

ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN
PARA LA EMPRESA SANDRA CANO SHOES

LINA MARIA SALINAS SUAREZ

MARIA FERNANDA LEÓN SARMIENTO

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TITULO EN FINANZAS Y
COMERCIO INTERNACIONAL

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y
SOCIALES PROGRAMA FINANZAS Y
COMERCIO INTERNACIONAL BOGOTA D.C

2021

ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA
LA EMPRESA SANDRA CANO SHOES

LINA MARIA SALINAS SUAREZ

MARIAFERNANDA LEÓN SARMIENTO

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR POR EL TITULO EN FINANZAS Y
COMERCIO INTERNACIONAL

ASESOR:

ARIANE ILLERA CORREAL

DOCTORA EN CIENCIAS EMPRESARIALES

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y

SOCIALES PROGRAMA FINANZAS Y

COMERCIO INTERNACIONAL BOGOTA D.C

2021

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecerle a Dios por permitirnos llegar a este punto de culminar nuestros estudios profesionales, a nuestros padres por darnos la oportunidad de sacar una carrera adelante y nos han ayudado desde el comienzo, a nuestros hermanos por darnos la ayuda y la motivación que necesitamos durante este proceso, y a nuestros maestros que durante toda la carrera nos brindaron sus conocimientos para llegar a ser profesionales, a cada compañero de estudio con el cual compartimos clases, A nuestra tutora por ayudarnos a sacar este proyecto adelante y guiarnos.

ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EMPRESA SANDRA CANO SHOES

RESUMEN

La globalización se ha convertido en una necesidad para las empresas ya que facilita su crecimiento, además durante los últimos 5 años el sector manufacturero, específicamente la realización y comercialización de productos en cuero ha tomado un importante valor frente a la economía colombiana, por medio de este trabajo investigativo se estudió la posibilidad de generar un protocolo de exportación para una empresa pyme perteneciente a dicho sector, tomando como referencia los tratados de libre comercio actualmente estipulados, en las exportaciones de este sector, además del comportamiento financiero y estructural que presenta la empresa Sandra Cano Shoes.

Palabras Clave: Internacionalización, competencia directa, sector manufacturero, cuero curtido

ABSTRACT

Globalization has become a necessity for companies as they facilitate their growth, in addition, during the last 5 years the manufacturing sector, specifically the realization and commercialization of leather products, has taken on an important value in front of the Colombian economy, through This investigative study studied the possibility of generating an export protocol for an SME company belonging to said sector, taking as a reference the currently stipulated free trade agreements, in the exports of this sector, in addition to the financial and structural behavior presented by the Shoes company Sandra Cano.

Keywords: Internationalization, direct competition, manufacturing sector, tanned leather

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN-----	10
2. MARCO DE REFERENCIA-----	14
2.1 MARCO TEORICO-----	14
TEORIA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN-----	14
TEORIA DE DUNNING-----	16
TEORIA DE LA VENTAJA COMPETITIVA-----	17
MODELO UPPSALA-----	18
MODELO WAY STATION-----	19
2.2 MARCO LEGAL-----	20
3. METOGOLOGIA-----	22
PRIMERA FASE-----	23
SEGUNDA FASE-----	23
TERCERA FASE-----	24
4. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA SANDRA CANO SHOES-----	25
VISIÓN-----	25
MISIÓN-----	26
CANALES DE DISTRIBUCIÓN-----	26
PROCESO DE VENTAS-----	26
PROCESO DE PRODUCCIÓN-----	27
MATRIZ BCG-----	28
PRODUCTO ESTRELLA-----	29
MATRIZ MEFE-----	31
MATRIZ MEFI-----	32
MATRIZ DOFA-----	33
CLIENTE IDEAL-----	34
5. ANALISIS DE LA INDUSTRIA DE CALZADO EN CUERO A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL-----	35
TRATADOS DE LIBRE COMERCIO-----	36
TASAS DE CAMBIO CON PRINCIPALES PAISES DE EXPORTACIÓN-----	38
MATRIZ DE SELECCIÓN PAIS IDEAL-----	41
6. CREACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA INTERNACIONALIZACION DE SANDRA CANO SHOES-----	44
PROCESO LEGAL-----	45
ETAPAS DEL PLAN DE MARKETING-----	46
7. CONCLUSIONES -----	51

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. Ventas de los últimos 4 años de Sandra Cano Shoes -----	30
TABLA 2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)-----	31
TABLA 3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)-----	32
TABLA 4. Matriz DOFA de Sandra Cano Shoes-----	33
TABLA 5. Principales competidores-----	34
TABLA 6. Lista de principales países importadores de la subpartida arancelaria, con los respectivos valores exportados en los últimos 5 años-----	35
TABLA 7. Matriz de ponderación de criterios-----	42
TABLA 8. Matriz país seleccionado-----	43
TABLA 9. Etapas del plan de marketing-----	48

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. Matriz BCG-----	28
FIGURA 2. Tasa de cambio entre Colombia y Ecuador-----	38
FIGURA 3. Tasa de cambio entre Colombia y Costa Rica-----	38
FIGURA 4. Tasa de cambio entre Colombia y Chile-----	39
FIGURA 5. Tasa de cambio entre Colombia y Perú-----	39
FIGURA 6. Tasa de cambio entre Colombia y El Salvador-----	40
FIGURA 7. Tasa de cambio entre Colombia y Panamá-----	40
FIGURA 8. Canales de distribución-----	50

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1. Matriz ponderación de criterios -----	58
ANEXO 2. Matriz ponderación de criterios 2 -----	58
ANEXO 3. Tabla de calificación de alternativas -----	59
ANEXO 4. Tabla de selección del mercado -----	60

1. INTRODUCCIÓN

Conforme ha pasado el tiempo, la economía de las naciones ha tenido un gran avance, en cuanto a que los bienes y servicios producidos han trascendido las fronteras, permitiendo un enfoque dinámico que ha generado un cambio a nivel tecnológico, reconociendo la transformación significativa de las relaciones internacionales, y como tal, el reordenamiento jurídico para cada país. La internacionalización es el resultado de la adopción de distintas estrategias que abarcan elementos importantes en la organización logística de una empresa tales como la distribución de los recursos, capacidades productivas y el estudio de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno (Canals, 1994). Bajo un enfoque estratégico la internacionalización de empresas es la forma de proyectar las actividades realizadas por una empresa de forma parcial o completa, con el fin de generar diversos flujos (comerciales, financieros y de conocimiento), que a su vez permitan desarrollar estrategias de diversificación y reconocimiento en el mercado internacional (Galán, Galende, González, 2000).

Colombia cuenta con una asociación conformada por micro, pequeñas y medianas empresas que están iniciando en el sector comercial, y a su vez, con procesos relacionados con el comercio internacional, fundada con el único propósito de fortalecer el sector de cuero y marroquinería en el país, cada uno de los integrantes se caracteriza por realizar productos netamente en cuero de alta calidad y que a su vez generen impacto en los mercados extranjeros, ACICAM actualmente forma parte de los comités internacionales - sectoriales de los países andinos y la región latinoamericana, garantizando a las empresas una comercialización exitosa de sus productos en destinos como Estados Unidos, Puerto Rico, Ecuador, Panamá, Perú y México, entre otros países.

Dado lo anterior es importante resaltar la participación que las pymes tienen frente al desarrollo y crecimiento del sector manufacturero y textil; así mismo el comportamiento que han presentado en los últimos años frente al crecimiento e involucramiento en mercados internacionales. Al ser empresas que cuentan con limitaciones económicas y a su vez tecnológicas, las empresas catalogadas como pymes tienen un reto mucho mayor frente a iniciar un proceso de internacionalización, ya que en los mercados extranjeros se toparán con empresas altamente reconocidas y posicionadas que les generarán un nivel de competencia bastante significativo.

A partir de lo anterior, la empresa Sandra Cano Shoes correspondiente al sector de marroquinera y confecciones en cuero ha logrado captar un porcentaje alto del mercado nacional posicionándose como marca desde hace 10 años. No obstante, iniciar con un proceso de internacionalización proporcionara mayor captación de su nicho de mercado desarrollando una ventaja competitiva frente a las otras empresas del sector enalteciendo la imagen constituida ante el mercado nacional y fortaleciendo la nueva imagen internacional. Esto basándose de las tendencias de modas presentadas actualmente, por medio de estrategias que le permitan descubrir mercados objetivos para la comercialización de calzado en cuero para dama.

Plantear un punto de partida es el enfoque principal para para iniciar con el estudio y desarrollo de la implementación de un plan de internacionalización para la empresa Sandra Cano Shoes; previamente se hace necesario plantearse la siguiente pregunta ¿Cuáles deben ser las estrategias de marketing que debe manejar la empresa Sandra Cano Shoes para introducirse en el mercado extranjero? para así, lograr el correcto proceso de internacionalización.

De tal forma que, para cumplir con un desarrollo oportuno de la investigación se plantea como objetivo general elaborar estrategias de marketing que permitan la incursión en el mercado extranjero de la empresa Sandra Cano Shoes, buscando su expansión de demanda en la industria de calzado en cuero y como objetivos específicos se instauran los siguientes:

- ✓ Analizar el potencial de la empresa Sandra Cano Shoes en cuanto a la demanda que presenta, para ver la viabilidad de iniciar un proceso de exportación en ella.

- ✓ Realizar un análisis de la industria de calzado en cuero a nivel nacional e internacional, y establecer qué país presenta un perfil apropiado para que la empresa Sandra Cano Shoes entre en el mercado e inicie con sus procesos de exportación.

- ✓ Establecer las estrategias de marketing para la internacionalización de zapatos en cuero de Sandra Cano Shoes para incursionar el mercado objetivo.

Como primera etapa se realiza la recopilación de datos cualitativos y cuantitativos de la empresa Sandra cano Shoes, con el fin de realizar un análisis interno de la estructura financiera, comercial, ventajas y desventajas que presentan para implementar un futuro plan de internacionalización; con el uso de la matriz DOFA se realiza la síntesis de la información anteriormente mencionada obteniendo un análisis final del potencial que la empresa posee para incursionar en el mercado internacional , adicional a esto se realiza una matriz BCG que nos ayuda a determinar el producto estrella, y las matrices MEFE y MEFI que nos ayuda a evaluar los factores internos.

Para la realización de la propuesta de internacionalización se utiliza una metodología mixta, frente al análisis del mercado nacional e internacional, con el fin de encontrar el mercado objetivo que se acople con el perfil administrativo y comercial de la empresa Sandra Cano Shoes, se recopiló información de los principales países a los que Colombia exporta calzado en cuero, todo esto gracias al informe de evaluación del sector de marroquinería y

cuero presentado en el último periodo del 2020 por ACICAM; posterior a esto se desarrolla una matriz de selección abarcando ítems como el crecimiento económico de cada posible país, posición en el Doing bussines, volumen de las importaciones presentadas para el años 2019, barreras arancelarias y Riesgos comerciales que permitieron evaluar de manera pertinente las oportunidades y amenazas que dichos mercados le ofrecen a la empresa.

Partiendo de los resultados obtenidos en las dos primeras etapas, y con el mercado objetivo seleccionado, se procede a realizar el planteamiento de estrategias eficientes que permitan la correcta internacionalización para la empresa Sandra Cano Shoes; con base en la información obtenida se crea un plan de mejoramiento estructural para la empresa con el fin de disipar posibles riesgos comerciales pertenecientes al mercado seleccionado, con la finalidad de posicionarse como una marca de calzado en cuero para dama altamente calificada.

Con base en esto, el trabajo investigativo esta seccionado en seis capítulos, el primero corresponde a la introducción del trabajo, el segundo al marco de referencia, el tercero a la metodología, el cuarto al análisis interno de la empresa Sandra Cano Shoes, el quinto al análisis de la industria en cuero a nivel nacional e internacional, y sexto creación de estrategias para la internacionalización de Sandra Cano Shoes.

2. MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco teórico

Este capítulo presentará tres teorías que apoyan el desarrollo del estudio realizado a la empresa Sandra Cano Shoes, tales como, teoría de la internacionalización, teoría de Dunning y teoría de la ventaja competitiva, que permitirán abordar adecuadamente el objetivo principal del trabajo investigativo dándole un resultado positivo y así generar una alternativa de internacionalización para la empresa, adicional se revisara la aplicación del modelo Uppsala y modelo de Way Station.

Teoría de internacionalización

Esta teoría habla sobre los mercados existentes perfectamente competitivos, obteniendo como resultado una disminución en la eliminación de ideales y acciones realizadas por las empresas. Esto se da por la constante amenaza que reciben de poder ser sustituidas, regulando la competitividad y teniendo como consecuencia el incremento en la eficiencia del mercado, es por esto por lo que no se necesita de ningún elemento regulador debido a que los mercados son perfectamente competitivos (Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez, & Becerra Plaza, 2006).

El objetivo principal de esta teoría se centra en pensar que al evadir los costos que tienen como raíz las imperfecciones en los mercados internacionales, se generarán transacciones a un costo más bajo, permitiéndole a las empresas disfrutar de un proceso de internacionalización exitoso.

Según Root (1994), Welch y Loustarinen (1988), La internacionalización de una empresa es una estrategia corporativa de crecimiento por medio de la cual, se genera una

diversificación geográfica en la que la empresa busca a largo plazo ampliar sus canales de distribución, cadenas de abastecimiento y líneas de producción. Dicha estrategia va a generar que la empresa obtenga diferentes cambios, que ayudarán a esa búsqueda de proyección económica.

Internacionalizar una empresa debe constar de un objetivo a largo plazo en el que se le permitagenerar un plan detallado, compuesto por ciertas etapas clave para obtener un resultado efectivo. La internacionalización empresarial se conoce como el proceso en el que una empresa determinadacomienza sus labores de producción y comercialización de un producto en un mercado extranjero,junto a este proceso se encuentran grandes alternativas que afectan directamente a la empresa, tales como:

Diversificación del riesgo: al iniciar un proceso de internacionalización se reduce la dependencia que la empresa tiene frente al mercado nacional, con respecto a los acontecimientos que generan fluctuaciones o bajas en la demanda del mercado para generar estrategias por medio de las ventas realizadas en el nicho internacional.

Las nuevas oportunidades de negocio, las necesidades, tendencias y gustos para cada uno de los países varían potencialmente, es decir, un producto que sea rechazado en el mercado nacionalpuede que tenga una gran acogida en el mercado internacional, siempre y cuando se presenten buenas estrategias de venta y comercialización del producto.

Internacionalización desde el enfoque económico: se encuentra en varias teorías en las que se evalúan aspectos como las ventajas competitivas, comparativas, costos y oportunidades que las empresas y los paísespresentan frente a su nivel de producción. Es así como cada una de estas teorías arroja un resultado diferente permitiendo evaluar y encontrar el momento preciso en el que una empresa se encuentracompletamente preparada para iniciar

su proceso de internacionalización.

Teoría de Dunning

Argumentada por la hipótesis de que la entrada a un mercado internacional es una decisión netamente racional, hace implícito el análisis de costos para evaluar qué tan factible es iniciar un proceso de producción en un mercado extranjero; para que la teoría se efectúe deben cumplirse tres condiciones propuestas por Dunning y que a su vez guiarán a las empresas con el fin de tomar la decisión de inversión extranjera.

Estas condiciones son: condición de propiedad, condición de internacionalización y condición de localización; estas comentan las ventajas competitivas en donde se debe tener una empresa bien constituida para tener un efecto positivo en el mercado internacional. De este modo se podrá generar una diferencia entre sus competidores, cada una de estas ventajas pueden derivarse bien sea de tamaño, diversificación, experiencia, economías de alcance, recursos, entre otros.

La rentabilidad de dichas ventajas le proporcionará a la empresa mayor utilidad frente a sus competidores. Sin embargo, es importante resaltar que todo esto se puede lograr a través del fortalecimiento y esparcimiento de la cadena de valor, o a la implementación de nuevas estrategias, que permitan generar un distintivo frente a los competidores.

En tercer lugar, se habla de la rentabilidad que puede generar el proceso de producción en el extranjero, de manera en que sus costos sean eficientes y presenten resultados positivos para lograr diferenciarse de sus competidores, y lograr generar en el mercado un precio competitivo y justo para el consumidor.

Por ultimo se relaciona la productividad, las ventajas competitivas y el plan de manejo que se haya propuesto a la empresa, para lograr su proceso de internacionalización, se espera

que estas deben estar debidamente relacionadas, de lo contrario no se tendrá un resultado efectivo para la internacionalización.

Teoría de la ventaja competitiva

Fue planteada por el economista inglés David Ricardo en el año 1772, dicha teoría introduce por primera vez terminología como el intercambio y explica como los países deberían fijarse en aquellos bienes en los cuales su producción presenta un bajo costo y que a su vez deben conocer las capacidades con las que cuentan para la producción de estos. Cabe resaltar que en esta teoría el valor que prima es el trabajo, por tanto, si un país presenta una ventaja productiva frente a otro en algún sector deberá no solo tratar de enfocarse en el si no aumentar la capacidad de producción con el fin de proporcionar elementos de distinción en el producto final y de este modo generar un impacto positivo en los mercados internacionales (Escobar, A.G, 2010).

Esta teoría va relacionada con el modelo de Michael Porter (1990). Llamado el modelo de fuerzas competitivas, en la que se explica el diamante de Porter, este evalúa cuatro escenarios que le permitirán a la empresa analizar la ventaja competitiva de cada una de las naciones, Porter a su vez supone que existen cuatro elementos fundamentales para que una empresa considere que goza de una alta ventaja competitiva los cuales son: estructura y rivalidad de las firmas, la condiciones de la demanda, la dotación de factores y la industria conexas y las industrias de apoyo (Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez, & Becerra Plaza, 2006).

Por medio de estos elementos se obtienen los resultados sobre donde, como, cuando y por qué internacionalizar para encontrar ciertas acciones y operaciones a realizar en la empresa, a continuación, la explicación de cada una:

- Dotación de factores: entre ellos se encuentran los factores básicos y avanzados, los cuales hacen referencia a los recursos naturales, y demás herramientas que la empresa logra obtener según la locación en la que se encuentre, y que utiliza como herramienta y ventaja competitiva, adicional a esto se ubican con un mayor grado de competitividad la mano de obra calificada, comunicaciones y recursos tecnológicos para la investigación.
- Condiciones de demanda: al tener presencia de un volumen de demanda exigente se crea la necesidad de crear una ventaja competitiva nacional.
- Industrias conexas y de apoyo: las industrias mejor calificadas en el ámbito internacional, estas siguen la tendencia de agruparse con industrias conexas, esto genera la captación de ventajas competitiva.
- Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas: con la existencia de una rivalidad nacional fuerte, se crea eficiencia en las compañías permitiendo así el desarrollo de todas sus capacidades, y la implementación total de las ventajas competitivas al igual que la creación de nuevas estrategias comerciales.

Modelo Upssala

El modelo se basa en la hipótesis que una empresa va involucrándose poco a poco en el mercado extranjero, conforme va adquiriendo experiencia en el campo internacional el desarrollo de cada una de las actividades y logros conseguidos por la misma se verá efectuado por cuatro fases diferentes que le permitan enriquecerse de experiencia y conocimiento, de manera en que sus procesos productivos se vuelven más competentes y ágiles. A esto se le denomina cadena de abastecimiento, puntualmente esta cadena se divide en cuatro fases:

1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación
2. Exportaciones por medio de canales independientes

3. Establecimiento de una sucursal comercial en un país extranjero
4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero

Con base a estas 4 cuatro fases se toma como conclusión, que cada una de las etapas va aumentando el grado de dificultad conforme se va alcanzando efectividad, refiriéndose directamente a los recursos utilizados para estas etapas como a el grado de experiencia alcanzado.

Modelo Way Station

Tiene como base el modelo Uppsala, además de la implementación de los conocimientos y experiencias adquiridas por las empresas a lo largo de la implementación de la internacionalización en su estructura, este modelo se refuerza con base en los conocimientos más relevantes adquiridos en el momento de tomar la decisión de internacionalizarse, cada uno de los conocimientos son utilizados para plantear nuevas estrategias que abarquen los recursos dispuestos por la empresa y que ayuden a la formación de un modelo de internacionalización correcto. Para iniciar con dicho proceso se hace necesario el seguimiento de ciertas normas evaluativas, que llevaran a la empresa a obtener un resultado exitoso frente a su proyecto de internacionalización dichas normas son:

- Motivación y planeación estratégica
- Investigación de mercados
- Selección de mercados
- Selección modo de entrada
- Planeación problemas y contingencias
- Estrategia post entrada y selección de recursos

- Ventaja competitiva adquirida y resultados

Para finalizar es necesario resaltar que este modelo trabaja a partir de la etapa de planeación, con el fin de asegurar la sostenibilidad del proyecto, y generar unas bases solidas con respecto al desarrollo del proceso de internacionalización (Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez, Becerra Plaza, 2006).

2.2 MARCO LEGAL

Para poder iniciar con un proceso de exportación de zapatos en cuero para dama de la empresa Sandra Cano Shoes, es necesario seguir una serie de requerimientos y normas que han sido estipuladas por entidades reguladoras del comercio, y a su vez de las exportaciones y acciones comerciales realizadas dentro y fuera del país. Dichas entidades brindan asesorías y seguimientos a los procesos pre y post exportaciones, lo cual es de gran ayuda para empresas pymes, como lo es el caso de la empresa anteriormente mencionada y que es objetivo de estudio en este trabajo investigativo.

En la actualidad las importaciones y exportaciones de origen colombiano se rigen por el decreto No. 390 del 7 de marzo de 2016, que determina cada una de las normativas y requerimientos a seguir para el tramite de entrada y salida de mercancías desde el territorio nacional, a su vez la institución reguladora PROCOLOMBIA, expide ciertos requisitos que se deben cumplir para la exportación de bienes:

- Registro como exportador: para poder efectuar las actividades relacionadas con la exportación de productos en el territorio nacional, se deberá contar con el Registro único

tributario (RUT) el cual le permitirá a la empresa reclamar la respectiva devolución del IVA.

- Estudio de mercado y localización de la demanda potencial: la empresa deberá tener claridad frente al mercado en el que desea incursionar, del mismo modo se hace obligatoria la identificación de las características y requerimientos del país escogido, para así cumplir con la normatividad propuesta, así como los gustos y tendencias del nicho de mercado al que se quiere llegar.
- Ubicación de la posición arancelaria: por medio del arancel de aduanas la empresa deberá identificar el producto que quiere exportar en su respectiva subpartida, para así, permitir la clasificación universal de su código e identificar el valor del arancel que se deberá pagar.
- Procedimientos de vistos buenos: se deberá realizar una consultoría ante la DIAN, con el fin de averiguar si el producto que se quiere exportar requiere de algún tipo de permiso especial y así llevar un proceso de exportación exitoso.
- Procedimientos aduaneros para despacho ante la DIAN: en el momento que se tenga lista la mercancía, se debe continuar con el proceso de verificación de los términos mediante los cuales se realizará la transacción con respecto al transporte internacional, las empresas podrán contratar agentes logísticos que se encarguen de dicho proceso.
- Medios de pago: se hace necesaria la definición del medio de pago de dicha mercancía, esto se puede realizar por medio de transacciones bancarias, cartas de crédito, garantías Standby, entre otras.
- Procedimientos cambiarios o reintegro de divisas: el reintegro de las divisas puede hacerse efectivo por medio de entidades financieras o de bancos comerciales.

3. METODOLOGIA

Para desarrollar este proyecto investigativo se aplicó el enfoque mixto denominado así por los autores Hernández Sampieri , Fernández Collado, & Baptista Lucio (1996). El cual se define como dos paradigmas diferentes pero complementarios como lo dicen los autores, desde hace tiempo se cree que implementando y uniendo estos dos enfoques (cualitativo y cuantitativo), se tendrá como resultado el enriquecimiento de la investigación, sin embargo, estos no son reemplazados ni alterados. Con respecto al enfoque cuantitativo, su desarrollo se basó en la búsqueda de posibles respuestas a la pregunta de investigación planteada en la introducción, de tal manera que se realizó una revisión bibliográfica y recolección de datos operacionales de la empresa, que permitieran el estudio sustentado a partir de teorías desarrolladas por agentes importantes para la economía, tales como Adam Smith, Michael Porter y John Harry Dunning, aportándole veracidad y fuerza al planteamiento de posibles estrategias de internacionalización, partiendo de la hipótesis que la empresa Sandra cano Shoes, cuenta con un potencial apto para el desarrollo e implementación de dichas estrategias. En cuanto al enfoque cualitativo se desarrollo un estudio a partir de la recolección de datos sin medición numérica con el fin de estudiar el potencial que la empresa presenta, para iniciar su proceso de internacionalización, basados del examen al entorno social, preferencias, gustos y tendencias presentes en el mercado de calzado en cuero para dama.

Dentro de esta investigación se contó con tres fases importantes que permitirán generar estrategias de internacionalización para la empresa Sandra Cano Shoes los cuales son:

Primera fase

En búsqueda de la solución del primer objetivo propuesto para este trabajo investigativo, se emplea como instrumento técnico la implementación de un estudio financiero con respecto a las ventas de la empresa durante los últimos años, permitiendo realizar la comparación del crecimiento porcentual de la empresa con el del sector de marroquinería y cuero, del mismo modo se realizan una serie de encuentros presenciales con el fundador de dicha empresa para estudiar un poco de la historia de la misma, estrategias de posicionamiento que utilizaron, herramientas de marketing digital y todo el proceso de apertura de cada uno de los locales; se obtuvo como resultado que la empresa Sandra Cano Shoes empezó a ser reconocida como marca colombiana, productora y distribuidora en un periodo aproximado de 1 año, razón por la cual se toma de base esta información para implementarla en la realización de las estrategias de marketing para generar posicionamiento de marca en el mercado internacional.

Gracias a la realización de matrices como la BCG, DOFA, MEFE y MEFI, se realizó la segregación de elementos que permitieron la correcta evaluación del potencial del sector y capacidad productiva y económica de la empresa.

Segunda fase

Con la finalidad de desarrollar el segundo objetivo planteado para el trabajo de investigación, se realizó un análisis por medio de las páginas oficiales de los entes reguladores de las exportaciones presentadas para los años 2019-2020, como (PROCOLOMBIA, DANE, MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, entre otros), que permitieron una recolección oportuna de datos macroeconómicos para realizar la evaluación del comportamiento de los posibles mercados a los que la empresa

Sandra Cano Shoes presenta potencial para comercializar sus productos. Por medio de una matriz de selección se evaluaron distintos ítems macroeconómicos y microeconómicos que determinaron cual es el mercado objetivo para iniciar un proceso de internacionalización; con ayuda del estudio de los acuerdos tributarios y comerciales (TLC) vigentes para el año 2020, se hizo una nueva segregación de posibles mercados en los que la empresa Sandra Cano Shoes, presenta ventaja comparativa con la comercialización de sus productos, así, como la comparación entre las tasas de cambio para analizar la rentabilidad que la empresa presentaría con respecto a sus ventas en la moneda local.

Tercera fase

A partir de los resultados obtenidos en la fase uno y dos, correspondientes al primer y segundo objetivo, es posible proceder al desarrollo del ultimo de ellos, teniendo en cuenta que plantea la estructuración de estrategias de marketing para una exitosa internacionalización de la empresa Sandra Cano Shoes. La implementación de nuevas estrategias de internacionalización le permitirá a Sandra Cano Shoes acoplarse a los mercados extranjeros, generando mayor acogimiento en su respectivo nicho, generando canales de distribución confiables para posteriormente poner en practica las estrategias planeadas logrando su internacionalización y expansión de negocio.

En esta fase se implementará el modelo Uppsala y el modelo Way Station, los cuales son procesos que se deben llevar a cabo para comenzar la internacionalización de la empresa; se aplicara una estrategia de marketing la cual consiste en cuatro etapas las cuales son (Análisis, estrategia, plan de acción y implementación)

4. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA SANDRA CANO SHOES

La empresa Sandra Cano Shoes se constituyó en el año 2010, gracias a una iniciativa familiar que se presentó en dicho año, tiene como actividad principal la elaboración de calzado en cuero para dama; con el paso del tiempo la empresa se ha ido posicionando en el mercado colombiano gracias a la calidad de sus productos, utilización de marketing de difusión digital, atención al cliente, optimización en la producción y entrega de pedidos y demás elementos que le han permitido ser reconocida como una marca en crecimiento con participación en el mercado colombiano, cuenta con 4 establecimientos físicos para la distribución y comercialización de sus productos, estos puntos están situados en la ciudad de Bogotá en uno de los sectores comerciales más importantes conocido como San Andresito de la 38; del mismo modo la empresa empezó a implementar modelos de comercio electrónico con el fin de abarcar cualquier pedido a nivel nacional e internacional, teniendo excelentes resultados y acogida en toda Colombia.

Sandra Cano Shoes tiene como fin dar a conocer la mano de obra colombiana en otros países logrando comercializar y promover la venta de sus productos, para el año 2008 la empresa Sandra Cano Shoes intento realizar un proceso de exportación informal, en el cual se hizo el pedido del calzado y la empresa despacho los productos solicitado al país de destino; el valor de esta exportación fue de \$1'000.000 de pesos colombianos sin tener una estrategia de fidelización del cliente, marketing o post venta definido.

Visión

Para el año 2020 Sandra Cano Shoes, por medio de su marca lograra un reconocimiento nacional para así poder abarcar el mercado internacional con nuestros productos en cuero natural, reconocidos por la calidad de material y mano de obra. Esto se logrará a través de

unared de distribución planteada estratégicamente.

Misión

Producir y comercializar zapatos en cuero natural, en el sector de marroquinería, dando al cliente un alto valor agregado en cada producto, teniendo en cuenta las tendencias de cada temporada.

Canales de distribución

Los principales canales de distribución de Sandra Cano Shoes son sus locales ubicados en la ciudad de Bogotá donde hacen venta al público directamente y realizan los envíos por medio de Interrapidísimo para envíos nacionales y Hagcolombia para internacionales.

Comercializan sus productos por redes sociales como Facebook, Instagram, Mercado Libre y Olx; para las personas que no están ubicadas en Bogotá o desean realizar su pedido virtualmente.

Sus ventas realizadas por redes sociales encontramos que de un 100% el 50 % es realizado por medio de Instagram, 20% por Mercado Libre, 8% por Olx y el 22% restante corresponde a la plataforma Marketplace que es la nueva aplicación de comercio realizada por Facebook, la empresa Sandra Cano Shoes cuenta con dos personas especializadas en manejo de redes sociales y entrega de información para atender sus líneas de ventas, del mismo modo generar nuevas estrategias de difusión por medio de las redes sociales con el fin de captar nuevos clientes y mantener su posicionamiento en el mercado.

Proceso de ventas

Para lograr el cumplimiento de la demanda al poseer cuatro locales físicos en la ciudad de Bogotá el suplir la necesidad de un cliente se hace de manera inmediata si la venta es presencial, esta se realiza acudiendo a los distintos estilos de zapatos y tallas que se ofrecen

en Sandra Cano Shoes; frente a los pedidos realizados virtualmente son atendidos inmediatamente después de haberse puesto en contacto con la empresa, posteriormente se procede a verificar la talla y existencia del modelo requerido y despachado el mismo día por medio de una transportadora, esto quiere decir que la mercancía es entregada al cliente en un lapso de 2 días aproximadamente después de realizado el despacho para envíos nacionales; en cuanto a envíos internacionales lo que varía es el tiempo de entrega dependiendo para el lado en donde se realiza el pedido , gracias a su eficaz logística en despachos y atención la clientela se mantiene activa y del mismo modo el nivel de ventas arroja resultados positivos.

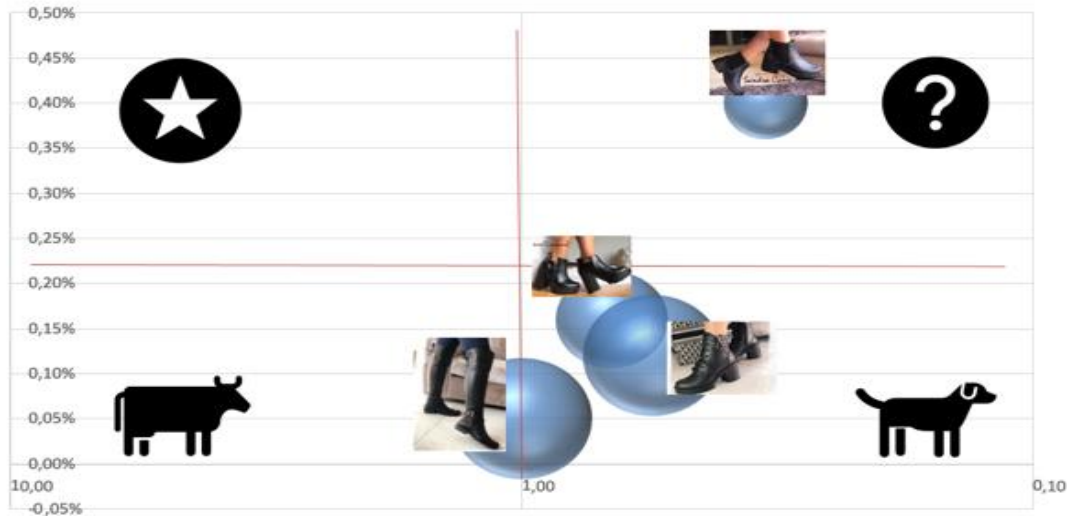
Frente a la llamada época de temporada alta (desde el mes de diciembre hasta mediados del mes de enero) en la cual se presenta un incremento de la demanda de productos en un alto porcentaje la empresa Sandra Cano Shoes opta por la contratación de personal temporal con el fin de cumplir sus objetivos en ventas y suplir toda la demanda que se presenta para estas fechas, del mismo modo sus líneas de atención por internet pasan a ser cuatro personas , en las cuales se realizan despachos todos los días en gran cantidad.

Proceso de producción

1. Recepción de materia prima e insumos en taller donde se fabrican los zapatos donde se inspecciona que la mercancía llegue en buen estado para comenzar a trabajarlos.
2. Una vez la materia prima pase por la inspección comienza el proceso de confección donde se realiza el proceso de corte, armado, costura y terminaciones de cada zapato.
3. Se realiza de nuevo el proceso de inspección donde se verifica que los zapatos queden en excelentes condiciones (terminados, cierres, suela).
4. Al pasar el proceso de inspección se procede al empaque y despacho para la bodega principal ubicada en Bogotá donde se almacenan los zapatos.

Matriz BCG

Figura 1
Matriz BCG



Fuente: elaboración propia

Nota: datos recopilados de la información que brindó la dueña de la empresa

Con el fin de identificar los productos del portafolio de la empresa Sandra Cano Shoes que le permitirán competir en el mercado internacional y teniendo en cuenta que la matriz BCG permite realizar un análisis de ellos a partir de dos elementos importantes: la tasa de crecimiento en el mercado y el estudio de la participación en el mercado de la empresa con los productos planteados en la matriz (véase anexo 1 y 2), se pudo concluir que la empresa Sandra Cano cuenta con un producto incógnita que son aquellos nuevos modelos estrenados en el mercado de los cuales no se tiene certeza de la evolución que presentarán frente a los diseños similares lanzados por los competidores, la empresa decidirá invertir todo su potencial y participación económica en búsqueda de la conversión de dichos productos a estrella, del mismo modo dentro de los elementos evaluados no se evidencia la existencia de un producto estrella, se encontró que la empresa cuenta con un producto posicionado en el

cuadrante “vaca” el cual se caracteriza por ser uno de los productos más importantes en el portafolio de la empresa, y que a su vez le genera costos bajos frente a su producción, permitiendo la venta masiva de este sin dejar a un lado la calidad, Sandra Cano Shoes entrara a competir en los mercados internacionales con dicho producto que le permitirá posicionarse y generar impacto en sus consumidores gracias a la facilidad de alcance frente a precio y su alta calidad.

Producto estrella

Según el análisis realizado en la matriz BCG se concluyó que la empresa Sandra Cano Shoes no cuenta con un producto estrella, sin embargo las botas de caña alta realizadas en cuero 100% natural, le permitirán a la empresa entrar con un producto que ya manejan a la perfección en el mercado nacional y que a su vez permitirán que la empresa incursione con este teniendo la posibilidad de convertirlo en su producto estrella, además de eso se busca que la empresa Sandra Cano Shoes presente diseños que si bien son basados en las tendencias del momento no sean una réplica de otros diseños. El calzado europeo se ha caracterizado por generar e impulsar las tendencias de moda a nivel mundial, es por esto por lo que la empresa Sandra Cano Shoes se concentrará en el perfeccionamiento de las botas caña alta realizadas 100% en cuero para captar la atención de sus clientes y generar un crecimiento potencial en la empresa.



Producto mas vendido

A continuación, se presentará un estimado de las ventas presentadas para el año 2019 con el fin de estudiarlas y generar una comparación entre el crecimiento porcentual del sector de producción, y venta de calzado en cuero para posteriormente realizar una evaluación y proyección del porcentaje de demanda que puede alcanzar y sostener la empresa.

Tabla 1
Ventas de los últimos 4 años de Sandra Cano Shoes

Mes/Año	2017	2018	2019	2020
ENERO	\$ 10.000.000	\$ 14.000.000	\$ 17.000.000	\$16.000.000
FEBRERO	\$ 8.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$13.000.000
MARZO	\$ 4.000.000	\$ 10.000.000	\$ 15.000.000	\$12.000.000
ABRIL	\$ 6.000.000	\$ 16.000.000	\$ 17.000.000	\$4.000.000
MAYO	\$ 5.000.000	\$ 9.000.000	\$ 11.000.000	\$6.000.000
JUNIO	\$ 6.000.000	\$ 9.000.000	\$ 10.000.000	\$5.000.000
JULIO	\$ 8.000.000	\$ 15.000.000	\$ 12.000.000	\$5.000.000
AGOSTO	\$ 7.000.000	\$ 19.000.000	\$ 19.000.000	\$6.000.000
SEPTIEMBRE	\$ 9.000.000	\$ 20.000.000	\$ 18.000.000	\$7.000.000
OCTUBRE	\$ 8.000.000	\$ 12.000.000	\$ 13.000.000	\$8.000.000
NOVIEMBRE	\$ 10.000.000	\$ 17.000.000	\$ 20.000.000	\$8.000.000
DICIEMBRE	\$ 30.000.000	\$ 45.000.000	\$ 50.000.000	\$17.000.000
VENTA ANUAL	\$ 111.000.000	\$ 196.000.000	\$ 212.000.000	\$107.000.000

Fuente: elaboración propia

Nota: datos recopilados de la información brindada por la dueña de Sandra Cano Shoes

En la anterior tabla se pueden observar las ventas que obtuvo Sandra Cano Shoes durante los últimos 4 años con la venta mes a mes, en donde es notorio que el mes en donde se tiene un mayor número de ventas es a mediados de noviembre y todo el mes diciembre debido a que estemporada alta, notamos como han venido creciendo las ventas año por año gracias al alcance que tiene Sandra Cano Shoes y que durante en 2018 y 2019 abrieron una sede más.

Durante el 2020 ocurrió una coyuntura extraordinaria, la cual fue el surgimiento de la pandemia que llevo afectar la economía mundial, a esto se debe su reducción en las ventas, ya que se cerraron sus locales temporalmente y realizaron ventas únicamente por redes sociales.

Matriz MEFE

Tabla 2
Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

OPORTUNIDADES	PONDERACION	CALIFICACION	PROMEDIO
1. Crecimiento de la demanda	10%	4	0,4
2. TLC	7%	3	0,21
3. Nuevas tendencias	10%	3	0,3
4. Precios bajos	8%	2	0,16
5. Tasa de cambio	10%	3	0,3
AMENAZAS			
1. Barreras arancelarias	10%	3	0,3
2. Contrabando	15%	2	0,3
3. Competidores altamente calificados	10%	3	0,3
4. Costos de exportación	10%	3	0,3
5. Posibilidad escasez materia prima	10%	2	0,2
TOTAL	100%		2,77

Fuente: elaboración propia

Para analizar el comportamiento que presenta la empresa Sandra Cano Shoes con respecto al sector externo se realizó la matriz EFE la cual tiene como objetivo estudiar el entorno en el que se desarrollan las actividades económicas de una empresa, de tal modo que se detecten

las oportunidades y amenazas incrementando la probabilidad de cumplir con los objetivos planteados y llevar a cabo un buen desarrollo de las actividades, con base en lo anterior se detecta que la empresa Sandra cano Shoes atiende de forma promedio los ítems anteriormente mencionados, quiere decir que al entrar en un mercado internacional deberá reforzar su plan de estrategias con el fin de eliminar la mayor cantidad de riesgos que se le presenten para un correcto desarrollo del plan de internacionalización .

Matriz MEFI

Tabla 3
Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

FORTALEZAS	VALORACION	CALIFICACION	PONDERADO
1. Modelos exclusivos a excelente precio	10%	4	0,4
2. Diversificación de productos	14%	3	0,42
3. materia prima de alta calidad	20%	4	0,8
4. Proceso post venta	8%	3	0,24
DEBILIDADES			
1. Falta de uso de herramientas contables	20%	2	0,4
2. Productos en stock temporadas pasadas	8%	2	0,16
3. No existe una página web para suplir compras internacionales	10%	2	0,2
4. Falta de estrategias publicitarias	10%	3	0,3
TOTAL	100%		2,92

Fuente: elaboración propia

En relación con el estudio de los factores internos que afectan la competitividad de la empresa Sandra Cano Shoes se realiza la matriz EFI, con el fin de detectar los aspectos que a nivel operacional presentan dificultad; con base en la tabla anteriormente presentada se concluye que la empresa deberá implementar un modelo contable que le permita administrar

de manera correcta el flujo de caja mensual, y así generar un modelo financiero eficiente al momento de iniciar con su internacionalización, así mismo, se hace imprescindible que la empresa empiece a estructurar sus estrategias de publicidad para un mercado internacional, implementando estudios de mercado y marketing que le permitan cumplir con los parámetros y solicitudes presentadas en ellos.

Matriz DOFA

Tabla 4
Matriz DOFA de Sandra Cano Shoes

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	F1. Modelos exclusivos a excelente precio F2. Diversificación de productos F3. Materia prima de alta calidad F4. Proceso de post venta	D1. Falta de herramientas contables D2. Productos sin vender de temporadas pasadas D3. Falta de existencia de pagina web D4. Falta de elementos publicitarios
OPORTUNIDADES (O) O1. Crecimiento de la demanda O2. Nuevas tendencias O3. Ubicación geografica	1. Variacion de diseño por cada estacion, relacionado con las ultimas tendencias de la moda (F1,F2,O1,O3,O4) 2. Lanzamiento de promociones y descuentos a clientes frecuentes (F4,O1)	1. Implementacion de un modelo financiero, reconstruccion de la imagen corporativa (D1,D4 O1, O3,) 2. Liquidaciones en fin de temporada (D2, O1,O3) 3. Implementacion de pagina web para incentivar las ventas internacionales (D3,O2)
AMENAZAS (A) A1. Barreras arancelarias A2. Contrabando A3. Competidores altamente calificados A4. Tasa de cambio	1. Generar alianzas estrategicas con el fin de comercializar los productos en lugares que presenten alta demanda (F1,A1,A2) 2. Promocion de diseños exclusivos de Sandra Cano shoes (F2,F4,A2,A3) 3. Comercializacion de productos de bajo precio con el fin de obtener un mayor numero de ventas (F1,A2,A4)	1. Estudio constante de los cambios presentados en el mercado objetivo (D3,D4,A1,A2,A3,A4) 2. Desarrollo de estrategias comerciales, busqueda de nuevos canales de distribución (D2,D4A2,A3,A4)

Fuente: elaboración propia

La empresa Sandra Cano Shoes actualmente no cuenta con un modelo contable eficiente que le permita mantener en orden y al alcance valores de importancia como: Procesos de producción, costos, cuentas por cobrar, efectivo, ente otras herramientas, evitando de este modo mantener controlado en un 100% los movimientos económicos que sean realizados por la empresa, la implementación de herramientas digitales, permitirá que la empresa goce de un orden y pueda cumplir con sus tiempos de producción y entrega a tiempo.

Tabla 5
Principales competidores

COMPETIDOR	ESTILO	PRECIOS (Promedio)
Velez	Formal e Informal	\$ 260.000
Bosi	Formal e Informal	\$ 300.000
Versilia	Formal e Informal	\$ 190.000
Boots´n Bags	Formal e Informal	\$ 200.000
Mussi	Formal e Informal	\$ 180.000

Fuente: elaboración propia

Como se observa en el anterior cuadro, los principales competidores manejan precios elevados debido a que son empresas que cuentan con un gran reconocimiento de marca, además de que cuentan con altos costos por cuestión de alquiler y adecuaciones de sus locales; Sandra Cano Shoes podrá evitarse algunos gastos debido a que es una marca que está comenzando a ser reconocida y al momento de exportar no contara con gastos como local propio ni sus adecuaciones y podrá ofrecer sus productos a un costo inferior de su competencia.

Cliente ideal

Sandra Cano Shoes eligió como público el segmento de zapatos en cuero para mujeres jóvenes de 23 a 33 años, producen tallas en estos estilos desde la 36 a la 39, se manejan los dos productos más vendidos los cuales son los botines y las botas caña alta en color negro con diferentes diseños, con el fin de maximizar la satisfacción en el mercado.

5. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE CALZADO EN CUERO A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL

- *Subpartida arancelaria identificada por el producto: 640391*

Con el objetivo de comenzar un estudio acerca del planteamiento de un país pertinente para exportar los productos de la empresa Sandra Cano Shoes, se realizará un análisis que permita la recolección de datos macroeconómicos para así lograr la evaluación pertinente en la elección del país ideal.

Tabla 6

Lista de los principales países importadores de la subpartida arancelaria con sus respectivos valores exportados en los últimos 5 años

Importadores	Valor exportado en 2016	Valor exportado en 2017	Valor exportado en 2018	Valor exportado en 2019	Valor exportado en 2020 ▼
Mundo	6.240	6.729	6.477	5.394	3.020
Ecuador	944	1.123	1.797	1.436	763
Costa Rica	702	829	1.377	880	420
Chile	1.814	1.081	711	707	359
Perú	796	154	429	571	260
El Salvador	16	1.430	30	286	256
Panamá	349	182	483	429	190
República Dominicana	99	108	153	199	170
Guatemala	73	112	113	135	157
Nicaragua	0	80	61	43	133
Bolivia, Estado Plurinacional de	201	619	257	82	68
Estados Unidos de América	316	318	111	180	57

Fuente: Trademap

Nota: el valor exportado se encuentra en Dólar Americano.

De la tabla anterior se concluye que los 6 países con mayor participación frente a las importaciones totales de calzado en cuero son: Ecuador, Costa Rica, Chile, Perú, El Salvador y Panamá; su principal país importador durante años ha sido Ecuador. Como se puede

observar en la tabla durante el 2020 debido a la incontinencia mundial por la pandemia las exportaciones tuvieron una notable reducción que afecto al mercado en general.

Tratados de libre comercio

Acorde con el Ministerio de Comercio, los acuerdos comerciales entre Colombia y otros estados están divididos en suscritos, vigentes, internacionales, de reconocimiento mutuo, aranceles preferenciales y negociaciones en curso. Esto se realiza con la finalidad de buscar la reducción de impuestos a los bienes importados y exportados, permitir la adición de un mayor número de bienes y servicios dentro de los países vinculados y extender el nicho de mercado. Aquellos convenios se pueden implementar entre dos naciones, una nación y una comunidad constituida por algunas naciones según unas normativas o dos comunidades.

Colombia tiene dieciséis acuerdos comerciales vigentes con otros países y comunidades como lo son Israel, México, El Salvador, Guatemala, Honduras, Comunidad Andina (CAN), Comunidad del Caribe (CARICOM) , Chile, Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA), Canadá, Estados Unidos, Mercosur, Venezuela, Cuba, Unión Europea (UE), Alianza del Pacífico, Costa Rica y Corea del Sur.

Al confrontar los tratados que incluyen cero aranceles para Cuero, Calzado y Marroquinería frente a las naciones con mayor participación y crecimiento en la exportación de calzado en cuero, es posible distinguir México, la Comunidad Andina, Chile, Estados Unidos, Unión Europea, Costa Rica, Reino Unido, El Salvador, Guatemala y Honduras.

Comunidad Andina (CAN), comprende países como Ecuador, Perú y Bolivia; este acuerdo fue suscrito el 26 de mayo de 1969, entró en vigencia el 16 de octubre de 1969; el régimen

andino tiene como objetivo principal permitir el intercambio de bienes y servicios sin el arancel del 100% a todos los participantes, sin embargo el régimen no solo se centra en la eliminación de impuestos, con el paso del tiempo ha desarrollado elementos que le permite sus participantes gozar de beneficios en todo el sistema aduanero, facilitación al comercio, obstáculos técnicos, entre otros.

Mercosur, comprende países como Brasil, Argentina y Uruguay que son mercados recientes en la importación de Cuero, Calzado y Marroquinería en cuero proveniente de Colombia. Este fue suscrito el 21 de julio del 2017.

La Comunidad del Caribe (CARICOM), se estableció el 4 de julio de 1973, de esta forman parte países como: Bahamas, Dominica, Haití, Jamaica, entre otros.

Tratado de libre comercio Colombia-Chile, inicio su negociación en noviembre de 2006 en Santiago de Chile y comenzó a regir durante el 2009, ha logrado facilitar el acceso al comercio de mercancías, inversión y servicios, compras publicas, temas laborales, entre otros.

EFTA, lo conforman Suiza, Islandia y Liechtenstein, países que no forman parte de la Unión Europea, incluye disposición relativas a acceso de mercados de bienes, reglas de origen, medidas sanitarias, entre otras.

Tasas de cambio en principales países de exportación

Figura 2

Tasa de cambio entre Colombia y Ecuador



Fuente: convertidor de divisas XE, 2021

Posiblemente beneficiaría un proceso de exportación a Ecuador desde Colombia, como consecuencia que el Dólar estadounidense tiene un valor mayor al Peso colombiano y generaría un aumento en la compra de los productos de la empresa Sandra Cano Shoes al ser más baratos, porque un Peso colombiano equivale a 0,000275628 Dólares estadounidenses mientras que un Dólar estadounidense equivale a 3628,07 Pesos colombianos.

Figura 3

Tasa de cambio entre Colombia y Costa Rica



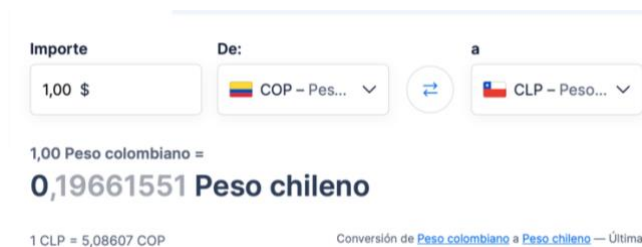
Fuente: convertidor de divisas XE, 2021

Posiblemente beneficiaría un proceso de exportación a Costa Rica desde Colombia, el colón costarricense tiene un valor mayor al Peso colombiano y generaría un aumento en la compra de los productos de la empresa Sandra Cano Shoes al ser más baratos, porque un

Peso colombiano equivale a 0,170115, mientras que el colon costarricense equivale a 5,87 Pesos colombianos.

Figura 4

Tasa de cambio entre Colombia y Chile

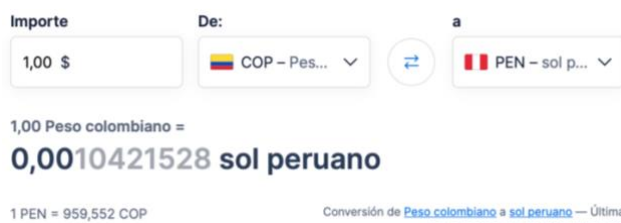


Fuente: convertidor de divisas XE, 2021

Posiblemente beneficiaria un proceso de exportación a Chile desde Colombia, como consecuencia que el peso chileno tiene un valor mayor al peso colombiano y generaría un aumento en la compra de los productos de la empresa Sandra Cano Shoes al ser más baratos, porque un Peso colombiano equivale a 0,0196615 pesos chilenos, mientras que un peso chileno equivale a 5,086 Pesos colombianos.

Figura 5

Tasa de cambio entre Colombia y Perú



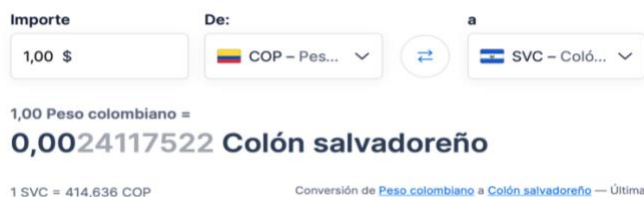
Fuente: convertidor de divisas XE, 2021

Posiblemente beneficiaría un proceso de exportación a Perú desde Colombia, como consecuencia que el Sol peruano tiene un valor mayor al Peso colombiano y generaría un

aumento en la compra de los productos de la empresa Sandra Cano Shoes al ser más baratos, porque un Peso colombiano equivale a 0,0010421 Soles peruanos mientras que un Sol peruano equivale a 959,55 Pesos colombianos.

Figura 6

Tasa de cambio entre Colombia y El Salvador



Fuente: convertidor de divisas XE, 2021

Posiblemente beneficiaría un proceso de exportación a El Salvador desde Colombia, como consecuencia que el colon salvadoreño tiene un valor mayor al Peso colombiano y generaría un aumento en la compra de los productos de la empresa Sandra Cano Shoes al ser más baratos, porque un Peso colombiano equivale a 0,00241 mientras que un colon salvadoreño equivale a 414,63 Pesos colombianos.

Figura 7

Tasa de cambio entre Colombia y Panamá



Fuente: convertidor de divisas XE, 2021

La Balboa panameña tiene un valor mayor al Peso colombiano y generaría un aumento en la compra de los productos de la empresa Sandra Cano Shoes al ser más baratos, porque un Peso colombiano equivale a 0,000275688 Balboas panameñas mientras que una Balboa panameña equivale a 3628,07 Pesos colombianos.

Matriz de selección país ideal

Con el fin de encontrar el país óptimo al que Sandra Cano Shoes podrá exportar, se realizó una matriz de selección, en el que se estudiaron y evaluaron aspectos macro y microeconómicos de cada uno de ellos para así conocer en cual de estos la empresa tendría un buen desarrollo de sus actividades y lograra un proceso de internacionalización, para esto se tuvieron en cuenta los siguientes pasos

1. Definición de criterios
2. Ponderación de criterios
3. Desarrollo de alternativas
4. Calificación de las alternativas

Para la definición de criterios se abordaron tres elementos importantes, criterios políticos, criterios económicos y criterios socio culturales; con respecto a los criterios políticos se tomaron indicadores como el riesgo político, la política comercial y la facilidad para hacer negocios, en los criterios económicos crecimiento del PIB, aranceles y el aumento en las importaciones del calzado en cuero, por último en los criterios socio culturales se evaluó el estilo de vida, el idioma y algunos datos demográficos, esto para cada uno de los países previamente seleccionados al tener una participación en las exportaciones de calzado de cuero de Colombia elevada.

Frente a la ponderación de criterios, se realizará una calificación a los tres elementos mencionados anteriormente para cada criterio en una escala del 1 al 5 siendo 1 el menos importante y 5 el más importante, esto permitirá encontrar los factores que podrán afectar de manera directa al producto (zapatos en cuero para dama).

Tabla 7
Matriz de ponderación de criterios

Criterios politicos	Ponderacion	Criterios Economicos	Ponderacion	Criterios Socioculturales	Ponderacion
Riesgo politico	4	Crecimiento del PIB	2	Estilo de vida	3
Politica comercial	5	Aranceles	5	Idioma	5
Facilidad para hacer negocios	3	Crecimiento de las importaciones	3	Datos demograficos	4

Fuente: elaboración propia

Para el desarrollo de alternativas, se consulto e investigo cada uno de los criterios anteriormente mencionados en paginas oficiales, de tal manera que se asegure la precisión y veracidad de los datos a estudiar, con el fin de encontrar y seleccionar el mercado objetivo, se recopilo información de Trade map en la que se ubicaron datos como los aranceles y crecimiento de las importaciones, Procolombia en el cual se encuentra información del producto además de encontrar estudios realizados del mismo en los posibles países a los que se quiere exportar, se consultó la página del banco mundial para obtener datos como el PIB, inflación, tipo de cambio entre otros, para el estudio de las demás características se consultaron paginas como Santandertrade y Doing business (ver anexo ... 1).

Por ultimo se realizó la calificación de las alternativas, en las cuales se asigno un valor de 1 a 5 siendo 1 la calificación mas baja y 5 la más alta (véase anexo 2); de este modo evaluar en el caso de cada uno de los países escogidos frente a los criterios mencionados anteriormente y encontrar el país al que la empresa Sandra cano Shoes podría iniciar su proceso de internacionalización, como resultado se obtuvo que el país con mayor ponderación es Chile, quedando seleccionado como el mercado objetivo para iniciar un proceso de exportación

Tabla 8

Matriz país seleccionado

	ECUADOR	COSTA RICA	CHILE
Criterios políticos	43	50	36
Criterios socioculturales	42	41	42
Criterios económicos	30	26	41
TOTAL	115	117	119

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la selección de cada país se tuvieron en cuenta variables económicas y arancelarias que permitieran seleccionar al país como un mercado objetivo eficiente. Con base en estas variables se determinó que la mejor opción para realizar la exportación de calzado en cuero es Chile, con respecto al crecimiento económico se analizaron variables como el PIB, el porcentaje y crecimiento de la inversión extranjera en dicho país, el nivel de producción y el consumo presentado por la población al calzado de cuero, esto con el fin de analizar la capacidad económica de Chile y el acogimiento que tendría este mercado internacional frente a la llegada de la empresa Sandra Cano Shoes.

La participación de Chile frente al comercio exterior de calzado en cuero y derivados es notoria en comparación con la de los otros países, debido a que es una economía emergente y ha permitido la entrada de inversión extranjera con el fin de incrementar su potencial para hacer negocios internacionales existentes para dicho sector, con respecto a Colombia, según TradeMap Chile representa alrededor del 11,9% del total de sus exportaciones de calzado en cuero. El valor de las exportaciones de calzado en cuero dirigido hacia Chile alcanzó la cifra de 359 miles de dólares respecto a las importaciones realizadas fuera del comercio bilateral existente entre Colombia y Chile, se encontró que el principal proveedor de Chile es China, ubicando la cifra aproximadamente en 35.438 miles de millones de dólares, esta cifra

corresponde al 56% de las importaciones realizadas de China a Chile.

Cabe resaltar que, dentro de los países seleccionados para la realización de la matriz de selección, los tres países presentan tratados de libre comercio con Colombia, sin embargo, para poder seleccionar el mercado objetivo, el criterio se basó en la facilidad de hacer negocios e incursionar en dicho mercado, es por esto por lo que Chile fue seleccionado como el mercado internacional para iniciar un proceso de exportación.

En la determinación del país que conviniera mas para realizar la exportación de calzado para dama en cuero para Sandra Cano Shoes, se tuvo en cuenta las preferencias arancelarias, acuerdos bilaterales y TLC, que Colombia tuviera vigente en el 2020, es así como se llega a la conclusión que Chile es la mejor opción para realizar los procesos de exportación ya que mantiene un acuerdo comercial con Colombia en el que permitiría el acceso libre de aranceles al sector de cuero, marroquinería y sus derivados, brindándole una ventaja competitiva a los productos de la empresa Sandra Cano Shoes respecto a sus competidores. Según el informe publicado por el banco mundial para el año 2019, Chile ocupó el puesto número 56 en el Doing Business ranking, el cual es un índice de facilidad para hacer negocios, con una puntuación de 71.8 lo que quiere decir que su mercado permite que compañías emergentes y empresas de mediana categoría obtengan un resultado estable frente a sus procesos comerciales en dicho país, sin embargo, será necesario desarrollar estrategias que permitan la penetración de este mercado y el crecimiento potencial de la empresa Sandra Cano Shoes, es pertinente resaltar que este ranking evalúa ítems como la regulación existente para la apertura de una empresa, manejo de permisos de construcción, empleo de trabajadores, comercio transfronterizo entre otros que le permiten a las empresas escalar en el país y ganar reconocimiento y posicionamiento de marca. Según el Banco Mundial, el PIB de Chile se ubicó alrededor de los 282.3 miles de millones de dólares, para

el año 2019, obteniendo un crecimiento del 0,9% con respecto al año anterior es por esta razón que Chile se ubicó para este año en el puesto número 44 con respecto al crecimiento en el PIB de los otros países.

Chile se encuentra situado sobre el océano pacífico en el extremo del sur del continente sudamericano, tiene todo tipo de climas excepto el tropical su comportamiento estacional es inverso al de los países de Europa; posee un área de 756.626 Kilómetros cuadrados, su población es de aproximadamente 18,95 millones.

6. CREACION DE ESTRATEGIAS PARA LA INTERNACIONALIZACION DE SANDRA CANO SHOES

La empresa Sandra Cano Shoes ha mantenido un nivel de crecimiento constante en el que ha podido consolidarse a nivel local y expandirse a nivel nacional por medio de sus ventas en redes sociales y la adquisición de locales situados en una de las zonas comerciales más grandes que existen en la ciudad de Bogotá, no obstante para iniciar con un proceso optimo de internacionalización es pertinente que la misión y visión de la empresa se encuentren relacionadas con los estándares internacionales propuestos por el mercado objetivo.

Para posicionar la empresa Sandra Cano Shoes en el país elegido, se hace necesario reconfigurar la estrategia de ventas frente a las tendencias de moda presentadas para este sector, trabajando en el desarrollo de su cadena de aprovisionamiento, con el fin de suplir y mantener la demanda de productos controlada para incentivar la compra del calzado en dicho sector, teniendo en cuenta, aspecto, diseño, materiales y forma de fabricación, acceso directo a canales de distribución, contratación de mano de obra, estrategias de mercado y distribución del producto entre otras.

Con el fin de generar un valor agregado a los productos, la empresa Sandra Cano Shoes incluirá en su línea de calzado estilos que vayan acorde con las estaciones del año presentadas en el mercado objetivo, generando una ventaja competitiva y abarcando nuevas líneas de tendencia en la comercialización de calzado en cuero para dama.

Proceso legal

Sandra Cano Shoes deberá presentar la documentación necesaria para así poder incursionar en Chile, algunos documentos son (Documento de exportación DEX; Certificado de origen; Carta de poder a la S.I.A; Carta antinarcoáticos; Registro nacional de exportación; Lista de empaque; Factura comercial).

- Contar con todos los papeles al día ante la Cámara de Comercio.
- Sandra Cano Shoes deberá solicitar papeles ante MINCOMEX (Ministerio de Comercio Exterior lo siguiente (Registro nacional de exportadores, Registro del producto nacional, Solicitud de determinación de origen) y presentarlos.
- Realizar la inscripción ante la Aduana de salida en la sección de exportaciones.
- Debe presentarle al comprador (persona que importara) una factura por-forma para así facilitar el proceso de solicitud de tramites y demás permisos, y por ultimo establecer el medio de pago.
- Sandra Cano Shoes debe radicar el certificado de origen, la factura, contratación de transporte; ante la oficina regional de Mincomex.
- Debe presentar documentos como Ica, Invita entre otros.
- Una vez presente documentos y tenga la orden de embarque, y despache mercancía procede al cobro de la mercancía.

Etapas del plan de marketing

Tabla 9

Etapas del plan de marketing

ETAPA 1	ESTAPA 2	ETAPA 3	ETAPA 4
Análisis	Estrategia	Plan de acción	Implementación
- Análisis interno (empresa) - Análisis externo(sector) - Análisis de competencia	- Marketing mix (precio, producto, promoción, plaza) - Mercado objetivo	- Equipo - Recursos - Proceso	- Ampliación - Coordinación - Control - Evaluación - Planeación

Fuente: elaboración propia

Etapa 1: el plan de marketing para la internacionalización de Sandra Cano Shoes consiste en un análisis interno, análisis externo y análisis de la competencia, los cuales se realizaron en los capítulos cuatro y cinco, esto con el fin de conocer las oportunidades y fortalezas en todos los ámbitos para la internacionalización, y así poder afrontar las debilidades y amenazas del mercado; durante el análisis interno se realizó un estudio de diferentes matrices como la DOFA, BCG, MEFE y MEFI, las cuales dieron a conocer diferentes aspectos de la empresa, como su producto más vendido, sus diferentes capacidades y debilidades en el sector interno; en el análisis externo y de competencia se estudiaron las diferentes variables económicas de cada mercado y los principales países importadores de calzado para dama desde Colombia.

Etapa 2: consiste en la implementación del marketing mix y la selección del mercado objetivo, esta se realizó en el quinto capítulo analizando las diferentes oportunidades para exportar se encontró que el país ideal para llevar a cabo la internacionalización de Sandra Cano Shoes es Chile.

El marketing mix se divide en cuatro partes, la primera de estas es producto, para este utilizaremos el mas vendido, estas son las botas de caña alta para dama, este es un producto que tiene muchas salida aquí en Colombia y que ha sido el mas vendido hasta el momento por la empresa, gracias a su diseño y calidad en el material.

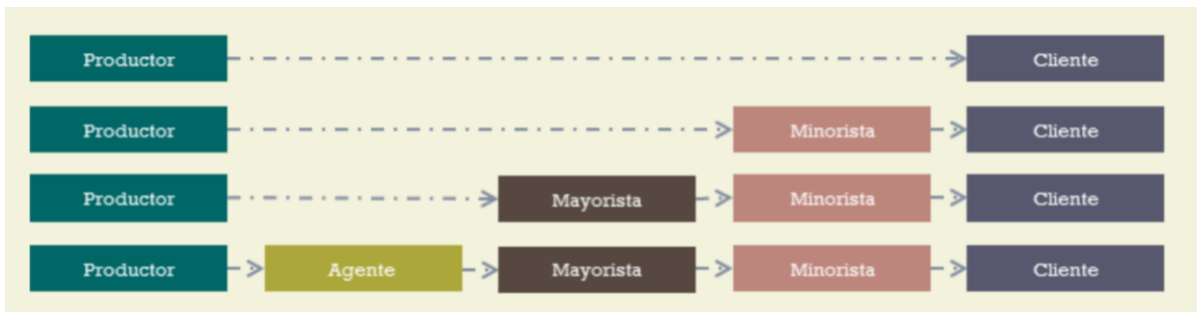
En cuanto a la promoción, actualmente se debe aprovechar la época en la que estamos ya que esta de auge el tema de las redes sociales y ventas on-line, esto permite dar a conocer el producto a un mayor numero de personas sin necesidad de un punto físico, por medio de publicidad paga en google ads y Facebook ads, la creación de una pagina web ayudara al incremento de las ventas ya que en estas se puede vender a diferentes partes del mundo y el sistema se encarga de hacer la conversión a la moneda elegida.

El precio es un factor importante para poder incursionar en el mercado internacional, estudiamos los precios de 4 empresas que manejan el mismo producto ubicadas en Chile (Burano, Calzado Osorio Opazo, Botero Chile y Todo piel) sus precios varían de 40000 a 90000 pesos Chilenos, lo que seria entre \$203.466 y \$457.798 pesos Colombianos; el producto con el cual se piensa incursionar el mercado Chileno entraría con un precio competitivo adaptándose al mercado que se dirige a clientes de clase media a alta.

La ultima parte del marketing mix es la plaza, esta consiste en el proceso necesario para hacer llegar el producto al cliente final, hay cuatro clases de canales de distribución el primero es canal directo, el segundo canal distribuidor industrial, el tercero es canal agente/intermediario y por ultimo canal agente/intermediario- distribuidor industrial.

Figura 8

Canales de distribución



Fuente: diario del exportador

Para la empresas Sandra Cano Shoes la mejor decisión sería donde estén presentes los mayoristas, este proceso se debe manejar así debido ha que por la falta de experiencia al exportar mercancía se debe incursionar por medio de empresas que ya se encuentran en este país.

Etapa 3: al realizar la etapa 1 de análisis y investigación es notorio que Sandra Cano Shoes debe reforzar algunos aspectos internos como lo son: la falta de herramientas contables, debe solidificar su financiación para llevar a cabo el proceso de internacionalización, mejoramiento en tecnología creando un sitio web con el fin de poder encontrar su catalogo de productos más fácilmente, esto logra generar más confianza y credibilidad con sus clientes al momento de darse a conocer y realizar transacciones.

La empresa iniciara su proceso con el modelo Uppsala el cual inicia con pasos secuenciales y estudios de la empresa, dependiendo de su crecimiento se va aumentando en cada escala y hace crecer su confianza en el mercado, este modelo da un crecimiento gradual el cual permite ir obteniendo experiencia poco a poco y un mayor compromiso

1. En este primer paso se debe iniciar un proceso de exportación de prueba en el cual Sandra Cano Shoes internacionalizara su mercancía logrando conocer su proceso.
2. Luego iniciara exportaciones por medio de mayoristas, los cuales le ayudaran a tener una mayor confianza y conocer mejor su mercado, este se encargará de comercializar sus productos.
3. En el tercer paso, Sandra Cano Shoes ya tendrá conocimiento del mercado lo cual le permitirá tener un establecimiento de una sucursal en el establecimiento extranjero por medio de almacenes propios o por franquicias, para este paso la empresa deberá realizar un gran estudio de costos y ventajas de su mercado objetivo.
4. Finalmente podrá establecer unidades productivas en el país extranjero, donde podrá mostrar su mayor compromiso con su proceso de internacionalización ya que no solo tendrá presencia comercial propia si no que establece su producción en este país; ya para llegar a este punto la empresa debe estar muy bien consolidada económicamente y deberá analizar a profundidad todas las ventajas que ofrece el mercado internacional.

ETAPA 4: en este se implementara el modelo Way Station, el cual tiene como base el modelo Uppsala, este trabaja a partir de la etapa de planeación con el fin de lograr una sostenibilidad en el proyecto

1. Motivación y planeación estratégica: Para este proceso la empresa Sandra Cano ingresa directamente al mercado chileno en el que visualiza las características que le generan beneficios y problemas en la realización del debido proceso de internacionalización. Por medio de un plan piloto en el que se cumplen todos los protocolos de exportación estudiando el nivel de eficiencia y rapidez que presenta el

producto al llegar a su destino final. Se concluye que Chile arroja buenos resultados gracias a su afinidad con el calzado en cuero y cultura comercial, logrando así el reconocimiento necesario para continuar con sus operaciones de expansión.

2. Planeación de problemas y contingencias: Al ser un agente nuevo en el mercado se destinara un periodo de prueba en el que se busque promocionar y difundir información llamativa para dar a conocer los productos e incentivar la venta de estos. por consiguiente, la empresa debe haber realizado un estudio detallado del mercado objetivo basándose del comportamiento de las ventas realizadas por el plan piloto, generando herramientas que permitan la mejora y total cumplimiento de los requisitos propuestos por el mercado escogido logrando posicionarse en el mercado como una marca competitiva y emergente. Seguido a esto se inicia con la etapa de evaluación de costos y oportunidad para la implementación de una tienda física y planta de producción
3. Estrategia de Post entrada y vinculación de recursos: Para realizar el proceso final la empresa destinará 1 año de estudio de comportamiento del mercado en el que busca analizar el nivel de venta, costos y productividad para así iniciar con la adecuación de su propia planta productiva, la empresa deberá acogerse a la normativa estipulada por el gobierno de los Estados Unidos propendiendo a la diversificación de sus productos incluyendo nuevas líneas de tendencia y manteniendo su valor comercial.

7. CONCLUSIONES

La empresa Sandra Cano Shoes, basa sus actividades en la producción y comercialización de zapatos en cuero para dama , con el ideal de atender tendencias internacionales, gustos basados en la cultura de compra colombiana y demás factores que le han permitido posicionarse como marca en el mercado minorista colombiano.

Realizado el análisis interno de la empresa Sandra Cano Shoes sobre su potencial para poder incursionar en el mercado internacional, se aplicó la matriz BCG la cual ayudó a concluir que su producto con más ventas en el mercado son las botas en cuero de caña alta, por otro lado, a través de la matriz DOFA, MEFE y MEFI, se visualizaron diferentes aspectos de la compañía a mejorar, pero también se identificaron sus fortalezas y oportunidades en este mercado; la empresa debe optar por un modelo financiero donde lleve su contabilidad al día y profesionalmente.

Una vez hecho el análisis interno de la empresa, se realizó el análisis de la industria en cuero a nivel nacional e internacional, en este se observaron los diferentes tratados de libre comercio con los que cuenta Colombia y las diferentes tasas de cambio con algunos países, se analizaron los principales países que importan la subpartida arancelaria desde Colombia, y se realizó una matriz de selección para poder definir que país es el más apropiado para la internacionalización, en esta matriz se encontraron los principales 3 países que son (Ecuador, Costa Rica y Chile), se concluyó que el país apropiado para la exportación es Chile debido a sus diferentes beneficios.

La empresa Sandra Cano Shoes, podrá iniciar su proceso de internacionalización a través de un plan de marketing que consta de cuatro etapas, y implementando los modelos Upssala

y Way Station, el conjunto de estas estrategias lograra en la marca un nivel de posicionamiento y reconocimiento en dicho país, la empresa cuenta con posibilidad de crecer en el ambiente internacional, la globalización es algo que se esta dando para ayudar al crecimiento de la economía mundial y hacer que productos nacionales lleguen a cualquier parte del mundo con excelentes estándares de calidad exigidos en mercados internacionales.

BIBLIOGRAFIA

- a. Bastidas, K. (2015). “Estudio de factibilidad para la elaboración y exportación de zapatos ecológicos a base de derivados del árbol de hule en la ciudad de Guayaquil (Bachelor's thesis)”. Universidad de especialidades espíritu santo, trabajo de titulación para optar el grado de ingeniería comercial con mención en gestión empresarial.
- b. Carle, G. (2014). “Internacionalización Mercados y Empresa” Esic editorial.
- c. Cerviño, J. (2006). “Marketing Internacional” Editorial Pirámide.
- d. Egleé, D. & Suarez, K. (2018). “Plan exportador del sector calzado sandalia bolivariana, Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de ingeniería industrial.
- e. Valderrama, J. & Rondón J. (2014). “Plan de exportación para la empresa Tatiana Suárez SAS Bachelor's thesis”, Universidad Autónoma de Occidente. Universidad Autónoma de occidente, proyecto de grado para optar por el título de profesional en mercadeo y negocios internacionales.
- f. Forero, M & Torres, N. (2014). “Plan de mercadeo del calzado en Colombia con enfoque a exportación hacia Estados Unidos Bachelor's thesis”, Universidad Piloto de Colombia. Trabajo de grado para obtener el título de profesional en negocios internacionales.
- g. García, G. (2012). “Estrategias de internacionalización de la empresa” Editorial Pirámide.
- h. Gómez L, & Álvarez A. (2013). “Análisis del uso de nuevas tecnologías de información y comunicación en las PYMES de los sectores de calzado y marroquinería, joyería, avícola y metalmecánico de Bucaramanga y su área

metropolitana”, Universidad pontificia bolivariana, proyecto de grado para aspirante al título de ingeniero en informática.

- i. Goy, F. (2014). “Estrategia de exportación de zapatos de cuero para caballero”. Universidad pontificia de comillas, Trabajo final de máster.
- j. Hernández, R; Fernández C, & Baptista, P. (1996). “Metodología de la Investigación. Bogotá: McGraw Hill”.
- k. Herrera A, Hortúa S, & Morales C. (2009) “Estudio de medición de potencial exportador de la empresa de Calzado Manufactura Hortúa Leal (MHL)”, título de Doctoral dissertation, Universidad del Rosario
- l. Criado,R. (1999). Los enfoques micro organizativos de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. ICE, Revista de economía, (781).m.
- m. Luna, G. (2013). “Competitividad del calzado de cuero colombiano: perspectiva de la ventaja comparativa revelada (1980-2008)”. Dimensión empresarial.
- n. Mesa. M , Guerrero, L., & Rodríguez D. (2017). “Plan de marketing internacional de la empresa fabricante y comercializadora de calzado en cuero S&H Puro Cuero, en el mercado de los Estados Unidos y Kuwait”. Universidad del externado
- o. Ramírez. E, & Rayo. E. (2016). “Factores de competitividad que impiden la internacionalización de la empresa de calzado D’capri como una perspectiva del barrio Restrepo”.
- p. Ramírez, L. & Velásquez L.(2006). “Diagnóstico para la internacionalización en el mercado de los Estados, de la Asociación Colombiana de Industriales del Cuero, el Calzado y sus Manufacturas (ACICAM)” Master's thesis, Universidad EAFIT.
- q. Sainz de vicuña, J (1015), “El plan estratégico en la práctica” Editorial Esi.

- r. Sainz de vicuña, J (1015), “Plan de internacionalización de la PYME en la práctica” Editorial Esi.
- s. Salazar, A, & Marcela, D. (2013). “Plan exportador de calzado ModaClass hacia Panamá”.
- t. Velasco, D, & Caicedo I. (2017). “Plan de marketing internacional para carteras y accesorios en cuero-empresa caso de estudio en la ciudad de Cali” Universidades Icesi, Trabajo de grado, universidad pontificia bolivariana, trabajo de grado presentado como requisito para optar por el titulo de ingeniera industrial.
- u. Trujillo M; Rodríguez D; Guzmán A, & Becerra, G. (2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. Editorial Universidad del Rosario.
- v. Velázquez M. (2014). “Proyecto de exportación de empresa diseño y fusión SAS Bolsos– carteras y billeteras en cuero natural”. Institución universitaria esumer, trabajo de investigación para optar por el título de profesional en negocios internacionales.

ANEXOS

Anexo 1

Matriz ponderación de criterios

Cartera de producción	Ventas de la empresa	Participación por producto	Ventas de los tres principales competidores			Principal competidor	Participación en el mercado	Participación relativa
			VELEZ	BOSI	PAYLESS			
Botines planos caña baja	0,3	18%	0,9	0,4	0,3	0,9	0,40%	0,33
Botines caña baja y tacon en cuero	0,4	24%	0,5	0,5	0,6	0,6	0,16%	0,67
Botines en tacon cuero negro	0,5	29%	0,9	0,3	0,5	0,9	0,12%	0,56
Bota caña alta en cuero	0,5	29%	0,5	0,5	0,4	0,5	0,05%	1
TOTAL	1,7							

Fuente elaboración propia

Anexo 2

Matriz ponderación de criterios 2

EMPRESAS	VENTAS AÑO 2018	VENTAS AÑO 2019	PARTICIPACION EN EL MERCADO
BOSI	\$ 690.204.000	\$ 730.000.000	0,40%
VELEZ	\$ 240.000.000	\$ 295.000.000	0,16%
SANDRA CANO	\$ 196.000.000	\$ 212.000.000	0,12%
PAYLESS	\$ 70.637.000	\$ 85.450.000	0,05%
	\$ 18.144.900.000.000	ventas totales mercado	

Fuente: elaboración propia

Anexo 3

Tabla de calificación de las alternativas

Crterios Socioculturales	Ecuador	Costa rica	Chile	Fuente
Estilo de vida	(3) Según un informe presentado por ipsos la poblacion ecuatoriana se considera una poblacion feliz y con un buen estado de salud, sin embargo la felicidad decrece frente al factor economico, la inseguridad y falta de ofertas laborales son las principales problematicas que afrontan los ecuatorianos	(4) Costa rica es un pais que se ha caracterizado por tener un sistema de salud estable, es considerado una economia emergente por ofrecerle oportundade laborales a sus pobladores, con el fin de disminuir el indice de pobreza y generar un crecimiento economico continuo	(3) En los ultimos años chile a aumentado en almenos un 10% el indice de hurtos, teniendo como repercusion en el gusto de sus pobladores por la moda, ya que sienten inseguridad al portar algun elemento de marca; la economia chilena se ha ido fortaleciendo con el paso del tiempo, basandose del turismo y demas actividades que le permiten desarrollarse como economia	Ipsos
Idioma	(5) Castellano	(5) Castellano	(5) Castellano	Banco mundial
Datos demograficos	(2) Según el INEC la mayor parte de la poblacion ecuatoriana pertenece a un estrato medio/bajo en un rango de 0 a 45 años de edad; el 52% de toda la poblacion son mujeres y el otro 48% hombres Según el censo realizado para el 2019 el 50% de la poblacion tiene una secundaria completa y el tan solo el 13% ha terminado sus estudios superiores	(1) Cuenta con una poblacion de 19.107.00 personas según el banco mundial, se encuentra en la posicion numero 62 de la tabla de poblacion; para el 2020 costa rica presento una disminucion de al menos el 3.1% en la tasa de fallecimientos comparada con la del año anterior	(2) Chile se encuentra en una etapa avanzada de envejecimiento poblacional, con una tasa de fecundidad menor a 2.1 y un bajo nivel de mortalidad, con el paso de los años chile ha tenido que experimentar un aumento potencial en el numero de inmigrantes afectando de forma positiva su economia al presentar un aumento en la recaudacion tributaria y en el nivel de empleo	

Criterios Economicos	Ecuador	Costa rica	Chile	Fuente
Crecimiento del PIB	(1) Para el año 2019 según el banco mundial, el PIB per capita de Ecuador presento una caída de al menos el 1.62% ubicando la cifra en 6183,8 miles de dolares	(3) Para el año 2019 según el banco mundial, el PIB per capita de Costa rica cerro en 12.243,811 miles de dolares	(5) Para el año 2019 según las cifras publicadas por el banco mundial el PIB per capita de Chile cerro en 14. 896,5 miles de dolares	Banco mundial
Aranceles	(5) 0% ad valorem	(1) 9% ad valorem	(5) 0% ad valorem	Trade map
Crecimiento de las importaciones	(1) Con respecto a las importaciones de calzado en cuero ecuador frente a colombia presento un crecimiento del 17% entre 2015 y 2019	(5) La tasa de crecimiento de las importaciones de calzado en cuero colombiano se situo en un 26% del 2015 al 2019	(2) En cuanto a las importaciones de calzado en cuero colombiano decrecieron un 45% entre el 2015 y 2019	Trade map

Anexo 4

Tabla de selección del mercado

criterios politicos	criterio	criterio	criterio	
	Riesgo politico Ponderacion: 4	Politica comercial, acuerdos comerciales Ponderacion: 5	Facilidad para hacer negocios Ponderacion: 3	
				Puntaje del pais
Ecuador	20	20	3	43
Costa rica	16	25	9	50
Chile	12	12	12	36
criterios socioculturales	criterio	criterio	criterio	
	Estilo de vida Ponderacion: 3	Idioma Ponderacion: 5	Datos demograficos Ponderacion: 4	
				Puntaje del pais
Ecuador	9	25	8	42
Costa rica	12	25	4	41
Chile	9	25	8	42
criterios economicos	criterio	criterio	criterio	
	Crecimiento PIB Ponderacion: 2	Aranceles Ponderacion: 5	Crecimiento a las importaciones Ponderacion: 3	
				Puntaje del pais
Ecuador	2	25	3	30
Costa rica	6	5	15	26
Chile	10	25	6	41