

PLAN DE EXPORTACIÓN PARA LA EMPRESA ANGÉLICA VERA
BOUTIQUE

ANGIE CAROLAIN PINZÓN JARAMILLO
JULIETH NATALIA ROBLES SÁNCHEZ
GABRIELA SILVA ANDRADE

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES

PLAN DE EXPORTACIÓN PARA LA EMPRESA ANGÉLICA VERA
BOUTIQUE

ANGIE CAROLAIN PINZÓN JARAMILLO

Código: 63172018

JULIETH NATALIA ROBLES SÁNCHEZ

Código: 63171042

GABRIELA SILVA ANDRADE

Código: 63162011

Monografía presentada como requisito para optar por el título de:
PROFESIONAL EN FINANZAS Y COMERCIO INTERNACIONAL

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
BOGOTÁ D.C, SEPTIEMBRE DE 2021

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer a mis papás Jose y Doris, y a mi hermano Juan, por apoyarme en todo momento de mi carrera, sin sus esfuerzos cumplir esta meta no hubiera sido posible, de igual manera, quiero agradecer a la Universidad de La Salle por los espacios que me brindó para crecer no solamente profesional y académicamente, sino también personalmente. Agradezco a todos los profesores que me acompañaron durante este proceso, en especial a nuestro tutor Jose Armando Deaza Avila, quien nos apoyó y nos guió siempre durante el desarrollo de este proyecto y en los espacios académicos que compartimos. Por último, quiero agradecer a la empresaria Angélica Vera, por confiar en nuestro equipo de trabajo y estar dispuesta siempre a ayudar con lo que necesitábamos.

Angie Carolain Pinzón Jaramillo

Quiero inicialmente agradecer a Dios, a mis padres, Alirio y Claudia, y a mis hermanos Juan y Samara, quienes han acompañado este proceso, quienes hicieron posible que este sueño se hiciera realidad, por ser ese bastón de fortaleza en los momentos de dificultad, a cada uno de mis familiares que de alguna manera aportaron en esto que se convertiría mi proyecto de vida, gracias Universidad de la Salle por permitirme vivir esta gran experiencia, a cada uno de los maestros que forjaron en mí un crecimiento humano reconociendo las posibilidades que tengo para servir a esta nuestra sociedad, infinitas gracias a nuestro tutor Jose Armando Deaza Avila, quien nos guio y brindó apoyo incondicional.

Julieth Natalia Robles Sánchez

Quiero agradecer principalmente a mi mamá Yaneth, a mi papá Gabriel y a mi hermano Yeison por apoyarme, siempre creer y confiar en mí en este proceso de formación profesional y a mi familia que estuvo presente en el mismo, esforzándose porque pudiera continuar esta etapa de mi vida, todo es por ellos. A todos los compañeros que vivieron esta experiencia conmigo, a mi tutor Jose Armando Deaza Avila quien hizo parte fundamental de este proyecto y nos guió de la mejor manera, a todos los profesores que me brindaron conocimiento durante la carrera y por ultimo a Dios quien hizo que nunca me rindiera y pudiera cumplir esta meta.

Gabriela Silva Andrade

PLAN DE EXPORTACIÓN PARA LA EMPRESA ANGÉLICA VERA BOUTIQUE

Angie Carolain Pinzón Jaramillo

Julieth Natalia Robles Sánchez

Gabriela Silva Andrade

RESUMEN

En esta monografía se desarrolla un plan de exportación para la empresa Angélica Vera Boutique, fabricante de vestidos de baño y prendas de vestir para mujeres, hombres y niños, el plan de exportación está construido alrededor de su producto estrella: los vestidos de baño para mujer. La empresa no ha tenido experiencia exportadora previa, esta sería la primera y , por lo tanto, muchas de las decisiones tomadas en la estructuración del plan de exportación se basan en este hecho.

Para cumplir con el objetivo de la monografía, en primer lugar se realizó un diagnóstico de la empresa que permitió identificar sus fortalezas y debilidades, para así hacer una valoración del grado de preparación para el proceso de exportación, que resultó útil para la toma de decisión del mercado objetivo, para la cual se realizó una matriz de comparación de mercados a nivel mundial, y posteriormente una evaluación de algunos factores macroeconómicos y microeconómicos de los países potenciales.

Una vez realizada la evaluación de mercados, junto con un análisis de las fortalezas y capacidades de la empresa, se obtuvo como mercado objetivo de corto plazo a Perú, un mercado cercano cultural y geográficamente. Adicionalmente, se definió que, por ser la primera experiencia exportadora de la empresa, el mejor modo de entrada era la exportación indirecta por medio de un distribuidor, pues de esta manera se reduce el riesgo y se minimizan los recursos involucrados. Por último, se establecen conclusiones sobre el plan de exportación y se realizan unas recomendaciones de mejora a la empresa, que a futuro facilitarán el proceso de exportación.

Palabras clave: Internacionalización, plan de exportación, sector textil, mipymes, vestidos de baño.

JEL: F17, F23, M31.

ABSTRACT

This monograph develops an export plan for the business *Angélica Vera Boutique*, a swimwear and apparel manufacturer for women, men and children, this export plan is built around its star product: women's bathing suits. The business does not have previous export experience, this would be its first, therefore many of the decisions were taken with this in mind.

To achieve the monograph's objective, firstly a company diagnosis that allowed to identify the strengths and weaknesses of the business was made in order to make an assessment of the level of preparation for the export process, which was useful for the decision making about the target market, for which a market comparison matrix on a global scale was made, and subsequently the evaluation of some macroeconomic and microeconomic factors of the potential markets.

Once the market assessment was made, along with an analysis of the company's strengths and capacities, it was obtained that Peru was the short-term potential market, a close country, culturally and geographically speaking. In addition to that, it was defined that as it is the company's first export experience, the best mode of entry was the indirect export via an intermediary, since this way risk is reduced and so are the involved resources. Lastly, conclusions on the export plan are established and some recommendations of improvement that will facilitate future processes of exportation are made to the company.

Keywords: Internationalization, export plan, textile industry, SME, bathing suits.

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUCCIÓN | 8 |
| 2. MARCO DE REFERENCIA | 9 |
| 2.1 Teorías de internacionalización | 9 |
| 2.1.1 <i>Modelo Uppsala</i> | 9 |
| 2.1.2 <i>Modelo de Jordi Canals</i> | 10 |
| 2.1.3 <i>Modelo Way Station</i> | 11 |
| 2.2 Teorías de comercio internacional | 12 |
| 2.2.1 <i>Modelo de ventaja competitiva de Michael Porter</i> | 12 |
| 2.2.2 <i>Teoría del ciclo de vida del producto</i> | 13 |
| 3. METODOLOGÍA | 14 |
| 4. CAPÍTULO DE RESULTADOS | 15 |
| 4.1 Diagnóstico de la empresa | 15 |
| 4.1.1 <i>Estado financiero de la empresa</i> | 18 |
| 4.1.2 <i>Ventas</i> | 18 |
| 4.1.3 <i>Portafolio de productos</i> | 19 |
| 4.1.4 <i>Proceso logístico</i> | 20 |
| 4.2 Identificación del mercado objetivo | 21 |
| 4.2.1 <i>Análisis macroeconómico</i> | 23 |
| 4.2.2 <i>Análisis microeconómico</i> | 26 |
| 4.2.3 <i>Selección de mercado potencial</i> | 28 |
| 4.3 Caracterización del mercado meta | 30 |
| 4.3.1 <i>Perfil del consumidor</i> | 33 |
| 4.3.2 <i>Segmento de mercado de la empresa</i> | 34 |
| 4.3.3 <i>Comportamiento del sector</i> | 34 |
| 4.3.4 <i>Competencia</i> | 35 |
| 4.4 Estrategia de ingreso al mercado meta | 37 |
| 4.4.1 <i>Modo de entrada</i> | 38 |
| 4.4.2 <i>Requisitos para la exportación</i> | 39 |
| 4.4.3 <i>Término de negociación</i> | 40 |
| 4.4.4 <i>Medio de pago internacional</i> | 40 |
| 4.4.5 <i>Empaque y embalaje</i> | 41 |
| 4.4.6 <i>Estimación de ventas</i> | 41 |
| 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES | 42 |
| 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 45 |
| 7. ANEXOS | 52 |

TABLA DE TABLAS

| | |
|--|-----------|
| Tabla 1. Variables macroeconómicas frente a su ponderación asignada | 24 |
| Tabla 2. Variables microeconómicas frente a su ponderación asignada | 27 |
| Tabla 3. Indicadores económicos de la República de Perú (2015-2019) | 31 |
| Tabla 4. Compañías con la mayor participación en el sector de retailing en Perú | 38 |

TABLA DE FIGURAS

| | |
|---|-----------|
| Figura 1. Diagnóstico de la empresa | 17 |
| Figura 2. Ventas de la empresa Angélica Vera Boutique | 18 |
| Figura 3. Flujograma del proceso logístico | 20 |
| Figura 4. Puntaje ponderado macroeconómico frente a países potenciales | 25 |
| Figura 5. Puntaje ponderado microeconómico frente a países potenciales | 28 |
| Figura 6. Países potenciales frente a su puntaje ponderado total | 29 |

TABLA DE ILUSTRACIONES

| | |
|---|-----------|
| Ilustración 1. Portafolio empresa Angélica Vera Boutique | 19 |
| Ilustración 2. Obligaciones EXW | 40 |

1. INTRODUCCIÓN

El sector textil en Colombia es reconocido a nivel mundial gracias a las ventajas competitivas y la capacidad en innovación y técnica que ha caracterizado esta industria. Colombia es un país reconocido en América Latina y el mundo por ser un mercado en donde la moda tiene un lugar privilegiado, es un productor para consumo local y un gran exportador de todo tipo de ropa: ropa interior, camisetas, pantalones, vestidos, y vestidos de baño, el cual es un producto que durante los últimos años a nivel internacional ha aumentado su demanda. Como prueba del constante crecimiento del sector textil y de confecciones de Colombia, se tiene que según Procolombia (2019) para 2019 “Colombia exportó US\$192,7 millones (7,3% más que en 2017) y US\$471,8 millones en confecciones (7,2% más que en 2017)”.

La empresa Angélica Vera Boutique se dedica al diseño, confeccion y comercialización de prendas de vestir, especialmente de su producto estrella: los vestidos de baño para mujer, sin dejar de lado, otros productos de su portafolio como vestidos, blusas, faldas y shorts para mujeres y niñas. Es una empresa ubicada en el municipio de Villeta en el departamento de Cundinamarca, cuenta con ventas a nivel nacional que han sido posibles gracias a la implementación de ventas online por medio de redes sociales y también con ventas a nivel local en su punto físico.

El interés de Angélica Vera Boutique por llegar a mercados internacionales se ha venido incrementando por la cantidad de personas que llegan a su empresa gracias a las redes sociales, se ha tenido alcance incluso a nivel internacional, sin embargo, dichas ventas no han podido ser llevadas a cabo dado que no se conoce el proceso a realizar. Es por esto que esta investigación tiene como propósito la creación de un plan de exportación para la empresa, donde el mercado objetivo será el mercado potencial de corto plazo.

Teniendo esto en mente, se busca dar respuesta a la pregunta “¿Cuál es la estrategia de exportación adecuada para la empresa Boutique Angélica Vera para el mercado potencial seleccionado? ”, esto se logrará por medio de un diagnóstico que permita identificar las capacidades, fortalezas y debilidades de la empresa, posteriormente, se identificará el mercado potencial con ayuda de matrices que evalúen variables macroeconómicas y microeconómicas, finalmente, se definirá el modo de entrada y detalles sobre la estrategia

de ingreso al mercado meta. La metodología que se usará para el desarrollo de la investigación es de tipo mixto, pues se evaluarán indicadores de manera cuantitativa pero esto irá acompañado de un análisis cualitativo de la empresa, de una revisión documental y de consulta de bases de datos.

Finalmente, esta monografía estará dispuesta en 5 secciones de la siguiente forma: inicialmente se presentará un marco de referencia, en segundo lugar se describirá la metodología de forma más detallada, en tercer lugar se presentarán los resultados de la investigación, y por último, se establecerán conclusiones y algunas recomendaciones.

2. MARCO DE REFERENCIA

Para el desarrollo de la investigación se tuvieron en cuenta múltiples teorías de internacionalización y de comercio internacional que permitieron construir herramientas y facilitaron el proceso de creación del plan de exportación. Por un lado, como teorías de internacionalización se tomaron: el modelo Uppsala (1970), el modelo de Jordi Canals (1994) y el modelo Way Station (1998); en cuanto a teorías de comercio internacional se tuvieron en cuenta: el modelo de ventaja competitiva de Michael Porter (1982) y la teoría del ciclo de vida del producto (1979).

2.1 Teorías de internacionalización

2.1.1 Modelo Uppsala

Analizando las diferentes teorías y modelos de internacionalización se identificó el Modelo Uppsala, el cual es un modelo de escalamiento que se desarrolla en base al grado de recursos que la empresa requiere invertir en el país que entra, a causa de la experiencia que va acumulando en aquel mercado, consistiendo en diferentes etapas que conforman el proceso de internacionalización, que al subir de nivel cada una, requerirán de mayores recursos, como información y mayor responsabilidad. Permitiendo concluir que, al incrementar su experiencia en dichos mercados, aparecerán nuevas oportunidades en los mismos (Cardozo, Chavarro & Ramírez ,2007).

Siendo la etapa inicial la etapa más importante de este proceso, al ser la que mide el grado de cercanía a aquel mercado, Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) resaltan para ello

la importancia de la distancia psicológica que es la forma como se relacionan los factores del país origen con los del país destino, teniendo en cuenta que así mismo, este proceso se puede convertir en un obstáculo si no se maneja de manera adecuada, ya que al aumentar los recursos y la experiencia, se asumen mayores riesgos (Cardozo et al., 2007).

De acuerdo con esto, para Lamb y Liesch (2002) resulta fundamental el compromiso con los mercados externos, que debe entenderse no sólo como la asignación de recursos para acceder a ellos sino también como la adecuación de actitudes y toma de decisiones empresariales que promuevan permanentemente este proceso (Cardozo et al., 2007).

2.1.2 Modelo de Jordi Canals

El modelo de Jordi Canals (Canals, 1994) afirma que la motivación para la internacionalización de una empresa puede estar relacionada con que tan globalizado está el sector al que pertenece, adicionalmente, indica que el grado de globalización del sector puede aumentar por diferentes fuerzas que pueden ser de carácter económico, de mercado o empresarial (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2006):

- *Fuerzas económicas:* Relacionadas con costos, finanzas, barreras arancelarias, entre otros.
- *Fuerzas de mercado:* Aquellas que tienen que ver con los consumidores y la manera en que el producto llega a ellos, como, por ejemplo, necesidades, canales de distribución y publicidad.
- *Fuerzas empresariales:* Vinculadas a la competencia.

Por otro lado, los autores señalan que la internacionalización vista desde este modelo es un proceso gradual y que, por lo tanto, tiene diferentes intensidades de acuerdo con la etapa en la que se encuentre, que son: etapa de inicio, etapa de desarrollo y, por último, etapa de consolidación. Este proceso inicia en la exportación pasiva, se convierte en exportaciones más intensas y en alianzas, y culmina en la consideración de otros tipos de internacionalización.

Por último, es importante resaltar que de acuerdo con Canals (1994), existen cuatro tipos de empresa: exportadora que concentra sus actividades en el país de origen, multinacional que se caracteriza por tener una ventaja competitiva ya sea por su producto o sus procesos, global en la que las operaciones internacionales son muy importantes pero sus actividades

son realizadas mayormente en el país de origen, y finalmente, la transnacional que es eficiente económicamente y se adapta fácilmente a los mercados extranjeros (Trujillo et al., 2006).

2.1.3 Modelo Way Station

El modelo Way Station (Yip & Monti, 1998) tiene como punto de partida el modelo Uppsala, sin embargo, es complementado con experiencias reales encontradas por medio de entrevistas a ejecutivos, por lo tanto, es un modelo apto para aquellas empresas que son nuevas en los procesos de internacionalización. Los autores plantean 7 etapas o Ways Stations que componen el modelo (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2006):

- *Motivación y planeación estratégica:* En esta etapa se realiza la búsqueda de información para iniciar el proceso.
- *Investigación de mercados:* Se realiza la investigación de información necesaria para seleccionar un destino.
- *Selección de mercados:* A partir de la información obtenida y el análisis de esta se selecciona el mercado al que mejor se adapten las capacidades de la empresa.
- *Selección del modo de entrada:* Se selecciona el modo de entrada más conveniente de acuerdo con las características y la situación en la que se encuentra la empresa.
- *Planeación de problemas y contingencias:* Se investiga el mercado de manera más profunda para así prever los posibles problemas que podrían presentarse, preparándose de esta manera para enfrentarlos en caso de que ocurran.
- *Estrategia de post entrada y vinculación de recursos:* En esta etapa se lleva a cabo la operación, se invierten recursos y se ejecutan las estrategias planeadas.
- *Ventaja competitiva adquirida y resultado corporativo total:* Esta es la etapa a la que se llega cuando el proceso de internacionalización es exitoso.

Este modelo se caracteriza por la intensidad y el énfasis que se hace en la planeación de cada etapa, adicionalmente, las Ways Stations no siempre ocurren en el mismo orden y pueden suceder en diferentes momentos del proceso. Se diferencia de otros modelos porque el proceso de internacionalización inicia antes de la primera exportación por medio de la investigación, y los conocimientos y experiencias recogidas cobran un papel importante (Trujillo et al., 2006).

2.2 Teorías de comercio internacional

2.2.1 Modelo de ventaja competitiva de Michael Porter

De acuerdo con el modelo de ventaja competitiva (Porter, 1982), toda empresa cuenta con una estrategia competitiva que puede ser explícita o implícita, es decir que “Pudo haberla desarrollado explícitamente en un proceso de planeación o implícitamente en las actividades de sus departamentos funcionales”(Porter, 2008, p.9). Teniendo esto en mente, el modelo hace mención de las fuerzas que impulsan la competencia dentro de una industria, y posteriormente, hace mención de tres estrategias genéricas que son útiles para hacer frente a dichas fuerzas; es por esto que resulta apropiado no solamente para comprender la competencia del sector, sino también para formular estrategias que se adecuen a la empresa y que sirvan para mejorar su rendimiento. A continuación, se mencionan de manera breve las fuerzas que impulsan la competencia y las tres estrategias genéricas que propone el autor.

Las fuerzas que impulsan la competencia son aquellos factores o agentes que generan competencia dentro del sector y se definen como:

- *Participantes potenciales:* Aquellos agentes que desean entrar al mercado y cuya entrada puede ser ofensiva para las empresas ya establecidas.
- *Proveedores:* La lucha por los proveedores y los canales de distribución son también objeto de competencia.
- *Sustitutos:* La competencia que se crea por la existencia de productos sustitutos.
- *Compradores:* Los compradores son objeto de competencia por su poder de negociación.
- *Competidores de la industria:* Es la competencia existente entre las empresas ya establecidas dentro del sector.

De acuerdo con el autor, existen tres estrategias genéricas para hacer frente a las fuerzas que impulsan la competencia.

Liderazgo en costos globales

El liderazgo en costos es una estrategia que consiste en brindar el precio más bajo, sin descuidar la calidad del producto o servicio, ni la atención al cliente. Para lograr esta estrategia es necesaria la reducción de costos en todas las áreas, lo cual se alcanza usualmente con la experiencia; adicionalmente, para hacer uso de esta estrategia es necesario contar con una participación en el mercado considerable, de lo contrario, no sería rentable.

Diferenciación

La diferenciación es una estrategia que consiste en crear un producto o servicio que sea percibido por los compradores como único, ya sea por sus características, por su diseño o por la experiencia de compra. Esta estrategia permite crear una relación con los clientes en la cual existe una menor sensibilidad a los precios y se disminuyen las posibilidades de encontrar sustitutos en el mercado. Para lograr esta estrategia es necesaria una gran inversión en áreas de investigación, infraestructura y desarrollo.

Enfoque o concentración

Esta última estrategia consiste en ofrecer el producto o servicio a un segmento de clientes muy específico, por lo tanto, difícilmente se encontrará un sustituto; sin embargo, existe el riesgo de que los compradores y sus preferencias cambian constantemente.

Por último, es importante mencionar que a pesar de que existen casos en los que se implementan múltiples estrategias simultáneamente de manera exitosa, es necesario que se fije una de ellas como objetivo principal, pues de lo contrario, la empresa podría quedar en el limbo y condenarse a tener un mal rendimiento.

2.2.2 Teoría del ciclo de vida del producto

Respecto a la teoría del ciclo de vida del producto planteada por Venom (1979) el producto pasa por diferentes etapas, las cuales son 4: la introducción del producto al mercado, el crecimiento, la madurez y el declive del producto. Constando cada etapa del análisis de la empresa que en este caso permitirá determinar en qué punto se encuentran los productos de la empresa Angélica Vera Boutique para así tomar las decisiones adecuadas orientadas hacia el proceso de internacionalización.

Profundizando las etapas mencionadas anteriormente, la etapa de introducción que es la primera, se orienta hacia el país de origen, siendo la fabricación del producto en el país de creación y así mismo siendo la etapa en la que el producto presenta un crecimiento lento, la segunda etapa que es la de crecimiento, consta de dirigir el producto hacia países industrializados y de expandir las actividades de fabricación y las actividades exportadoras, por último la demanda se encuentra en aumento. La tercera etapa conocida como madurez, se basa principalmente en la inversión directa y en la redirección de la fabricación hacia países en los cuales la mano de obra es más barata, en esta etapa la demanda sigue creciendo pero de manera leve, y por último se encuentra la etapa de declive, en la cual se abandona el país de origen a causa de demanda inexistente y así mismo; la fabricación deja de existir allí.

3. METODOLOGÍA

La metodología usada para el desarrollo de la investigación fue de tipo mixta, es decir, que se usaron herramientas cualitativas y cuantitativas para dar respuesta a la pregunta de investigación. En primer lugar, se utilizó un instrumento cualitativo: la aplicación del cuestionario de preparación para la exportación de la empresa de Procolombia, por medio del que se diagnosticó la situación de esta y se identificó cuál era su producto estrella, hacia el cual se enfocó el plan de exportación. Para cumplir con este objetivo se realizó una entrevista a la fundadora de la empresa Angélica Vera.

Para el desarrollo del segundo objetivo, se utilizó el método de revisión documental, que permitió identificar los flujos de exportaciones e importaciones tanto mundiales como nacionales de los vestidos de baño; para esto se utilizaron las bases de datos de TradeMap, Banco Mundial, Organización Mundial de Comercio y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Lo anterior permitió identificar los principales jugadores del comercio internacional del producto objeto de estudio, y encontrar el mercado destino de exportación en el corto plazo, lo que se logró por medio de una matriz de comparación de mercados junto con un análisis de las capacidades de la empresa, donde se contrastaron indicadores macroeconómicos y microeconómicos; entre los cuales se encuentran: indicadores socioeconómicos, índice de facilidad para hacer negocios, las barreras comerciales tanto arancelarias como no arancelarias para el producto, competencia,

participación en el mercado, entre otros. Para la consecución de esta información se utilizaron las bases de datos de: Trademap, Passport, Banco Mundial, Organización Mundial de Comercio y Procolombia.

Para el desarrollo del tercer objetivo, se utilizó el método de revisión documental, que permitió caracterizar las condiciones de acceso al mercado de corto plazo, las preferencias del consumidor que inciden en ajustes del producto, así mismo como, las condiciones logísticas y de distribución hacia ese mercado, precios y competencia empresarial; como fuentes de esta información se utilizaron estudios de mercado realizados por entidades como Procolombia, Passport, ProChile, el Instituto Peruano de Economía, entre otros. Por último, se realizó una proyección de ventas basada en la capacidad instalada de la boutique y cifras de crecimiento de empresas similares en el mercado meta proporcionadas por la Cámara de Comercio Exterior de Lima.

4. CAPÍTULO DE RESULTADOS

4.1 Diagnóstico de la empresa

Angélica Vera Boutique es una empresa de diseño y confección de prendas de vestir, la cual cuenta con ventas al por mayor y al detal, pertenece al sector textil desde el año 2015 y trabaja en su mayoría con materia prima nacional. El objetivo principal de la empresa, así como lo menciona su fundadora es “brindar experiencias memorables desde una atención de calidad, logrando atender así las necesidades y gustos, y lograr generar amor desde la moda”.

El punto físico de venta y distribución el cual está ubicado en el centro del municipio de Villeta, cuenta con una zona de producción y confección, donde se realizan las respectivas pruebas de calidad de la tela, cuenta también con zona de diseño y prueba, donde se le permite al cliente conocer el proceso que se está realizando con su prenda de vestir y así mismo, la diseñadora maneja también la modalidad de co-creación, en la cual dependiendo de los gustos del cliente se le añade un toque personal a la prenda.

Constituida legalmente ante la Cámara de Comercio de Facatativá por la propietaria como persona natural, es una empresa que cuenta con 5 empleados, de los cuales 4 se encargan de la confección de las prendas y 1 de la administración del punto físico. Esta

empresa adicional al punto físico que tiene, maneja otros canales de promoción, los cuales son facebook e instagram, en los cuales también se realizan ventas.

De acuerdo con la información proporcionada por la representante legal de Angélica Vera Boutique, la empresa tiene como producto estrella los vestidos de baño para mujer, debido al clima cálido del municipio donde está radicada, así como la alta afluencia de turistas, siendo la prenda más cómoda de usar.

El crecimiento de la boutique se debe principalmente al voz a voz, gracias a la gran experiencia ofrecida a los clientes, actualmente han podido darse a conocer en otros lugares a nivel nacional, esto a causa de diferentes viajes en los cuales han podido promocionar sus productos, en especial sus diseños nuevos; así mismo la participación de la marca en diferentes eventos que ha impulsado el crecimiento.

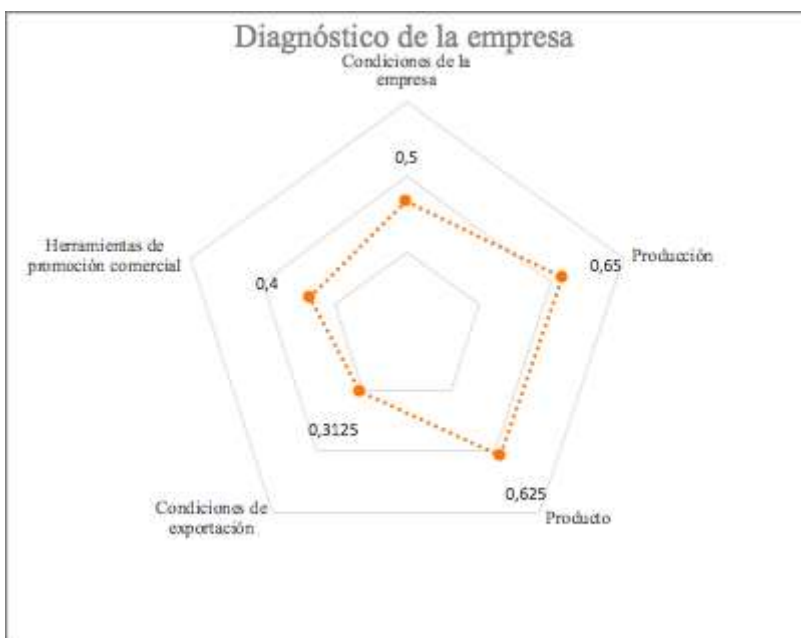
Para realizar el diagnóstico de la empresa se le realizó una entrevista y un cuestionario a la fundadora y representante legal, la diseñadora Angélica Vera, este cuestionario de preparación para la exportación proporcionado por Procolombia se dividió en 5 indicadores importantes para conocer la empresa: condiciones de la compañía, producción, producto, herramientas de promoción comercial, y por último, las condiciones de exportación, es decir que tan preparada está la empresa y que tanto conoce la gerente sobre el proceso; esto con el fin de tener claro cuáles son las fortalezas y debilidades que posee y que pueden llegar a afectar su proceso de internacionalización.

Como se puede observar en la figura 1, en este diagnóstico se evidenció que la empresa concentra su mayor fortaleza en el área de producción, mostrando así que cuenta con la capacidad para adaptarse y de esta manera satisfacer el mercado objetivo, por otro lado, la fortaleza hallada en el producto también es considerable, ya que cuenta con la capacidad de producción y reconoce poder hacer uso de diferentes herramientas para maximizar su productividad, entre ellas la ampliación de su taller de confección y también el uso de satélites que le permitan aumentar dicha capacidad.

En cuanto al diseño e innovación, es algo en lo que la propietaria está trabajando de manera constante, lo hace a partir del estudio de nuevas tendencias que van surgiendo tanto a nivel nacional como internacional, así mismo cuenta con la posibilidad de aumentar la provisión de materia prima permitiendo tener suficiente stock a la hora del aumento de pedidos.

Además, se evidenció la necesidad de ampliar y fortalecer conocimientos en materia administrativa como por ejemplo: contar con un sistema de inventario sólido que le permita tener un mayor control sobre el stock de productos que tiene en la boutique y así mismo un control de materias primas para maximizar su aprovechamiento. Por último, también se identificó la necesidad de conocer cada uno de los procesos administrativos y legales que requiere un proceso de internacionalización para que la realización de este se haga de manera eficiente y con aprovechamiento de los recursos que se dispongan para cumplir con este objetivo, evitando cometer errores que puedan generar dificultad a la hora de iniciar con el proceso.

Figura 1. *Diagnóstico de la empresa*



Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por la gerente de la empresa Angélica Vera Boutique.

4.1.1 Estado financiero de la empresa

La empresa Angélica Vera Boutique actualmente no maneja estados financieros, por lo cual no lleva un registro financiero estructurado, sin embargo, lleva la contabilidad de la empresa de manera manual y diariamente en un libro contable, sin uso de alguna herramienta tecnológica de la información para ello, registrando las ventas que se realizan y aquellos imprevistos o pagos de deudas necesarios. Este registro lleva la fecha en la cual se realiza la transacción, la cantidad de unidades que vende del respectivo producto descrito correctamente, y en frente, el valor del ingreso de dinero siendo esta sección “entrada” o el valor del egreso como “salida” de dinero.

4.1.2 Ventas

Para el año 2019 la empresa Angélica Vera Boutique alcanzó un volumen de ventas de alrededor los COP 30.000.000 ya que este fue el inicio en sus ventas locales, ya para 2020 este volumen de venta aumentó a COP 50.000.000, lo que representó un crecimiento de aproximadamente 66%, y se debió a la apertura del primer punto de venta, adicionalmente, se inició la actividad comercial de manera nacional a través de las redes sociales, lo cual muestra que la empresa se preocupa constantemente por atraer nuevos clientes.

Figura 2. *Ventas de la empresa Angélica Vera Boutique*



Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por la gerente de la empresa Angélica Vera Boutique.

4.1.3 Portafolio de productos

La empresa Angélica Vera Boutique se caracteriza por tener variedad en su catálogo, con productos que constantemente están en proceso de innovación. En el portafolio se encuentran vestidos de baño de dos piezas con panty tiro bajo o tiro alto, vestidos de baño de una pieza o enterizos, con salidas de baño, sets de falda larga y falda corta, vestidos, shorts, blusones, crop tops y blusas en diferentes estilos; estos productos se encuentran en diferentes tallas y colores.

Ilustración 1. Portafolio empresa Angélica Vera Boutique

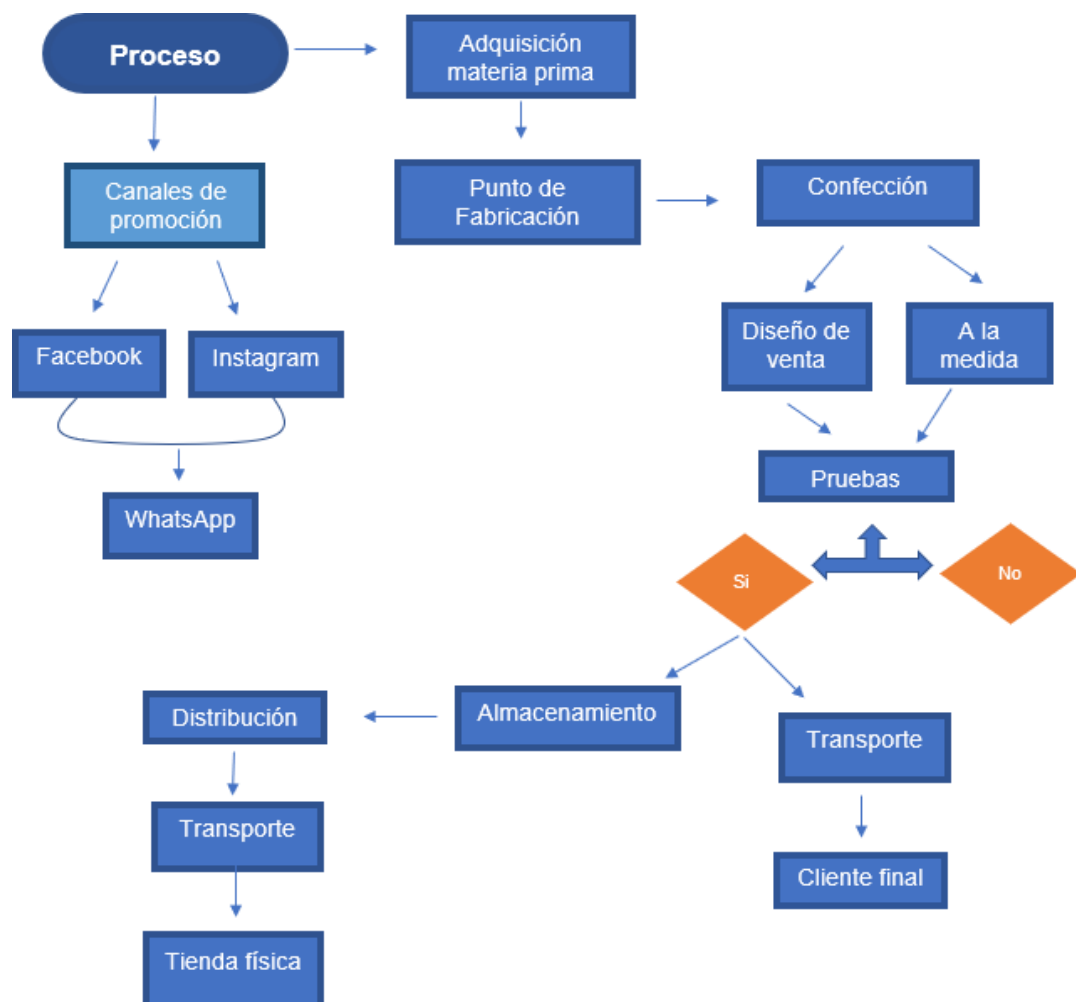


Fuente: Elaboración propia a partir de las imágenes proporcionadas por la gerente de la empresa Angélica Vera Boutique.

4.1.4 Proceso logístico

En cuanto al proceso logístico, Angélica Vera Boutique inicialmente realiza la adquisición de la materia prima, la cual llega al punto de fabricación y confección, para iniciar la elaboración del producto, por medio de dos modalidades de producción los cuales son: la confección a medida (co-creación) que es específicamente para pedidos o, diseño de venta, el cual es ejecutado para ser enviado directamente al punto físico de la Boutique, en el cual se busca generar un servicio al cliente de excelente calidad.

Figura 3. *Flujograma del proceso logístico*



Fuente: Elaboración propia a partir de la información proporcionada por la gerente de la empresa Angélica Vera Boutique.

La empresa cuenta con dos canales de promoción vía internet los cuales son Instagram y Facebook, en estos se puede encontrar todo producto que maneja la empresa, los diseños nuevos que se están trabajando, algunos de los clientes que han tenido algún tipo de experiencia con la Boutique, contenido acerca de la misma y por último información de contacto. Cuando se realiza alguna venta en línea por medio de estos canales, la empresa cuenta con relación directa al WhatsApp de la Boutique para mayor facilidad al servicio del cliente, estas ventas ocurren únicamente a nivel nacional, con envío terrestre, por medio de empresas de mensajería como Envía o Servientrega

Los medios de pago con los que cuenta la empresa son transferencias bancarias electrónicas por medio de plataformas como Nequi y Daviplata. También manejan como medio de pago efectivo, únicamente para ventas en el punto físico.

Por último, el empaque manejado para las entregas es un empaque amigable con el medio ambiente, que consta de una bolsa reciclable con un mensaje adherido y cuando es enviado a larga distancia el producto tiene como adición un forro que lo protege de cualquier riesgo.

4.2 Identificación del mercado objetivo

Para la identificación del mercado objetivo se tomó la partida arancelaria 6211.12.00.00 “Bañadores para mujeres o niñas (excepto los de punto)”. Posteriormente, con esta partida arancelaria se realizó la búsqueda de las estadísticas en TradeMap sobre las importaciones de este producto a nivel mundial, y se empezó a realizar el proceso de filtrar los países para encontrar aquellos que podrían ser los destinos potenciales de las exportaciones de la empresa Angélica Vera Boutique. Es importante resaltar que como año más reciente se tomó el 2019, esto dado que la pandemia por COVID-19 alteró por completo la economía mundial, lo que generó datos atípicos y que en realidad no reflejan el comportamiento del país; ahora que las economías se están recuperando y volviendo a la situación previa a la pandemia, el uso de cifras del año 2019 son lo más cercano al comportamiento económico actual de los países.

Se utilizó una metodología de selección por cumplimiento de la mayoría de los criterios de selección, para lo cual se realizaron 4 etapas y se seleccionaron los países que cumplieron con 2 a 4 de los criterios (Rahman, 2003). Para el primer filtro, se tuvieron en cuenta aquellos países que tuvieron un valor importado en 2019 mayor al promedio mundial de USD 1.714.000, como resultado se obtuvo que veintiocho (28) países cumplieron este criterio, posteriormente aplicó un segundo filtro que consistía en el crecimiento de las importaciones entre los periodos 2015-2019 que fue 9,94%, rango de tiempo que abarca los años suficientes para identificar tendencias y el comportamiento del mercado, como tercer filtro se seleccionaron los países que presentaran una balanza comercial deficitaria para 2019 en el comercio internacional del producto analizado, pues este indicador permitía identificar aquellos países que importaban trajes de baño para mujer en una mayor medida que en la que los producían; como cuarto y último filtro, se tomó el valor unitario por tonelada que fuera mayor a USD 47.900, pues se deseaba hallar los países con un rango de precios medio para el producto, ya que este es el tipo de mercado al que se busca llegar dadas las características del segmento de mercado de Angélica Vera Boutique.

Después de la aplicación de los filtros, se encontró que un total de once (11) países cumplían con los requisitos para ser evaluados, como se muestra a continuación: Alemania, Austria, Israel, Países Bajos, República Checa y Suiza, cumplían con los cuatro requisitos; se incluyó Suecia porque aunque no cumplía con los cuatro pero tenía una gran cercanía a la media en el valor unitario por tonelada; y por último, Perú, México, El Salvador y Honduras, que cumplían con dos de los requisitos y contaban con los mercados más grandes en la región, por lo tanto, con justificación teórica en el modelo Uppsala, fueron elegidos por cercanía y similitud de los mercados.

A continuación, se procedió a la elaboración de las matrices de comparación de mercados, las cuales consistían en variables macroeconómicas y microeconómicas respectivamente. La escala de calificación consistía en un rango de 1 a 11, siendo 1 la calificación más baja y 11 la calificación más alta, esto dado que son 11 países potenciales en total; y en caso de que dos países tuvieran las mismas cifras para una variable, se les asignaba la misma calificación. Por otro lado, a cada variable se le asignó un porcentaje de importancia, de acuerdo con el criterio de las integrantes del grupo y de lo que consideran que es fundamental en el proceso de internacionalización de la empresa; este porcentaje se

multiplica por la calificación obtenida por cada país y así se obtiene una calificación ponderada, las cuales son sumadas para obtener la calificación final de cada país a nivel macroeconómico y microeconómico.

Es importante mencionar que el aspecto macroeconómico tiene una ponderación de 30% y el aspecto microeconómico tiene una ponderación de 70%, ya que se considera más importante, pues como lo menciona Rahman (2001), mientras que las variables macroeconómicas nos permiten percibir el tamaño del mercado, las variables microeconómicas nos proporcionan información sobre factores que refieren específicamente al producto, adicionalmente, es importante resaltar que “Los resultados empíricos muestran que la distancia geográfica y el tamaño del mercado explican el 70% de la selección de mercados internacionales” (Deaza et al., 2020, p.207) y esto es precisamente lo que evalúan los indicadores microeconómicos elegidos, el tamaño del mercado para el producto y la distancia geográfica con el mercado evaluado. Como último paso, se suman las calificaciones del aspecto microeconómico y macroeconómico de cada país para obtener una calificación total, la cual permite identificar el que sería teóricamente el mercado potencial.

4.2.1 Análisis macroeconómico

Para la construcción de la matriz de comparación de variables macroeconómicas, se incluyeron los indicadores de:

- *Población femenina entre los 15 y 64 años:* Dentro de la población femenina en este rango de edad se encuentra el segmento de mercado de Angélica Vera Boutique, por lo tanto, es la variable macroeconómica más importante.
- *PIB per cápita:* Es importante identificar el PIB per cápita de los mercados evaluados para de esta manera tener una intuición del poder adquisitivo de la población.
- *Crecimiento del PIB:* El crecimiento del PIB permite diagnosticar brevemente el comportamiento de la economía nacional, mostrando si es una economía en expansión o si está teniendo problemas.
- *PIB:* El PIB es útil para junto con el crecimiento del PIB indicar el estado de la economía, en especial en comparación con los otros mercados evaluados.

- *Indicador de eficiencia del mercado de bienes:* Esta variable es desarrollada como un subindicador en el Índice de Competitividad Global, que evalúa las condiciones para el crecimiento económico sostenido (Foro Económico Mundial, 2019). Para efectos del plan de exportación se tiene en cuenta únicamente este aspecto del índice, dado que es el más relevante para el objetivo que se desea cumplir, pues evalúa la competencia en el mercado doméstico y la apertura comercial.
- *Tasa de desempleo:* Es importante identificar los niveles de desempleo en los mercados evaluados para así, junto con el PIB per cápita, generar una intuición sobre el poder adquisitivo de los consumidores, adicionalmente evalúa un aspecto de la estabilidad económica del país.
- *Inflación:* Al igual que la tasa de desempleo, la inflación evalúa un aspecto de la estabilidad económica del país, en términos de la estabilidad de los precios y el valor de la moneda de curso legal.
- *Índice de Desempeño Logístico:* El índice de desempeño logístico elaborado por el Banco Mundial, evalúa la eficiencia logística del mercado en cuestión, lo cual es sumamente importante en un proceso de exportación.
- *Doing Business:* Por medio de un ranking, el Doing Business mide la facilidad para hacer negocios en 190 países (Banco Mundial, s.f.), lo cual resulta relevante en los procesos de internacionalización.
- *Idioma:* El idioma oficial de cada mercado también es relevante, esto dado que implica un aumento de costos en caso de necesitar traducciones durante las negociaciones, procesos burocráticos, adaptación del producto, u otras etapas de la internacionalización.

A cada una de las variables mencionadas se les asignó una ponderación respectiva, teniendo en cuenta su importancia de acuerdo a lo que se describió anteriormente, como se muestra a continuación:

Tabla 1. *Variables macroeconómicas frente a su ponderación asignada*

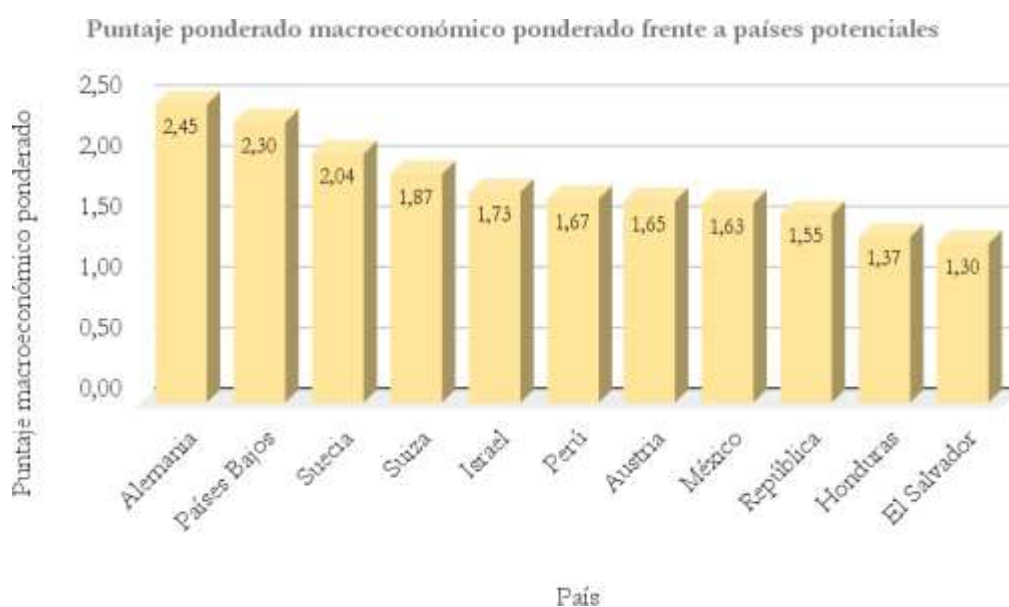
| <i>Variable macroeconómica</i> | <i>Ponderación</i> |
|---------------------------------|--------------------|
| Población femenina (15-64 años) | 25% |
| PIB per cápita | 20% |
| Crecimiento del PIB | 15% |

| | |
|----------------------------------|-----|
| PIB | 10% |
| Eficiencia del mercado de bienes | 10% |
| Tasa de desempleo | 5% |
| Inflación | 5% |
| IDL | 5% |
| Doing Business | 3% |
| Idioma | 2% |

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado se obtuvo que el país con mayor puntaje ponderado en aspectos macroeconómicos fue Alemania, seguido de Países Bajos y Suecia, como se puede evidenciar en la figura 4. Se puede afirmar que el motivo por el que Alemania se posiciona en el primer puesto, es por su población femenina entre 15 y 64 años y su Índice de Desempeño Logístico, variables para las que presentó la mejor calificación dentro de los nueve países evaluados, por otro lado, su eficiencia del mercado de bienes, que es una de las variables más significativas, fue la segunda mejor de los países evaluados, después de Países Bajos.

Figura 4. *Puntaje ponderado macroeconómico frente a países potenciales*



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el Banco Mundial, el Foro Económico Mundial y Datos Macro.

4.2.2 Análisis microeconómico

Para la construcción de la matriz de comparación de variables microeconómicas, se incluyeron las variables de:

- *Crecimiento de las importaciones entre 2015 y 2019*: El crecimiento de las importaciones entre 2015 y 2019 permite identificar si ha habido un aumento en la demanda del producto, y por lo tanto, si existe la posibilidad de aprovechar esta oportunidad para ganar participación en el mercado; es por esto que también se considero a esta variable el indicador microeconómico más importante.
- *Participación en el mercado de los principales 5 proveedores*: Este indicador permite identificar la existencia de un proveedor dominante, lo que a su vez crea una idea de lo complejo que podría ser el ingreso al mercado y ganar participación en este.
- *Valor importado en 2019*: El valor importado en 2019 resulta sumamente útil para evaluar la demanda del producto por parte del mercado evaluado, frente a los demás países con los que se está comparando.
- *Arancel enfrentado por Colombia en el mercado potencial*: El arancel enfrentado por productos colombianos en el mercado evaluado resulta importante en el sentido de que un arancel muy alto podría afectar el precio del bien en el mercado local, desincentivando a los consumidores a comprarlo.
- *Arancel promedio enfrentado por los principales proveedores del mercado potencial*: Este indicador permite percibir si se tiene una ventaja frente a los demás proveedores de los mercados evaluados, pues al tener un arancel más bajo los productos colombianos resultarían más atractivos.
- *Tiempo de tránsito marítimo en días*: El tiempo de tránsito marítimo permite crear una noción del costo del transporte internacional, a más cercanía menor precio y viceversa.
- *Número de puertos*: El número de puertos del mercado evaluado puede hacer más complejo o más sencillo el proceso de exportación.
- *Valor importado desde Colombia en 2019*: Reconocer si se han realizado importaciones desde Colombia y el valor de estas, permite establecer un precedente y por lo tanto, un menor nivel de complejidad.

- *Crecimiento de las importaciones desde Colombia entre 2015 y 2019*: Identificar el crecimiento de las importaciones desde Colombia indica si ha habido un aumento o una disminución de la demanda por este producto específicamente fabricado en Colombia, lo que puede significar una oportunidad.
- *Arancel general*: El arancel general es útil como punto de comparación para el arancel enfrentado por Colombia y por los principales proveedores.
- *Requisitos no arancelarios*: Es importante conocer los requisitos no arancelarios existentes pues estos podrían aumentar los costos de importación y hacer el producto menos atractivo frente a productos similares.

A cada una de las variables mencionadas se les asignó una ponderación respectiva, teniendo en cuenta su importancia de acuerdo a lo que se describió anteriormente, como se muestra a continuación:

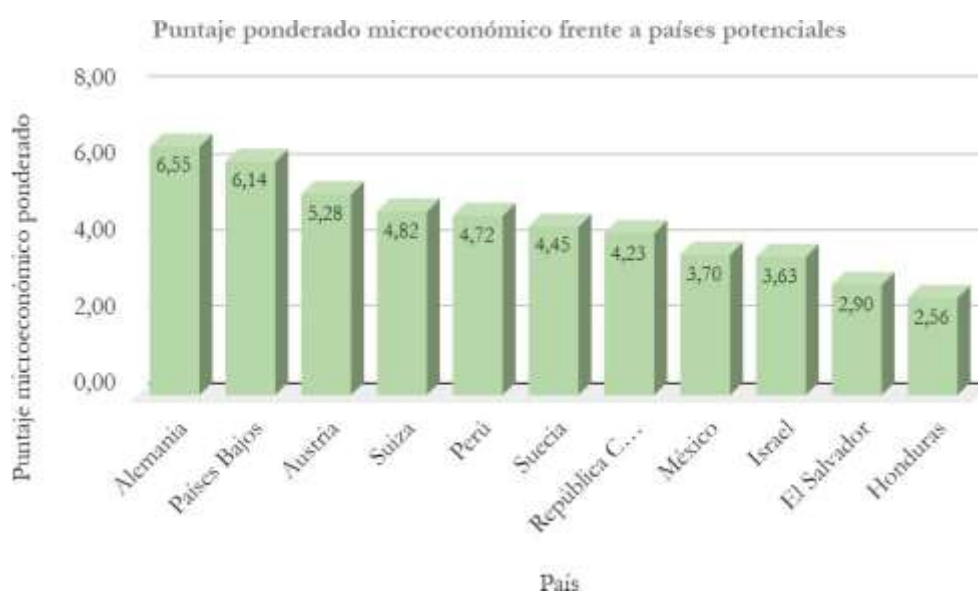
Tabla 2. *Variables microeconómicas frente a su ponderación asignada*

| <i>Variable microeconómica</i> | <i>Ponderación</i> |
|--|--------------------|
| Crecimiento de las importaciones (2015-2019) | 21% |
| Participación en el mercado de los principales 5 proveedores | 20% |
| Valor importado en 2019 | 15% |
| Arancel enfrentado por Colombia | 10% |
| Arancel promedio enfrentado por los principales proveedores | 10% |
| Tiempo de tránsito marítimo en días | 10% |
| Número de puertos | 8% |
| Valor importado desde Colombia en 2019 | 2% |
| Crecimiento de las importaciones desde Colombia (2015-2019) | 2% |
| Arancel general | 1% |
| Requisitos no arancelarios | 1% |

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado se obtuvo que el país con mayor puntaje en aspectos microeconómicos fue Alemania, seguido de Países Bajos y Austria, como se puede evidenciar en la figura 5. Se puede afirmar que el motivo por el que Alemania se posiciona en el primer puesto, es porque entre los países evaluados es aquel en el que la participación de los países proveedores es más equitativa, descartando la existencia de un proveedor dominante; adicionalmente, es el país con un mayor valor importado de trajes de baño para mujeres y niñas para el año 2019. Por otro lado, Alemania es el segundo país con un mayor número de puertos, después de Suecia, lo que indica una mayor cantidad de opciones para la exportación de este producto al mercado alemán.

Figura 5. *Puntaje ponderado microeconómico frente a países potenciales*



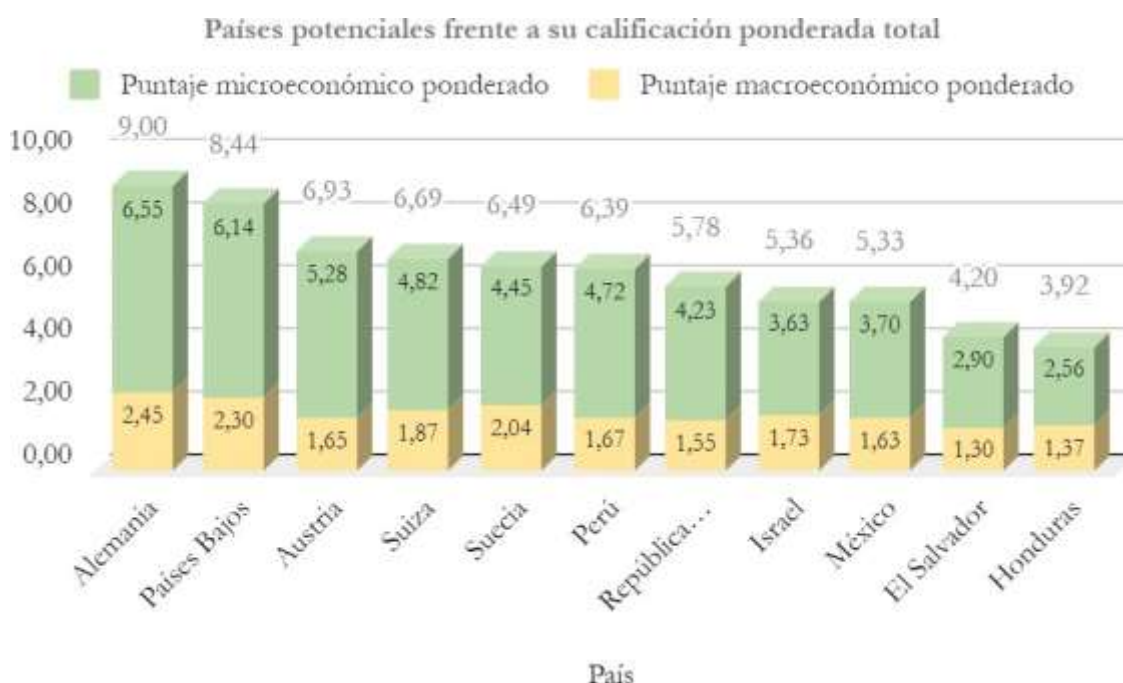
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el Banco Mundial y TradeMap.

4.2.3 Selección de mercado potencial

Por último, para la selección del mercado potencial de corto plazo en base del cual se construirá el plan de exportación, se realizó la suma de los puntajes macroeconómicos y microeconómicos para obtener los puntajes totales de cada país; que como se muestra en la figura 6 reflejaron que Alemania es el país con el mayor potencial para exportar el producto, seguido de Países Bajos y Austria, que podrían ser mercados potenciales a mediano y largo plazo respectivamente, sin embargo, para la selección del mercado

potencial también es importante considerar las habilidades y fortalezas identificadas en el diagnóstico de la empresa, así como se mostró en el apartado 4.1, Angélica Vera Boutique encuentra sus mayores fortalezas en su producción y producto, mientras que en materia de condiciones de exportación y de la compañía aún presenta debilidades, esto podría representar un impedimento al incursionar en un mercado sumamente competitivo y avanzado en términos de moda como lo es Alemania.

Figura 6. Países potenciales frente a su puntaje ponderado total



Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, de acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (s.f.) en el mercado de la moda Alemán los canales de distribución con un mayor segmento de mercado son las tiendas de diseño, las tiendas especializadas y los grandes almacenes, mientras que el canal de minoristas independientes y cadenas de prendas de vestir tienen un segmento de mercado pequeño; lo que representaría una condición desfavorable si la empresa exporta sus productos a ese mercado. Adicionalmente, la distribución de segmento de mercado por canales de distribución refleja las preferencias del consumidor de moda Alemán: diseños sofisticados y exclusivos, preferiblemente pertenecientes a marcas con un gran reconocimiento en el mercado global; características que no alinean

con las propiedades del producto a exportar, ni con el segmento de mercado establecido por la representante legal de la empresa.

Como lo concluyen Deaza et al. (2020), es necesario ser más flexibles con los modelos de selección de mercados internacionales, para permitir libertad en la toma de decisiones basadas en el análisis, comparación y personalización de la información, con base en esto, e incorporando las características de la empresa Angélica Vera boutique al modelo de selección de mercados, se infiere que para que la empresa pueda competir en un mercado complejo como el alemán, es necesario un proceso de preparación más largo y adicionalmente, fortalecer dichas áreas en las que la boutique aún tiene debilidades, lo que sería un proceso que requeriría de mucho tiempo, por lo tanto, lo que se sugiere es buscar un mercado similar al colombiano y con una mayor cercanía, como lo plantea el modelo Uppsala, de esta manera, la empresa adquirirá experiencia exportadora para a futuro abarcar mercados más lejanos.

Teniendo en mente la situación descrita anteriormente, el país seleccionado es Perú, que dentro de los países evaluados fue el país de la región con una mayor calificación ponderada, lo que indica una mayor cercanía geográfica y una mayor similitud de mercados, lo que facilitará la selección de un modo de entrada que se adapte a las capacidades actuales de la empresa.

4.3 Caracterización del mercado meta

La República del Perú es un país latinoamericano fronterizo con Chile, Bolivia, Brasil, Colombia y Ecuador; y con acceso al Océano Pacífico. La forma de Estado del país es una república presidencialista, su capital es Lima, y de acuerdo con los datos del Banco Mundial para 2020 contaba con 32.971.846 habitantes, su moneda de curso legal es el Sol, los idiomas oficiales son el español y algunas lenguas aborígenes, sin embargo, la lengua hablada por la mayoría de la población es el español, por último, la religión predominante en el país es el catolicismo, con 76% de la población total como creyentes.

Por otro lado, de acuerdo con The World Factbook de la CIA, respecto a los grupos poblacionales de Perú, para 2017 predominaban los Mestizos con 60,2% de la población, seguidos de los Amerindios con 25,8%, Blancos con 5,9% Afrodescendientes con 3,6%,

otros (entre los cuales predominan descendientes de chinos y japoneses) con 1,2% y el resto de la población sin identificar con 3,3%.

En cuanto al perfil económico del país, Perú es una de las economías más grandes de América Latina, y a pesar de ser un país rico en recursos naturales, estos representan apenas 15% de su producto interno bruto, mientras que el sector secundario y terciario representan 19,7% y 65,3% respectivamente (MINCIT, 2021). A continuación, en la tabla 3 se evidencia el comportamiento de algunos de los indicadores económicos del país a lo largo de los últimos cinco años (tomando el año 2019).

Tabla 3. *Indicadores económicos de la República de Perú (2015-2019)*

| Indicadores económicos relevantes de la República de Perú | | | | | |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Indicador | Año | | | | |
| | <i>2015</i> | <i>2016</i> | <i>2017</i> | <i>2018</i> | <i>2019</i> |
| PIB (US\$ a precios actuales) cifra en miles de millones | \$189.805,00 | \$191.896,00 | \$211.007,00 | \$222.575,00 | \$228.471,00 |
| PIB per cápita (US\$ a precios actuales) | \$6.229,10 | \$6.205,00 | \$6.710,51 | \$6.957,79 | \$7.027,61 |
| Inflación | 2,69% | 3,08% | 3,62% | 2,27% | 1,99% |
| Balanza comercial de bienes y servicios (US\$ a precios actuales) | -\$4.912,00 | -\$3.611,00 | \$4.064,00 | \$3.902,00 | \$2.291,00 |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por el Banco Mundial.

De acuerdo con los datos presentados, se evidencia que desde el año 2015 hasta el año 2019, el PIB de la República de Perú tuvo un crecimiento promedio de 4,80% anual, mientras que el PIB per cápita tuvo un crecimiento promedio de 3,11%; esto indica que la economía peruana se ha encontrado en constante desarrollo durante este periodo de tiempo, lo que a su vez es prueba de una expansión de la clase media en el país, de acuerdo con el Instituto Peruano de Economía (2019) la clase media pasó de ser el 19% de la población total en 2004, a representar el 41,5% en el 2018. Una clase media en constante crecimiento representa una gran oportunidad para aquellas empresas y productos cuyo segmento objetivo de clientes son personas con ingresos medios-altos.

Sobre el perfil económico de la República de Perú, también es importante mencionar que del 2015 al 2019 la inflación tuvo un comportamiento constante y se mantuvo cercana a los límites establecidos por el Banco Central de Reserva del Perú que son entre 1% y 3%. La inflación estable respalda el valor del Sol peruano y mantiene al país Inca como un destino de inversión atractivo para el resto del mundo, en especial en los sectores pesquero, minero, textil, agroindustria, turismo, forestal y construcción (Legiscomex, s.f.). Por último, el comportamiento de la balanza comercial de bienes y servicios muestra para 2015 y 2016 un déficit, que durante los siguientes tres años se convirtió en un superávit, esto debido a un gran aumento de las exportaciones tradicionales en 2017, en especial de la harina de pescado, cobre, oro, zinc y derivados del petróleo (BCRP, 2018).

Respecto al perfil logístico de la República de Perú, que también es un aspecto clave a considerar en la elaboración del plan de exportación, es importante resaltar que el país cuenta con 45 puertos marítimos, siendo los más importantes los puertos de Paita, Salaverry, Chimbote, Callao, San Juan de Marcona, Matarani e Ilo; y 11 fluviales, siendo el más importante Iquitos; adicionalmente, el tiempo de tránsito directo entre el puerto de embarque de Cartagena y el puerto de Callo, es de 7 días. El país Inca cuenta con una calificación de 2,69 en el Índice de Desempeño Logístico elaborado por el Banco Mundial para el año 2018, estando por encima del promedio de 2,66 de Latinoamérica y el Caribe y ocupando el décimo puesto a nivel regional. Por otro lado, la República de Perú ocupa el puesto 56 en la eficiencia de mercado de bienes en el Índice de Competitividad Global elaborado por la Organización Mundial de Comercio, lo que indica un buen grado de apertura comercial.

Por último, para finalizar la caracterización del mercado peruano, se debe mencionar que de acuerdo con Procolombia, los documentos requeridos para el envío comercial de mercancías (aplicables para este caso) son: 4 facturas comerciales en español con número y fecha de la licencia de importación, y la licencia de importación que debe ser presentada frente al consulado junto con otros documentos de legalización.

4.3.1 Perfil del consumidor

De acuerdo con Proecuador (2020), el consumidor peruano es un consumidor exigente, que demanda transparencia por parte de las empresas fabricantes de los productos que compra y también atribuye una gran importancia a la calidad de lo que consume. Esto se ve reflejado en el hecho de que para 2017 el 38,2% de compradores peruanos consideraban que las empresas nunca respetaban sus derechos como consumidores (Indecopi, 2017), es por esto que para generar una conexión con el consumidor de este país, es necesario asesorarlo y darle las herramientas para la toma de una decisión de compra informada, esto se logra por medio de la atención personalizada y la creación de canales que faciliten el proceso de compra y también lo hagan seguro.

Los consumidores del país tradicionalmente han tenido como canal de compra favorito los establecimientos físicos: las tiendas por departamento, los mercados y los centros comerciales, sin embargo, con la llegada de la pandemia por COVID-19, muchos de ellos tuvieron que trasladarse a las compras por internet, no obstante, de acuerdo con el director comercial de Customer Experience de Ipsos Perú, Orams (2020), el crecimiento de las compras por medio de canales digitales dejó en evidencia la precariedad de las plataformas para dichos fines, lo que generó miles de quejas al Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual INDECOPI, por parte de los consumidores. Teniendo esto en mente, y con el regreso de operaciones presenciales de los establecimientos comerciales, permitido por el proceso de vacunación contra el virus, es posible afirmar que a pesar de que algunos consumidores continuarán comprando en línea ocasionalmente, la mayoría de ellos mantendrá los establecimientos físicos como su canal de compra favorito, que le permite evaluar con sus sentidos el producto que va a comprar y que le da una mayor sensación de seguridad al momento de realizar una transacción.

Por otro lado, como lo afirma Álvarez (2021), el consumidor peruano es un cazador de ofertas, de hecho, durante la pandemia, muchos compradores se vieron en la posición de reemplazar sus marcas favoritas por productos similares de un menor precio, y a pesar de que algunas personas siguieron comprando las marcas a las que siempre han sido fieles, también se encuentran en una posición en la que están predispuestos a evaluar la posibilidad de comprar otras marcas, si estas se muestran confiables y ofrecen productos

de calidad; lo que representa una oportunidad para las empresas que evalúan entrar al mercado peruano.

4.3.2 Segmento de mercado de la empresa

El segmento de mercado de la empresa Angélica Vera Boutique son las mujeres jóvenes adultas entre los 15 y 49 años, que de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú para el año 2017 eran 7.845.787 personas. Adicionalmente, son mujeres de clase social media, es decir, que tienen determinados ingresos y calidad de vida, como lo define la Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados APEIM (2020) para el año 2020, 64,8% de la población peruana pertenecía a la clase media, entendida como los niveles socioeconómicos B y C, que de acuerdo con Ipsos (2020), para 2019, con la tasa de cambio entre Sol Peruano y Dólar Estadounidense del 31 de diciembre de 2019, que era 0,30184 USD por 1 PEN, eran los hogares con ingresos mensuales entre 966,50 USD y 1.709,03 USD, con un '*jefe del hogar*' empleado por una empresa o como trabajador independiente, y con una educación universitaria o secundaria completa.

Por otro lado, las mujeres pertenecientes a este segmento de mercado, deben tener una preferencia por los productos textiles hechos a mano, producidos en pequeña escala o más conocido como *slow fashion*, y también deben estar dispuestas a pagar el precio justo por un producto de calidad, es decir, su toma de decisión de compra se orienta a la calidad y el diseño del producto sobre otros factores. Resumiendo, el producto estará dirigido a aquellas mujeres dentro de este rango de edades que desean adquirir un producto de calidad a un precio razonable, para ellas el reconocimiento de la empresa fabricante no juega un papel tan importante como lo podría jugar para aquellas mujeres pertenecientes a la clase social alta o nivel socioeconómico A.

4.3.3 Comportamiento del sector

El sector textil en Perú ha sido uno de los sectores no tradicionales de la economía del país Inca que ha presentado un mayor crecimiento en el último año, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI:

En los últimos doce meses (agosto 2020 – julio 2021) las exportaciones en términos reales aumentaron 1,0%, por las mayores ventas de productos no tradicionales (21,6%), de las actividades económicas como pesquero (38,2%), textil (37,3%), químico (22,7%) y agropecuario (18,0%). (INEI, 2021, p.20)

Dentro de este sector existen algunos productos que son más exportados y que son los que han provocado el crecimiento del sector, de acuerdo con el INEI, aquellos productos son: polos de algodón, camisas de punto de algodón, polos y camisetas de punto de otros textiles, pelo fino cardado o de alpaca o de llama, tejidos de punto de algodón y tejidos en fibras artificiales. Como las cifras permiten evidenciar, el sector textil peruano tiene una significativa fortaleza en las confecciones elaboradas con algodón, sin embargo, aún no cuenta con productos lo suficientemente sofisticados para satisfacer la demanda interna del consumidor peruano y tampoco cuenta con la suficiente producción de otro tipo de confecciones, de acuerdo con Procolombia (s.f.), es necesario que Perú demande productos del mercado internacional para lograr satisfacer la demanda de un tipo de consumidor que además de buscar precios cómodos, busca productos de calidad.

Cuando se analizan los datos presentados anteriormente, es evidente que existe una oportunidad de negocio que puede ser aprovechada por las empresas colombianas, en este caso, por Angélica Vera Boutique, dado que además de contar con productos de calidad y con precios capaces de competir en el mercado peruano, también se puede beneficiar de los Tratados de Libre Comercio actualmente vigentes entre Colombia y Perú, lo que hará de sus productos aún más competitivos en el mercado objetivo.

4.3.4 Competencia

Los competidores directos de este mercado son bajos, entre ellos se destacan: La Fulana y Piña Colada Swimwear, las cuales son empresas nacionales, es decir son creadas en Perú y por otro lado, se encontró Capittana como competidor indirecto (Outfie, 2019). La Fulana inició en 2015, es una marca consciente con el medio ambiente, que se centra en fomentar el amor propio en las mujeres. Cuenta con dos canales para venta de sus productos, el primero son los puntos físicos: cuenta con dos plazas en el país ubicadas en Lima en la Calle Tradiciones y Chacarilla y el segundo que es virtual por medio del portal

web oficial y página de Instagram. La promoción de sus productos se realiza principalmente en esa red social, donde constantemente suben contenido acerca de sus productos y experiencias de clientes. En su catálogo se pueden encontrar productos como bikinis, enteras y salidas para mujeres en tallas desde S a XL , sus precios están entre los 6 USD hasta 73 USD.

En cuanto al siguiente competidor, Piña Colada swimwear, inició en 2014, esta marca la crearon dos hermanas que desde pequeñas tuvieron conexión con la natación y por ello decidieron iniciar la venta de trajes de baño, cuentan con página oficial, portal en Instagram y Facebook y con tienda física en el centro comercial caminos del Inca, que se ubica en Santiago de Surco en Lima. La promoción de sus productos la realizan por medio de las respectivas redes sociales, entre su catálogo se pueden encontrar trajes de baño de dos piezas y enterizos para mujeres, con guía de tallas desde S a XL. Los precios de sus prendas están en un rango de 14 USD a 76 USD.

Como competidor indirecto podemos evidenciar a Capittana, se considera indirecto a causa de la diferencia en precios con Angélica Vera Boutique, esta empresa es una de las más reconocidas en Perú a causa de su crecimiento y expansión en otros mercados como Estados Unidos, Europa y Asia. Inició en 2014 como una marca sostenible y de la más alta calidad. Cuenta con 3 tiendas físicas en Perú, ubicadas en el centro comercial Jockey plaza y en la avenida conquistadores, en la ciudad de Lima, y una en el centro comercial Mall Plaza en Arequipa, adicional a los puntos físicos cuenta con portal web y página en Instagram y Facebook, medios por los cuales realizan la promoción de sus productos. Su catálogo se conforma de bikinis de low-waist and high-waist, vestidos de baños de una pieza, salidas ,entre otros, con tallas desde S a XL. En Capittana se pueden hallar prendas con precios desde 62 USD a 120 USD.

Por último, en Perú se encuentran diversas marcas internacionales, entre ellas las marcas que destacan son: Agua Bendita y Leonisa, siendo estas marcas colombianas, Apparel, una marca española, Jantzen, una marca americana y Eveden Group, una marca inglesa. Es importante resaltar que a pesar de la competencia extranjera que se encuentra en este país, hay una alta importancia del mercado nacional y es principalmente por la alta calidad de materiales usados en sus productos y el crecimiento de la industria, teniendo en cuenta que según la Cámara de Comercio de Bogotá (2021), Perú es reconocido por la producción de

fibras naturales y por sus altas cifras en confección de prendas de vestir, así mismo los consumidores buscan prendas que tengan un perfil clásico, sean discretas y en especial moldeen la figura de la mujer, prefiriendo precios cómodos, lo que inclina a la boutique hacia este mercado.

4.4 Estrategia de ingreso al mercado meta

En este punto de la investigación, en el que ya se ha realizado un diagnóstico de la empresa Angélica Vera Boutique, que permitió identificar sus características, fortalezas y debilidades, al igual que se encontró un mercado objetivo y se caracterizó, es importante crear una estrategia de ingreso al mercado meta que se adapte a las capacidades actuales de la empresa, teniendo en cuenta que de acuerdo al modelo Uppsala “la empresa incrementará de forma gradual sus recursos comprometidos en un país concreto a medida que vaya adquiriendo experiencia de las actividades que se realizan en dicho mercado” (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975, como se citó en Trujillo et al., 2006), el modo de entrada elegido para la internacionalización es la exportación, que dentro de los modos de entrada es el que requiere una menor cantidad de recursos comprometidos, sin embargo, es importante reconocer que tipo de importación se adapta mejor a la empresa Angélica Vera Boutique. Los tipos de exportación a considerar, de acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2020) son:

- *Exportación directa:* Implica tener contacto directamente con el importador y también que el exportador debe encargarse de la mayor parte de procesos. Esta modalidad de exportación exige más capacitación y el riesgo es mayor.
- *Exportación indirecta:* La modalidad de exportación indirecta hace referencia a hacer uso de un intermediario que se encargará de casi la totalidad del proceso de exportación, la empresa exportadora únicamente debe concentrar sus esfuerzos en la producción del bien. Representa un menor riesgo, por lo tanto es recomendable para pymes sin experiencia exportadora.

Para la elección del modo de entrada para la empresa, es de suma importancia recordar que se trata de una pyme sin experiencia exportadora, que aún necesita fortalecer su infraestructura organizacional, y que no cuenta con la capacitación sobre procesos de internacionalización necesaria.

4.4.1 Modo de entrada

Después de revisar los modos de entrada por los que se podrían optar, se puede afirmar que el más apto para Angélica Vera Boutique es la exportación indirecta, pues representa un menor riesgo y facilita los procesos por medio del uso de un intermediario que beneficiará a la empresa con su experiencia en el mercado objetivo, reduciendo recursos invertidos y riesgo enfrentado; la reducción del riesgo y de los recursos involucrados resulta sumamente importante, en especial cuando se tiene en cuenta que Angélica Vera Boutique es una microempresa y no tiene experiencia en el mercado internacional. El intermediario seleccionado es un distribuidor que ya está establecido en el mercado objetivo, controlará el marketing mix del producto exportado y se encargará de la mayoría del proceso de exportación.

El distribuidor elegido debe pertenecer al sector del retail en Perú, o en otras palabras, debe ser una tienda por departamento, que es uno de los canales de compra preferidos por los consumidores peruanos y uno también de los más usados por la competencia. Además de esto, de acuerdo con la información proporcionada por Passport (2021) las tiendas departamentales incluso tras la pandemia de COVID-19 vienen cobrando cada vez más importancia y apoderándose de más segmento de mercado, desplazando a los minoristas de un menor tamaño, y atrayendo cada vez a más clientes, en especial con sus productos de moda. A continuación, se muestran las compañías con una mayor participación en el sector del retail en el país que pueden ser evaluadas como posibles distribuidores para la empresa.

Tabla 4. *Compañías con la mayor participación en el sector de retailing en Perú*

| <i>Compañías con mayor participación en el sector de retailing en Perú</i> | |
|---|-------|
| Falabella Perú SAA | 6,20% |
| Supermercados Peruanos SA | 6,00% |
| Inretail Pharma SA | 2,80% |
| Cencosud Retail Peru SA | 2,60% |
| 3rd Party Merchants | 2,60% |
| Mifarma SAC | 2,00% |

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Passport Euromonitor.

De esta lista de minoristas se pueden comparar dos para elegir un proveedor: Falabella Perú SAA y Cencosud Retail Peru SA, esto dado que son los dos minoristas de la lista que son distribuidores de artículos de moda y adicionalmente, son compañías que también tienen presencia en Colombia, lo que podría facilitar los procesos burocráticos de la exportación. Para la elección entre estos dos proveedores, se tiene en cuenta la facilidad de acceso a la información para poder iniciar la relación comercial, la cual para los dos casos puede ser encontrada fácilmente en internet, sin embargo, con los documentos encontrados se evidencia que Cencosud le da más prioridad a los proveedores de alimentos y bienes de primera necesidad, mientras que Falabella le da prioridad a los proveedores fabricantes de productos de diseño y moda; adicionalmente, se tienen precedentes de que Falabella ha actuado como distribuidor de pequeñas y medianas marcas colombianas, como es el caso de Sajú, la empresa fabricante de accesorios para gafas o True, la marca de streetwear con la que la tienda por departamento realizó una colaboración. Por las razones expuestas anteriormente, el distribuidor elegido es Falabella Perú SAA.

4.4.2 Requisitos para la exportación

Antes de describir los aspectos más detallados, dado que esta sería la primera experiencia exportadora de la empresa, es necesario tener en mente algunos requisitos con los que debe cumplir de acuerdo al modo de entrada seleccionado:

- *RUT como exportador*: Permite realizar actividades de exportación y debe ser tramitado con la DIAN.
- *Declaración de origen*: Certifica que el producto fue elaborado en Colombia. La Declaración de Origen es necesaria para acceder al no pago de gravámen arancelario pactado en los acuerdos comerciales vigentes con Perú.
- *Factura comercial*: En la que se determinan todos los detalles de la negociación con el distribuidor (descripción de la mercancía, cantidad, precio, moneda de la transacción y lugar, y condiciones de entrega).
- *Lista de empaque*: Que detalle la información sobre el embalaje de la mercancía.

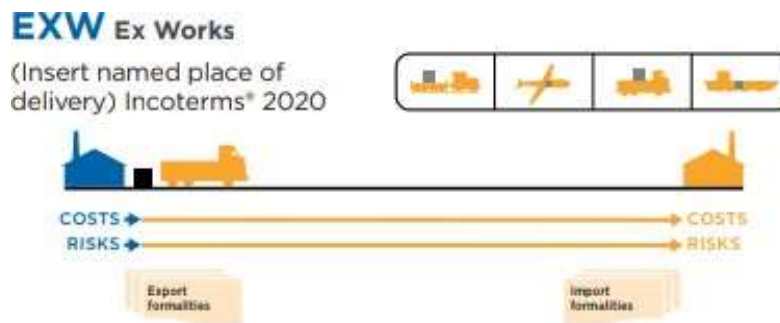
Otro tipo de documentos que podrían ser solicitados en otras operaciones de exportación no son aplicables a este caso, como vistos buenos o sanitarios, ya que el tipo

de producto no lo requiere, o un documento de transporte, ya que como se describe a continuación, con el término de negociación que se plantea usar, la empresa exportadora Angélica Vera Boutique no sería responsable del transporte internacional de las mercancías.

4.4.3 Término de negociación

El término de negociación elegido es EXW- Ex Works, según the International Chamber of Commerce (2020), este modo consiste en que el vendedor entrega la mercancía en el momento que dispone el comprador en el establecimiento del vendedor; es importante resaltar que en este término la mercancía no se despacha ni se carga en el vehículo receptor. La responsabilidad del vendedor solo se asume en el país de origen en el embalaje, verificación y control de la mercancía y por lo tanto es el comprador quien asume gastos y la mayoría de las responsabilidades.

Ilustración 2. Obligaciones EXW



Fuente: Ilustración tomada de International Chamber of Commerce

4.4.4 Medio de pago internacional

Teniendo en cuenta que el modo de entrada a Perú será exportación indirecta por medio de un distribuidor, para la empresa es importante garantizar y asegurar tanto la entrega de la mercancía al importador, como el cumplimiento en el pago; es por ello que como medio de pago se utilizará la carta de crédito a un plazo máximo de 60 días, es importante destacar que este medio de pago es uno de los más seguros, puesto que implica la intermediación de instituciones financieras de confianza y un alto nivel de compromiso entre ambas partes.

4.4.5 Empaque y embalaje

Inicialmente teniendo en cuenta la capacidad de producción de la empresa Angélica Vera boutique, que es de 100 unidades mensuales, se exportarán 50 trajes de baño para mujer al mes. El empaque será de la siguiente manera:

El producto será entregado al exportador en bolsas de tela biodegradable lisa que contenga de manera contramarcada el logo de la empresa, este será el empaque primario, el cual permitirá proteger las prendas desde un inicio, además de servir como estuche para guardar la prenda después de su uso.

Como empaque secundario se utilizarán bolsas de cierre hermético de polipropileno con una medida estándar de 20 cm x 16.5 cm, donde se empacará cada prenda de vestir por separado. Por último, para su embalaje se utilizarán cajas de 60 x 40 x 14.5 cm, con capacidad cada una para 50 prendas de vestir.

4.4.6 Estimación de ventas

Teniendo en cuenta que según la Cámara de Comercio Exterior de Lima (2019) 6 de los 10 principales proveedores de trajes de baño y de playa a nivel internacional en Perú han mostrado un crecimiento sostenido, con proyecciones de crecimiento promedio del 6% hacia el 2023, se considera oportuno exportar inicialmente 50 unidades, esto a causa de la capacidad de producción que tiene la boutique en este momento, que es de 100 unidades promedio por mes, por lo cual es conveniente iniciar con la mitad de unidades de esta capacidad, para que así la empresa pueda sostener tanto las ventas nacionales como internacionales.

Una vez establecida la marca en Perú, se espera aumentar el número de unidades exportadas gradualmente y así mismo las ventas, esperando terminar el primer año con un total de 100 unidades exportadas al mes, es decir, misma cantidad que la que es vendida en Colombia actualmente, esto se logrará por medio de la expansión de la capacidad de fabricación de unidades y contratación de más personal que se sostendrá con las ganancias de este nuevo mercado; respecto al aumento de la capacidad de producción, la representante legal de la empresa aseguró tener capacidad en el cuestionario aplicado,

donde se resalta el uso de satélites como opción para la gestión de esta expansión. Adicional a esto, este aumento de unidades se puede justificar con la proyección creciente de demanda de ropa para mujeres en Perú, que de acuerdo con Promperú (2021) ha ayudado a la recuperación del sector, pues se pasó de una demanda que decayó en -14.0% en el 2020 a un crecimiento del 10,7% en lo corrido del presente año.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A partir del desarrollo de la monografía se llegaron a diferentes conclusiones sobre el proceso de exportación de la empresa Angélica Vera Boutique:

- En cuanto al diagnóstico de la empresa se puede concluir que la empresa cuenta con fortaleza en el producto y el proceso de producción, mientras que en otros aspectos como lo son las condiciones de la empresa, las herramientas de promoción comercial y las condiciones de exportación, aún se debe trabajar; esto se debe a debilidades en temas de contabilidad y capacitación de la empresa en materia de internacionalización.
- El mercado con mayor potencial para exportar los productos de Angélica Vera Boutique es Perú, pues a pesar de que de acuerdo con las matrices que evalúan las variables macroeconómicas y microeconómicas, el mercado con mayor potencial es Alemania, al tener en cuenta las fortalezas y debilidades de la empresa, y tomando como guía el modelo Uppsala, el mercado más viable es Perú, pues es cercano geográficamente y culturalmente.
- Perú es un país que se caracteriza por ser una de las economías más grandes de Latino America, siendo los consumidores exigentes, en especial las mujeres al momento de adquirir un producto; debido a su variedad de diseños, innovación en los mismos, calidad de insumos y el control debido en este proceso, los productos de Angélica Vera Boutique a exportar a este país cumplen con las condiciones necesarias para competir en el mercado.
- El modo de entrada que más se adapta a la empresa es la exportación indirecta por medio de un intermediario, pues de esta manera se reduce el riesgo de la operación

y los recursos invertidos, dado que el intermediario se hará cargo de la mayoría del proceso de exportación y ya cuenta con experiencia.

Realizado el debido diagnóstico a la empresa y el desarrollo del plan de exportación, teniendo en cuenta las debilidades que se conocieron en el proceso, se recomienda que:

- La representante legal conforme la empresa como Responsable de Régimen Común, para de esta manera obtener la personería jurídica de Angélica Vera Boutique. Esto quiere decir que la empresa adquirirá la obligación de llevar la contabilidad de acuerdo a los estándares existentes (ej. facturar y cobrar IVA), esto será necesario para posteriormente tramitar el RUT como exportador.
- Se maneje un control más detallado de la contabilidad, esto puede ser por medio de un software o de herramientas como Microsoft Excel, esto le permitirá a la empresa conocer mejor su situación financiera y posteriormente llevar a cabo registros más elaborados como los estados financieros. De igual forma, se recomienda un control más estructurado de los inventarios, pues a pesar de que se tienen cifras aproximadas, no se cuenta con cifras exactas, y esto es importante para el manejo de los niveles de inventario y de la capacidad instalada.
- La empresaria como representante legal y gerente de la boutique se capacite en el idioma inglés o contrate un colaborador que lo maneje, esto con el fin de llegar a una mayor cantidad de clientes en redes sociales y facilitar las operaciones de exportación, que en su mayoría son desarrolladas en la lengua inglesa.
- Dada la exposición que le han dado las redes sociales a Angélica Vera Boutique, se recomienda el incremento de estrategias de marketing por estos canales, para esto se puede contratar un *Community Manager*. A largo plazo, también es importante contemplar la posibilidad de la creación de una página web en inglés y español.
- Continuar con la participación en eventos y ferias nacionales e internacionales. A pesar de que ya se ha participado en algunas, se recomienda constantemente buscar nuevas oportunidades en portales como cámaras de comercio o redes sociales de clusters de moda.

- Ampliar la capacidad instalada en 100% en el transcurso de 1 año, por medio del uso de satélites, para a futuro poder satisfacer la demanda nacional e internacional.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alvarez, J. (2021). Tendencias y expectativas del consumidor para un año en modo vacuna. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/tendencias-y-expectativas-del-consumidor-para-un-ano-en-modo-vacuna>

Asociación Peruana de Empresas de Inteligencia de Mercados. (2020). Niveles Socioeconómicos 2020. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2020/10/APEIM-NSE-2020.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (8 de febrero de 2018). Superávit comercial en 2017, el más alto desde 2012. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2018/nota-informativa-2018-02-08.pdf>

Banco Central de Reserva del Perú. (s.f.). Preguntas frecuentes. Recuperado de <https://www.bcrp.gob.pe/sobre-el-bcrp/preguntas-frecuentes.html>

Banco Mundial. (2020). Datos de libre acceso del Banco Mundial. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/>

Banco Mundial. (2019). Clasificación de las economías. Recuperado de <https://espanol.doingbusiness.org/es/rankings>

Cámara de comercio de Bogotá. (2019). El mercado de vestidos de baño crecerá 41% al 2023. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Prendas-de-Vestir/Noticias/2019/Junio-2019/El-mercado-de-vestidos-de-bano-crecera-41-al-2023>

Cámara de Comercio de Bogotá (2021). Conozca las oportunidades de negocios en el exterior para el sector confecciones. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Prendas-de-Vestir/Noticias/2021>

1/Febrero/Conozca-las-oportunidades-de-negocios-en-el-exterior-para-el-sector-confecciones

- Cardozo, P., Chavarro, A & Ramírez, C. (2007) Teorías de internacionalización. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4780130>
- Castillo, C., Castillo, D., & Gamboa, J. (2019). Aproximación del modelo CAGE para la internacionalización de los productos textiles del Ecuador. *Estudios De La Gestión: Revista Internacional De Administración*, (5), 9-37. <https://doi.org/10.32719/25506641.2019.5.1>
- Central Intelligence Agency. (3 de septiembre de 2021). *The World Factbook: Perú*. Recuperado de <https://www.cia.gov/the-world-factbook/countries/peru/>
- Centro de comercio exterior de la cámara de comercio de Lima.(2019). Mercado global de ropas de baño mueve US\$13.250 millones. Recuperado de https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/zop/zona_home_articulos_destacados/files/COMERCIO%20EXTERIOR.pdf
- Consejo Nacional de Competitividad. (s.f.). Índice de Desempeño Logístico 2018. Recuperado de <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2018/07/%C3%8Dndice-de-Desempe%C3%B1o-Log%C3%ADstico-2018-Final.pdf>
- Deaza, J., Díaz, N., Castiblanco, S. & Barbosa, M. (2020). International Market Selection Models: A Literature Review. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas - Universidad de Nariño*, 21(2), 191-217. <https://doi.org/10.22267/rtend.202102.147>
- Dorta, P. (2019) Transporte y logística internacional. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/335657494_TRANSPORTE_Y_LOGISTICA_INTERNACIONAL
- Exchange rates. (s.f.). Tasa de cambio entre el Sol Peruano (PEN) y el Dólar Estadounidense (USD). Recuperado de <https://es.exchange-rates.org/Rate/USD/PEN/>

- Fondo Económico Mundial. (9 de octubre de 2019). Global Competitiveness Report 2019. Recuperado de <https://es.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2019>
- García, G., Yañez, L., & Lizarazo, J. (2019). Estrategias de internacionalización en empresas del sector de prendas de vestir: el caso de Santander, Colombia. Recuperado de https://repository.unab.edu.co/bitstream/handle/20.500.12749/2054/2019_Articulo_Diana_Milena_Ya%C3%B1ez_Vargas.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Gutiérrez, D., López, M., & Torres, L. (2020). Modelo de internacionalización para las pymes del sector textil-confecciones en Colombia: Informalidad y otras variables determinantes. *Palermo Business Review*, (21), 141-168. Recuperado de https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr21/PBR_21_07.pdf
- Hollensen, S. (2014). *Global Marketing*. Recuperado de https://www.academia.edu/36528871/Global_Marketing_Svend_Hollensen
- Indecopi. (2017). El perfil del consumidor en el Perú urbano: Un enfoque de protección. Recuperado de https://www.consumidor.gob.pe/documents/127561/394512/Perfil_Consumidor_Urbano_2017_VF.pdf/b44ffa97-8d3b-a2f0-5d0d-3c2fbf6b6294
- Inexmoda. (2021). Informe del sector enero 2021. Recuperado de <http://www.saladeprensainexmoda.com/informe-del-sector-enero-2021/>
- Instituto Peruano de Economía. (2019). Clase media crece en el Perú. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/clase-media-crece-en-el-peru/>
- Instituto Peruano de Economía. (2021). Salario mínimo. Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/salario-minimo/amp/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). Evolución de las exportaciones e importaciones Julio 2021. Recuperado de

<https://docs.google.com/document/d/1ICrWzW4IIYmsdiWHXmYlztDE4Rl1-eILFCqBaJEuwdU/edit#>

International Chamber of Commerce (2020). Incoterms 2020. Recuperado de https://file-eu.clickdimensions.com/iccwboorg-avxnt/files/803e_incoterms2020wallchart-a4.pdf?m=6/3/2020%202:04:47%20PM&_cldee=Z2FieXNzaWx2YWE5OUBnbWFpbC5jb20%3d&recipientid=contact-b6af6420051cec11b6e6000d3ab46b5b-ef7d0dd036344222a055401948a5fb7a&esid=3c7ede8f-6836-42d1-bff6-07930200b387

Ipsos. (2020). Características de los niveles socioeconómicos en el Perú. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/caracteristicas-de-los-niveles-socioeconomicos-en-el-peru>

Johanson, J., & Vahlne, J. (1992). Management of Foreign Market Entry. *Scandinavian International Business Review*, 1 (3), 9-27.

Maastricht School of Management. (2012). Planeamiento Estratégico de los Principales Puertos del Perú. *Strategia*, 7(25), 10-21. Recuperado de <https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/3975/3949>

Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. (2021). Perú ficha país. Recuperado de http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/peru_ficha%20pais.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (s.f.). Alemania. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/alemania/07_03.html

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (14 de julio de 2021). Perfil de Perú. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/c74f1b45-4fd0-42a6-a34c-545d8749a97d/peru.aspx#:~:text=En%202020%2C%20Per%C3%BA%20fue%201a,se%20ubic%C3%B3%20en%20US%245.336>

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2020). Proyecto de resolución por la cual se reglamentan las disposiciones relativas a los Sistemas Especiales de Importación - Exportación contempladas en el Decreto 285 de 2020 y se deroga la Resolución 1649 de 2016. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/normatividad/proyectos-de-normatividad/proyectos-de-resolucion-2020/proyecto-resol-seiex-revisionoaj-mayo4.aspx>
- Moreira, G., & Marques, G. (2011). Internationalization strategies of Brazilian companies in the textile industry. Recuperado de <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:hh:diva-16006>
- Orams, E. (2020). El eCommerce en Perú, con “E” de Experiencia. Recuperado de <https://www.ipsos.com/es-pe/el-ecommerce-en-peru-con-e-de-experiencia>
- Outfie.(2019). Las mejores marcas de Bikinis en Perú. Recuperado de <https://www.myoutfie.com/historias/mejores-marcas-bikinis-peru/>
- Passport. (2021). Retailing in Peru. Recuperado de <https://www-portal-euromonitor-com.hemeroteca.lasalle.edu.co/portal/analysis/tab>
- Peñalosa, M., & Dueñas, J. (2013). Internacionalización de las pymes del sector textil, confección, diseño y moda en Bogotá Colombia. Recuperado de <https://revistas.uao.edu.co/ojs/index.php/REYA/article/view/142/127>
- Porter, M. (2008). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. México: Grupo Editorial Patria.
- ProChile. (s.f). Modificaciones efectuadas a las reglas incoterms 2010 con respecto a los incoterms 2000. Recuperado de <http://www.zulueta.cl/archivos/Incoterms2011.pdf>
- Procolombia. (2019). El 100% de los compradores en Colombiatex 2019 accede a ventajas arancelarias. Recuperado de <https://procolombia.co/noticias/en/node/1056>

- Procolombia. (s.f.). Perfil logístico de exportación a Perú. Recuperado de <https://www.colombiatrader.com.co/herramientas-del-exportador/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-peru>
- Procolombia. (s.f.) ¿Qué documentos se requieren para exportar?. Recuperado de <https://www.colombiatrader.com.co/contacto/preguntas-frecuentes/que-documentos-se-requieren-para-exportar>
- Procolombia. (s.f.). Perú - Textiles e insumos para la confección. Recuperado de <https://www.colombiatrader.com.co/oportunidades-de-negocio/peru-textiles-e-insumos-para-la-confeccion>
- Procolombia. (2019). Vestidos de baño, un sector con oportunidades en el mundo. Recuperado de <https://procolombia.co/publicaciones/vestidos-de-bano-un-sector-con-oportunidades-en-el-mundo>
- Proecuador. (2020). Nuevo perfil del consumidor peruano y tendencias post COVID-19. Recuperado de <https://www.proecuador.gob.ec/nuevo-perfil-del-consumidor-peruano-y-tendencias-post-covid-19/>
- PromPeru.(2021). Tendencias para la industria de la vestimenta en Europa. Recuperado de: https://repositorio.promperu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4751/Tendencias_industria_vestimenta_Europa_principal_keyword_2021.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Prompex. (2009). Estrategia ingreso mercados internacionales. Recuperado de <http://www.prompex.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=4E4D4ECD-E11E-4D9C-8814-FDEA09526133.PDF>
- Rahman, S. (2001). Assessment of international market potential: a study of Australian international business. *Proceedings of the Academy for Studies in International Business*, 1(2), 7-12.

Stellian, R., Jiménez, W., & Páez, P. (2019). Sector colombiano de cuero, calzado y marroquinería: un análisis de la dinámica comercial y las ventajas comparativas respecto a Venezuela (1995-2017). *Revista republicana*, (27), 143-165. Recuperado de <https://doi.org/10.21017/rev.repub.2019.v27.a71>

TradeMap. (s.f.). TradeMap. Recuperado de <https://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es>

Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán, A., & Becerra, G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre Internacionalización de empresas*. Recuperado de: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Venom, R. (1979). The product cycle hypothesis in a new international environment. Recuperado de: <https://sta.uwi.edu/iir/normangirvanlibrary/sites/default/files/normangirvanlibrary/images/The%20Product%20Cycle%20Hypothesis%20in%20a%20New%20International%20Environment.pdf>

7. ANEXOS

Anexo 1. Diagnóstico potencial exportador (formato elaborado por Procolombia)

| CRITERIOS | | SI | NO | EN PROCESO | COMENTARIOS |
|--|---|----|----|------------|--|
| 1. SOBRE LAS CONDICIONES DE LA COMPAÑÍA | | | | | |
| 1.2 | ¿Su empresa pertenece al Régimen Común? | | 1 | | |
| 1.3 | ¿Cuenta con estados financieros que le permitan conocer su situación contable, financiera y estructura de costos? | | 1 | | No, actualmente todo se maneja mediante un libro diario de contabilidad en el cual se van registrando por fechas las ventas del día. |
| 1.4 | ¿Cuenta con los recursos para asumir las inversiones que requiere el proceso de exportación? (ferias, compra de información de mercados, viajes, material promocional, etc.) | 1 | | | |
| 1.5 | ¿Conoce las características y comportamiento del sector al cual pertenece el producto a exportar? (tendencias, regulación, funcionamiento del mercado, estacionalidad, manipulación del producto; etc.) | 1 | | | |
| 2.2. Producción | | | | | |
| 2.2.1 | ¿Tiene un proceso de producción establecido, organizado y documentado? | | | 1 | |
| 2.2.2 | ¿Conoce la capacidad de producción instalada para el producto seleccionado? | | 1 | | |
| 2.2.3 | ¿Conoce la capacidad de producción utilizada para el producto seleccionado? | 1 | | | Actualmente el promedio de producción de 100 prendas de manera mensual |
| 2.2.4 | ¿Tiene capacidad de ampliación de la producción del producto seleccionado? | 1 | | | |
| 2.2.5 | ¿Trabaja con satélites? Mencione de que parte del proceso se encargan | | 1 | | Estaría interesada en conocer el proceso e iniciar. |
| 2.2.6 | ¿Tiene una estructura de costos de producción definida? | | 1 | | |
| 2.2.7 | ¿Tiene definidos, seleccionados y evaluados sus proveedores? | 1 | | | Sin embargo constantemente se preocupa por buscar de manera estratégica nuevos proveedores |
| 2.2.8 | ¿Tiene garantizado la proveeduría de las materias primas? | 1 | | | |
| 2.2.9 | ¿Ha determinado cuáles son los tiempos de respuesta al desarrollo de nuevos productos? | 1 | | | Si, aunque depende del tipo de producto y la complejidad de su elaboración |
| 2.2.10 | ¿Ha determinado cuáles son los tiempos de respuesta o tiempos de entrega de un pedido? | 1 | | | Entre 8 y 15 días dependiendo complejidad |

| 3.1. Producto | | | | |
|---|---|---|---|--|
| 3.1.1 | ¿Ha seleccionado uno o dos productos a exportar? | 1 | | Vestidos de baño y blusas para dama |
| 3.1.2 | ¿Conoce la oferta exportable en términos de volumen para cada uno de los productos seleccionados? | | 1 | |
| 3.1.3 | ¿Tiene documentada la Ficha Técnica de sus productos? | | 1 | |
| 3.1.4 | ¿Identifica la posición arancelaria de su(s) producto(s)? | | 1 | |
| 3.1.5 | ¿Tiene disponibilidad de ofrecer su producto de manera constante durante todo el año? (No está sujeto a temporadas o estacionalidades) | 1 | | Aunque los vestidos de baño si estan ligados a una temporada en específico, se incia e incursiona en las prendas para dama, producto que estaria disponible a lo largo del año |
| 3.1.6 | ¿Tiene ventas en una ciudad diferente a su domicilio? | 1 | | Generalmente, Bogotá, Medellín y municipios aledaños de Villeta. |
| 3.1.7 | ¿Su empresa tiene clientes a nivel nacional y/o internacional? Mencione los 3 principales | 1 | | Bogotá, Medellín, La Vega |
| 3.1.8 | ¿Identifica la ventaja competitiva de su producto? *Precio (vender más barato) *Innovación (novedoso, originalidad) *Diferenciación (sus productos son percibidos como distintos a través de la promoción y la publicidad) * Otro | 1 | | Innovación y calidad |
| 4. SOBRE LAS CONDIGONES DE LA EXPORTACIÓN | | | | |
| 4.1. Investigación de mercado para producto y país seleccionado | | | | |
| 4.1.1 | ¿Ha seleccionado de uno a dos países objetivo? Si su respuesta es NO, por favor pase al punto 4 | | 1 | N/A |
| 4.1.2 | ¿Identifica y conoce otras empresas Colombianas que exporten productos similares al país seleccionado? | | | N/A |
| 4.1.3 | ¿Identifica y conoce de donde procede la Competencia - Extranjera? | | | N/A |
| 4.1.4 | ¿Conoce el perfil socioeconómico y la cultura de negocios del país seleccionado? | | | N/A |
| 4.1.5 | ¿Ha realizado segmentación geográfica en el país objetivo? | | | N/A |
| 4.1.6 | ¿Ha consultado estudios relacionados con su producto en el mercado seleccionado? | | | N/A |
| 4.1.7 | ¿Ha realizado el estudio del mercado objetivo? | | | N/A |
| 4.1.8 | Ha realizado un análisis del nicho de su producto en el mercado identificado? (hábitos de compra, decisión de compra, temporadas, gustos y preferencias, etc.) | | | N/A |

| 5. HERRAMIENTAS DE PROMOCION COMERCIAL | | | |
|---|---|---|---|
| 5.1. Herramientas Comerciales | | | |
| 5.1.1 | ¿Cuenta con una imagen corporativa? | 1 | |
| 5.1.2 | ¿Ha creado y registrado su marca en Colombia | 1 | En los últimos 3 meses se ha interesado e indagando el proceso que debe realizar para registrar su marca. |
| 5.1.3 | ¿Tiene material promocional definido y adecuado? (Ej.: página web, brochures, catálogos, tarjetas de presentación) | 1 | El material promocional se ha manejado en tienda y como estrategia para renovar los diseños. Maneja redes sociales y fanpage. |
| 5.1.4 | ¿Cuenta con un equipo cualificado y dedicado al proceso de internacionalización? | 1 | |
| 5.1.5 | ¿Cuenta con personal encargado de mercadeo y ventas? | 1 | |
| 5.1.6 | ¿Al menos una persona de la empresa habla inglés fluido? | 1 | |
| 5.1.7 | ¿Ha participado en eventos comerciales nacionales o internacionales? | 1 | En eventos comerciales nacionales, conociendo, aprendiendo y tratando de tomar estrategias que le permitan su crecimiento. |
| 5.2. Experiencia Exportadora | | | |
| 5.2.1 | ¿Ha realizado envíos de muestras sin valor comercial? | 1 | |
| 5.2.2 | ¿Ha realizado exportaciones directas? | 1 | En algún momento inicié ventas de manera internacional por contacto que se dio por medio de la red social instagram, sin embargo por tema de costos se dificultó. |
| 5.3. Identificación de condiciones de acceso en mercados objetivo | | | |
| 5.3.1 | ¿Tiene claridad en los requisitos legales y de aduana exigidos para su productos en el país seleccionado? (tratamiento arancelario, impuestos internos, acuerdos comerciales, documentos, Vo. Bo) | | 1 |
| 5.3.2 | ¿Tiene claridad en los requisitos comerciales exigidos por el mercado seleccionado? (certificaciones de calidad, normas técnicas, códigos de conducta, impacto ambiental, normas de etiquetado) | 1 | |
| 5.3. Análisis de condiciones logísticas (DR) en el mercado objetivo | | | |
| 5.3.1 | ¿Conoce las condiciones Logísticas del producto? (Ej.: Cadena de Frío) | 1 | |
| 5.3.2 | ¿Identifica el medio de transporte a utilizar? | 1 | |
| 5.3.3 | ¿Conoce la Logística de transporte internacional? (principales puertos y aeropuertos del país destino, rutas, frecuencias y tarifas de transporte) | 1 | Cuando decidí enviar unos productos de manera internacional se intruyo cual sería la manera mas sencilla de hacerlo y así mismo con una charla de la camara de comercio de Facatativa conocí un poco mas. |

| | | | | | |
|-----------------------------------|--|---|---|--|--|
| 5.3.4 | ¿Ha tenido relacionamiento con Operadores Logísticos y de Aduana? | | 1 | | |
| 5.3.5 | ¿Conoce los requisitos de empaque y embalaje estipulados para su exportación? | 1 | | | |
| 5.3.7 | ¿Conoce el régimen cambiario Colombiano? | | 1 | | |
| 5.4. Trámites y Documentos | | | | | |
| 5.4.1 | ¿Ha establecido su pedido mínimo de exportación? | | 1 | | |
| 5.4.2 | ¿Ha elaborado la Matriz de Costos de Exportación ajustada mínimo a los Incoterms EXW, FOB y CIF o sus equivalentes según el medio de transporte? | | 1 | | |
| 5.4.3 | ¿Su empresa cuenta con el RUT como exportador? | | 1 | | |
| 5.4.4 | En caso de ser C.I. ¿Cuenta con la resolución de aprobación de la DIAN vigente? (si aplica) | | 1 | | |
| 5.4.7 | ¿Conoce los trámites necesarios ante la aduana de exportación? | | 1 | | |

Anexo 2. Tabla de calificaciones y puntajes ponderados para variables macroeconómicas

| Calificaciones y puntajes ponderados para variables macroeconómicas | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | | Alemania | | Austria | | Israel | | Países Bajos | | República Checa | | Suecia | | Suiza | | Perú | | México | | El Salvador | | Honduras | |
| Variables | Ponderación | Calificación | Ponderación | Calificación | Ponderación | Calificación | Ponderación | Calificación | Ponderación | Calificación | Ponderación | Calificación | Ponderación | Calificación | Ponderación | Calificación | Ponderación | Calificación | Ponderación | Calificación | Ponderación | Calificación | Ponderación |
| Población femenina | 25% | 11 | 2,750 | 3 | 0,750 | 2 | 0,500 | 8 | 2,000 | 6 | 1,500 | 7 | 1,750 | 4 | 1,000 | 9 | 2,250 | 10 | 2,500 | 1 | 0,250 | 5 | 1,250 |
| Tasa de desempleo (2019) | 5% | 9 | 0,450 | 3 | 0,150 | 10 | 0,50 | 6 | 0,30 | 11 | 0,55 | 1 | 0,05 | 4 | 0,20 | 8 | 0,40 | 5 | 0,25 | 7 | 0,35 | 2 | 0,10 |
| PIB (2019) | 10% | 9 | 0,90 | 4 | 0,40 | 3 | 0,30 | 7 | 0,70 | 2 | 0,20 | 5 | 0,50 | 6 | 0,60 | 1 | 0,10 | 8 | 0,80 | 11 | 1,10 | 10 | 1,00 |
| PIB per cápita (2019) | 20% | 7 | 1,400 | 8 | 1,600 | 6 | 1,200 | 10 | 2,000 | 4 | 0,800 | 9 | 1,800 | 11 | 2,200 | 5 | 1,000 | 3 | 0,600 | 2 | 0,400 | 1 | 0,200 |
| Crecimiento del PIB (2019) | 15% | 2 | 0,300 | 4 | 0,600 | 11 | 1,650 | 5 | 0,750 | 7 | 1,050 | 4 | 0,600 | 3 | 0,450 | 6 | 0,900 | 1 | 0,150 | 8 | 1,200 | 9 | 1,350 |
| Inflación (2019) | 5% | 8 | 0,400 | 7 | 0,350 | 10 | 0,500 | 4 | 0,200 | 3 | 0,150 | 6 | 0,300 | 8 | 0,400 | 5 | 0,250 | 2 | 0,100 | 11 | 0,550 | 1 | 0,050 |
| Idioma | 2% | 6 | 0,120 | 6 | 0,120 | 1 | 0,020 | 3 | 0,060 | 2 | 0,040 | 4 | 0,080 | 6 | 0,120 | 11 | 0,220 | 11 | 0,220 | 11 | 0,220 | 11 | 0,220 |
| IDL (2018) | 5% | 11 | 0,550 | 9 | 0,450 | 5 | 0,250 | 8 | 0,400 | 6 | 0,300 | 10 | 0,500 | 7 | 0,350 | 1 | 0,050 | 4 | 0,200 | 2 | 0,100 | 3 | 0,150 |
| Índice de Competitividad Global - Eficiencia del mercado de bienes (2019) | 10% | 10 | 1,000 | 8 | 0,800 | 6 | 0,600 | 11 | 1,100 | 4 | 0,400 | 9 | 0,900 | 7 | 0,700 | 3 | 0,300 | 5 | 0,500 | 1 | 0,100 | 2 | 0,200 |
| Doing Business (2019) | 3% | 10 | 0,300 | 9 | 0,270 | 8 | 0,240 | 5 | 0,150 | 6 | 0,180 | 11 | 0,330 | 7 | 0,210 | 3 | 0,090 | 4 | 0,120 | 2 | 0,060 | 1 | 0,030 |
| Sumatoria macro | 100% | 83 | 8,170 | 61 | 5,490 | 62 | 5,760 | 67 | 7,660 | 51 | 5,170 | 66 | 6,810 | 63 | 6,230 | 52 | 5,560 | 53 | 5,440 | 56 | 4,330 | 45 | 4,550 |
| Ponderación macro | 30% | | 2,451 | | 1,647 | | 1,728 | | 2,298 | | 1,551 | | 2,043 | | 1,869 | | 1,668 | | 1,632 | | 1,299 | | 1,365 |

Anexo 3. Tabla de calificaciones y puntajes ponderados para variables microeconómicas

| <i>Calificaciones y puntajes ponderados para variables microeconómicas</i> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|------------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|---------------------|--------------------|
| | | <i>Alemania</i> | | <i>Austria</i> | | <i>Israel</i> | | <i>Países bajos</i> | | <i>República Checa</i> | | <i>Suecia</i> | | <i>Suiza</i> | | <i>Perú</i> | | <i>México</i> | | <i>El Salvador</i> | | <i>Honduras</i> | |
| <i>Variables</i> | <i>Ponderación</i> | <i>Calificación</i> | <i>Ponderación</i> | <i>Calificación</i> | <i>Ponderación</i> | <i>Calificación</i> | <i>Ponderación</i> | <i>Calificación</i> | <i>Ponderación</i> | <i>Calificación</i> | <i>Ponderación</i> | <i>Calificación</i> | <i>Ponderación</i> | <i>Calificación</i> | <i>Ponderación</i> | <i>Calificación</i> | <i>Ponderación</i> | <i>Calificación</i> | <i>Ponderación</i> | <i>Calificación</i> | <i>Ponderación</i> | <i>Calificación</i> | <i>Ponderación</i> |
| Valor importado en 2019 (miles de USD) | 15% | 11 | 1,65 | 8 | 1,2 | 7 | 1,05 | 10 | 1,5 | 9 | 1,35 | 3 | 0,45 | 6 | 0,9 | 4 | 0,6 | 5 | 0,75 | 2 | 0,3 | 1 | 0,15 |
| Crecimiento de las importaciones (entre 2015 y 2019) | 21% | 8 | 1,68 | 10 | 2,1 | 6 | 1,26 | 9 | 1,89 | 5 | 1,05 | 4 | 0,84 | 2 | 0,42 | 11 | 2,31 | 4 | 0,84 | 3 | 0,63 | 1 | 0,21 |
| Valor importado desde Colombia 2019 (miles de USD) | 2% | 8 | 0,16 | 3 | 0,06 | 9 | 0,18 | 5 | 0,18 | 3 | 0,06 | 1 | 0,02 | 6 | 0,12 | 1 | 0,02 | 7 | 0,14 | 4 | 0,08 | 1 | 0,02 |
| Crecimiento de las importaciones desde Colombia (entre 2015 y 2019) | 2% | 1 | 0,02 | 1 | 0,02 | 1 | 0,02 | 1 | 0,02 | 1 | 0,02 | 1 | 0,02 | 1 | 0,02 | 1 | 0,02 | 11 | 0,22 | 1 | 0,02 | 1 | 0,02 |
| Arancel enfrentado por Colombia | 10% | 11 | 1,1 | 11 | 1,1 | 4 | 0,4 | 11 | 1,1 | 11 | 1,1 | 11 | 1,1 | 11 | 1,1 | 11 | 1,1 | 11 | 1,1 | 1 | 0,1 | 11 | 1,1 |
| Arancel promedio de los principales 5 proveedores | 10% | 8 | 0,8 | 8 | 0,8 | 6 | 0,6 | 8 | 0,8 | 5 | 0,5 | 8 | 0,8 | 11 | 1,1 | 4 | 0,4 | 1 | 0,1 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|----|-------|
| Arancel general | 1% | 6 | 0,06 | 6 | 0,06 | 3 | 0,03 | 6 | 0,06 | 6 | 0,06 | 6 | 0,06 | 11 | 0,11 | 3 | 0,03 | 1 | 0,01 | 2 | 0,02 | | 0 |
| Requisitos no arancelarios | 1% | 8 | 0,08 | 8 | 0,08 | 7 | 0,07 | 8 | 0,08 | 8 | 0,08 | 8 | 0,08 | 11 | 0,11 | 10 | 0,1 | 10 | 0,1 | 9 | 0,09 | 7 | 0,07 |
| Participación en el mercado de los principales 5 proveedores | 20% | 11 | 2,2 | 7 | 1,4 | 4 | 0,8 | 9 | 2 | 5 | 1 | 8 | 1,6 | 10 | 2 | 3 | 0,6 | 2 | 0,4 | 6 | 1,2 | 1 | 0,2 |
| Tiempo de tránsito marítimo (en días) | 10% | 8 | 0,8 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 | 7 | 0,7 | 5 | 0,5 | 5 | 0,5 | 6 | 0,6 | 10 | 1 | 9 | 0,9 | 10 | 1 | 11 | 1,1 |
| Número de puertos | 8% | 10 | 0,8 | 4 | 0,32 | 6 | 0,48 | 8 | 0,64 | 4 | 0,32 | 11 | 0,88 | 5 | 0,4 | 7 | 0,56 | 9 | 0,72 | 5 | 0,4 | 6 | 0,48 |
| Sumatoria micro | 100% | 90 | 9,35 | 70 | 7,54 | 56 | 5,19 | 82 | 8,77 | 62 | 6,04 | 66 | 6,35 | 80 | 6,88 | 65 | 6,74 | 70 | 5,28 | 46 | 4,14 | 43 | 3,65 |
| Ponderación micro | 70% | | 6,545 | | 5,278 | | 3,633 | | 6,139 | | 4,228 | | 4,445 | | 4,816 | | 4,718 | | 3,696 | | 2,898 | | 2,555 |