en el mismo grupo de productos, de acuerdo con variables como las materias primas utilizadas, el género de uso y, en ocasiones, la edad del consumidor.

Las prendas de control están incluidas entre los productos del sector textil y confección con cero aranceles en el tratado de libre comercio entre Colombia y Estados Unidos, que inició en mayo de 2012 y eliminó las barreras arancelarias de un gran número de productos, lo que permitió la exportación al segundo país con preferencias permanentes, aumentó la competitividad de las empresas y benefició a los consumidores con una mayor oferta con menores precios.

Como se puede ver en la siguiente tabla, las fajas se encuentran en la partida arancelaria 6212:

Tabla 15. Partida arancelaria de las fajas de control

Heading/ Subheading	Stat. Suf- fix	Article Description	Unit of Quantity	Rates of Duty		
				General	1 Special	2
6212 (con.)		Brassieres, girdles, corsets, braces, suspenders, garters and similar articles and parts thereof, whether or not knitted or crocheted: (con.)				
6212.30.00		Corsets.....		23.5% <sup>1/</sup>	Free (AU, BH, CL, CO, E*, IL, JO, KR, MA, OM, P, PA, PE, S, SG)	90%
	10	Of cotton (349).....	doz. kg			
	20	Of man-made fibers (649).....	doz. kg			
	30	Other (859).....	doz. kg			
6212.20.00		Girdles and panty-girdles.....		20% <sup>1/</sup>	Free (AU, BH, CL, CO, E*, IL, JO, KR, MA, OM, P, PA, PE, S, SG)	90%
	10	Of cotton (349).....	doz. kg			
	20	Of man-made fibers (649).....	doz. kg			
	30	Other (859).....	doz. kg			

Fuente: USITC (2022)



## **b. Barreras no arancelarias**

Las barreras no arancelarias corresponden a regulaciones específicas impuestas por los gobiernos para la salida o el ingreso de mercancías con el fin de proteger o de informar a los consumidores o, en otros casos, para restringir el ingreso de productos y favorecer la industria local.

Entre las barreras no arancelarias más comunes se encuentran la prohibición de importación y la definición de cuotas para determinar el límite de productos importados en número de unidades, de toneladas, etc.

También existen barreras no arancelarias como controles de calidad, requisitos de embalaje de los productos, requisitos de origen y certificaciones especiales, entre otras.

La regulación de las barreras arancelarias debe estar alineada con la Organización Mundial de Comercio (OMC), por lo que la aparición de barreras no arancelarias adicionales se considera excepcional.

Aunque con el crecimiento de los tratados de libre comercio entre países, los aranceles han disminuido las barreras no arancelarias persistentes para asegurar la calidad y aumentar la confianza del consumidor final.

### **Requisitos que debe cumplir un exportador en Colombia**

- Inscripción en el Registro Único Tributario (RUT) como exportador
- Inscripción ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (declaración juramentada, certificado de origen, para acceder a preferencias arancelarias).
- Se debe conocer en detalle el régimen cambiario tributario de Estados Unidos
- Se debe seleccionar el instrumento más adecuado para la transferencia de dinero y el pago de las exportaciones, que pueden ser desde giros bancarios y

cartas de crédito en pedidos más grandes hasta pagos con tarjeta de crédito en transacciones más pequeñas (ProColombia, 2012).

### **Etiquetado comercial**

El organismo federal llamado Federal Trade Commission (FTC, 1998) es el responsable de velar por los intereses del consumidor en Estados Unidos y, por lo tanto, de definir una serie de normas y procedimientos que se deben cumplir, como, por ejemplo, los que se refieren a las etiquetas de los productos, que incluyen:

- Nombres genéricos en inglés de las fibras y los porcentajes de cada una
- Los porcentajes debe estar ordenados de mayor a menor, hasta los materiales que tengan hasta un 5% de participación en la prenda
- Se excluyen los adornos de las prendas siempre y cuando no superen un 15%
- Nombre del fabricante del producto
- Se debe incluir el país de origen en el que se fabricó el producto
- Debe contener el nombre del vendedor, el importador o el distribuidor autorizado en Estados Unidos
- Se puede incluir de manera complementaria información sobre el cuidado y el lavado de la prenda
- Los datos de la etiqueta que va adherida a la prenda deben estar de preferencia en una misma cara y con el mismo tamaño de letra

### **c. Segmentación y nicho de mercado**

El segmento de mercado de las prendas de control colombianas en Estados Unidos se enfocó hacia la diferenciación del producto por sus características en cuanto a diseño, materiales y estilo.

La población femenina es la que en mayor proporción demanda este tipo de productos en su interés de cuidar la figura. La edad recomendada para el uso de fajas o prendas de control es después de los 15 años, siempre y cuando el uso de la prenda no afecte la salud y el bienestar del consumidor.

La Cámara de Comercio Colombo Americana (Amcham; 2019) publicó entre 2017 y 2020 tres artículos sobre el potencial de mercado de las fajas colombianas en los diferentes estados de Estados Unidos; entre los más destacados se encuentra un estado pequeño, Rhode Island, para el que, en la partida 6212.20, referente al producto mencionado, fue el segundo más demandado, con importaciones superiores a un USD1 millón; sin embargo, este estado tiene cerca de un millón de habitantes, se encuentra en el noreste del país y es el estado más pequeño en superficie.

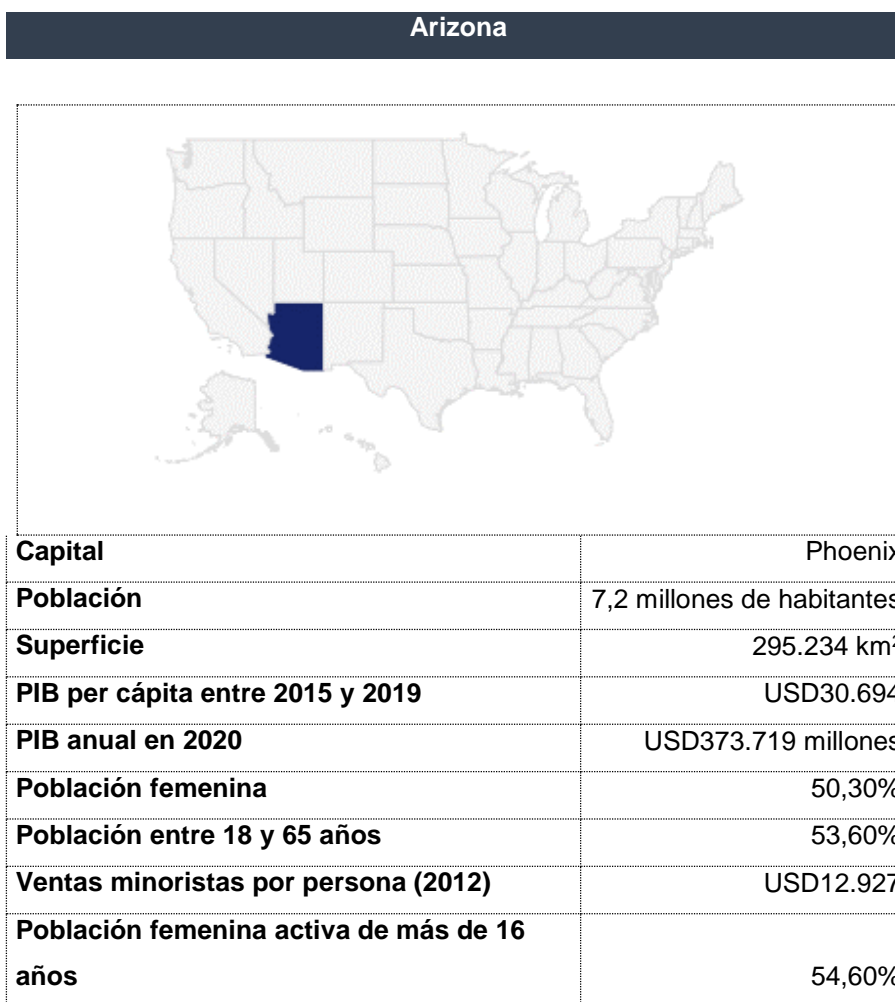
No obstante lo anterior, al consultar información adicional se encontró que el estado más interesante para exportar las prendas de control es Arizona, que cuenta con 7,2 millones de habitantes, está ubicado en la región oeste del país y ocupa el sexto lugar entre los estados más extensos del país. Según Amcham (2019), el 85% de la ropa de control usada en Arizona es de origen colombiano; el mercado respectivo se abrió en el año 2017 y tuvo una demanda importante y creciente en los últimos años.

Arizona es un estado conocido por tener un paisaje desértico, se le conoce como el estado del Gran Cañón por este importante sitio turístico, la principal ciudad es Phoenix y desde los años cincuenta ha tenido un importante crecimiento de la población, que aún se mantiene. En términos económicos, Arizona se basa en actividades industriales, agrícolas y mineras, aunque el turismo ocupa un papel importante, dada la riqueza natural y de paisajes con los que cuenta. Por su

ubicación geográfica, está en la frontera con México, y tiene estrictas normas contra la inmigración, lo que ha sido polémico desde al año 2010; sin embargo, en parte el crecimiento de la población proviene de inmigrantes, en su mayoría mexicanos.

En Arizona hay un poco más de mujeres que de hombres: hay 100 cien de ellas por cada 98,9 hombres; en promedio, las mujeres son el 50,3% de la población; además, se estima que el 31,7% del total de habitantes son de origen hispano o latinoamericano, de acuerdo con United States Census Bureau (2021), con datos de 2019.

Figura 14. Información geográfica, económica y demográfica de Arizona



Fuente: elaboración propia con base en United States Census Bureau (2021) y datosmacro.com (2022)

#### **d. Competencia**

De acuerdo con ProColombia (2017), las empresas productoras de fajas nacen con una vocación exportadora, dado el apetito por el producto en los mercados internacionales, porque, en parte, más allá de la prenda de control, los productores de fajas han buscado cómo innovar y mejorar sus productos agregando otros materiales o aditamentos que generan atractivo y valor en los consumidores.

La compañía colombiana Trueshapers nació en 2015 con una concentración del 85% en ventas al exterior y un 15% en el mercado local; su primer mercado objetivo fue Estados Unidos, dado que conocía los perfiles de los consumidores estadounidenses y también tenía contactos referentes a logística, inventarios y etiquetados; después expandió sus operaciones en otros mercados, con una fuerte presencia en México e India, Sandoval Duarte, H. (2021) y no solo ha sido esta compañía sino un grupo de empresas colombianas, según menciona el artículo Mercado de fajas colombianas se expande en el exterior (Portafolio, 2017).

El negocio de las prendas de control ha tenido un importante crecimiento en los últimos años; por ejemplo, marcas como Fájate, que en la actualidad es una compañía posicionada en el mercado local colombiano y que, además, exporta gran parte de su producción a diferentes países; el 60% de sus productos de exportación se envía Estados Unidos, lo que equivalió a cerca de ocho millones de en 2018, con valor de USD10 millones, de acuerdo con el artículo EE. UU., el mayor cliente de las fajas colombianas en el mundo (2018).

Otro ejemplo es el caso de Ann Chery, una marca colombiana con más de 35 años de trayectoria en el mercado; su planta de producción es en Cali, Valle del Cauca, y, según Gallón (2016), vendió cinco millones de fajas en los estados de Texas,

California y Florida, mientras que el mercado demandaba 15 millones de fajas al año. La empresa cuenta con una sucursal en Miami para atender las operaciones en Estados Unidos.

El principal competidor en Estados Unidos son los productos de control provenientes de China; sin embargo, estos productos compiten por un liderazgo en costos, mientras que la competencia entre los productores colombianos se basa en diferenciación en los productos, por lo que sin cesar están buscando cómo mejorar el confort de las prendas, cómo innovar en los materiales, cómo aumentar los beneficios y cómo ser más atractivos para los consumidores con el propósito de llegar a ellos de manera más oportuna y cercana.

Entre los productores colombianos de prendas de control de mayor exportación en volumen y peso a Estados Unidos se encuentran:

Tabla 16. Productores colombianos de fajas

Competidor	Logo y marca del mercado
Trueshapers	
Fájate	
Ann Chery	
Fajas Maria E	

<b>Leonisa</b>	
<b>Fajas Fajitex</b>	
<b>Fajas Romanza</b>	

Fuente: elaboración propia con base en Trueshapers (2022), Fájate (2022), Ann Cherie (2022), Fajas Maria E (2022), Leonisa (2022), Fajas Romanza (2022) y Fajas Fajitex (2022)

**e. Logística de la exportación**

Tabla 17. Conceptos de logística de la exportación

<b>Concepto</b>	<b>Detalle</b>
<b>Producto</b>	Fajas (prendas de control)
<b>Partida arancelaria</b>	6212.20.00.00
<b>País de destino</b>	Estados Unidos
<b>Término de negociación sugerido</b>	CIF/CIP (costo, seguro y flete aéreo)
<b><u>Conceptos incluidos en el término</u></b>	
<b>Costo de la mercancía</b>	El valor de la mercancía en fábrica. Término: EXW
<b>Gastos hasta lugar de embarque</b>	Todos los que se generan hasta el aeropuerto. Término: FOB

<b>Seguro de la mercancía</b>	Desde la fábrica hasta la entrega en el lugar de destino
<b>Flete aéreo</b>	Desde el aeropuerto de Rionegro (Medellín) hasta la ciudad de destino (Phoenix)

Fuente: elaboración propia

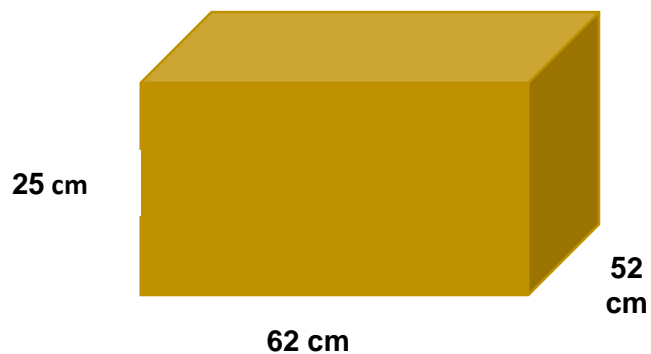
Por el tipo de mercancía, es decir, por ser prendas de control fabricadas por la empresa Alianzatex H&F con destino a la ciudad de Phoenix, Arizona, se sugiere transporte aéreo, dado que el volumen de la exportación es pequeño y que son pocas cajas por envío; por ejemplo, en un proceso anterior de exportación con destino a Ecuador se enviaron 1.000 unidades y se necesitaron seis cajas, de las siguientes dimensiones:

Tabla 18. Dimensiones de la caja de envío

Dimensión	Medida
Largo	62 cm
Ancho	52 cm
Altura	25 cm

Fuente: elaboración propia

Figura 15. Caja de envío





Fuente: elaboración propia

Figura 16. Cajas listas para exportación



Fuente: fotografía de Alianzatex H&F

#### Requisitos para la exportación

- RUT: actualizado con la actividad de usuario aduanero, numerales 22 y 23
- Inscripción ante la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) como exportadores (se debe contar con firma digital, diferente a la utilizada en la parte contable)
- Registro ante la Dirección de Antinarcóticos de la Policía Nacional
- Certificado de origen
- Registro de productor nacional
- Factura comercial: además de los requisitos legales, la factura debe contener término y moneda de negociación y descripción del producto
- Lista de empaque: número de cajas, peso y volumen

## f. Costeo del producto para la exportación

### Costos de fabricación

De acuerdo con información interna de la empresa Alianzatex H&F, el costo de fabricación de una prenda de control promedio oscila entre \$30.000 y \$50.000.

### Material de empaque

Los costos de empaque promedio son de \$1.000 por prenda; el empaque primario del producto es bolsa plástica y el secundario es caja de cartón.

### Gastos de exportación

- Recogida de la mercancía en la fábrica y transporte al aeropuerto
- Gastos de la aerolínea
- Gastos de nacionalización
- Flete internacional

Simulación de costos para la exportación:

Tabla 19. Costos de exportación

COSTOS DE EXPORTACIÓN		
Término de negociación		
Medio de transporte	Aéreo	

<b>Aeropuerto de salida</b>	<b>Rionegro</b>	<b>Aeropuerto de llegada</b>
<b>Producto</b>	Prendas de vestir- fajas	
<b>Cantidad</b>	1.000 unidades	
<b>Peso</b>	150 kilos	
<b>Volumen</b>	0,48 m <sup>3</sup>	Dimensiones de cada caja: 20 cm (largo) x 24 cm (ancho) x 50 cm (alto); el cálculo se basó en cuatro cajas, cada una de 50 cm de alto. Cada caja contiene 50 prendas. Total de estibas: 5.
<b>Empaque</b>		Se sugiere utilizar cajas para conservar la prenda en buen estado y adecuada presentación o, de manera alterna, en bolsas de 50 unidades porque se disminuye el espacio
<b>TRAYECTO DE LA FÁBRICA A RIONEGRO</b>		
<b>CONCEPTO</b>	<b>Costo</b>	<b>Observaciones</b>
Transporte terrestre desde la empresa hasta Rionegro	\$250.000	
Determinación de origen	\$160.000	
Certificado de origen	\$130.000	
Gastos aduaneros	\$700.000	
Bodegaje en aeropuerto	\$200.000	

Gastos del agente de carga	\$550.000	
Seguro de la mercancía: 0,3% de su valor CIF	\$128.700	Se tomó el valor de la mercancía desde la fábrica hasta Rionegro
Envío de originales al cliente	\$180.000	Este rubro depende del cliente: se le envían si requiere documentos originales. De lo contrario se envían por medio de correo electrónico
<b>Total</b>	<b>\$2.298.700</b>	
Firma del registro en la VUCE	\$250.000	Se debe contar con firma digital. En ocasiones la suministra el Ministerio de Comercio, Industria y Comercio de forma gratuita por un año; de lo contrario, se debe adquirir
<b>En término CIP: Rionegro (Colombia) a Tucson (Arizona, Estados Unidos)</b>		Se eligió la ciudad de Tucson porque es una de las poblaciones con mayor presencia latina
Flete internacional	USD225	Valor unitario: USD1,5 / kg/vol
Gastos de liberación de la aerolínea	USD135	

Fuente: elaboración propia

#### **g. Canales de distribución y comercialización**

En primera instancia se puede introducir el producto mediante clientes directos que tengan tiendas pequeñas en Arizona para población latina interesada en las prendas de control; en el mediano y el largo plazo el potencial de mercado se encuentra en encontrar acceso a grandes superficies que puedan distribuir los productos de Alianzatex HYF en diferentes estados a lo largo y ancho de Estados Unidos.

El producto analizado busca entrar al mercado de Estados Unidos, que cuenta con competencia significativa, por lo que es importante encontrar un buen aliado comercial que conozca el mercado y que pueda ayudar a introducir el producto en los lugares adecuados con unos mínimos volúmenes iniciales de venta para ir captando y fidelizando clientes.

Existe un cliente potencial en Arizona, en la ciudad de Phoenix, que tiene interés en los productos de la marca D'Polosky, en especial en la línea de *leggings*; este producto se fabrica con materiales como nylon-lycra y poliéster-lycra; por los materiales y el tipo de producto, la partida arancelaria que los incluye es la 61.04.63.00.00, de pantalones, pantalones con peto, calzones y pantalones cortos de punto, de fibras sintéticas.

Figura 17. Productos empaquetados en bolsa



Fuente: fotografía de la empresa Alianzatex H&F

Según cifras de Trademap (2020), en la partida 610463 (pantalones, pantalones con peto, calzones y pantalones cortos de punto, de fibras sintéticas), el mercado estadounidense recibió mercancía por USD1.698 millones y el principal productor fue Vietnam, con una participación del 35,6%; Colombia exportó USD10,5 millones, equivalentes al 6% del total del mercado, y se encuentra alrededor del puesto 16 de la lista de proveedores del producto en Estados Unidos.

Los costos asociados con la exportación son similares a los de las prendas de control y solo varían en relación con el volumen y el peso de la prenda; se recomienda revisar en detalle de si este producto sirve de introducción al mercado de Estados Unidos en el estado de Arizona y después introducir prendas de control, como fajas, que cuentan con demanda más alta en dicho estado, dada la demografía de la población y por la valoración de la calidad, los atributos y el diseño del producto.

#### **h. Aproximación a la estrategia de fijación de precio**

Armstrong y Kotler (2013), en el capítulo 9, de fijación de precios, mencionaron que, en un mercado altamente competitivo, tener el menor precio no siempre es la mejor estrategia, porque los clientes valoran las empresas que les ofrecen la mejor experiencia y el mayor valor agregado en los productos.

Los extremos de los precios se sitúan en el límite inferior, que pueden ser muy bajos, para generar utilidades, o demasiado altos, con lo que no motiven a los consumidores a comprar, por lo que en el mercado la percepción del consumidor es un elemento clave para determinar el precio objetivo: cuando un cliente percibe que el precio es mayor que el valor, no compra el producto y el precio mínimo lo deben delimitar los costos del producto. Para fijar un precio se toman en cuenta variables internas y externa como, por ejemplo, los precios y las estrategias de los competidores; también es necesario estimar la demanda del mercado.

En resumen, existen tres estrategias de fijación de precios:

**Fijación de precio basado en el valor para el cliente:** el consumidor decide si el precio ofrecido es el correcto y está asociado a qué tanto valor le otorga el cliente al producto. Esto es esencial puesto que antes de establecer un programa de mercadeo se debe considerar la percepción del cliente.

Antes de la fijación del precio basado en el valor, la empresa debe conocer las necesidades de los clientes, con esta información determina un valor y partir de ahí se toman decisiones de diseño y costos en los que se puede incurrir; un buen valor no es sinónimo de precios bajos. En estrategia de fijación de precio basado en el valor existe una subcategoría, que es la fijación de precios por medio del buen valor o la fundamentada en el valor agregado.

La fijación de precios por medio del buen valor incluye, además del producto, atributos como calidad y buen servicio y a todos los aspectos los valora el cliente; por otro lado, la fijación de precios fundamentada en el valor agregado se basa en tener un precio definido y agregar atributos, características y ventajas al producto que lo diferencien de la competencia.

**Fijación de precio basado en el costo:** esta estrategia está basada en el producto, con lo que se consideran todos los costos de fabricación, distribución y ventas, a lo que se le agrega un margen de rentabilidad esperado acorde con esfuerzo realizado. Una compañía con costos más bajos puede definir precios menores. En esta estrategia se deben incluir tanto los costos variables como los fijos definidos para un volumen de producción específico, por lo que el control y el seguimiento de los costos es de vital importancia puesto que una degradación en los costos sin un aumento en los precios de venta implica una reducción de utilidad para la empresa.

**Fijación de precio basado en la competencia:** consiste en determinar los precios con base en las estrategias de precios y las ofertas de los competidores porque los consumidores comparan y califican las ofertas de los participantes en el mercado. Antes de fijar un precio únicamente con esta estrategia se debe analizar si los competidores tienen características comparables con los propias en cuestión de estructura de costos, materiales, etc. También es importante determinar qué tan fuertes y posicionados se encuentran los competidores dado que los oferentes más grandes generan presión sobre los más pequeños puesto que pueden ofrecer precios más competitivos por las economías de escala.



La estrategia de precios basados en la competencia no significa que tienen que ser exactamente iguales, pero sí debe estar clara la diferencia entre los precios propios y los de los demás.

Una compañía como Alianzatex H&F debe elegir el mercado objetivo y cómo se va a posicionar y a definir la estrategia completa de mercadeo, que incluye, entre otras variables, el precio. Cuando se define una estrategia de precios se definen desde los valores de base, así como cuáles serían valores de descuento y de promociones. Las estrategias de precios pueden variar en la medida que la empresa tenga nuevas necesidades y requiera cambiar los precios, tanto al alza como a la baja, de manera temporal o definitiva.

Otro factor que incide en la fijación de precios es la situación económica en la que se encuentre el mercado puesto que no es lo mismo cuando la economía está en auge que cuando se encuentra en recesión, así que también inciden variables macroeconómicas como la inflación, la tasa de cambio y las tasas de interés.

Para ingresar al estado de Arizona con la venta de prendas de control, la empresa Alianzatex H&F debe definir cuáles serán los precios de penetración de mercado, que por lo general es más bajo que el precio normal, con el objetivo de ingresar al mercado mediante la atracción de clientes con mayor rapidez y para buscar que se fidelicen con la marca. La estrategia de un precio más bajo de introducción es buena siempre y cuando el mercado sea sensible al precio.

Otra variable que es muy importante determinar en la estrategia de precios de la marca D'Polosky en Estados Unidos es definir cuáles y cuántos, serán los productos que se van a comercializar porque no es lo mismo vender un único producto que una línea completa; la decisión depende del número de referencias que se desee vender en el mercado dado que un por portafolio de productos más amplio la estrategia de precios crece en nivel de complejidad.

Por último, como se trata de un plan exportador, los precios se fijaran de acuerdo con la ubicación geográfica puesto que no es igual la venta a un cliente local en

Colombia que a uno en el extranjero; para el caso de Alianzatex H&F se estimó un precio para el mercado de Arizona, pero en el futuro si decide llegar a otros estados objetivos en Estados Unidos o en otro país se deberán recalcular los costos y se definirán nuevos precios dado que las condiciones varían de conformidad con el lugar y las condiciones, como la distancia, para determinar los costos de envío, así como otros costos, como las partidas arancelarias y no arancelarias, que pueden variar.

En el mercado de Estados Unidos existe una amplia oferta de prendas de control; según Gallón (2016), la oferta va desde productos chinos, que tienen un precio menor y pueden estar alrededor de USD11 por prenda, y las fajas colombianas, que se pueden vender desde USD50 USD por unidad, que es un precio que, aunque mayor que el del producto asiático, no ha impedido el crecimiento y la aceptación del producto colombiano, que se diferencia por la calidad de sus materiales, sus diseños y sus estilos, que se perciben como un valor agregado entre los clientes (Univisión).

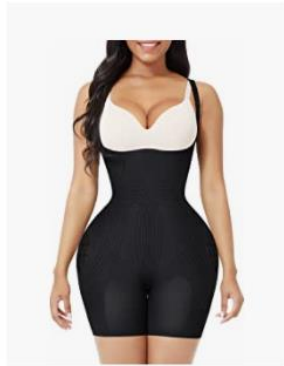
También Zibell (2021) mencionó que el margen de las prendas de control está cercano al 40%, un porcentaje atractivo para los productores que buscan exportar.

En una consulta sobre las fajas colombianas en Amazon (2022), con un código postal de Phoenix, Arizona, se pudo observar que hay una amplia oferta de productos, marcas y diferentes precios; el menor precio fue de USD26,99 USD y el mayor en fajas más completas fue de USD119,99.

Figura 18. Oferta de fajas colombianas en Amazon

The screenshot shows the Amazon website interface with the search bar containing 'fajas colombianas'. Below the search bar, there are navigation links: 'Todo', 'Ofertas de Cyber Monday', 'Encuentra un Regalo', 'Más Vendidos', 'Amazon Basics', 'Servicio al Cliente', 'Prime', 'Nuevos lanzamientos', and 'Libros'. Below the navigation bar, it says '1 a 48 de más de 1,000 resultados para "fajas colombianas"'. The main content area displays four product listings, each with a model wearing the shapewear, a color selection icon, the brand name, a brief description, a star rating with the number of reviews, a price tag (including a discount for SPARSHINE), and the Prime shipping benefit.

Brand	Description	Rating (Stars)	Reviews	Price	Shipping
SPARSHINE	Fajas Colombianas Reductoras Moldeadoras Postparto Levant...	★★★★☆	4,597	US\$ 26 <sup>99</sup> (Ahorra 46% off US\$ 49.99)	Envío GRATIS por Amazon
SHAPERX	Ropa interior corta moldeadora para mujer, faja para control de..	★★★★☆	3,994	US\$ 38 <sup>99</sup>	Envío GRATIS por Amazon
Sonyse	Fajas Colombianas Reductoras y Moldeadoras Sujetador...	★★★★☆	5,299	US\$ 73 <sup>99</sup>	Envío GRATIS por Amazon
Lover-Beauty	Shapewear for Women Tummy Control Body Shaper Butt Life...	★★★★☆	509	US\$ 62 <sup>99</sup>	Únete a Prime para ahorrar US\$12.60 en este artículo



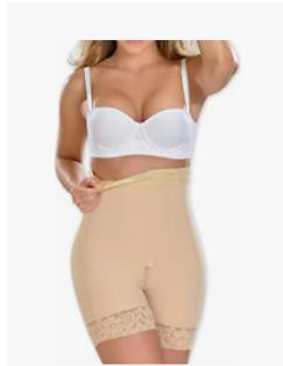
+2 colores/patrones

**Love-Beauty**

Shapewear - Body de malla para mujer con control de abdomen,..

★★★★☆ ~ 153

US\$53<sup>99</sup> ~~US\$78.99~~



**M&D**

Pantalones cortos de cintura alta para moldear los glúteos | Faja...

★★★★☆ ~ 254

US\$75<sup>00</sup>



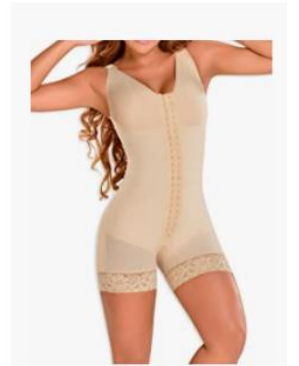
+3 colores/patrones

**Sonryse**

103BF Fajas Colombianas - Ropa de compresión para mujer

★★★★☆ ~ 105

US\$86<sup>99</sup>



+1 colores/patrones

**M&D**

0029 Fajas Colombianas Moldeadoras - Prenda de...

★★★★☆ ~ 721

US\$114<sup>99</sup>



+5 colores/patrones

**MARIAE FAJAS**

MARIAE 9182 Fajas Colombianas Levanta Pompei BBL Prenda de...

★★★★☆ ~ 1,352

US\$69<sup>99</sup> ~~US\$110.00~~

prime

Envío GRATIS por Amazon



+3 colores/patrones

**FeelinGirl**

Sauna - Entrenador de cintura para mujer, torso largo, tallas...

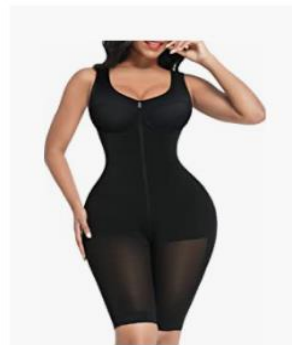
★★★★☆ ~ 372

US\$38<sup>99</sup>

Únete a Prime para ahorrar US\$3.90 en este artículo

prime

Envío GRATIS por Amazon



**FeelinGirl**

Body moldeador de cuerpo completo para mujer, con contr...

★★★★☆ ~ 133

US\$59<sup>99</sup>

Ahorra 20 % con cupón (talles/colores limitados)

prime

Envío GRATIS por Amazon



+1 colores/patrones

**M&D**

0120 Fajas Colombianas Reductoras y Moldeadoras...

★★★★☆ ~ 482

US\$119<sup>99</sup>

prime

Envío GRATIS por Amazon

Fuente: Amazon (2022)

Aproximación a la estrategia de comunicación y promoción

De acuerdo con Armstrong y Kotler (2013), entre las principales estrategias de comunicación con el cliente se encuentran el mercadeo directo y digital, que busca tener una conexión más directa con los consumidores, que se escogen para tener una relación más cercana y de respuestas más ágiles en ambos sentidos que permitan crear relaciones de largo plazo; una compañía que acude al mercadeo directo utiliza toda la información del sistema para medir e identificar las necesidades de los clientes y de ahí agregar valor. Para desarrollar esta estrategia es importante comunicarse con el cliente a través de diferentes medios y estar presente cuando él quiera comunicarse.

El mercadeo directo ha evolucionado: hace unos años se podía enviar por correo el catálogo de productos a los clientes y esperar un pedido de venta y hoy en día se ha convertido en una relación en vivo y en directo a través de la navegación en internet, las compras en línea y las redes sociales de las marcas. El mercadeo directo es posible cuando no existen intermediarios; de lo contrario, serán ellos los que tengan la responsabilidad del contacto directo con el cliente final.

El mercadeo directo se considera un canal de venta puesto que una compañía puede distribuir sus canales de venta en puntos físicos de venta, además de catálogos digitales; sin embargo, el mercadeo directo y digital ha cogido fuerza porque para los clientes es cómodo, está disponible en cualquier momento y es más privado y fácil de usar.

El mercadeo digital incluye herramientas como páginas web, aplicaciones, blogs, redes sociales y anuncios móviles, entre otras, para contactar e involucrar de manera directa a los clientes. Estados Unidos es uno de los países más conectados en el mundo; se estima que alrededor del 87% de la población adulta del país utiliza internet y que las personas se mantienen conectadas hasta un 25% del día a los dispositivos móviles. La población de Estados Unidos está muy familiarizada a comprar por internet de manera frecuente, lo que está sustituyendo la compra de manera paulatina en tiendas físicas.

La estrategia de precio, por tratarse de un producto de entrada a un mercado con amplia competencia, debe conducir a un precio medio levemente inferior al del competidor más próximo y debe cubrir el 100% de los costos de transformación del producto, los logísticos y los administrativos de la exportación, así como las inversiones necesarias en etiquetado y empaque de los productos.

La empresa debe preparar promociones en fechas de alta demanda, tales como el día de la madre, el *Black Friday* y la Navidad, que son días de alto volumen de ventas en el país.

En términos de la promoción de los productos de control, la empresa Alianzatex H&F debe definir la publicidad impresa que llevará cada una de los productos, así como si enviara material publicitario a los puntos de venta del cliente, que también, en la tendencia actual el mercadeo digital, es una de las estrategias que con mayor énfasis debe potencializar la empresa Alianzatex. Se recomienda mantener activas sus redes sociales y se sugiere tener una cuenta adicional en redes, como Instagram, en idioma inglés y que cuente con la información completa y actualizada de los productos de la marca D'Polosky y de sus beneficios o información complementaria que sea útil para el consumidor final.

## 6. DISEÑO DE ESTRATEGIAS, RECOMENDACIONES Y PLAN DE ACCIÓN

### a. Objetivos

El plan exportador tiene como objetivos:

1. Diagnosticar la empresa Alianzatex H&F y seleccionar un mercado objetivo para un plan de internacionalización a través de la exportación de sus productos.
2. Identificar y analizar las variables críticas internas y externas de la compañía y formular recomendaciones que permitan ejecutar el plan exportador.
3. Definir el mercado objetivo y las estrategias de mercadeo necesarias para atender a dicho mercado.
4. Establecer un cronograma de actividades y entregas sobre el desarrollo del plan exportador.
5. Plantear otros posibles mercados para el plan exportador en el mediano y el largo plazo.

### b. Matriz DOFA y estrategias

#### Matriz DOFA

Tabla 20. Matriz DOFA

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Procesos administrativos pequeños y poco estructurados	Experiencia en la fabricación del producto de uno de los socios
La marca D'Polosky cuenta con bajo reconocimiento en el mercado local	Buena calidad percibida en los productos
Redes sociales con poca actualización	Variedad en los diseños de los productos

Página web sin renovación	Flexibilidad y adaptabilidad para el desarrollo de productos
Bajos niveles de inversión en activos propios	Precios competitivos en el mercado
Fabricación 100% tercerizada, por lo que es necesario vigilar más de un punto de producción	Buen servicio y cercanía con los clientes

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
En la actualidad la devaluación del peso colombiano frente al dólar hace atractiva la exportación de productos colombianos	Hay gran número de competidores en el mercado que ya han llegado al mercado de Estados Unidos
La tendencia del cuidado personal y el deseo de verse mejor favorecen la venta de productos como las prendas de control	Los precios de las materias primas han estado volátiles y al alza en todo el mundo en el último año
Colombia está entre los tres primeros países en el mundo exportadores de prendas de control	Pueden existir barreras de entrada a un mercado internacional como Estados Unidos por la inversión necesaria para atender los volúmenes mínimos de productos, así como los gastos iniciales para exportar a dicho destino
Los clientes están buscando productos innovadores, tanto en materiales como en diseños, y una empresa flexible se puede adaptar con mayor facilidad	Hay competidores con marcas posicionadas en Estados Unidos, por lo que para entrar a competir se requiere invertir en mercadeo y publicidad para dar a conocer el producto
El tratado de libre comercio con Estados Unidos motiva la exportación a dicho mercado puesto que las prendas de control, por pertenecer al sector textil, están exentas de aranceles	
Iniciar con un segmento pequeño de clientes que se pueda fidelizar y hacerlo crecer	



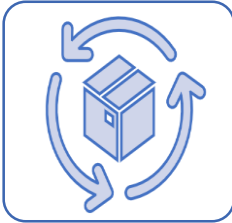
Buscar alianzas de comercializadores  
multimarca que permitan diluir costos fijos  
mientras se adquiere mayor conocimiento del  
mercado en el exterior

Fuente: elaboración propia

## **Estrategias**

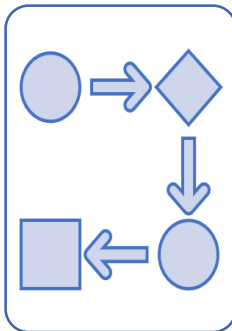
Figura 19. Estrategias

### **Del producto**



- Buscar nuevos materiales que mejoren el diseño o la experiencia del usuario en el uso de las prendas
- Trabajar muy de la mano con los talleres que elaboran el producto para garantizar la calidad y también para recoger las sugerencias que tengan en la fabricación respectiva

### **Del proceso**



- Innovar en los procesos de producción
- Buscar nuevos aliados en la fabricación, así como explorar nuevos proveedores que ofrezcan materiales con mejores características
- Analizar la posibilidad de tener un proceso de fabricación propio, no solo tercerizado, y estimar las necesidades de inversión

### **De la distribución**



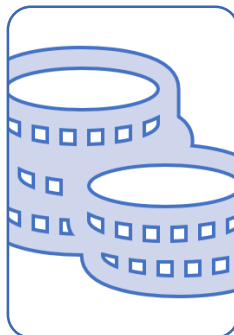
- Buscar aliados para la distribución de los productos en el exterior
- Analizar y explorar otros estados de Estados Unidos que sean interesantes para tenerlos en la mira para la exportación a dicho país

### **De la comunicación**



- Diseñar la estrategia de comunicación con los clientes, tanto si el canal será con alta concentración digital o si se considera la apertura de tiendas físicas propias o con intermediarios.
- Definir el mensaje de comunicación con los clientes, es decir, determinar cuáles son el mensaje y los atributos que se quieren resaltar de los productos de Alizatex H&F y cuáles son las características de mayor diferenciación.
- Asistir a ferias de proveedores y clientes potenciales para estar actualizados en las tendencias del mercado y atentos a las señales de la oferta y la demanda del segmento de las prendas de control.
- Visitar clientes en el exterior con el fin de tener una comunicación más directa y que permita establecer una mejor relación.

### **Financieras**



- Revisar de manera detallada la situación financiera y revisar si es necesario contratar deuda o capitalizar por parte de los socios para crecer la operación del negocio con miras a la expansión internacional.
- En caso de necesitar dinero, se deben revisar el costo de la deuda y la capacidad de pago, analizar las proyecciones de crecimiento e, incluso, evaluar la posibilidad de buscar nuevos socios para ampliar la compañía; todo ello dependerá de las políticas que tenga la empresa y de sus planes de crecimiento.

Fuente: elaboración propia

#### **c. Plan de acción del plan exportador**

El desarrollo de plan exportador de Alianzatex H&F se trabajó en tres etapas: corto, mediano y largo plazo, para ir avanzando en el crecimiento de la empresa.

El corto plazo se consideró entre uno y seis meses, el mediano entre seis meses y dos años y el largo superior a dos años.

Figura 20. Plan de acción del plan exportador



Fuente: elaboración propia

**d. Cronograma de actividades del plan exportador**

Tabla 21. Cronograma del plan exportador

N°	Actividad	Plazo
1	Realizar los trámites de registro como exportador ante la DIAN y verificar que conste en el RUT	Corto
2	Actualizar en forma permanente las redes sociales con fotos de los productos, recomendaciones y ventajas de uso para mantener un contacto cercano con clientes actuales y potenciales	Corto
3	Implementar pauta en redes sociales para dar a conocer de mejor manera la marca	Corto
4	Reactivar la página web con información actualizada de los productos, fotografías y teléfonos de contacto	Corto
5	Seleccionar y contratar un agente de aduanas que acompañe a la empresa en el proceso de exportación	Corto
6	Realizar la primera exportación directa a Ecuador con el fin de conocer los procesos documental, de empaque, de despacho y de pago del producto	Corto
7	Analizar y documentar los principales aprendizajes y la exportación directa	Corto
8	Hacer seguimiento de los avances de cada negocio	Corto
9	Capacitarse y asistir a cursos ofrecidos por las entidades que promueven las exportaciones, tanto locales como nacionales, por ejemplo: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, ProColombia, etc.	Corto

10	Definir los términos de negociación para incluirlos en la cotización del producto	Mediano
11	Desarrollar el mercado objetivo	Mediano
12	Establecer comunicación con el cliente potencial en Arizona	Mediano
13	Formular una propuesta atractiva para el cliente potencial y analizar cuáles productos son más atractivos para el mercado de Arizona	Mediano
14	Presupuestar los costos de exportación para el posible negocio en Arizona	Mediano
15	Revisar en forma detallada los requisitos de exportación a Estados Unidos	Mediano
16	Diseñar las marquillas y cambiar el empaque al idioma inglés para la exportación al mercado de Estados Unidos	Mediano
17	Ampliar el portafolio de productos para la exportación a Ecuador	Mediano
18	Buscar más clientes y oportunidades en Ecuador	Mediano
19	Definir el tipo de producto, los materiales y las cantidades mínimas	Mediano
20	Participar en ferias con presencia de clientes internacionales para encontrar clientes potenciales o aliados para la intermediación	Mediano
21	Analizar si es mejor la exportación directa o a través de intermediarios	Mediano
22	Analizar la compra de maquinaria y establecer un taller de confección propio que garantice la calidad y la estandarización del producto, así como los niveles de respuesta	Largo
23	Buscar y contactar nuevos clientes y ofrecer los productos en otros mercados potenciales	Largo

24	Buscar alianzas con proveedores, comercializadores y clientes en los diferentes mercados	Largo
25	Innovar en el uso de materias primas y de materiales de empaque	Largo
26	Analizar la apertura de oficinas de representación en el exterior	Largo

Fuente: elaboración propia

#### e. Conclusiones del plan exportador

- Alianzatex H&F, al ofrecer prendas de control como producto, tiene muy buenas posibilidades de exportar porque tienen alta demanda en el exterior y porque complementan la tendencia mundial de alimentación saludable y de cuidado del cuerpo, no solo por motivos de salud, sino también estéticos.
- La empresa puede continuar con su plan de internacionalización con el propósito de afianzar la relación comercial que tiene en Ecuador con miras a ampliar el portafolio de productos y a aumentar la frecuencia de envíos, así como para seguir avanzando en el contacto con los clientes potenciales en Arizona.
- Exportar al mercado de estadounidense es una excelente oportunidad para cualquier compañía puesto que el ingreso a un estado de dicho país abre en el futuro la posibilidad de crecer a otro de los 49 estados restantes del gigante norteamericano, que cuenta con una población por encima de los 300 millones de consumidores.
- Las prendas de control son un producto más del segmento de lujo porque no son bienes de primera necesidad, por lo que el segmento del cliente que busca la empresa debe tener un nivel adquisitivo mayor que el del promedio de la población, por lo que un mercado como Estados Unidos es una excelente opción dado que el salario promedio de las personas es más alto que el que hay en Colombia y se pueden permitir este tipo de productos con mayor tranquilidad.

- La empresa Alianzatex puede aprovechar en la mejora interna de sus procesos el contenido desarrollado en el trabajo, así como las reuniones realizadas con la estudiante y la asesora, en las que, a través de conversaciones amigables y sinceras, se habló de recomendaciones útiles para la compañía.

## **7. LECCIONES APRENDIDAS**

La globalización actual ha ampliado las posibilidades en todos los mercados para todos los productos y tamaños de compañías y cada día se crean nuevas alianzas comerciales entre proveedores, productores y clientes para expandir la oferta de bienes y servicios en todo el mundo.

Los consumidores en todos los países cada vez están más y mejor informados, dada la cantidad de información que circula sin cesar en diferentes medios de comunicación y canales de venta, por lo que hoy las empresas deben adaptarse a los cambios con rapidez para entender y atender a los clientes de manera ágil y efectiva.

Las prendas de control se han hecho cada vez más populares en el mundo, sobre todo en mercados como el de Estados Unidos, en el que el aumento de peso de gran parte de los habitantes, asociado con sus hábitos alimentarios, ha elevado el interés de mitigar los efectos adversos del sobrepeso con el uso de las mencionadas prendas.

Hay un gran número de estadounidenses dispuestos a comprar una prenda de control que tenga el valor agregado que busca, de modo que los productores colombianos deben ingresar al mercado con una propuesta de diferenciación y de mantener los niveles de calidad que han logrado las empresas que en la actualidad las venden en Estados Unidos.



Debido al tamaño del país, y si se consideran las cifras de los últimos años, el mercado para dichos productos aún continúa creciendo y hay espacio para aumentar la oferta de prendas de control a lo largo del territorio.

**a. Desde la óptica del mercado**

- Estados Unidos es un país que por su tamaño se convierte en 50 oportunidades de mercado, es decir, uno en cada uno de sus estados, por lo que iniciar por uno de ellos simplifica el proceso con el fin de más tarde llegar a otro u otros puesto que, aunque existen condiciones específicas en algunos estados, las condiciones para la exportación al país son similares.
- Las características demográficas de la población de Estados Unidos, dados sus hábitos de consumo y alimentarios, convierten dicho país en un mercado de alta prioridad para la comercialización de prendas de control.
- Las prendas de control son un producto más del segmento de lujo porque no forman parte de los de primera necesidad, por lo que es importante comercializarlos en mercados en los que el poder adquisitivo sea mayor que el del promedio de la población, como es el caso de Estados Unidos y de los países de Europa.
- Arizona es el estado más atractivo para iniciar la comercialización de las prendas de control de la marca D'Polosky dado que mantenido una demanda importante y creciente en dicho tipo de artículos.
- La presencia de población latina es una variable importante a la hora de comercializar los productos puesto que es un atributo asociado con la belleza y con la apariencia, tanto para personas después de una cirugía plástica como para las que quieren mantener moldeada su figura, lo que aplica tanto para hombres como para mujeres; sin embargo, la población femenina es la que en mayor medida demanda los productos.

- Hay una competencia importante de prendas de control, tanto de origen colombiano como chino, en el mercado de Estados Unidos; no obstante, como la demanda es creciente, dado el tamaño de la población, aún hay espacio para integrar los productos de Alianzatex H&F en el mencionado mercado, sobre todo en el estado de Arizona.

**b. Desde la óptica de la organización**

- Como estudiante del MBA de la Universidad EAFIT fue muy interesante conocer la historia de Alianzatex H&F como pyme y, en especial, su modelo de negocio para la elaboración de prendas de control a través de maquila y no con fabricación propia. Después de analizar el mercado se constató que la empresa cuenta con opciones claras de exportar sus productos a otros mercados. Las prendas de control son productos cuya demanda está creciendo y la buena reputación creada por otras compañías colombianas del mismo sector ha convertido dicho producto en mercados como Estados Unidos en una gran oportunidad.
- La empresa Alianzatex H&F en todo momento estuvo atenta y colaborativa en el proceso de investigación y desarrollo del plan exportador y compartió la información necesaria para el trabajo. De igual manera, participó en las etapas y en las entregas programadas en la metodología, por lo que la aplicación de la herramienta utilizada en el plan exportador permitió un aprendizaje integral puesto que combinó lo académico con lo técnico y con la visión de los emprendedores es su compañía.
- Alianzatex H&F tiene un camino largo por recorrer para expandir sus productos con el fin de posicionar la marca y seguir creciendo, de modo que se aproveche de la mejor manera la experiencia técnica de los socios, así como su relacionamiento con clientes potenciales.

### **c. Desde la óptica del proceso de intervención**

- El acompañamiento de un plan exportador como estudiante del MBA de la Universidad EAFIT fue una excelente oportunidad para estudiar la metodología diseñada por la institución poder desarrollarlo en tiempo real con la compañía; la autora no había tenido la oportunidad de conocer de cerca una pyme, por lo que el proceso generó significativos aprendizajes sobre emprendimiento, no solo profesionales, sino también personales.
- El compromiso adquirido con la empresa al elegir desarrollar un plan exportador estimuló a la autora, como estudiante, a motivarse en la investigación y a descubrir contenido muy interesante que contribuirá a su carrera profesional porque a partir del proceso podrá apoyar y asesorar a otras personas o empresas acerca de cómo desarrollar un plan exportador si tienen el interés de diversificar los mercados en los que participan.
- Por último, para la autora fue muy agradable conocer y muy gratificante formar parte de la iniciativa de apoyar a las pymes de las ciudad de Medellín que están formalizadas y que, por estar inscritas en la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, pueden acceder a este tipo de programas en los que la Universidad EAFIT se compromete y aporta de manera significativa con los profesores especializados, además de la disposición de fuentes de información y de consulta para al final, como estudiante del MBA, poder convertir el conocimiento en práctica y contribuir a la sociedad.

## REFERENCIAS

- Aeropuertos del Mundo (2022). *Aeropuertos de Estados Unidos*. Aeropuertos del Mundo. <https://www.aeropuertosedelmundo.net/americanodelnorte/usa/>
- AFP (2021, 7 de agosto). Los puntos claves del ambicioso plan de infraestructura de EE. UU. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/internacional/mas-alla-de-puentes-y-rutas-asi-es-el-plan-infraestructura-de-ee-uu-554879>
- Aguilar Rodríguez, I., Ortega Pereira, J., Borja Borja, F., Vera Zamora, M., y Montalván Burbano, R. (2018). *Dimensiones culturales de Hofstede en la sociedad ecuatoriana*. *Amauta*, 16(31), 69-84. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7763732>
- Amazon (2022). *Fajas colombianas*. Amazon. [https://www.amazon.com/s?k=fajas+colombianas&\\_\\_mk\\_es\\_US=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&crd=V3LPG06MHR39&sprefix=faja%2Caps%2C244&ref=nb\\_sb\\_ss\\_ts-doa-p\\_1\\_4](https://www.amazon.com/s?k=fajas+colombianas&__mk_es_US=%C3%85M%C3%85%C5%BD%C3%95%C3%91&crd=V3LPG06MHR39&sprefix=faja%2Caps%2C244&ref=nb_sb_ss_ts-doa-p_1_4)
- Armstrong, G. y Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*, 11ª ed. Pearson Educación.
- Ann Chery Colombia (2022). *Logo* ), *Ann Chery Colombia* [Fotografía]. ), Ann Chery Colombia. <https://co.annchery.com.co/>

- Ayala, J. P., Correa Marquínez, L. C., y Campuzano Vásquez, J. A. (2021). Indicador de pobreza por ingreso en Ecuador y el efecto covid-19, del 2010 al 2020. *Sociedad y Tecnología*, 4(2), 248–264. <https://doi.org/10.51247/st.v4i2.108>
- Banco Central del Ecuador (2021, 31 de marzo). *La pandemia incidió en el crecimiento 2020: la economía ecuatoriana decreció 7,8%*. Banco Central del Ecuador. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1421-la-pandemia-incidio-en-el-crecimiento-2020-la-economia-ecuatoriana-decrecio-7-8>
- Banco de la República (2021.a). *¿Cómo afecta la depreciación del peso a algunos indicadores externos de la economía colombiana?* Banco de la República. <https://www.banrep.gov.co/es/afecta-depreciacion-del-peso-algunos-indicadores-externos-economia-colombiana>
- Banco de la República (2021.b). *Compendio actualizado de la circular reglamentaria DCIN-83 vigente hasta el 31 de agosto de 2021*. Banco de la República. <https://www.banrep.gov.co/es/compendio-dcin83>
- Banco de la República (2021.c). *V. Régimen cambiario de las exportaciones de bienes*. Banco de la República. <https://www.banrep.gov.co/es/operaciones-comercio-exterior-de-bienes/exportaciones-de-bienes>
- Bankiter (2021a, 11 de marzo). *El poder adquisitivo tras la pandemia: CCAA que suben y bajan*. Bankiter. <https://www.bankinter.com/blog/finanzas-personales/poder-adquisitivo-espana-variacion>
- Bankiter (2021b, 12 de febrero). *Previsión del IPC en EE. UU. para 2021, 2022 y 2023*. Bankiter. <https://www.bankinter.com/blog/economia/prevision-ipc-eeuu>
- Cámara de Comercio Colombo Americana (AMCHAM Colombia) (2022.a). *Oportunidades comerciales estado por estado en EE.UU*. AMCHAM Colombia.

- Cámara de Comercio Colombo Americana (AMCHAM Colombia) (2022.b). Rhode Island cifras. AMCHAM Colombia. <https://amchamcolombia.co/es/paginas-amcham/rhode-island-cifras/>
- Cámara de Comercio Colombo Americana (AMCHAM Colombia) (2019, 11 de julio). *El 85% de la ropa de control que se vende en Arizona, es de origen colombiano*. AMCHAM Colombia. <https://amchamcolombia.co/es/noticias-colombia/el-85-de-la-ropa-de-control-que-se-vende-en-arizona-es-de-origen-colombiano-3/>
- Carbonó López, L. (2021). *El juego de la seducción: la moda como dispositivo femenino, Medellín (1945-1960)* (trabajo de grado, Maestría en Historia, Universidad Nacional, sede Medellín). <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/80542>
- Carbonó López, Laura. 2021. «La Ciudad De Las Telas En Los Albores De La Modernidad. Breve Esbozo Del Crecimiento Del Sector Textil En Medellín Durante La Segunda Mitad Del Siglo XX». *Revista Ciencias Y Humanidades* 12 (12). Medellín, COL:35-54. <https://revistacienciasyhumanidades.com/index.php/home/article/view/171>
- Comercio Exterior Latinoamérica (2022). *Puertos de Estados Unidos [actualizado]. Puertos marítimos. Comercio Exterior Latinoamérica*. <https://comercioexterior.la/puertos-maritimos/estados-unidos/>
- Cosoy, N. (2017, 24 de octubre). Las claves del éxito del millonario negocio de exportación de fajas de Colombia. *BBC Mundo*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-41704729>
- Datosmacro.com (2022.). *PIB - Producto interior bruto*. datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/pib>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2022, 31 de enero). *Serie histórica de exportaciones por país 1970-2021 julio*. DANE.

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) (2022, 26 de febrero). *Preguntas frecuentes sobre control cambiario*. DIAN. <https://www.dian.gov.co/atencionciudadano/infoconsulta/Paginas/ControlCambiar.aspx>

Economía ecuatoriana creció 0,7% el primer trimestre de este año, frente al último trimestre de 2020 (2021, 30 de junio). *El Comercio*. <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/economia-Ecuador-pib-banco-central.html>

EE. UU., el mayor cliente de las fajas colombianas en el mundo (2018, 31 de julio). *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/negocios/ee-uu-el-mayor-cliente-de-las-fajas-colombianas-en-el-mundo-519655>

Exportación de fajas colombianas creció 14 % durante la pandemia (2020, 28 de diciembre). *Forbes*. <https://forbes.co/2020/12/28/actualidad/exportacion-de-fajas-colombianas-crecio-14-durante-la-pandemia/>

Fajas Fajitex (2022). *Logo Fajas Fajitex* [Fotografía]. Fajas Fajitex. <https://fajasfajitex.com/>

Fajas Maria E (2022). *Logo Fajas Maria E* [Fotografía]. Fajas Maria E. <https://fajasmariae.com/>

Fajas Romanza. (2022). *Logo Fajas Romanza* [Fotografía]. Fajas Romanza <https://www.fajasromanza.co/>

Fájate (2022). *Logo Fájate* [Fotografía]. Fájate. <https://www.fajate.co/>

Federal Trade Commission (FTC) (1998, diciembre). *Complying with the made in USA standard*. FTC. <https://www.ftc.gov/tips-advice/business-center/guidance/complying-made-usa-standard>

- Fitch ratifica calificación de B- para Ecuador, pero con perspectiva de mejora (2021, 6 de julio). *El Comercio*.  
<https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/fitch-ratifica-calificacion-Ecuador-perspectiva-mejora.html>
- Fondo Monetario Internacional (2021). *Perspectivas de la economía mundial*.  
<https://www.imf.org/-/media/Files/Publications/WEO/2021/October/Spanish/ch1.ashx>
- France 24 (2021, 24 de mayo). *Retos de Guillermo Lasso, el presidente que [devuelve Ecuador a la derecha*. France 24.  
<https://www.france24.com/es/am%C3%A9rica-latina/20210523-retos-guillermo-lasso-ecuador-derecha>
- Gallón S., A. (2016, 6 de julio). *Fajas colombianas, el producto secreto que millones quieren en EEUU (hasta Kim Kardashian)*. Univision.  
<https://www.univision.com/estilo-de-vida/moda/fajas-colombianas-el-producto-secreto-que-millones-quieren-en-eeuu-hasta-kim-kardashian>
- Gobierno del Ecuador. Ministerio de Educación (2022). *Ecuador mejoró su sistema educativo en los últimos 7 años*. <https://educacion.gob.ec/Ecuador-mejoro-su-sistema-educativo-en-los-ultimos-7-anos/>
- González Litman, T. (2019, 14 de junio). *El consumo de moda aumentó en un 7,2 % en Ecuador*. Fashion network. <https://pe.fashionnetwork.com/news/El-consumo-de-moda-aumento-en-un-7-2-en-ecuador,1109420.html>
- González Litman, T. (2021, 22 de marzo). *La industria textil de Ecuador perdió el 36 % de su facturación en 2022*. Fashion network.  
<https://pe.fashionnetwork.com/news/La-industria-textil-de-Ecuador-perdio-el-36-de-su-facturacion-en-2020,1289152.html>



- Gutiérrez Guzmán, M. A. (2015, 10 de septiembre). Parte III: comercio exterior de bienes, régimen cambiario. En *Capacitación sobre comercio exterior de bienes, régimen aduanero, cambiario y sancionatorio. Memorias de las capacitaciones* (pp. 19-39). Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) y Banco de la República. <https://www.banrep.gov.co/es/jornadas-capacitacion-dcin-2015-3>
- Hofstede Insights (2022). *National culture. The dimensions of national culture*. Hofstede Insights. <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>
- Human Rights Watch (HRW) (2021, 2 de marzo). Estados Unidos: impacto de la pandemia sobre las personas en situación de pobreza. HRW. <https://www.hrw.org/es/news/2021/03/02/estados-unidos-impacto-de-la-pandemia-sobre-las-personas-en-situacion-de-pobreza>
- Inexmoda (2021, 5 de agosto). *Informe del sistema moda junio 2021*. Inexmoda. <http://www.saladeprensainexmoda.com/informe-junio-2021/>
- Klawter (2021, 14 de enero). *Las 6 dimensiones culturales de Hofstede*. Klawter. <https://klawter.com/blog/las-6-dimensiones-culturales-de-hofstede/>
- La Moncloa (2021, 10 de julio). *Pedro Sánchez anuncia cambios en su gobierno*. La Moncloa. <https://www.lamoncloa.gob.es/presidente/actividades/Paginas/2021/100721-configuracion-gobierno.aspx>
- Legis. (2021). Legicomex. Herramienta: arancel de aduanas en Colombia <https://www.legiscomex.com/arancel-de-aduanas>
- Leonisa (2022). *Logo Leonisa* [Fotografía]. Leonisa. <https://www.leonisa.com/col/fajas/fajas-colombianas-para-mujer/>
- López, A. (2009, 5 de septiembre). *Herramientas de análisis estratégico, las dimensiones culturales de Geert Hofstede*. Managersmagazine.com.

<https://es.slideshare.net/ManagersMagazine/dimensiones-culturales-de-geert-hofstede>

Más Colombia (2021, 11 de agosto). *Colombia es el segundo exportador de fajas, después de China*. Más Colombia. <https://mascolombia.com/colombia-es-el-segundo-exportador-de-fajas-a-nivel-mundial-despues-de-china/>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Mincomercio) (2014). *Acuerdo comercial entre la Unión Europea y sus estados miembros, por una parte, y Colombia y Perú, por otra*. Mincomercio. <https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/union-europea/2-contenido-del-acuerdo/version-espanol>

Ministerio de Comercio, Industria y Comercio (Mincomercio) (2018a). *Acuerdos TLC Colombia. Acuerdos vigentes*. Mincomercio. <https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente>

Ministerio de Comercio, Industria y Comercio (Mincomercio) (2018b). Inicio. *Acuerdos. Vigente. Estados Unidos. Resumen del acuerdo*. Mincomercio. <https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/acuerdo-de-promocion-comercial-estados-unidos/1-antecedentes/resumen-del-acuerdo>

OECD. (2019). *SME Policy Index: Latin America and the Caribbean 2019 Policies for Competitive SMEs in the Pacific Alliance and*, 1-38. <https://www.oecd.org/latin-america/SME-Policy-Index-LAC-Key-Messages-Brochure.pdf>

Participating South American countries

Páez, G. (2021, 6 de julio). *Preferencias arancelarias*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/preferencias-arancelarias.html>

Portafolio (2017, Octubre 26). *Mercado de fajas colombianas se expande en el exterior*. <https://www.portafolio.co/negocios/como-le-va-a-la-venta-de-fajas-en-el-pais-510999>

- ProColombia (2022). *Ropa de control*. ProColombia. <https://ue.procolombia.co/oportunidad-por-sector/manufactura-y-prendas-de-vestir/ropa-de-control>
- ProColombia (2012, 19 de abril). *Consejos para exportar hacia Estados Unidos. Prendas de vestir*. ProColombia. <https://procolombia.co/actualidad-internacional/prendas-de-vestir/consejos-para-exportar-hacia-estados-unidos>
- Procolombia (2019, 29 de mayo). *Ecuador acelera el ritmo de compras de moda colombiana*. ProColombia. <https://procolombia.co/noticias/ecuador-acelera-el-ritmo-de-compras-de-moda-colombiana>
- ProColombia (2020, 28 de diciembre). *Colombia se abre paso con ropa de control en Medio Oriente*. ProColombia. <https://procolombia.co/noticias/colombia-se-abre-paso-con-ropa-de-control-en-medio-orient>
- Rondón, J. C. (2015.). La devaluación del peso colombiano “devaluar es exportar”, se rompe el mito. Universidad Sergio Arboleda, Prime Business School. <https://www.usergioarboleda.edu.co/escuela-de-negocios-prime/noticias/la-devaluacion-del-peso-colombiano-devaluar-es-exportar-se-rompe-el-mito/>
- Sandoval Duarte, H. (2021, 14 de diciembre). Otra forma de moldear. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/negocios/otra-forma-de-moldear-hector-sandoval-duarte-517174>
- Santander Trade Markets (2021, diciembre). *España: política y economía*. Santander Trade Markets. <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>
- Sectorial. (2021, septiembre 18). Guía de conocimiento sectorial confección de prendas de vestir. <https://biblioteca-sectorial-co.ezproxy.eafit.edu.co/index.php/component/k2/item/124-textil>

- Sempere, P. (2021, 31 de agosto). Los economistas elevan al 6% el crecimiento de España en 2022, pero alertan del nivel de inflación. *Cinco Días. El País*. [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/08/31/economia/1630400207\\_422859.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/08/31/economia/1630400207_422859.html)
- Statista (2020). Ingresos en hogares de EE. UU.: distribución porcentual 2017. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/634197/ingresos-en-hogares-de-ee-uu-distribucion-porcentual/>
- Tappe, A. (2021, 28 de enero). La economía de EE. UU. registró en 2020 su peor contracción desde 1946. *CNN*. <https://cnnespanol.cnn.com/2021/01/28/la-economia-de-ee-uu-registro-en-2020-su-peor-contraccion-desde-1946/>
- Trademap. (2021). *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado*. <https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Trueshapers (2022). *Logo Trueshapers* [Fotografía]. Trueshapers. <https://www.trueshapers.com/>
- Trust for America's Health (TFAH) (2022). *Estado de la obesidad. Cerca de 40% de los adultos en Estados Unidos son obesos*. TFAH. <https://www.tfah.org/report-details/cerca-de-40-de-los-adultos-en-estados-unidos-son-obesos/>
- United States Census Bureau (2021). *QuickFacts. Arizona* <https://www.census.gov/quickfacts/AZ>
- United States International Trade Commission (USITC) (2022). *Harmonized tariff schedule, sesión XI: textile and textile articles. (2021)*. USITC. <https://hts.usitc.gov/current>

Zibell, M. (2021, 11 de abril). *Elecciones Ecuador 2021 | Arauz vs Lasso: el duelo entre el correísmo y la derecha por la presidencia*. BBC News Mundo.  
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-56706606>