

# UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Estudio de Factibilidad de Importación de Calzado

Trabajo de Grado

Karen Lorena Cáceres Pulido

Bogotá, Colombia

2016

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



Estudio de Factibilidad de Importación de Calzado

Trabajo de Grado

Karen Lorena Cáceres Pulido

Tutor: Mauricio Escobar

Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2016

## **AGRADECIMIENTOS**

Mi entero y más profundo agradecimiento a mi papá por la paciencia y su apoyo incondicional  
cada día de mi vida.

A mi mamá y mi hermana por su insistencia para sacar este proyecto adelante. Siempre han  
tenido fe que mí y en mi capacidad para salir adelante.

A mi abuelita por sus oraciones y bendiciones diarias.

Y finalmente un agradecimiento muy especial a mi tutor Mauricio Escobar por la paciencia y  
guía en cada paso y hasta el final para lograr que este proyecto se concretara.

## TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN .....	12
1.1.	Planteamiento del problema .....	13
1.2.	Justificación.....	15
1.3.	Objetivos .....	17
1.3.1.	Objetivo General .....	17
1.3.2.	Objetivos Específicos .....	17
2.	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	18
2.1.	Marco contextual.....	18
2.1.1.	Empresa: Kenzo Jeans S.A.S. ....	18
2.1.2.	Sector de prendas de vestir y calzado en Colombia .....	20
2.1.3.	Sector mundial de calzado.....	21
2.1.4.	Mercado del calzado en China .....	24
2.2.	Marco teórico .....	26
2.2.1.	Investigación de mercados .....	26
2.2.2.	Marketing internacional .....	29
2.2.3.	Marketing mix .....	33
2.2.4.	Minimum Order Quantity.....	34
3.	MARCO METODOLÓGICO.....	35
3.1.	Estudio de proveedores .....	36
3.1.1.	Parámetros de negociaciones.....	37
3.1.2.	Verificación de proveedores.....	39
3.1.3.	Criterios para la evaluación de proveedores.....	46
3.2.	Marketing Mix de importación del calzado .....	47

3.2.1.	Estrategia de producto .....	47
3.2.2.	Estrategia de precio .....	54
3.2.3.	Estrategia de distribución .....	55
4.	<b>PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	58
4.1.	Protocolo de búsqueda y selección de proveedores .....	58
4.2.	Proveedores contactados .....	61
4.3.	Respuesta de proveedores según los criterios de evaluación .....	62
4.3.1.	Precio.....	64
4.3.2.	Calidad.....	64
4.3.3.	Diseño.....	65
4.3.4.	MOQ.....	66
4.3.5.	Condiciones de empaque.....	66
4.4.	Conclusión de los resultados .....	68
5.	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b> .....	69

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Presupuesto viaje a feria en China _____	42
Tabla 2 Evaluación Consolidada de Criterios para Factibilidad de la Importación _____	63

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Producción mundial de calzado 2014 _____	22
Ilustración 2. Top 5 de participación mundial de calzado 2014 _____	23
Ilustración 3. Proceso de Investigación de Mercados _____	28
Ilustración 4 Etiqueta de cartón añadida con plastifica manual _____	52
Ilustración 5 Sticker o marquilla con detalle de composición de una prenda de Kenzo Jeans__	53
Ilustración 6 Etiqueta con detalles de composición y origen enviada por un proveedor. _____	67
Ilustración 7 Muestra de sello interno de un proveedor actual colombiano. _____	67



## GLOSARIO

Estudio de Factibilidad: “es un proceso de aproximaciones sucesivas, donde se define el problema por resolver. Para ello se parte de supuestos, pronósticos y estimaciones, por lo que el grado de preparación de la información y su confiabilidad depende de la profundidad con que se realicen tanto los estudios técnicos, como los económicos, financieros y de mercado, y otros que se requieran” (Santos, 2008).

Investigación de mercados: es un proceso sistemático para obtener información útil al estudio de los clientes actuales y potenciales, en la cual se utiliza el método científico para conocer los hábitos de compra y saber cuántos y quiénes son los clientes (Silva, 2014)

Marketing Internacional: “es el desempeño de las actividades comerciales para planificar, asignar precios, promover y dirigir el flujo de bienes y servicios de una compañía a los consumidores o usuarios de más de un país con el fin de obtener ganancias” (Cateora, Gilly, & Graham, 2010).

Marketing Mix: “es una mezcla de cuatro elementos estratégicos –producto, distribución, promoción y precio- para encajar las necesidades y preferencias de un objetivo específico de mercado” (Kurtz, 2006) .

Minimum Order Quantity (MOQ): Es un concepto común en las economías a escala y corresponde a una referencia de una cantidad mínima para realizar una orden de pedido (Zhou, Zhao, & Katehakis, 2007).

Curva: la aglomeración de un producto por color y cantidad según las tallas de mayor o menor rotación en el mercado. Por ejemplo, la talla 37 puede tener mayor rotación que las 38 entonces se pide por curva una talla 38 y tres talla 37. La curva se establece a criterio de la empresa y su experiencia.

## RESUMEN

Este proyecto de investigación es un estudio de factibilidad de importación del calzado para dama desde China para la empresa colombiana Kenzo Jeans a través del cual se evalúan a profundidad estrategias en producto, precio y distribución para que la empresa valore la conveniencia del proceso.

El objetivo de esta investigación es generar herramientas y estrategias necesarias para que la empresa logre tener una visión más completa al importar calzado desde China para la distribución en el mercado colombiano. Este estudio se realizó con el fin de brindar información para que la gerencia pueda tomar decisiones correctas, eliminando el desconocimiento que pueda generar mayor incertidumbre al involucrarse en un proceso de importación.

Para llevar a cabo este proceso se determinaron unos criterios de evaluación y selección mínimos respecto al diseño del producto, precio, calidad, número de unidades mínimas para realizar el pedido, empaque y etiquetado con el que debían contar los posibles proveedores en China. Esto se realizó a través de un acercamiento a los potenciales proveedores y permitió filtrar a aquellos que podrían cumplir con los criterios exigidos por Kenzo Jeans.

Una vez realizado el proceso de clasificación y selección se logró determinar que existe potencial en la importación de calzado de dama desde China. Hecho este proceso se sugiere a Kenzo Jeans realizar contacto directo con estas empresas a través de un posible viaje de negocios.

**Palabras Clave:** Estudio de factibilidad. Sector de calzado. Importación. Marketing mix. Investigación de mercados. Estudio de proveedores.

## ABSTRACT

This research project is a feasibility study on the import of women's footwear from China for the Colombian company Kenzo Jeans through which product, price and distribution strategies are evaluated in depth for the company to value the convenience of the process.

The objective of this research is to generate tools and strategies necessary for the company to achieve a more complete vision when importing footwear from China for distribution in the Colombian market. This study was carried out in order to provide information so that management can make correct decisions, eliminating the lack of knowledge that may lead to greater uncertainty when involving in an import process.

In order to carry out this process, a minimum evaluation and selection criteria were determined regarding the product design, price, quality, number of minimum units to place the order, packaging and labeling with which the possible suppliers in China had to count. This was done through an approach to potential suppliers and allowed to filter out those who could meet the criteria demanded by Kenzo Jeans.

Once the classification and selection process was achieved, it was determined that it can be a potential import women's footwear from China. Done this process Kenzo Jeans is suggested to make direct contact with these companies through a possible business trip.

**Key words:** Feasibility study. Footwear sector. Import. Marketing mix. Market research. Study of suppliers.

## 1. INTRODUCCIÓN

Kenzo Jeans SAS es una empresa de confección y comercialización de prendas de vestir con una trayectoria de 27 años en el mercado colombiano. Se especializa en el denim en todas las facetas enfocándose en pantalonería y chaquetería para hombres y mujeres. Con los años la empresa pasó de solo vender prendas de vestir a brindar una experiencia de compra completa con un servicio al cliente semi-personalizado y proveyendo una línea más amplia de producto con accesorios como el calzado y la marroquinería.

Este proyecto de investigación es un estudio de factibilidad de importación del calzado para dama desde China para la marca Kenzo Jeans. A través de este proyecto se determinaron parámetros para brindarle a la empresa más información y conocimiento a profundidad de las opciones de productos, precio, calidad, estrategias de negociación, entre otros, para que la empresa evalué la viabilidad y conveniencia en el proceso de la importación.

Esta investigación de mercados busca identificar los factores que influyen en el momento de evaluar una importación de calzado desde China. Para llevar a cabo este proceso se debe tener en cuenta en primer lugar, las características de la importación respecto a precios, tipo de producto, calidad, detalles del empaque y etiquetado. En segundo lugar, se encuentra la búsqueda de proveedores y su selección de acuerdo con los parámetros que harían posible la importación para la empresa Kenzo Jeans. Por último, se evaluarán las respuestas de posibles proveedores en cuanto a las condiciones que exige la empresa para realizar la importación.

El enfoque de esta investigación es para generar herramientas y estrategias que son necesarias para que la empresa Kenzo Jeans logre tener una visión más completa al importar calzado desde China para la distribución en el mercado colombiano. Lo anterior con el fin de brindar información para que la gerencia pueda tomar decisiones correctas, eliminando el desconocimiento que pueda generar mayor incertidumbre al tomar una decisión de esta categoría. Adicionalmente porque la empresa al plantearse realizar la importación, busca ofrecer bienes complementarios que no confeccionan pero que comercializan con éxito.

Kenzo Jeans es una marca que ha realizado esfuerzos muy específicos para no quedarse atrás en el mercado. La empresa sabe que el calzado y otros accesorios son clave para complementar las colecciones, especialmente para brindar a los clientes la experiencia completa de compra y que pueden encontrar un *outfit* completo en sus tiendas.

### **1.1. Planteamiento del problema**

La empresa Kenzo Jeans quiere realizar un estudio de factibilidad a través de esta investigación de mercados, para la posible importación de calzado desde China que complemente su oferta y genere oportunidades para la retención y atracción de nuevo clientes. Cualquier empresa está en la búsqueda constante de oportunidades en el mercado, desde un proceso de diversificación, la penetración en el mercado de nuevos clientes, ya que la introducción de un nuevo producto genera la opción de valorar una oportunidad, cuantificarla y así poderla aceptar para iniciar un proyecto o rechazarla por las razones correctas (Aragón, y otros, 2011).

La empresa Kenzo Jeans tiene un grupo de empresas proveedoras de textiles y de insumos del mercado nacional con las que ha trabajado desde sus comienzos en 1989. En 2009 empezó poco a poco a comercializar zapatos y accesorios ante la necesidad de posicionarse como marca en el mercado local y no quedarse atrás respecto a competidores internacionales que ya tenían bien establecido este concepto de moda como una experiencia completa.

Kenzo Jeans vio esta opción como una oportunidad de negocio y empezó con la búsqueda de proveedores nacionales de calzado con el ánimo de satisfacer esa necesidad y funcionó por algunos años. Sin embargo, hace aproximadamente 2 años se identificó un problema al buscar proveedores nacionales que se acomodasen a determinados precios y que les brindasen la calidad que la organización estaba acostumbrada a brindarles a sus clientes, con opciones de producto a la vanguardia de las tendencias de moda internacional. Las empresas colombianas no cumplían con los criterios requeridos por Kenzo, eso hizo ver a la

gerencia una amenaza al competir en el mercado dado que las otras marcas de pronta moda y de mercados de masa sí eran capaces de satisfacer esta necesidad.

La directora de Marketing menciona la sensibilidad del cliente ante la variación del precio de los productos complementarios ya que existen muchas opciones en el mercado. La mentalidad del consumidor local es bien diferente a cómo era hace algunos años y las directivas también se preocupan por la cantidad de nuevos competidores. “La industria de la moda ha tenido transformaciones con el paso del tiempo, llevando a la sociedad a un aumento en su nivel de consumo, en donde un cliente antes buscaba un ciclo de vida duradero de un producto y actualmente solo busca satisfacer una tendencia.” (Caceres D. , 2016).<sup>1</sup>

La organización desea encontrar proveedores que le brinden el tipo de calzado que complemente sus colecciones a unos precios más asequibles, debido a que el mercado local no permite obtener un margen de ganancia que justifique la venta del calzado en sus almacenes. Kenzo Jeans decidió aprovechar esta necesidad convirtiéndola en una oportunidad de negocio y plantearse realizar una importación de calzado para dama desde China.

Por otro lado, la empresa conoce la mala reputación que tienen los productos fabricados en China, pero también es consiente que son proveedores que pueden cumplir con condiciones muy específicas acerca del tipo de producto y que lograrían hacer que el proyecto se ponga en marcha exitosamente. La calidad es primordial en la negociación con dichos proveedores, debido a que este ha sido un factor fundamental para el crecimiento de la marca Kenzo Jeans.

Los nuevos posibles proveedores deben cumplir con ciertos parámetros que permitan que la empresa siga innovando en su portafolio de productos y le permita competir en el mercado nacional con calidad, diseño y precios.

Pregunta central: ¿Es factible para Kenzo Jeans SAS la importación de calzado de dama desde China para su comercialización en el mercado local?

Subpreguntas: ¿Qué parámetros de calidad y precio se deben establecer para seguir generando valor de marca en la mente de los clientes si se importan productos desde China? ¿Cuáles son los factores y conceptos logísticos de importancia en el proceso de compra e importación desde China? ¿Qué ventajas brinda un proveedor chino en cuanto a variedad,

---

<sup>1</sup> Comentario hecho en entrevista por la Gerente Comercial de Kenzo Jeans, Diana Cáceres.

calidad y precio? ¿Cómo comprobar la autenticidad de los proveedores chinos? ¿Logran cumplir los proveedores chinos las condiciones respecto a terminados y empaque que necesita la empresa para tomar la decisión de importar el calzado?

## **1.2. Justificación**

Es importante destacar que la empresa Kenzo Jeans “se ha reinventado con el paso de los años y ha tenido etapas de transición en su marca y portafolio de productos, aspectos que destacan los clientes hoy en día. Aun así, la marca conserva su tradición y actualmente las familias enteras compran para toda ocasión o para el diario enlazando todo lo que necesitan en un total look” (Caceres H. , 2015).<sup>2</sup>

En sus inicios, la compañía contaba con un único local en el cual se abastecía de algunos proveedores y poco a poco fueron retrocediendo en la cadena para lograr fabricar sus propias prendas e ir creciendo. Al día de hoy es una empresa que confecciona y comercializa sus propios productos a nivel nacional teniendo como epicentro la ciudad de Bogotá.

En cuanto a su crecimiento interno, la organización se ha apoyado en diferentes aspectos como son la logística en la distribución, capacitación, estrategia, el mejoramiento del *visual merchandising* como apoyo de venta y el fortalecimiento del servicio semi-personalizado que se ofrece a los clientes como experiencia de compra, entre otros.

La empresa Kenzo Jeans SAS ha logrado enfocar todos sus esfuerzos para crecer y permanecer en el mercado a pesar del dinamismo y los nuevos desafíos. La influencia de nuevas empresas multinacionales ha reformado las ventas en el mercado de la moda en Colombia. Los dueños de la empresa manifiestan que los clientes han adquirido mayor conocimiento en moda educándose en conceptos que antes no eran importantes a la hora de comprar una prenda. Para poner un ejemplo, los clientes antes buscaban solo un pantalón jean que cubriera las necesidades de vestimenta. Hoy en día, buscan una prenda que sea versátil,

---

<sup>2</sup> Presidente de Kenzo Jeans SAS. Entrevista no publicada. Solo recolección de información.

que la puedan usar para el trabajo, para el fin de semana, que esté a la moda, que les haga ver una figura linda y esbelta (en el caso de las mujeres principalmente) y que sea de buena calidad. Es por eso que la empresa se ha planteado fortalecer la línea de calzado por medio de un proceso de importación que permita cumplir con las expectativas que los clientes se encuentran demandando actualmente, la cual es encontrar en un solo local su *outfit*. El proceso de una importación puede generar altos niveles de incertidumbre dado que se pretende hacer negocios con un país diferente, donde la parte cultural, social y las estrategias de negociación son diferentes a las locales. La importancia de esta investigación es obtener información del mercado específico para que los gerentes puedan tomar decisiones acerca del producto, distribución y precio. Asimismo, este estudio puede minimizar el costo de cualquier error al tener información acertada para poder tomar decisiones correctas.

Este estudio busca proveer estrategias de búsqueda y veracidad de proveedores que permitan a la empresa Kenzo Jeans determinar la decisión de importar desde China productos de calzado. Mediante criterios de selección y condiciones que la empresa necesita de un proveedor para importar en cuanto a diseño, materiales, tiempos, entre otros.

La empresa produce sus prendas en Colombia y sabe que los costos de producción son elevados en el país por factores como la poca especialización de productos o insumos, la infraestructura general y el personal capacitado (lo cual se aborda en más profundidad en el numeral 2.2.2.1 Colombia). Lo anterior afecta el margen de ganancia de un producto que la empresa solo pretenda comercializar. En Kenzo Jeans el calzado no es un producto insignia de la marca, pero actualmente se ha incrementado su rotación y la empresa se ha encargado de fijar un rango de precios promedio para su venta, pero la retribución del producto no es la suficiente y los lleva a buscar otra opción de proveedores diferente a los locales.

Con la importación Kenzo Jeans pretende obtener calzado de buena calidad y a un precio más bajo que permita optimizar la estructura de costos. De esta manera pretende no perder lugar competitivamente en el mercado nacional o verse opacado por las marcas multinacionales a las cuales debería responder con rapidez y calidad.

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo General**

Elaborar un estudio de factibilidad para la importación de calzado para dama desde China para su comercialización en el mercado local.

#### **1.3.2. Objetivos Específicos**

- Establecer los parámetros de calidad y precio del calzado para generar valor a los clientes al importar productos desde China.
- Identificar y explicar los factores logísticos de importancia en el proceso de compra de productos en China y su importación a Colombia.
- Analizar las ventajas y desventajas de algunos proveedores chinos en cuanto a diseño, precio y calidad.
- Establecer parámetros para determinar la autenticidad de los proveedores chinos.
- Determinar la viabilidad de que los proveedores chinos cumplan con las condiciones respecto a terminados y empaque para la importación.

## 2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

### 2.1. Marco contextual

#### 2.1.1. Empresa: Kenzo Jeans S.A.S.

Kenzo Jeans es una empresa colombiana constituida hace 27 años que se dedica a la fabricación y comercialización de prendas de vestir. Con el paso de los años ha logrado posicionarse en el mercado de la pronta moda nacional con recordación y reconocimiento de los clientes. Según “el Sistema de Información y Reporte Empresarial (SIREM) que presenta los estados financieros y gastos de intereses con corte a 31 de diciembre, a nivel empresarial o agregado (sectores/regiones) para los años 2012 a 2015, la participación en ventas de Kenzo Jeans SAS en el sector de prendas de vestir en el país ha aumentado de 0.86% en 2012 al 1% en el 2014, logrando obtener un valor en ventas de 61.026 millones de pesos y 78.237 millones de pesos en el 2015”. (SIREM. Superintendencia de Sociedades, 2015).

Durante todos estos años la experiencia ha logrado forjar un reconocimiento en la industria de la confección, destacada por su cumplimiento, calidad y su atención personalizada, sobresaliendo por los productos que se mantienen a la vanguardia de la moda femenina y masculina. “A futuro buscará seguir modernizando sus procesos de calidad y sus modelos textiles para brindarle las mejores prendas al mercado nacional. Al día de hoy cuentan con 54 tiendas en Colombia siguiendo el proceso de expansión con 10 tiendas fuera de Bogotá y el relanzamiento de sus ventas en línea con el fin de llevar su marca y sus productos por todo el país” (Kenzo Jeans , 2014).

Inicialmente la empresa Kenzo Jeans se dedicaba a la venta de prendas de vestir exclusivamente, tenía línea femenina, masculina e infantil. Hoy en día, mantiene la línea de mujer y hombre fortaleciéndolas de distintas formas y con accesorios para acceder a un mercado objetivo con varias líneas de producto que se explican a continuación:

- NOW: Con esta línea buscan satisfacer a una *target* juvenil e universitario con diseños frescos y descomplicados. La comodidad de los jóvenes es un factor fundamental para el enfoque del grupo de diseño.
- GOLD: La línea *Gold* es exclusivamente femenina y pretende darle a la mujer colombiana una opción más formal dentro de la ropa casual para destacar sus curvas y voluptuosidad tan características de las mujeres latinas. La especialidad de la marca siempre ha sido destacar las curvas y ayudar con trucos de patronaje en la prendas a formar una mejor figura femenina. Adicionalmente, brinda una alternativa para el vestuario de oficina o una opción más formal dependiendo de los complementos.
- KNZ: La línea de hombre buscar satisfacer la necesidad de un look casual e innovador, siguiendo las tendencias y colores de temporada en sus diseños para asistir a reuniones semi formales y el día a día del trabajo.
- TG: Esta línea es un nicho que se identificó para mujeres y hombre de tallas más grandes con siluetas más robustas y que en diseño cumplen necesidades de tiro más alto en los pantalones, siluetas más sueltas y clásicas sin perder el estilo y las tendencias del mercado.
- Accesorios y bienes complementarios: Esta línea es solo de distribución. La empresa no los fabrica pero sí comercializa con marca propia para poder brindarle opciones completas a los clientes. Comprende accesorios como calzado, cinturones, carteras, bufandas, pañuelos, billeteras, entre otros.

### 2.1.2. Sector de prendas de vestir y calzado en Colombia

El sector de prendas de vestir y textiles para el periodo de Enero a Mayo de 2015 presentó un incremento en ventas de 5% con respecto al mismo periodo del año anterior siendo uno de los 12 sectores económicos con incremento. Así mismo, el sector de calzado y artículos de cuero generó un incremento de 3.7% (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2015).

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), en el mes de Noviembre 2015 del mismo año el panorama de ventas del comercio al por menor según los grupos de mercancías de interés que por un lado es prendas de vestir y textiles, y Calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero aumentaron con respecto al año anterior (Enero-Noviembre) un 7.5 y 2.8%, respectivamente (DANE, 2015). Para el periodo de Enero a Abril de 2016 el sector de prendas de vestir y textiles aumento un 12,5%, y el calzado y artículos de cuero generó un incremento de 3,9% (DANE, 2016).

Respecto a las importaciones colombianas el grupo de manufacturas disminuyó 22,8% en noviembre de 2015 al pasar de US\$4.250,3 millones en noviembre de 2014 a US\$3.281,2 millones en el mismo mes de 2015. En este grupo se incluyen el calzado y las prendas de vestir con una participación en el grupo del 1.2 y 2.2%. Las importaciones de estos dos grupos en el 2015 fueron del calzado 39,8 millones de dólares y de las prendas de vestir y accesorios de vestir de 70,8 millones de dólares con una variación en disminución también del 37,4 y 17.7% respectivamente (DANE, 2015).

Según la Superintendencia de Sociedades el comercio al por menor donde se clasifica la actividad como “Comercio al por menor de todo tipo de calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero, en establecimientos especializados” con el código CIIU G5234-V3 en la ciudad de Bogotá tuvo ingresos operacionales de \$788.079 millones de pesos en el 2013 con un aumento de 5.92 con respecto al año anterior (Superintendencia de Sociedades., 2014).

Esta información deja ver el dinamismo del sector en Colombia respecto a las prendas de vestir y el calzado, es un mercado en movimiento lo cual es beneficioso para realizar una importación.

### **2.1.3. Sector mundial de calzado**

La industria de la fabricación se compone de varios operadores que se dedican a la producción de todo tipo de zapatos que se clasifican de manera general en grupos de los siguientes productos (IBISWorld, 2010):

- Calzado para hombre (excepto deportivos)
- Calzado para mujer (excepto deportivos)
- Calzado deportivo
- Calzado en caucho y plástico
- Calzado de niños
- Pantuflas
- Calzado de Protección (industrial)
- Otros (zapatillas de ballet, calzado para bebés, calzado deportivo con tacos, etc.)

Para evaluar la situación global de la industria del calzado se observarán tres aspectos pertinentes a la investigación que son la producción, el consumo y los principales exportadores de la industria.

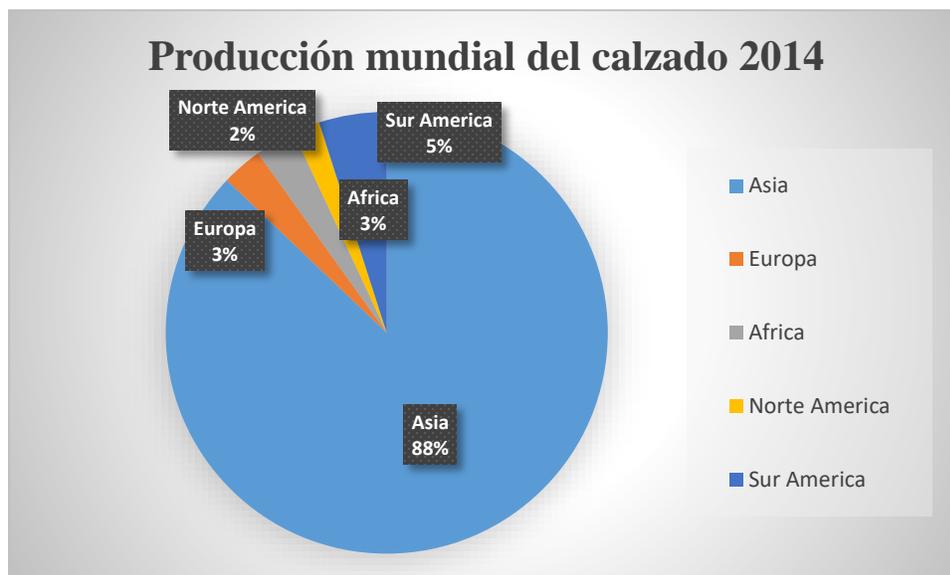
Según la APPICCAPS<sup>3</sup> la industria mundial del calzado en el año 2014 tuvo una producción de 24.3 billones de pares, con un incremento anual del 8% con referencia al año anterior. Asia es dominante en la producción mundial de calzado con una participación

---

<sup>3</sup> APPICCAPS: “Associação Portuguesa dos Industriais de Calçado, Componentes, Artigos de Pele e seus Sucedâneos. Traducido al español corresponde a “Asociación Portuguesa de manufactura de Calzado, sus Componentes y Bienes de Piel”. Es una asociación socia de la organización del mercado mundial del calzado y se encarga de la realización de los informes anuales del calzado a nivel mundial (World Footwear Yearbook).

del 88% y distanciándose bastante de los otros continentes como Europa con el 3%, África con el 3%, Norte América con el 2% y Sur América con el 5% (APICCAPS, 2015).

*Ilustración 1. Producción mundial de calzado 2014*



*Ilustración 1. Producción mundial de calzado 2014. Esta ilustración muestra la participación mundial de producción de calzado.*

*Fuente: Elaboración propia con datos de APPICCAPS*

Entre los líderes de la producción mundial del calzado se encuentra en el ranking (top 5) China, India, Vietnam, Brasil e Indonesia. China cuenta con una participación mundial de 64.6% en el 2014 con un incremento con respecto al 2013 del 10.5% y una producción en millones de pares de zapatos de 15.700. China es seguido por India y Vietnam con participaciones de 8.5 y 3.7%, respectivamente (Statista, 2016).

*Ilustración 2. Top 5 de participación mundial de calzado 2014*



*Ilustración 2. Top 5 de participación mundial de producción de calzado en 2014. Esta ilustración muestra el top 5 de países líderes en la producción de calzado en el mundo. Especificando la producción en número de millones de pares anualmente y su participación mundial.*

*Elaboración propia con datos de Statista*

Entre los principales exportadores de calzado del mundo China es el líder con una participación del 40.5% para el año 2014 del mercado mundial con 53.837 millones de dólares de exportaciones seguido de Vietnam con exportaciones de 12.200 millones de dólares y una participación de 9.2%. Italia es el tercero con exportaciones de 11.138 millones de dólares y una participación de 8.4% (APICCAPS, 2015).

China es el país más destacado como productor y exportador de calzado para el mundo, con lo cual es una opción apropiada para la búsqueda de un proveedor a la hora de importar calzado para la empresa Kenzo Jeans.

#### **2.1.4. Mercado del calzado en China**

China es el principal fabricante mundial del calzado, los ingresos de la industria en China aumentaron alrededor de un 6.6% por año de 2010 a 2014, mientras que para el 2015 se estimó un crecimiento del 4.2% (IBISWorld, 2016).

El segmento más grande del calzado en China es la industria de los zapatos de cuero (sintético y natural). China exportó en el 2014 la suma 964.97 millones de pares de zapatos de cuero aumentando un 11.5% con respecto al 2013. El segmento de zapatos de cuero representa el 21.4% de la producción de calzado los cuales fueron exportados en el 2014 en promedio a U\$14.25 dólares por par (Report Linker, 2015).

Existen varios mercados importantes para zapatos en China entre los cuales se destacan diferentes ciudades para la producción y la compra al por mayor de calzado entre ellas están Wenzhou, Guangzhou, Chongqing y Shenzhen. Las ciudades se enfocan en tipos de calzado diferentes. Unas urbes se dedican solo a calzado deportivo y otras a calzado de lujo o de cuero en distintas categorías como se explicaba anteriormente en el sector mundial del calzado. Esto ocurre debido a que los chinos como productores normalmente se especializan solo en una categoría, por ejemplo, botas de poliuretano para mujer o zapatos deportivos con taches para hombre.

##### ***2.1.4.1. Mercado al por mayor en Guangzhou***

Guangzhou es la capital de la provincia de Guandong. Tiene cientos de mercados al por mayor de diferentes productos. Funciona como un centro de distribución de comerciantes en el mundo, especialmente para compradores que buscan cantidades menores a contenedores enteros de 40 pies. La provincia de Guandong es

famosa por las industrias de prendas de vestir, el cuero y los electrónicos (Guangzhou Information, 2010).

Otro de los puntos a favor de esta zona en particular y específicamente de la ciudad de Guangzhou respecto al calzado es que queda aproximadamente a 60 kilómetros de Dongguan que es la zona más grande de producción de calzado en el mundo. Ellos “producen alrededor del 65% de los zapatos de alta gamas más reconocidos mundialmente albergando más de 1.500 fábricas de calzado” (China Performance Group, 2013).

Este centro de distribución es conveniente para Kenzo Jeans SAS dado que no solo tiene un mercado importante de cuero donde se encuentran especialidades como calzado, bolsos, cinturones y demás accesorios de moda. Sino que también hay un mercado de prendas de vestir al por mayor en donde a futuro podrían explorar la compra de prendas específicas para hombres y mujeres. Es una oportunidad de encontrar proveedores de otros artículos diferentes al calzado que ayuden a complementar su portafolio de productos. Incluso una opción para productos con materiales que en Colombia son más costosos para la producción en la planta propia o en sus satélites. Adicionalmente en esta ciudad existen mercados de gran tamaño de proveedores de accesorios también en cuero y de otros tipos como joyería, textiles (como bufandas, sombreros), relojes, entre otros.

Guangzhou es una de las ciudades de importancia en el sector del calzado. Existen varias opciones de diferentes márgenes de costo y calidad ofreciendo productos en cuero y poliuretano que son los materiales de interés. Además, hay un mercado de todos los insumos para la producción del calzado lo cual es conveniente también para la rapidez de los proveedores de calzado, porque las distancias en China son muy extensas y no se pierde el tiempo esperando las piezas.

A continuación se enlistarán mercados relacionados con el comercio al por mayor de calzado en la ciudad de Guangzhou (Guangzhou Tour Guide, 2013) con el fin de brindarle como recomendación a la empresa para la búsqueda de proveedores y opciones de producto:

- Zhanxi Lu o Zhanxi Road es un área principal para el mercado al por mayor de zapatos. En esta calle hay cerca de 15 altos edificios para diferentes estilos de calzado, calidad y rango de precio.
- Global International Shoe Trade Centre (Bu Yun Tian Di Shoes World) es otro centro de comercio al por mayor de calzado. Es una edificación con 7 pisos de calidad alta y media de zapatos, accesorios y materiales para hombre, mujer y niño. Tiene dos segmentos, uno de producto terminado y otro de insumos como los cueros, poliuretanos, hebillas y demás.
- Euro Commercial Plaza Shoes City es un centro de distribución de zapatos con cuatro pisos de showrooms de comercio al por mayor de calidad media.
- Guangzhou Jin Ma Shoes City está ubicado en la Zhan Xi Road, es uno de los más grandes mercados de comercio al por mayor de la industria del calzado con un área de más de 1.800 metros cuadrados.
- New Continent Footwear Plaza con un área de 3000 metros cuadrados más especializada en insumos y materiales y con showrooms de calzado.
- Metropolis Shoes City con un área de 20.000 metros cuadrados y aproximadamente 800 tiendas de mercado de zapatos para niños y mujeres de rango de calidad y precio medio.

## **2.2. Marco teórico**

### **2.2.1. Investigación de mercados**

La investigación de mercados se aplicará de forma que la empresa obtenga respuesta de necesidades de información. La investigación de mercados está encaminada a conocer al consumidor, a la disminución del riesgo, y a conocer la competencia y el entorno. Este caso particular estará encaminado a la reducción del riesgo y la incertidumbre a la hora de hacer la importación de calzado.

Como cualquier “otra herramienta debe garantizarse que sea configurada con las variables correctas, pues solo así el resultado será óptimo y permitirá delimitar y mejorar un proceso de toma de decisiones de marketing, minimizando los riesgos sobre los elementos de mercado” (Aragón, y otros, 2011) a través de la recolección de información en fuentes variadas como informes de fuerza de ventas e informes publicados del sector en cuestión, entre otras.

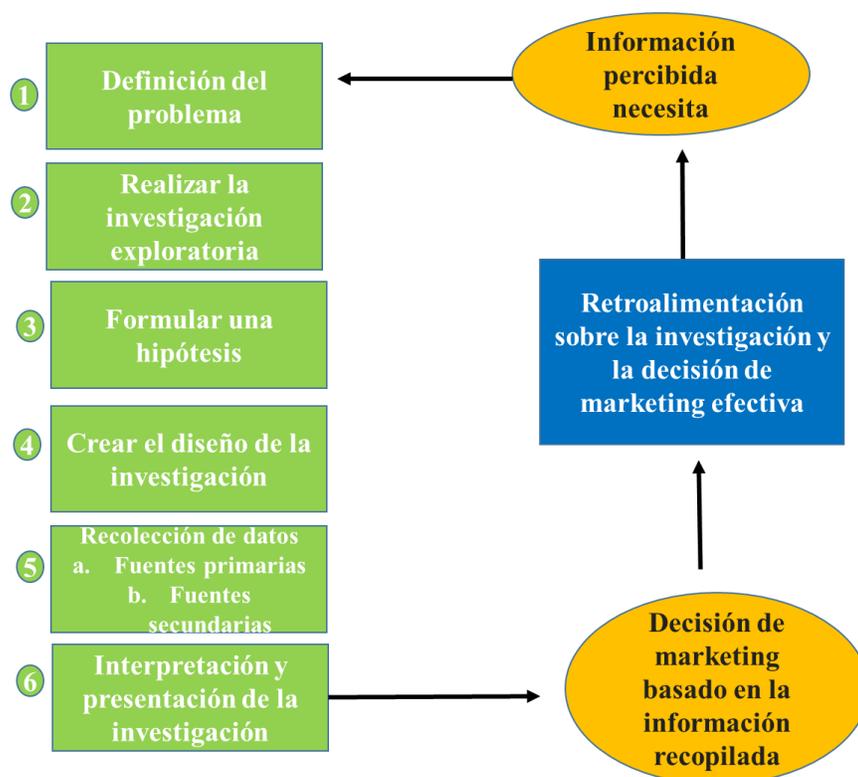
Las empresas buscan constantemente oportunidades en el mercado y la valoración de esas oportunidades les permite conocer realmente su potencial. Por lo anterior es importante dar valor a “establecer correctamente el universo, las características y descripciones que le permiten al investigador delimitar correctamente el grupo de personas o público objetivo que es sujeto de evaluación para así establecer adecuadamente la muestra que represente amplia y suficientemente a la población que tiene en sus manos la información que hará la diferencia entre una oportunidad sin sustento y una ganadora” (Aragón, y otros, 2011).

La investigación de mercados es un proceso sistemático para obtener información útil al estudio de los clientes actuales y potenciales, en la cual se utiliza el método científico para conocer los hábitos de compra y saber cuántos y quiénes son los clientes (Silva, 2014).

#### **2.2.1.1. *Proceso de investigación de mercados***

El proceso de la investigación de mercados, incluye desarrollo de ideas y teorías, la definición del problema, la búsqueda y el acopio de información, el análisis de datos, y la comunicación de conclusiones y sus consecuencias (Zikmund & Babin, 2009). Este proceso que se explica de manera más profunda con el propósito de adaptarse a cualquier situación particular por Kurtz en su libro “Principles of Marketing 2006”, donde nos muestra el siguiente esquema:

*Ilustración 3. Proceso de Investigación de Mercados*



*Ilustración 3. Proceso de investigación de mercados. Esta ilustración muestra un diagrama de seis pasos del proceso de la investigación de mercados según Kurtz.*

*Fuente: "Principles of Marketing 2006", David L. Kurtz.*

En el cual se explican los siguientes pasos:

- “Definición del problema: un problema bien definido permite centrarse en la obtención de información específica necesaria para la solución. La empresa debe mirar las causas ocultas de la pérdida de participación del mercado o lo que los competidores incorporan al mercado.
- Realizar la investigación exploratoria: busca descubrir la causa de un problema específico al discutirlo con fuentes que estén bien informadas dentro y fuera de la empresa y mediante el examen de los datos de otras fuentes de información.
- Formular una hipótesis: una explicación tentativa para un evento específico, aclarando lo que los investigadores necesitan probar.

- Crear el diseño de la investigación: la creación de modelo o un plan para conducir la investigación de mercados. Conduce a establecer un planteamiento de qué es lo que el estudio incluye y cómo se llegará a ese grupo.
- Recolección de información: se encuentran dos tipos de fuentes primarias y secundarias. En las secundarias se encuentran todos los estudios anteriormente publicados; y primarias, es la información recolectada por primera vez específicamente para el estudio en cuestión.
- Interpretación y prestación de la investigación: El paso final de la investigación de mercados es interpretar los hallazgos y presentarlos a los tomadores de la decisión en un formato que permita a los administradores hacer juicios efectivos.” (Kurtz, 2006)

Malhotra (2004) nos presenta un proceso muy parecido de 6 etapas. Asimismo, Zikmund y Babin (2009) siguen un proceso similar en la investigación de mercados que es el proceso que se adaptará en la investigación en cuestión.

### **2.2.2. Marketing internacional**

La investigación de mercados internacionales es un procedimiento para obtener el conocimiento requerido del nuevo mercado al cual se quiere llegar, teniendo en cuenta las diferencias y los entornos culturales. Esta es la manera de conocer los factores que se deben considerar para la toma de decisiones referentes al acceso al mercado extranjero, considerando las variables controlables e incontrolables presentes en él (Silva, 2014).

La American Marketing Association define el marketing internacional como “un proceso multinacional de planeación y ejecución de la concepción que se ocupa de poner precios, promoción y distribución de las ideas, las mercancías, los servicios para crear intercambios que satisfagan objetivos individuales u organizacionales”. De igual forma,

consiste en “aplicar técnicas de comercialización más allá de las fronteras de un país” (Sarathy, Terpstra, & Russow, 2006).

El marketing internacional “es el desempeño de las actividades comerciales para planificar, asignar precios, promover y dirigir el flujo de bienes y servicios de una compañía a los consumidores o usuarios de más de un país con el fin de obtener ganancias” (Cateora, Gilly, & Graham, 2010). Lo cual implica al menos dos grados de incertidumbre en distintos lugares, involucrando entornos comerciales incontrolables en cada país, afectando la forma de tomar decisiones.

Por otro lado, la información detallada de distintos aspectos como lo económico, cultural (ya mencionado anteriormente), político, panorama general de condiciones del mercado, el entorno tecnológico, y su situación competitiva, es necesaria para tomar buenas decisiones. No tomarse el tiempo adecuado para hacer una investigación puede incurrir en mayor probabilidad de un costo de una posible falla.

#### **2.2.2.1. Colombia**

Tener en cuenta algunos datos macroeconómicos y financieros permitirá una mejor comprensión de la situación de la empresa de estudio y del sector al que pertenece. Empezando con algunos datos generales del país. Colombia tiene una población de 47,79 millones, un producto interno bruto (PIB) en dólares de \$377,7 mil millones al año 2014 con un crecimiento de 4,6%. ( The World Bank, s.f.)

El “panorama general de América Latina y el Caribe refleja la baja productividad en sectores no vinculados a productos básicos” (The World Bank, 2014). Existe poca especialización en bienes de consumo, Colombia se dedica a exportar productos commodities para que empresas con mayor capacidad de capital las

transformen sumando valor agregado y un mayor costo. Sin embargo, existen esfuerzos de empresas que están empezando a cambiar poco a poco este panorama.

“En la región los costos de logística son altos, cuesta entre dos y cuatro veces más que en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y en los denominados tigres asiáticos” (The World Bank, 2014). En términos generales, en el reporte explican que la infraestructura en América Latina está deteriorada.

En Colombia, la infraestructura de transporte es baja especialmente en carreteras, debido principalmente por niveles históricos de baja inversión. Lo cual se asocia con menor nivel de desarrollo económico, en el país los costos de construcción son mayores a los beneficios económicos, constituyendo un obstáculo para el crecimiento económico dejándonos sin el nivel óptimo de dotaciones de inversión no solo en la cantidad sino calidad de infraestructura, dado que la capacidad de red de transporte es desbordada por la demanda de servicios de transporte sin sumarle el mantenimiento y fortalecimiento que requiere la infraestructura desarrollada (Yepes, Ramírez, Villar, & Aguilar, 2013).

Por otra parte, “el país presenta altos costos de transporte interno en comparación con otros países de la región. Transportar un contenedor de 20 pies en el interior del país cuesta 1.807,5 dólares, mientras que en otros países de la región el costo es inferior a 1.200 dólares” (Yepes, Ramírez, Villar, & Aguilar, 2013).

#### 2.2.2.2. *China*

China ha pasado de una planificación centralizada a una economía basada en el mercado y experimentado una rápida economía y desarrollo social. Su población de 1.364 billones (2014), cuando para el mismo año tuvo un producto interno bruto en dólares de \$10.35 trillones (The World Bank, s.f.). Su crecimiento del PIB promedio por año es alrededor del 10 por ciento lo que ha sacado a más de 500 millones de personas de la pobreza (The World Bank, 2016).

Se convierte en la segunda economía más grande y está jugando un papel cada vez más importante e influyente en la economía mundial. Sin embargo, China sigue siendo un país en desarrollo (su ingreso per cápita es todavía una fracción de eso en los países avanzados), y tiene el segundo mayor número de pobres en el mundo después de la India, reducción de la pobreza sigue siendo un reto fundamental. “El ascenso económico rápido ha traído muchos desafíos, así, como una alta desigualdad; la rápida urbanización; desafíos a la sostenibilidad del medio ambiente; y los desequilibrios externos. China también se enfrenta a presiones demográficas relacionadas con el envejecimiento de la población y la migración interna de mano de obra” (The World Bank, 2016).

Como parte de este crecimiento, este país asiático ha penetrado fácilmente los mercados locales de los países de América Latina, convirtiéndose en uno de sus principales proveedores de manufacturas. Esto tiene consecuencias importantes no sólo en los patrones de consumo locales de estos países sino en su potencial exportador, debido a que, por ejemplo, pueden importar insumos del país asiático e incorporarlos en sus productos de exportación (Montenegro, Pereira, & Soloaga, 2011). Lo cual puede ser visto tanto como una oportunidad aprovechable como una amenaza en competencia para adentrarse en mercados de países vecinos.

### 2.2.3. Marketing mix

El marketing mix provee un marco para la dirección de mercadeo y ayuda a formar un contexto del negocio en este caso específico se utilizará para contextualizar la importación. El concepto trata de componentes estratégicos que necesitan ser mezclados para lograr los objetivos a la hora de importar el calzado desde China.

El marketing mix “brinda una receta de cuatro ingredientes que son el precio, producto, plaza, y promoción (Las 4Ps) que se mezclan en proporciones variadas para evaluar cuál aspecto es más apropiado para la marca o en este caso el producto” (Posner, 2011). Fundamentalmente es una herramienta que viene a colación para “asegurar que un producto sea puesto en el mercado específico correcto, al precio correcto, que el balance de mercadeo está correcto, en el lugar y momento correcto y que el recibimiento de los clientes sea hecho a través de las correctas promociones” (Posner, 2011).

El marketing mix como lo define Kurtz (2006) es “una mezcla de cuatro elementos estratégicos –producto, distribución, promoción y precio- para encajar las necesidades y preferencias de un objetivo específico de mercado”. A continuación, se explican de manera breve esas estrategias también según las definiciones de Kurtz:

- Estrategia de Producto: No sólo abarca el producto, servicio o idea; sino que abarca la satisfacción de todas las necesidades del consumidor respecto a ese producto. Incluye elementos de diseño, de empaque, nombre de la marca, garantías, ciclo de vida del producto, desarrollo de un nuevo producto y posicionamiento del producto en el mercado, entre otros.
- Estrategia de Distribución: debe asegurar que los consumidores encuentren el producto en las cantidades apropiadas, en el momento y lugar adecuado. Involucra decisiones de transporte, bodegaje, control de inventarios, proceso de órdenes de producción y selección de canales de mercado.
- Estrategia de Promoción: es el vínculo de comunicación entre vendedores y compradores. En las organizaciones existen diversas formas de enviar mensajes acerca de los productos, servicios, e ideas. A través de los asesores

comerciales o por publicidad y promociones se puede lograr esto. Es necesario encontrar el canal por el cual la comunicación sea más acertada y eficiente.

- Estrategia de precio: se ocupa de los métodos de fijación de precios rentables y justificables. Uno de los factores que los influencia es la competencia. Una buena estrategia de precios debe crear valor para los clientes, la construcción y fortalecimiento de su relación con la empresa y sus productos.

#### **2.2.4. Minimum Order Quantity**

El concepto Minimum Order Quantity (MOQ) se ve palpado particularmente en la práctica en China cuando se va realizar a un pedido. Es un concepto común en las economías a escala. Corresponde a una referencia de una cantidad mínima de orden. Normalmente se aplica fácilmente en el mercado de la moda por color del material o insumo principal de la prenda (Zhou, Zhao, & Katehakis, 2007).

En el caso de las confecciones o cuando se utilizan materiales como textiles, sintéticos o encajes, deben consumirse los rollos completos para un pedido de algún artículo en particular. Este MOQ puede ser negociable si se van a pedir varios diseños con materiales y colores iguales. Esto con el fin de que al proveedor, en este caso chino, no le queden insumos sobrantes del material principal que no pueda vender a nivel a escala y que afecten su gestión de inventarios.

Es importante tener en cuenta que sobre el pedido y orden de producción existe normalmente una cláusula que les da a ellos como proveedores un margen del 5 al 10% para el derecho de la entrega de ese porcentaje adicional de la mercancía; precisamente para eliminar de su inventario posible material sobrante.

Este concepto es importante ya que puede ser factor de poca flexibilidad de los proveedores con los clientes y que puede generar un aumento en el costo de los inventarios posteriores (Zhou, Zhao, & Katehakis, 2007). Adicionalmente, en la industria de la moda

un factor determinante adicional es el ciclo corto de vida del producto, donde las oportunidades de salida de los bienes con el concepto de la pronta moda se reducen, esto si el producto no es ganador, afectando los inventarios (Kiesmüller, De Kok, & Dabia, 2011). Los accesorios, en ese caso particular hablando de los zapatos, son un elemento que “puede cambiar la apariencia de una prenda -para que resulte elegante o informal-“ (Sorger & Udale, 2009). El diseño de las prendas o del calzado debe representarse en la tienda como algo actual y seductor para el cliente. La elección de los diseños del calzado es vital. Debe cubrir las distintas gamas de productos en las tiendas y complementar las colecciones.

### 3. MARCO METODOLÓGICO

Este estudio de factibilidad de importación de calzado, es una investigación con enfoque cuantitativo en donde se plantea un problema concreto y delimitado que se resolverá por medio de la recolección de información, datos y estadísticas. Por medio de este estudio cuantitativo se pretende añadir al proceso de importación una base para eliminar la incertidumbre y minimizar el error en las diferentes áreas de la organización y conceptos logísticos en el proceso. Es un estudio objetivo para que la empresa pueda predecir elementos que irán surgiendo en el momento del proceso de la importación y de determinar la viabilidad de realizarla (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006).

Las fuentes y procedimientos de recolección de información se realizaron de la siguiente forma: El conjunto de documentos seleccionados para la muestra de esta investigación se seleccionó mediante un muestreo no probabilístico por accesibilidad, intención y opinión determinada por el investigador y el proceso.

Se recolectaron como fuentes primarias, información de la empresa a través de entrevistas con los gerentes y encargados en ingeniería, inventarios y diseño, entre otras áreas de la empresa. Como fuentes secundarias, las bases de datos utilizadas fueron JSTOR, PROQUEST y World Bank Data. Adicionalmente, la recolección de documentos e información se llevó a cabo en entidades

oficiales del gobierno, entidades mundiales de estadística o específicas del sector y sus empresas. Así mismo, se buscó en los medios anteriormente mencionados estudios de factibilidad para que sirvieran de guía para la elaboración de estructura y fuentes de este proyecto.

La investigación de este proyecto es realizada en su totalidad desde Colombia, las fuentes y proveedores han sido seleccionados a través de internet por diferentes métodos. Para el estudio de proveedores se ingresó a páginas web de ferias de comercio en China. Una de las ferias que se destacó fue la Feria de Cantón que se desarrolla en diferentes etapas y tiene gran reconocimiento mundial, además de una base de datos muy amplia de proveedores de zapatos de todo tipo. Fue necesario evaluar cuáles eran pertinentes antes de hacer contactos directos a través de correos. Esto se hizo por las muestras de fotos de producto, visitando las páginas web para llevarse una mejor idea del producto y sus características. También se investigó en ferias de calzado en el mundo para ver en esas mismas bases de expositores qué proveedores eran chinos y si podían ser contactados.

Una vez hecho el contacto, se les solicitó a través de correo electrónico información acerca de los materiales que manejan para la producción del calzado, la calidad mínima para una orden (MOQ), en qué lugar de China se encontraban para saber el posible puerto de embarque, la colección más reciente o próxima a salir en este caso para la temporada de Otoño/Invierno 2016. Finalmente, se solicitó una cotización de ciertos posibles diseños que llamaran la atención del departamento de diseño y compras aprobados por las directivas de la empresa.

### **3.1. Estudio de proveedores**

China es el primer proveedor de productos manufactureros y el principal productor de calzado en el mundo, por lo que se encontraran miles de proveedores posibles para la selección. El propósito específico es encontrar una oferta de productos con precios más económicos con respecto al costo en el mercado colombiano o de precios similares con mejores características en diseño, materiales y acabados.

Al momento de llevar este proyecto a la práctica para Kenzo Jeans, la recomendación de este estudio es que la empresa encuentre un proveedor que brinde las opciones de calzado para mujer en diferentes estilos. Las razones son sencillas, si el pedido tiene éxito con ese proveedor a futuro pueden fortalecer su relación de confianza; consiguiendo mejorar los términos de pago para que sean más convenientes para la empresa, que se pueda negociar sellos para marcas específicas en el calzado, o incluso exclusividad en algunos diseños, entre otros.

En el proceso de este estudio de factibilidad se buscaron proveedores que cumplieren con los parámetros establecidos por Kenzo Jeans para ser evaluados. La negociación con los proveedores puede tener varias etapas en las cuales es importante realizar las preguntas correctas acerca de tiempo de entrega, calidad, términos del acuerdo, entre otros. El propósito es encontrar opciones de proveedores que puedan satisfacer los siguientes criterios: precio, calidad, condiciones de empaque y etiquetado, MOQ y diseño.

### **3.1.1. Parámetros de negociaciones**

Al realizar el contacto con proveedores y al momento de hacer una negociación se considera importante realizar ciertas “preguntas correctas” para evitar inconvenientes o sucesos que en teoría puedan estar sobreentendidos en un proceso de negociación. Estas sugerencias no pretenden desconocer las habilidades para los negocios de los que se involucren en el proceso de compra del producto. Sólo pretenden informar algunos factores a tener en cuenta. A continuación se dejarán las siguientes sugerencias:

- Tiempo de entrega del pedido: Los tiempos de entrega pueden variar de 30 a 45 días desde el momento en que se realice el primer pago.
- Etiquetas y marquillas: Es aconsejable saber si los proveedores ponen las marquillas y asumen el costo o no dentro del precio. Igualmente qué tipo de marcas o sellos tienen los productos y si son aceptadas por el comprador. Como mínimo deben tener para la exportación de China e importación de Colombia la información de composición y lugar de origen.

- **Materiales:** Se recomienda especificar que los materiales e insumos sean exactamente los de las muestras a menos que en el pedido se especifique algún cambio o requerimiento diferente en color, forma o diseño por parte del comprador.
- **MOQ:** Es importante especificar cuál es la cantidad mínima de compra por estilo y por color. Si se piden más de una referencia en el mismo material este MOQ puede o no ser negociado con el proveedor.
- **Porcentaje adicional de producto:** Es una cantidad adicional de producto que normalmente se especifica con un porcentaje en la cotización o factura; este puede variar de 5 a 10%. Ese porcentaje corresponde a cantidades que los proveedores chinos no dejan de producir porque aún tienen material que quedaría sobrando o desperdiciado y ellos terminan los rollos de su material principal. Es importante porque son cantidades adicionales que serán incluidas en la factura final. Es decir que las cantidades del pedido inicial pueden modificarse.
- **Términos de Pago:** Los pagos con un proveedor nuevo pueden ser acordados dependiendo de la negociación a la que se llegue. Puede ser desde un 50% para iniciar la producción y el siguiente 50% contra entrega. Con el tiempo y el fortalecimiento de la relación de confianza entre las partes, este porcentaje puede variar a 30%-70% o incluso 20%-80%. Las políticas de pagos dependen de cada proveedor. **IMPORTANTE:** tener en cuenta las fechas. En algunas facturas pueden poner advertencia de plazos. Si ya está lista la mercancía para la fecha de entrega y el pago final se retrasa por falta de liquidez u otros motivos, el proveedor puede apropiarse de la mercancía después del plazo sin devoluciones de dinero.
- **Logística de entrega:** Debe quedar acordada en la negociación. Depende de la localización de la fábrica o del showroom; la respuesta no siempre es la más obvia. El lugar de la entrega en una bodega, un lugar específico o a un puerto de carga específico. Los proveedores no siempre tienen las fábricas cerca de las ciudades y no se quiere incurrir en ningún monto adicional de transporte para entrega que no se haya especificado con anterioridad. También se debe definir si la empresa requiere entrega en una ciudad o puerto diferente a la ciudad de compra o al puerto más cercano por costos, facilidad u otros.

### 3.1.2. Verificación de proveedores

La verificación de proveedores es un procedimiento muy valioso para el proceso. A la hora de hacer negocios existen muchos casos de fraude en diferentes modalidades como por ejemplo: que sean empresas fachada, puede que no entreguen el producto como la muestra (sino diferente calidad o materiales), o que desaparezcan después del pago del adelanto. Es ideal conocer directamente el producto (una muestra física) y la fábrica donde trabajan. Esto le puede brindar una idea más acertada del producto y su fabricación e incluso fortalecer las relaciones proveedor-cliente.

Para ese estudio, la búsqueda de los proveedores se realizó netamente a través de internet por páginas web de empresas y ferias, y correos electrónicos. Es importante a la hora de encontrar un proveedor que cumpla las expectativas, comprobar también la veracidad del mismo. Tenga en cuenta que el gobierno de China no se hace responsable por las diferentes modalidades de fraude en los que puedan caer los compradores extranjeros. Sin embargo, no existe una regulación certera para comprobar si un proveedor es realmente confiable, e inevitablemente, existen casos de fraude y proveedores con falsos perfiles.

Para disminuir el riesgo de caer en algún fraude, se puede comprobar el número de registro de las empresas en China. Cada provincia tiene páginas para comprobar estos registros dependiendo del lugar donde hayan sido inscritas. No obstante, las páginas normalmente no cuentan con una traducción al inglés o español, están en mandarín así que puede ser necesario un traductor o alguien que domine el idioma para poder hacer la verificación. También es necesario solicitar a los proveedores los números de registro y certificados a las empresas.

Aun así, puede ser difícil comprobar la autenticidad si no se cuenta con una asesoría profesional; dada que el hecho de que aparezcan registradas no es sinónimo de veracidad o su autenticidad.

### **3.1.2.1. *Proveedor confiable***

Para limitar los riesgos para una importación hay dos aspectos que se sugiere tener en cuenta: seleccionar un proveedor que sea confiable y realizar control a la mercancía antes de ser enviada a destino.

Conseguir un proveedor por internet puede ser sencillo, pero confiar en ese proveedor es una experiencia diferente. No se puede confiar en el único método de intercambio de correos y/o llamadas telefónicas, o una página de internet funcional y atractiva porque se puede estar cayendo en una trampa sin salida. Es demasiado riesgoso sólo confiar en una página web o contacto electrónico para realizar pedidos de gran cantidad de piezas o una inversión económica importante. Se sugiere que el intercambio de mensajes y/o muestras no sea la forma para decidir hacer una compra con un proveedor determinado.

### *3.1.2.1.1. Ferias de importación y exportación*

La asistencia a ferias como lo son la Canton Fair en Guangzhou (Cantón), o Global Sources en Hong Kong para encontrar un proveedor puede minimizar el riesgo. La posibilidad de asistencia a una feria de estas puede brindar la posibilidad de conocer el producto físicamente, todas la variedad de opciones de referencias, los tipos de material que se usan, e incluso nuevas opciones de producto que tal vez no buscaba pero pueden ser indicadas para venderse en su negocio. Las ferias suministran un catálogo de proveedores con cierto grado de confiabilidad, dado que tiene una reputación como feria que defender, y se encargan de las exhaustivas verificaciones.

Sin embargo, para asistir a las ferias en China es necesario tener un presupuesto en que se tengan en cuenta algunos costos como el desplazamiento hasta China, estadía, viáticos, entrada a las ferias y costos de transporte interno, entre otros.

A continuación se realizó una noción de presupuesto básico para un viaje y estancia en China de una persona en el que no se incluye ningún prepuesto de visados, compras de productos o envío de mercancía desde China.

*Tabla 1. Presupuesto viaje a feria en China*

Item	Detalles	Valor
1	Tiquetes de Avión Origen: Bogotá - Destino: Cantón - 1 escala: Los Ángeles. Ida y Vuelta. Duración de vuelo: 26 horas (ida) -35(vuelta)	\$3.733.183
2	Hospedaje 12 noches. Hotel 3 estrellas. 1 habitación. 1 adulto. Cerca de estación de tren. Desayuno incluido. Wi-fi gratis.	\$1.811.362
3	Viáticos Transporte, comidas, otros	\$4.000.000
4	Entrada feria Entrada a la tercera etapa: Prendas de vestir y calzado.	\$350.000
Total		\$9.894.545

\*Cifras en pesos colombianos

\*Fecha de búsqueda: 8 de Agosto de 2016

\*Fechas de búsqueda para viajar: 12 de Septiembre a 26 de Septiembre de 2016

\*Fuente: Elaboración propia. Con datos de los siguientes portales de búsqueda: [www.booking.com](http://www.booking.com), [www.despegar.com](http://www.despegar.com), [www.feriadecanton.com](http://www.feriadecanton.com)

**Tabla 1: Presupuesto viaje a feria en China.** Esta tabla enlaza un presupuesto básico para un viaje desde Bogotá, Colombia con destino a Guangzhou, China. Incluye viáticos, tiquetes, hotel, y entrada a la feria de Cantón.

### *3.1.2.1.2. Asesoría profesional*

Contratar los servicios de alguna empresa auditora puede ahorrar muchas molestias y posibles fraudes. Entre los servicios de estas empresas esta la verificación de proveedor, auditorías en fábricas y autenticidad de certificados ISO 9001 para exportadores chinos. Adicionalmente, ofrecen la auditoria de la mercancía antes de la carga y envío a destino bajo ciertos parámetros específicos.

En Colombia existen empresas como la Cámara de Comercio e Integración Colombo China que es una institución de carácter privado que busca favorecer el intercambio comercial y cultural entre las dos naciones. Entre los servicios que ofrecen para el proceso de importación están los siguientes: la verificación y búsqueda de proveedores con el fin de evitar fraudes o engaños, la auditoria de la fábrica e inspección de la mercancía para verificar los registros, permisos y certificados de calidad en caso de tenerlos y verificación visual de la mercancía antes del embarque. Como es una institución de carácter privado es necesario la afiliación a la institución y cada servicio tiene una tarifa dependiendo de lo requerido por los clientes (Camara de Comercio e Integración Colombo China, s.f.).

Según lo consultado con algunas empresas que se dedican a esta tarea algunos de los servicios más específicos se describirán a continuación<sup>4</sup>:

- El servicio de verificación de documentos tiene 2 opciones:
  - Verificación Documental Sencilla: Brinda información general de la compañía, consigue datos como el representante legal de la empresa, contacto, e-mail, número de registro chino, provincia, fecha de registro, dirección, teléfono, capital registrado, licencia comercial, registro de aduana y licencia de exportación. El valor de este servicio es de \$232.000 y toma un tiempo máximo para su entrega de 8 días hábiles contados a partir de la fecha de confirmación de pago.
  - Verificación Documental Compleja: Este formato brinda además de la información general, un historial financiero y comercial de la compañía. El valor de este servicio es de \$809.000 y toma un máximo para su entrega de 15 días hábiles contados a partir de la fecha de confirmación de pago.

La asesoría profesional realiza la verificación bajo sus parámetros para indicar si un proveedor es o no confiable. Sin embargo, esto no garantiza en un 100% que el mismo sea confiable. Para tener un mejor diagnóstico, ofrecen también filtros de auditoria de la fábrica e inspección de la mercancía.

---

<sup>4</sup> Precios según cotización de la Cámara de Comercio e Integración Colombo China a fecha de 10 de marzo de 2016

También existen empresas con servicios online que ofrecen la verificación del registro de la empresa, métodos de pago seguro, la localización de la oficina y/o fábrica e incluso referencias de clientes y órdenes previas. Igualmente a través de unos métodos de afiliación por suscripción. Algunas de estas empresas y páginas web son:

- Analema: <http://www.analema.com/procura-industrial-china/online-verification/>
- Foray China(Hong Kong) :  
[http://www.foraychina.com/text/es/p02/verificacion\\_de\\_proveedores.html](http://www.foraychina.com/text/es/p02/verificacion_de_proveedores.html)
- China Inspection: <http://www.chineinspection.es/comprobacion-sociedades-china>
- Importar de China (Lima): <http://importardechina.com.pe/servicios-de-importar-de-china/consultoria.html>

En asesoría profesional muchas empresas ofrece un paquete de servicios muy similar, son empresas de carácter privado por lo que los servicios y costos dependen de sus propias políticas.

NOTA IMPORTANTE: Estas suscripciones o ciertas empresas de asesoría son sistemas de verificación con una metodología establecida a través de varios parámetros como los registros de empresa y otros. Sin embargo, no se responsabilizarían por los pedidos o transacciones de los negocios con las empresas verificadas independientemente de si aprueban o no los filtros de verificación.

### *3.1.2.1.3. Control de calidad y pedidos*

Este control del pedido se refiere a la verificación de la mercancía. Es regulada y monitoreada por la empresa de auditoría, esto asegura que la entrega de la mercancía sea en las condiciones, tiempo y calidad establecida desde el momento de pedido inicial.

Las empresas de asesoría o auditoría especializada se encargan de mantenerse en contacto con el proveedor informando el estado de pedido abarcando cuestiones técnicas en el proceso de producción para que el producto terminado no se vea perjudicado asegurando que la realización del envío contenga las condiciones acordadas iniciales o con cambios aprobados por el cliente (Foray China Limited, s.f.).

Es importante la verificación de la calidad del producto terminado, debe satisfacer las condiciones de las muestras iniciales de producto o los cambios pactados en el momento del pedido antes de realizar el envío de la mercancía a destino.

#### *3.1.2.1.4. Portales de verificación*

Por otro lado, otra forma de verificación son los portales en internet creados por las entidades chinas que permiten ingresar el número de registro para verificar su veracidad y buscar más información de los proveedores. Si se encuentran activos y desde cuándo, nombre registrado, dirección, capital, número de trabajadores, entre otros. El inconveniente es que son páginas sin traducción al inglés y por lo tanto es necesario de un traductor.

Un ejemplo de este tipo de organismos de registro de verificación de empresas en China es el Bureau of Industry & Commerce y funciona con el número de registro que debería suministrar el proveedor. Estas verificaciones se realizarían exclusivamente con la información brindada por el proveedor.

Otro método de verificación por portales de internet es a través de la provincia donde está registrada la empresa y su administración local (Analema , s.f.), para esto existe este portal que puede ser de utilidad con un traductor que domine el idioma: En este caso para la región de Guangdong el departamento de comercio de la provincia

es el correspondiente y tiene un portal web también en inglés <http://www.gddoftec.gov.cn/en/>.

### **3.1.3. Criterios para la evaluación de proveedores**

Se evaluará la factibilidad de la importación mediante los siguientes criterios básicos que Kenzo Jeans consideró de relevancia para aprobar un proceso de importación de calzado:

- Que el MOQ no supere la cantidad que se desea comprar. Inicialmente la cantidad máxima es de 500 a 600 pares por referencia incluyendo más o menos 3 colores. Es decir que el MOQ debe ser aproximadamente de 100 a 150 por referencia por color.
- Que el proveedor acepte las condiciones de empaque y marcas que se necesitan para el proceso de importación y posterior almacenamiento en la bodega en la fábrica en Bogotá.
- Que los productos cumplan con diseño y calidad. El producto debe lograr destacarse en diseño y complementar las diferentes colecciones de ropa. Además, debe cumplir los parámetros de calidad en materiales (poliuretano), acabados y características específicas.
- Que estén en un rango de precios entre los cuales la empresa pueda negociar e importar. Este rango estaría alrededor de entre los 5 y los 19 dólares como precio de compra.

Las especificaciones de cada uno de los criterios estarán explicadas a profundidad en el siguiente numeral que corresponde a el “Marketing mix de importación de calzado”.

### **3.2. Marketing Mix de importación del calzado**

Para este proyecto el *marketing mix* para la factibilidad de la importación consistirá en las estrategias de precio, producto y distribución. Aprovechando la ventaja del marketing mix en la que permite estudiar y analizar específicamente las variables que ayuden a alcanzar el éxito de la investigación.

#### **3.2.1. Estrategia de producto**

Inicialmente el proyecto de importación se realizará solo para calzado femenino, la empresa busca calzado que complemente las colecciones de la línea femenina que se ofertan en las diferentes temporadas del año. Se busca que estas prendas cumplan ciertas características en diseño, estilo, horma, calidad y comodidad para los clientes. El calzado es un producto que tiene menor rotación que las prendas así que tiene que tener un diseño que se complemente con las distintas temporadas, las colecciones del año y las diferentes líneas de producto.

De manera general se buscan zapatos para mujer que cumplan inicialmente las siguientes características: Botas tiro alto con tacón (alto y bajo), botines con o sin tacón, zapatos para vestir tacón medio, mocasines y/o calzado informal tipo tenis para vestir no deportivo.

La calidad del producto tiene mucho que ver con la selección de insumos para el ensamblaje de la pieza, en un zapato el material que predomina es la parte superior que puede ser en tela, plástico o cuero. Los materiales de buena calidad aseguran un mejor producto y ayudan a evitar posibles problemas de garantías o daños a futuro. El material de interés predominante en el calzado que Kenzo Jeans busca en este caso para el calzado es cuero sintético específicamente el poliuretano.

A continuación se presentan algunos posibles modelos que la empresa busca:



Fuente: Pinterest. Palabras clave: Botas, botines, botín alto, botas sin tacón, Otoño/invierno.

1. Botín de tacón alto con combinación en cuero y gamuza.
2. Botín de tacón medio con correas
3. Botín de tacón bajo básico de cuero con detalles dorados
4. Bota de caña alta de tacón bajo con combinación de plástico y cuero.
5. Botín de caña media tacón bajo con diseño
6. Botín de tacón alto con cordones.

Las imágenes anteriores representan estilos de calzado que la empresa quisiera conseguir. Los diseños no deben ser iguales, solo en un estilo similar.

### 3.2.1.1. *Diseño del calzado*

Lo que se busca en los diseños son elementos versátiles que complementen las colecciones actuales y las diferentes líneas de producto que tiene para la venta Kenzo Jeans. El calzado tiene que llamar la atención directa de los clientes por el diseño y la versatilidad. Debido a que Kenzo Jeans tiene claro que solo es un bien complementario para las colecciones no se dedicarán a vender exclusivamente zapatos en un futuro. Las

prendas de vestir seguirán siendo su prioridad. Sin embargo, los accesorios completan la apariencia de las prendas y Kenzo quiere poder ofrecer una imagen completa a sus clientes (Sorger & Udale, 2009).

Las ferias de moda en estas ciudades y el mundo son fundamentales para estar a la vanguardia en tendencias de moda, en materiales, insumos, tecnología para producción, tecnología para diseñar el lavado para las prendas y técnicas nuevas de manufactura, entre otros.

A la hora de realizar las compras de la empresa el grupo de diseño, mercadeo y compras de Kenzo Jeans tiene que realizar investigaciones exhaustivas, el seguimiento de tendencias se hace a través de internet, revistas, ferias de moda, pasarelas, entre otros. Lo anterior con el fin de brindarle a los clientes colecciones completas de productos que se complementen mutuamente y que les dé un reconocimiento como una marca que tiene una identidad y que les brinda a sus clientes “outfits” con tendencias actuales.

Cabe destacar que Kenzo Jeans a través de los años ha logrado tener acceso y ha visto la necesidad de asistir a diferentes muestras de moda con el mismo objetivo de expandir su panorama e internamente tener las herramientas para destacarse en el mercado de las confecciones. Por eso busca estilos de calzado que se destaquen y puedan brindar a sus clientes la oportunidad de llevar un producto que está en tendencia y que con gracias a su versatilidad lo podrá usar en muchas ocasiones.

### **3.2.1.2. *Parámetros de calidad***

Tener un producto de calidad significa que el bien o servicio se ajuste a los requerimientos del consumidor, que sea aceptable. Asegurar la calidad es algo más que

limitarse a cumplir con ciertos estándares mínimos la empresa quiere agregar valor a una experiencia con ese producto complementario.

Como generalidad respecto a China, existe una reputación o fama de la calidad mala debido a la diferencia y economía de precios con respecto al mercado mundial. El cliente, en este caso la empresa Kenzo Jeans, tiene la facultad de la elección del proveedor y la calidad que considere le va ofrecer a su mercado. En China es posible conseguir productos de buena calidad en cuanto a materiales, manufactura, empaque, lo cual se verá reflejado en precio. Por eso es tan importante la elección de los proveedores.

La calidad de los materiales es muy importante para la empresa. Se buscan modelos en cuero (sintético) y buena calidad de poliuretano. El poliuretano, -PU Leather- como es común llamarlo internacionalmente, es un reemplazo sintético de buena calidad del cuero. Adicionalmente es más económico y muy resistente, pero debe seleccionarse con cuidado porque hay diferentes calidades de este material.

Al realizar un pedido de prueba se recomienda hacer uno de cantidades más reducidas para probar la calidad de los materiales y de los terminados del calzado, dado que con los chinos las opciones de garantías o devoluciones son de probabilidades muy bajas. Aunque la opción de solicitud de muestras es una opción siempre, puede ser un proceso más demorado y no siempre garantiza la calidad del pedido completo. La veracidad de proveedores es un tema importante a la hora de la calidad y confianza para realizar negocios.

Respecto al calzado es importante que el material y los acabados tengan los atractivos necesarios para la decisión de compra; que las costuras este bien terminadas, que las sueltas se vean resistentes y bien pegadas y el material o cuero sea de buena calidad, lo cual es un apreciación casi subjetiva del comprador y su conocimiento del producto y materiales a la hora de manipular la muestra. Se debe buscar que el material no debe marcas al rasarlo con las uñas o que no se deshaga fácilmente, que la suela sea suave (que se doble fácilmente es un buen indicio), que los cordones o remaches sean firmes y no se deshagan o despeguen, entre otros. Que los zapatos sean convenientes en comodidad y que la horma no sea perturbadora o que siente en alguna de las uniones o vaya a causar molestias en los clientes.

### 3.2.1.3. *Condiciones de empaque y etiquetado*

Respecto a las condiciones de empaque se tendrán en cuenta aspectos que ayuden al almacenamiento e identificación del producto en destino. También se considerarán las marcas y etiquetas que deben tener los productos para cumplir las condiciones de aduanas como son marquillas o stickers que describan composición de los materiales del producto con nombre de la empresa, número de Identificación Tributaria (NIT), registro SIC, especificación de dónde fue hecho el producto y cuidados del mismo. Adicionalmente, las etiquetas que la empresa le añade a sus productos para conservar la imagen de la marca.

#### 3.2.1.3.1. *Etiquetas y marquillas*

- Marquilla: En cada empaque del producto debe haber un *sticker*, marquilla o sello manifestando los materiales con los que se fabricó. Igualmente debe haber información sobre los materiales y porcentajes de las diferentes partes como las suelas, forros o sintéticos. También debe incluir el lugar de origen y país donde se fabricó el producto.
- Etiqueta (Opcional): También debe tener una etiqueta colgante en cartón de color blanco con letras doradas añadida al producto con plastiflecha manual para el *sticker* de precio, el código de barras y el código de referencia interno en la cual también va añadida la talla y el color. A continuación un ejemplo de las marquillas y etiqueta de una prenda con los mismos requerimientos:

*Ilustración 4 Etiqueta de cartón añadida con plastifica manual*



**Ilustración 4. Etiqueta de cartón añadida con plastiflacha manual.** Esta ilustración corresponde a una etiqueta actual que se utiliza para el calzado y prendas de vestir.

Fuente: Kenzo Jeans

NOTA: La etiqueta que se requiere del proveedor debe omitir el código de barras dado que este se lo asigna el sistema interno de Kenzo Jeans en la fábrica.

*Ilustración 5 Sticker o marquilla con detalle de composición de una prenda de Kenzo Jeans*



Fuente: Kenzo Jeans

NOTA: La etiqueta que se requiere del proveedor omitía el código de barras, esto pertenece al sistema interno de Kenzo Jeans que se asigna en la fábrica en Bogotá. El origen de la prenda debe ser China.

### 3.2.1.3.2. *Empaque y embalaje*

Los requerimientos de empaque de Kenzo Jeans SAS son sencillos y básicos para que no se incurra en daños de la mercancía. El calzado se solicita empackado de manera individual en cajas de cartón firme con polímero expandido o papel enrollado por dentro de las botas o cuerpo del zapato para conservar y preservar la horma. Las cajas deben ser marcadas por fuera para identificarlas fácilmente con estilo, talla y color. Adicionalmente los empaques individuales deben estar en cajas de cartón por curva<sup>5</sup> y color también marcadas con el estilo del zapato y color.

<sup>5</sup> Curva: la aglomeración de un producto por color y cantidad según las tallas de mayor o menor rotación en el mercado. Por ejemplo, la talla 37 puede tener mayor rotación que las 38 entonces se pide por curva una talla 38 y tres talla 37. La curva se establece a criterio de la empresa y su experiencia.

### 3.2.2. Estrategia de precio

En la estrategia del precio es importante tener en cuenta que la creación de valor es uno de los objetivos. La idea es que los clientes obtengan el producto que necesitan a precios mejores de los esperados. La intención de la empresa es no escatimar en esfuerzos de una importación con tal de mantener precio final del producto. El propósito no es competir con el mercado del calzado sino simplemente brindarles a los clientes una experiencia completa de compra en donde puedan crear el outfit que quieran con el calzado deseado.

Respecto al precio de compra, la empresa Kenzo Jeans no autoriza a revelar precios finales o margen de ganancia específicos, es una información que la empresa no quisiera divulgar, aun así los precios podrían tener la siguiente estructura básica e incluir los siguientes componentes:

- El empaque y los requerimientos para la importación mencionados en el producto. El precio de compra inicial oscilaría entre los 5 y 19 dólares.
- Logística en origen como carga del contenedor, reservas, alquiler, limpieza, entre otros.
- Transporte en barco
- Aduanas, logística y transporte terrestre en destino.
- Logística de Distribución
- Costo de venta en el canal minorista
- Margen de ganancia

El precio sin duda es afectado por las decisiones que se tomen en los otros componentes del marketing mix, por las decisiones del producto, las elecciones de distribución, y los planes promocionales. Otra de las estrategias principales con el precio de este producto en específico como parte del portafolio es que sea factible y genere ganancia la distribución de calzado importado en sus tiendas.

Uno de los factores que modifica de manera importante el precio de compra es el diseño y calidad del producto. Los productos de tendencia no suelen tener promociones o tratos en cuanto al precio.

### **3.2.3. Estrategia de distribución**

Para la estrategia de distribución se abordará el proceso de órdenes de producción donde las cantidades, los plazos de pago y el tiempo de entrega del pedido son fundamentales. Adicionalmente, algunos aspectos del envío de las mercancías a destino.

#### **3.2.3.1. *MOQ***

El calzado como otros productos para un pedido tiene según el proveedor un MOQ (Minimum Quantity Order) por color y diseño. Por eso, es importante acordarlo y tenerlo en cuenta desde el principio. Los pedidos no se harán por órdenes por estilo (o referencia) mayor a 600 unidades. En caso de poder reducir este MOQ seleccionando más de una referencia en los mismos colores y materiales sería ideal.

Se escogen los colores de mayor rotación que por historial la empresa sabe que son el negro y café por unidades de aproximadamente 200 pares o 150 pares y un color adicional que puede ser taupe, azul marino o vino tinto dependiendo de los diseños y el tipo de calzado una cantidad más pequeña como 100 unidades. Esta selección puede variar según los colores de la temporada y de las prendas de ropa que se pretenda complementar en cada colección.

También se establecieron detalles del empaque para la facilidad de distribución en destino por cajas por curva, colores, tallas o como lo desea la empresa y se especificó en las condiciones de empaque en la estrategia de producto.

En resumen, en una fase experimental que incluye el proceso en el que se conoce realmente el producto el proveedor y la acogida del producto en tiendas, la empresa decidió un MOQ para el pedido inicial aproximadamente de 500 a 600 pares por referencia; es decir, un número aproximado de 100 a 150 pares por color por referencia. La cantidad puede aumentar dependiendo del diseño del producto si por criterio se sabe que el producto puede ser un éxito y que concuerda bien con su mercado objetivo y los diseños que ya saben que se venden bien en las tiendas.

Esto dará como resultado aproximadamente unas 40 a 50 curvas por referencias que se distribuyen en las principales tiendas de acuerdo a los índices de rotación que el departamento de ingeniería arroje.

### **3.2.3.2. *Proceso del pedido***

En el proceso del pedido es necesario tener en cuenta los plazos de pago y el tiempo de entrega del pedido.

Los tiempos de entrega se manejan entre un rango de 30 a 45 días desde el momento de la primera entrega de dinero que se haya acordado y no desde el día en que se realizó el pedido. El proveedor chino no empezará la producción sin el adelanto acordado.

Los plazos de pago con un proveedor son el punto de partida para el inicio de producción del pedido y entrega del mismo en los tiempos acordados. Para un nuevo proveedor pueden ser acuerdos del 50% para iniciar la producción y el siguiente 50% contra entrega. Con el tiempo y según la relación de confianza que pueda formarse entre las partes este porcentaje puede variar a 30%-70% o incluso 20-80%. Si hay demoras en alguno de los pagos o las fechas de entrega, la confianza entre las partes

puede quebrantarse e incurrir en demoras para la entrega de la mercancía lo cual perjudica todo el proceso.

### **3.2.3.3. Envío de la mercancía**

Para el envío de la mercancía a Colombia, la selección de un agente de transporte adecuado puede ser vital para evitar demoras o retrasos innecesarios en los despachos desde cada punto del proceso de envío de la mercancía. Debe asegurarse que la mercancía esté consignada en su totalidad en la carga de contenedor y toda la documentación esté en regla para no tener retrasos ni problemas con las aduanas de ningún de los dos países organizando todo el trámite del transporte marítimo.

El envío de la mercancía es otro aspecto en el que el tiempo de entrega también es importante de considerar. Por barco el tiempo de transito es aproximadamente de 30 a 40 días desde Guangzhou o Yantian que son los dos puertos posibles de origen en China a Buenaventura como puerto de destino en Colombia.

Adicionalmente, es importante la inspección de las cantidades de cada referencia sin que haya faltas de mercancía en la carga de contenedor ni que sufra pérdidas en posteriores inspecciones. También es fundamental que las cargas sean acomodadas de forma correcta en los contenedores y que no van a presentar averías en el trayecto.

## 4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 4.1. Protocolo de búsqueda y selección de proveedores

La búsqueda de proveedores para esta investigación se realizó exclusivamente a través de contactos por internet o correos electrónicos, realizando preguntas respecto a los productos, precios, cantidades, entre otras para identificar si cumplían las condiciones o requerimientos de la empresa.

Para evaluar la factibilidad de la importación los medios electrónicos fueron el medio más asequible para la recolección de datos, información y proveedores. De igual forma, se realizaron algunas reuniones y entrevistas con las áreas de interés de la empresa Kenzo Jeans para especificar detalles respecto a los requerimientos de la empresa a la hora de seleccionar un nuevo proveedor o de aprobar la factibilidad del proyecto. En el momento de realizar la importación en la práctica empresarial y se requerirá la búsqueda de un proveedor en específico, se sugeriría tener en cuenta un presupuesto para un viaje hasta China para hacer el proceso. Con el viaje los encargados podrán hacer un proceso de selección más exhaustivo y verán más opciones de las que se pueden encontrar exclusivamente por internet o por medios electrónicos.

La búsqueda a través de internet se realizó por portales de ferias internacionales para mayoristas de calzado en China. También, a través de los portales de los sitios en Guangzhou como centros de comercio al por mayor. Es justo mencionar que esta búsqueda fue limitada a las fuentes exclusivamente con páginas con traducción del mandarín al inglés o español. Se realizó un filtro inicial en las bases de proveedores anteriormente mencionadas indagando en portales como:

- Feria de Cantón: teniendo en cuenta que en solo en la tercera fase donde se encuentra abarcado el calzado. Asisten aproximadamente 60 proveedores de calzado en el material de nuestra preferencia que es el cuero sintético poliuretano.

El portal para la búsqueda fue Canton Fair's Official E-Commerce Platform: <http://www.e-cantonfair.com/categories.html>

- WSA Las Vegas: es una feria de zapatos de gran reputación en Estados Unidos. Tiene localización en la ciudad de Las Vegas, Nevada. Está dentro de una conglomeración de ferias de moda que satisfacen diferentes tipos de tendencias. La feria de WSA Las Vegas es sólo de zapatos con aproximadamente unos 235 proveedores de calzado de fast fashion, entre los cuales según los conocedores de la empresa Kenzo Jeans aproximadamente un 20% serían de su interés lo que corresponde a unos 48 potenciales proveedores. El portal de los expositores de la feria es el siguiente:

[http://www.magiconline.com/sites/default/files/wsa\\_alpha\\_brandlist\\_0816.pdf](http://www.magiconline.com/sites/default/files/wsa_alpha_brandlist_0816.pdf)

- Feria Global Sources: es una feria realizada en Hong Kong y corresponde según sus fuentes a la mayor muestra de abastecimiento de la moda en Hong Kong. La etapa de interés es la 3ra de la feria llamada Global Sources Fashion, por el portal de búsqueda se encontró aproximadamente 300 proveedores de calzado. Con lo cual el 20% corresponde a un aproximado de 60 potenciales proveedores. El portal para la búsqueda fue: [http://www.globalsources.com/TRADESHOW/HONGKONG-FASHION.HTM?source=GSE\\_GooglePPC\\_HK001&WT.mc\\_id=8002025&WT.srch=1](http://www.globalsources.com/TRADESHOW/HONGKONG-FASHION.HTM?source=GSE_GooglePPC_HK001&WT.mc_id=8002025&WT.srch=1)

Estas bases de datos suministran información de la compañía y varios datos de interés que ayudan a filtrar de diferentes formas dependiendo de tipo de calzado que produzcan. Brindan información como:

- Nombre completo de la empresa o marca
- Descripción de los portafolio de productos
- Tipo de negocio (mayorista, distribuidor, minorista, agencia, etc.)
- Resumen de la actividad de la empresa
- Dirección
- Página web

El siguiente paso fue buscar sus páginas web para ver qué tipo de producto manejan realmente y si pueden cumplir los estándares que se están buscando en el calzado. Por lo cual, se procede a buscar el contacto directo para realizar un primer acercamiento con los proveedores.

Por lo general los diseños que se publican en esas páginas web son antiguos, lo cual es un punto de partida para iniciar la comunicación y solicitud de información en general del proveedor. Se solicitó información acerca de la colección que preparaban para lo que queda del año (en este caso se solicitó la colección otoño/invierno 2016). Para este primer contacto fueron relevantes los siguientes detalles en las preguntas:

- Solicitud de su próxima colección o información de diseños adicionales a los de la página web
- Tipo de material para el calzado, si producen solo cuero o también sintéticos. Si producen en poliuretano.
- El MOQ
- Rango de precios o precios según el estilo de calzado (Ejemplo; botín o bota de caña alta)

Adicionalmente, se consideró relevante para este contacto inicial mencionar quién es el cliente que está solicitando la información y cotización de sus productos. Es decir, se envió un poco de información de la localización de la empresa, el nombre y un resumen del portafolio de productos de Kenzo Jeans. Esta acción fue realizada con dos objetivos: el primero, que se empezara con pie derecho la relación de seriedad y confianza que implicaría un negocio con un posible socio internacional; y el segundo, para que el posible proveedor conozca a lo que se dedica la empresa y poder brindar opciones de producto más acertadas, respecto a modelos o tendencias de próximas temporadas.

Por otro lado, es importante mencionar que el objetivo de la compra de calzado, en este caso particular, era complementar la línea de prendas de vestir no vender calzado exclusivamente. Algunos proveedores pueden tener consideración en esta diferencia para vender su producto, o brindar la posibilidad de hacer órdenes de producción más pequeñas.

A partir de ese contacto puede resultar una mejor noción del proveedor para ir formando una base de datos propia de cuál proveedor puede funcionar según su producto, materiales, precios y MOQ para iniciar una orden.

#### **4.2. Proveedores contactados**

De los proveedores contactados a través de diferentes páginas web y según varios de los métodos de búsqueda se obtuvo una respuesta de los siguientes proveedores:

1. Chengdu Brilliance Shoes
  2. Chengdu Gaoxin Industrial Co
  3. YQ5 Fashion Shoes
  4. Shantou Sayona Footwear Co., Ltd
  5. Fareast group
  6. Sunshine Shoes
  7. Shenzhen Great Link Industrial co.
  8. Belle International
  9. Top Shining
  10. Winbest
  11. Richen Int'l Co., Limited
  12. Shu Yu Footwear
  13. Chengdu Gaoxin Industrial Co
  14. Tianfa Footwear
  15. Chengdu Meridian Industry Inc
- 

De esos proveedores se realizó otro filtro en el cual se centró en aquellos que ofrecen el tipo de producto que la empresa busca, y se concretó una respuesta de los diferentes requerimientos consiguiendo un contacto más a profundidad. :

- Chengdu Meridian Industry Inc.

Dirección: NO. 2 ke Yuan Nan Er Road, Chengdu 610041 China

Tel: +86 28 85123663 Fax: +86 28 85123870

Página web: [www.cmifootwear.com](http://www.cmifootwear.com)

- Chengdu Brilliance Shoes Co., Ltd.  
Dirección: NO.188 JinLv 3 Road, Wuhou Avenue, Chengdu, China  
Tel: +86 13 808059123      Fax: +86 28 85379727
- Chengdu Gaoxin Industrial Co., Ltd.  
Dirección: Room 401, Block B, No. 6, Jiuxing Blvd., Hi-Tech District, Chendu 610041, China  
Tel: +86 28 85191711      Fax: +86 28 85157905  
Página web: [www.chengdufootwear.com](http://www.chengdufootwear.com)
- YQ5 Fashion Shoes  
Dirección: Building D1-2, Yingyi Shoes Center, No.268 Tongkang Road, Baiyun District, Guangzhou  
Tel: +86 20 81531898      Mob: +86 13 802796697
- Richen Int'l Co. Limited  
Dirección: B804, Jiahe Building, No. 92 Guanghua, Chengxiang District, Putian, Fujian, China (351100)  
Tel: +86 594 2616266      +86 594 2616299      Fax: +86 594 2681899

#### **4.3. Respuesta de proveedores según los criterios de evaluación**

El contacto con los proveedores fue realizado por medio de correo electrónico y de contactos en las páginas web o los portales de las ferias. Esto teniendo en cuenta que para este estudio de factibilidad no se pretende encontrar un único proveedor sino comprobar la posibilidad de que en el mercado chino se encuentren empresas proveedoras de calzado que puedan cumplir los criterios de Kenzo Jeans para plantearse hacer la importación. Por lo tanto, se evaluaron los criterios por “separado”. Con esto se hace referencia a que los proveedores

no deben cumplir o aprobar todos los criterios al tiempo. En la siguiente tabla se resumen los resultados.

*Tabla 2 Evaluación Consolidada de Criterios para Factibilidad de la Importación*

Proveedor	Criterios				
	Precio	Calidad	Empaque	Diseño	MOQ*
Chengdu Meridian Industry Inc.	8 USD - 12 USD	Poliuretano	Aprueba	Aprueba	150 unidades
Chengdu Brilliance Shoes Co., Ltd	10 USD - 18 USD	Poliuretano	Aprueba	Se aprueban algunos	200 unidades
Chengdu Gaoxin Industrial Co., Ltd.	7USD -15 USD	Poliuretano	Aprueba	No aprueba	600 unidades
YQ5 Fashion Shoes	6 USD - 13 USD	Poliuretano	Aprueba	No aprueba	300 unidades
Richen Int'l Co. Limited	15USD - 38USD	Poliuretano	Aprueba	Se aprueban algunos	1000 unidades

\*MOQ esta expresado en unidades por color por referencia.

Fuente: Elaboración Propia

En los criterios de evaluación anteriormente mencionados a profundidad se tuvo en cuenta lo siguiente:

#### **4.3.1. Precio**

El rango de precios aceptable por la empresa el cual estará en el precio de compra entre 5 y 19 dólares. El precio mínimo de 5 dólares puede llevar a impuestos adicionales como un producto protegido según los acuerdos aduaneros de Colombia para el calzado.

Se encontraron proveedores que tienen precios en el rango aceptado por la empresa cumpliendo las condiciones de material solo encontrando uno que cumpliera todas las condiciones de diseño del calzado.

#### **4.3.2. Calidad**

Hace referencia al tipo de material que esperan encontrar en el calzado, la respuesta final es subjetiva al apreciar el producto físicamente. El material en este caso es cuero sintético poliuretano, un material común en la fabricación de calzado.

Todos los proveedores dijeron tener calzado en este material. Sin embargo, hay que tener en cuenta que esta revisión es exclusivamente a través de la confianza que se puede tener en la palabra del proveedor. No se tienen muestras físicas del producto, ni muestrarios del tejido. No fue posible tocar, rasgar o hacer pruebas físicas de los materiales. Se preguntó por muestras, y pueden enviarlas por correo pero tienen un costo donde el potencial comprador asumiría el valor del calzado y el envío.

### 4.3.3. Diseño

Según las fotos de productos enviadas por los proveedores de lo que tenían disponible para la temporada de fin de año (2016) y con la aprobación y consejo del departamento de diseño y compras se descartó aproximadamente un 80% debido a diferentes motivos como: no tenían el producto que la empresa necesita, producen calzado para hombre o niños; el tipo de calzado que producían, aunque era femenino, está en otra categoría como sandalias, baletas, botas especializadas para invierno y calzado deportivo.

Respecto al diseño, las opciones fueron más limitadas, pero se encontró solo un proveedor con las características que la empresa requiere. Cumplió con varios diseños aprobados por el equipo de compras de la empresa Kenzo Jeans.

Respecto a otros proveedores, hubo uno o dos diseños de varias muestras de fotos que les interesaron pero se necesitan más opciones de referencias. Ejemplo, tienen varias referencias de botín alto o bajo que funcionan pero ninguna bota de caña alta que se destaque. La idea es que al llevarlo a la práctica sea solo un proveedor que cumpla todas las condiciones, especialmente el diseño que es muy importante para la empresa Kenzo Jeans.

Asimismo, en el proceso se encontró proveedores que por diseño no cumplían con las características que se buscaban. Por ejemplo, tenían en su portafolio botas o botines para dama pero con diseños anticuados o demasiado comunes. La necesidad de un proveedor con potencial en tendencias de futuro es primordial para Kenzo Jeans. De igual manera, como fue mencionado anteriormente hubo varios proveedores que aunque no recibieron aprobación de diseño, fueron evaluados por otros de los requerimientos.

#### **4.3.4. MOQ**

El MOQ que la empresa Kenzo busca es de 500 o 600 pares por referencia de aproximadamente 3 colores. Más específicamente unos 100 a 150 pares por color por referencia. Varios proveedores excedían por mucha cantidad este límite por lo que se descartaron rápidamente. Pero sí hubo algunos que pudiesen hacer órdenes que se acomodarían a las cantidades de un primer pedido de productos. Uno de los proveedores incluso estuvo dispuesto a disminuir el MOQ en caso de que algún color se solicite en más de una referencia.

#### **4.3.5. Condiciones de empaque**

Cada par en cajas individuales, con papeles para proteger el material y la forma de los botines o botas. Los zapatos deberán estar empacados por curvas y con las marcas básicas para la importación.

Los proveedores con los que se hizo contacto no pusieron problema ni respondieron negativamente a ninguno de los requerimientos respecto al empaque. Respecto a las etiquetas mostraron sus opciones de sticker y para un pedido inicial se negaron a fabricar etiquetas con la marca de Kenzo Jeans sin costo adicional. Sugerían que se les entregasen hechas y ellos las ponían.

Los proveedores aceptan las condiciones de empaque según los requerimientos de Kenzo sin mayor problema. En caja individual con los papeles y rellenos para que no vaya a dañarse el calzado. Adicionalmente, entienden y aceptan las condiciones de empaque por curvas y con especificaciones en la caja de la referencia y color.

Como se mencionaba, en lo que hace referencia a las etiquetas hay requerimientos que los proveedores no están dispuestos a asumir dentro del precio. Normalmente, si se quieren con las etiquetas que se mencionan y logos ellos aumentan los precios (Aproximadamente 1 dólar). Pero muestran una opción con la que ellos tienen las etiquetas o sticker que no llevaría los logos o el nombre de la empresa pero si los componentes de fabricación y el origen de los productos.

*Ilustración 6 Etiqueta con detalles de composición y origen enviada por un proveedor.*



Fuente: Empresa proveedora contactada Chendu Gaoxin Industrial Co.

Como punto adicional Kenzo Jeans quiso información acerca de productos marcados con su marca. Se le preguntó a un par de proveedores si podrían desarrollar los sellos para que el producto viniese marcado por dentro o en la suela con la marca propia como ya se ha hecho con algunos de los proveedores en Colombia.

*Ilustración 7 Muestra de sello interno de un proveedor actual colombiano.*



Fuente: Kenzo Jeans

A este requerimiento la respuesta de los proveedores fue que pueden mandar a hacer el sello y colocarlo pero que es un costo que deberá asumir la empresa. Ninguno especificó el valor.

#### **4.4. Conclusión de los resultados**

Según los diferentes criterios que fueron evaluados de manera general es posible encontrar proveedores que cumplan los requerimientos de la empresa Kenzo Jeans para la importación de calzado de dama.

Respecto al precio como no se tuvo acceso directo a cifras no se puede comprobar si es menor al que conseguirían localmente. Lo que sí se pudo aprobar fue el tipo de zapatos a los precios que los proveedores ofrecieron. Este precio siempre puede ser sujeto a una negociación según la cantidad o las habilidades de negocios de las personas involucradas. También se pudo comprobar que estarían dispuestos a comprar algunos diseños por el precio que ofrecen los proveedores chinos que fueron contactados para esta investigación.

Respecto a los requerimientos de etiquetado y marquillas, para los pedidos iniciales y mientras no se encuentre un proveedor con el que puedan establecer algún tipo de relación de

confianza, la empresa deberá incurrir en los precios si desea que tengan los logos y nombres de la marca desde origen.

Para probar la calidad de los productos pueden solicitar muestras físicas en las cuales deberán pagarle al proveedor para hacer las pruebas del material o directamente viajar a comprobarlo directamente en China. Otra opción es contratar un servicio de verificación aunque los servicios que ofrecen son principalmente para después de que el cliente aprobó el producto.

La ayuda profesional con respecto a la verificación del pedido y de todos los trámites de aduanas es algo que se recomienda. Consultar y cotizar con varias agencias hasta encontrar aquella que les brinde la confianza necesaria.

Tener en cuenta los tiempos de entrega, y de llegada a destino es fundamental si se requiere el producto para una estación o tiempo determinado del año como es este caso en particular. Adicionalmente, se recomienda acordar y dejar en claro el producto adicional, más específicamente qué porcentaje, se está dispuesto a aceptar para no llevarse sorpresas de un número adicional muy superior que deben pagar a la entrega del pedido.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

The World Bank. (s.f.). *Data by Country: Colombia*. Obtenido de The World Bank Group:  
<http://www.worldbank.org/en/country/colombia>

Analema . (s.f.). *Como verificar proveedores chinos: hazlo por ti mismo*. Obtenido de Analema International CO LTD Web Site: <http://www.analema.com/como-verificar-proveedores-chinos-hazlo-por-ti-mismo/>

APICCAPS. (2015). *World Footwear*. Obtenido de The World Footwear 2015 Yearbook:  
[http://worldfootwear.com/yearbook.asp?s=1&ss=91&year\\_sel=2015](http://worldfootwear.com/yearbook.asp?s=1&ss=91&year_sel=2015)

Aragón, I., Bonnelly, R., Castañeda, C., Cavallazzi, M., Herrera, C., Kahane, S., . . . Umaña, M. C. (2011). *Innovación en la Investigación de Mercados*. Bogotá: Alfaomega.

Caceres, D. (18 de Enero de 2016). Importancia del calzado en Kenzo . (K. Caceres, Entrevistador)

Caceres, H. (11 de Noviembre de 2015). Recoleccion de imformacion . (K. Caceres, Entrevistador)

Camara de Comercio e Integración Colombo China. (s.f.). *Servicios - Cómo podemos ayudarle:*. Recuperado el 25 de Marzo de 2016, de <http://www.ccolombochina.com/CHICC/Servicios.html>

Cateora, P., Gilly, M., & Graham, J. (2010). *Marketing Internacional* (Tercera en español ed.). México: Mc Graw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

China Performance Group. (2013). *Main areas of shoe production in China*. Recuperado el 17 de Marzo de 2016, de <http://www.chinaperformancegroup.com/2012/12/main-areas-of-shoe-production-in-china/>

DANE. (2015). *Comercio Exterior: Importaciones 2015 Noviembre 2015 (Preliminar)*. Bogota: Autor.

DANE. (2015). *Encuesta mensual de comercio al por menor y comercio de vehiculos - EMCM Noviembre 2015*. Bogota: Autor.

DANE. (2016). *Encuesta Mensual de Comercio al por Menor y Comercio de Vehículos - EMCM - Anexos Informativos - Abril 2016*. Bogota. Recuperado el 14 de Julio de 2016, de <http://www.dane.gov.co/index.php/comercio-y-servicios/comercio-interno/muestra-mensual-de-comercio-al-por-menor-mmcm>

Foray China Limited. (s.f.). *Control de Ejecucion de pedidos*. Recuperado el 28 de Marzo de 2016, de Foray China Limited Website : [http://www.foraychina.com/text/es/p02/control\\_ejecucion\\_pedidos.html](http://www.foraychina.com/text/es/p02/control_ejecucion_pedidos.html)

Guangzhou Information. (28 de Enero de 2010). *Guangzhou wholesale markets - A wholesale heaven*. Recuperado el 17 de Marzo de 2016, de [http://www.guangzhouinformation.com/406/Wholesale\\_markets/](http://www.guangzhouinformation.com/406/Wholesale_markets/)

Guangzhou Tour Guide. (19 de Julio de 2013). *Shoes wholesale markets*. Obtenido de <http://www.guangzhoutourguide.com/archives/537>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). Enfoques cualitativo y cuantitativo de una investigación científica. En R. Hernández, C. Fernández, & P. Baptista, *Metodología de investigación* (Cuarta ed., págs. 2-30). México D.F.: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A. Obtenido de [https://competenciashg.files.wordpress.com/2012/10/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006\\_ocr.pdf](https://competenciashg.files.wordpress.com/2012/10/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf)

IBISWorld. (2010). *Industry Report: Global Footwear Manufacturing C1321-GL*. IBIS World Inc.

IBISWorld. (2016). *Footwear Manufacturing in China: Market Research Report*. United States: IBIS World Inc. Recuperado el 15 de Marzo de 2016, de <http://www.ibisworld.com/industry/china/footwear-manufacturing.html>

Kenzo Jeans . (2014). *Kenzo Jeans Web Site*. Obtenido de <https://www.kenzojeans.com.co/historia>

Kiesmüller, G., De Kok, A., & Dabia, S. (2011). Single item inventory under periodic review and a minimum order quantity. *International Journal of Production Economics*, 113(1), 280-285.

Kurtz, D. (2006). *Principles of Marketing 2006*. Thomson South-Western.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2015). *Ventas del comercio al por menor en Mayo de 2015*. Bogotá: Autor.

Montenegro, C., Pereira, M., & Soloaga, I. (2011). Montenegro, C., Pereira, M. El efecto de China en el comercio internacional de América Latina. *Estudios de Economía.*, 38(2), 341-368. .

Posner, H. (2011). *Marketing Fashion*. London: Laurence King Publishing Ltd. .

Report Linker. (Abril de 2015). *China Leather Shoes Industry Report, 2015-2018*. Recuperado el 15 de Marzo de 2016, de <http://www.reportlinker.com/p02912893-summary/China-Leather-Shoes-Industry-Report.html>

- Santos, T. (Noviembre de 2008). Estudio de factibilidad de un proyecto de inversión: etapas en su estudio. *Contribuciones a la Economía*. Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2008b/>
- Sarathy, R., Terpstra, V., & Russow, L. (2006). *International Marketing* (Novena ed.). Dryden Press.
- Silva, H. (2014). *Marketing Internacional: un enfoque práctico*. Bogotá: Alfaomega Colombiana S.A.
- SIREM. Superintendencia de Sociedades. (2015). Estado de resultados - Macrosector: prendas de vestir. Estado de resultados - Kenzo Jeans SAS. Bogota, Colombia. Obtenido de <http://sirem.supersociedades.gov.co:9080/Sirem2/>
- Sorger, R., & Udale, J. (2009). *Principios básicos del diseño de moda* (Primera ed.). Barcelona: Editorial Gustavo Gil.
- Statista. (2016). *Statista. The Statistics Portal*. Obtenido de <http://www.statista.com/statistics/227256/leading-10-global-footwear-producers-by-country/>
- Superintendencia de Sociedades. (2014). *Estado de Resultados: Comercio al por menor*. SIREM. Bogota: Autor. Recuperado el 15 de Febrero de 2015, de <http://sirem.supersociedades.gov.co:9080/Sirem2/index.jsp#>
- The World Bank. (s.f.). *Data by country: China*. Obtenido de The World Bank Group: <http://www.worldbank.org/en/country/china>
- The World Bank. (2014). *The World Bank Annual Report 2014*. Washington, DC.: The World Bank Group. Obtenido de <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/20093>  
License: CC BY-NC-ND 3.0 IGO.
- The World Bank. (16 de Abril de 2016). *Overview China: Context*. Obtenido de The World Bank Group : <http://www.worldbank.org/en/country/china/overview#1>
- Yepes, T., Ramírez, J. M., Villar, L., & Aguilar, J. (Julio de 2013). Infraestructura de Transporte en Colombia. (C. Lozano, Ed.) *Cuadernos de Fedesarrollo*(46).

Zhou, B., Zhao, Y., & Katehakis, M. (2007). Zhou, B., ZhEffective control policies for stochastic inventory systems with a minimum order quantity and linear costs. *International Journal of production Economics*, 106(2), 523-531.

Zikmund, W., & Babin, B. (2009). *Investigación de Mercados* (Novena ed.). Mexico: Cengage Learning Editores, S.A.