Universidad de La Salle
Ciencia Unisalle

Finanzas y Comercio Internacional

Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS

2021

Plan de internacionalización para la empresa colombiana Trendy

Laura Estefanía Vega Cotamo
Universidad de La Salle, Bogotá, lvega04@unisalle.edu.co

Mateo Nicolás González Monroy
Universidad de La Salle, Bogotá, mgonzalez60@unisalle.edu.co

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio

Part of the Advertising and Promotion Management Commons, Business and Corporate Communications Commons, Business Intelligence Commons, Corporate Finance Commons, E-Commerce Commons, Fashion Business Commons, Finance and Financial Management Commons, International Business Commons, and the Marketing Commons

Citación recomendada

Vega Cotamo, L. E., & González Monroy, M. N. (2021). Plan de internacionalización para la empresa colombiana Trendy. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/finanzas_comercio/644

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Economía, Empresa y Desarrollo Sostenible - FEEDS at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Finanzas y Comercio Internacional by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EMPRESA COLOMBIANA TRENDY.

Autores:

Mateo Nicolás González Monroy

Laura Estefanía Vega Cotamo

Universidad de la Salle

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Programa de Finanzas y Comercio Internacional

Bogotá D.C.

2021

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA EMPRESA COLOMBIANA TRENDY.

Autores:

Mateo Nicolás González Monroy

Laura Estefanía Vega Cotamo

Tutor:

Carlos Fernando Morales Sánchez

Trabajo de grado presentado para optar por el título de profesional en Finanzas y Comercio Internacional

Universidad de La Salle

Facultad de Ciencias Económicas y Sociales

Programa de Finanzas y Comercio Internacional

Bogotá D.C

2021

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

En Colombia el 80% de las pymes no logra permanecer al menos un periodo de 5 años en el mercado dado que la tasa de ‘‘mortalidad’’ o ‘‘fracaso’’ es bastante alta. La principal problemática que tienen las pymes al momento de internacionalizarse es la falta de financiamiento, difícil acceso a las ayudas y solicitud de préstamos. También sumarle como problemática el acceso a tecnologías de la información (TIC), al momento de enfrentarse a otros mercados internacionales no cumplen con el nivel competitivo que se exige. La ausencia de controles es otra razón por la cual las pymes fracasan en sus primeros años, mal manejo de personal, liquidez, gastos, inventarios, ventas y producción.

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar un plan de internacionalización a partir de un enfoque cualitativo con un alcance de investigación descriptivo donde se podrán analizar los diferentes factores a favor y en contra que posee la empresa Trendy para una apertura en el mercado exterior.

Finalmente, se espera dos posibles resultados, en caso de un resultado exitoso, se recomendará a la empresa llevar a cabo el procedimiento para la internacionalización y en caso de no tener éxito en los resultados, se tendrá un enfoque distinto el cual sugerir realizar una serie de cambios donde se encuentren las fallas para poder lograr el proceso de internacionalización al menos en el mediano o largo plazo.

Palabras clave: Internacionalización, factores internos, factores externos, innovación, estrategias.

ABSTRACT

In Colombia, 80% of small and medium-sized companies are unible to remain in the market for at least 5 years given that the " mortality " or " failure " rate is quite high. The main problem that SMEs have at the time of internationalization is the lack of financing, difficult access to aid, and request for loans. Also add as a problem the access to information technologies (ICT), when facing other international markets they do not comply with the competitive level that is required. The absence of controls is another reason why SMEs fail in their early years, poor management of personnel, liquidity, expenses, inventories, sales, and production.

This work aims to develop an internationalization plan based on a qualitative approach with a descriptive research scope where the different factors can be analyzed for and against that of Trendy for an opening in the foreign market.

Finally, two possible results are expected, in the event of a successful outcome, the company will be recommended to carry out the procedure for internationalization and if it does not succeed in the results, it will have a different approach which will suggest making a series of changes where the failures are located to achieve the internationalization process at least in the medium or long term.

Keywords: Internationalization, internal facts, external facts, innovation, estrategies

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN 9
2. MARCO TEÓRICO 11
2.1 Estrategias de internacionalización 13
2.1.1 Joint Venture 13
2.1.2 Exportación 13
2.1.3 Entrada o licencia 14
2.1.4 Franquicia y modelo de redes 14
3. METODOLOGÍA 16
3.1 Enfoque metodológico 16
3.2. Etapas 17
3.2.1 Primera etapa 17
3.2.2 Segunda etapa 18

4. RESULTADOS **22**
4.1 Descripción de la empresa 22
4.2 Resultado primera etapa 22
4.3 Resultado segunda etapa 23
4.4 Resultado tercera etapa 24
4.4.1 Matriz interna y externa (IE) 24
4.4.2 Matriz FODA 25
4.4.3 Plan operativo anual (POA) 27
4.4.4. Ruta de Internacionalización 34
4. CONCLUSIONES **50**
5. Referencias Bibliográficas **52**
6. ANEXOS **54**
6.1 Anexo No. 1 54

LISTA DE ILUSTRACIONES Y TABLAS

Ilustración 1 EJEMPLO DE MATRIZ EI. **19**
Ilustración 2. MATRIZ IE **24**

Tabla 1. MEFI **22**
Tabla 2. MEFE **23**
Tabla 3. MATRIZ FODA **25**
Tabla 4. PLAN OPERATIVO **29**
Tabla 5. Clasificación arancelaria y descripción del producto **34**
Tabla 6. Importaciones mundiales 2019 ..... **35**
Tabla 7. Distancia psíquica de los países **39**
Tabla 8. Tasa de crecimiento anual de los últimos cinco años 2015 y 2019 ..... **40**

Tabla 9. Facilidad para hacer negocios 41
Tabla 10. Ponderación macroeconómica de Honduras 45
Tabla 11. Ponderación microeconómica de Honduras 45
Tabla 12. Ponderación macroeconómica de Ecuador 46
Tabla 13. Ponderación microeconómica de Ecuador 46
Tabla 14. Ponderación microeconómica de Brasil 46
Tabla 15. Ponderación macroeconómica de Brasil 47
Tabla 16. Ponderación macroeconómica de El Salvador 47
Tabla 17. Ponderación microeconómica de El Salvador 48
Tabla 18. Ponderaciones variables macroeconómicas 49
Tabla 19. Ponderaciones variables microeconómicas 49
Tabla 20. Calificación final ponderada 49

1. INTRODUCCIÓN

En Latinoamérica con respecto al mercado de cosméticos Colombia es el quinto país en el desarrollo del sector, con un consumo per cápita de US$79,8, lo que en el entorno significa que supera a países como Perú (US$74,9), es decir que un colombiano gasta al año aproximadamente en belleza y cuidado corporal $192.000. Lo que rectifica que el consumo en Chile, Uruguay y Brasil como los primeros, con valores que alcanzan los $474.000, $450.000 y $420.000, respectivamente. A menor escala, representa un tercio del consumo comparado con mercados como Estados Unidos y Francia (Cluster Bogotá Cosméticos, 2018).

Teniendo en cuenta los últimos años, se puede analizar como la expansión del mercado ha llevado a las empresas a realizar una reevaluación de su actual situación y a enfrentar nuevos retos, aprovechando su potencial en innovación para saltar a nuevos mercados.

Las pymes en Colombia deben ser incentivadas. Éstas se enfrentan constantemente a nuevos competidores, así como a un incremento en impuestos y costos, lo que hace que la internacionalización sea una alternativa viable para mantenerse y buscar una mejora en los ingresos.

Actualmente, en un mundo globalizado, las empresas apuestan por buscar resultados en nuevos mercados cruzando fronteras. En un proceso de internacionalización se necesita evaluar una estrategia con el fin de posicionarse en el exterior. Al implementar dicho proceso en el mercado exterior, las empresas utilizarán todo su poder productivo para posicionarse bien en el sector. Al mismo tiempo, dichas empresas tienen la oportunidad de competir en otros campos, ganar mayor experiencia enfrentándose a empresas altamente competitivas, diversificando riesgos y buscando establecerse en el mercado nacional e internacional.

Es importante mencionar que las empresas que pretenden la internacionalización deben estar preparadas para los retos que puedan surgir en el proceso de ésta. Muchos factores dependen de las diferencias culturales, volatilidad en los tipos de cambio, barreras arancelarias y situaciones políticas del medio de transporte. Regulaciones legales como

clima, barreras arancelarias, especificaciones técnicas y lo más importante, la situación económica y política del país. Por lo tanto, hacer un estudio de mercado previo es esencial para una penetración exitosa en nuevos países.

La expansión en los mercados extranjeros ofrece una mayor rentabilidad, beneficios, valor de crecimiento a largo plazo y es una opción atractiva a medida que los mercados nacionales de la empresa están maduros y llegan a un nivel de saturación. (Thompson & Strickland, 2004)

Así mismo (Thompson & Strickland, 2004) menciona que una vez que una empresa decide expanderse mas allá de sus fronteras nacionales, debe tener en cuenta una serie de estrategias para lograr dicha entrada a los mercados extranjeros. Existen seis opciones para realizar dicho proceso:

- Mantener una base de producción nacional y exportar los bienes a mercados extranjeros.
- Conceder licencias a empresas extranjeras para producir y distribuir sus productos en el extranjero.
- Aplicar una estrategia de concesión de franquicias.
- Establecer una subsidiaria de propiedad total en el mercado extranjero mediante la adquisición de una empresa extranjera.
- Crear una subsidiaria de propiedad total desde el principio mediante una empresa conjunta estilo *greenfield.*
- Formar alianzas estratégicas o empresas conjuntas con compañías extranjeras.

La mejor opción depende de diversos factores, como la naturaleza de los objetivos estratégicos de la empresa; si cuenta con toda la variedad de recursos y capacidades necesarios para operar en el extranjero; factores específicos del país, como barreras comerciales, y los costos de transacción que esto implica (los costos de contratación con un socio y supervisar su cumplimiento conforme a los términos del contrato, por ejemplo). Las opciones varían considerablemente respecto del

> nivel de inversión requerido y los riesgos asociados, sin embargo, mayores niveles de inversión y riesgo por lo general proporcionan a la empresa los beneficios de una mayor propiedad y control. (Thompson & Strickland, 2004, pp 210).

En dicho contexto, ésta serie de reglas y condiciones no son las mismas para todos los países, por lo tanto la estrategia para el proceso de internacionalización que adopte la empresa, en gran medida depende los mercados seleccionados.

El objetivo general de la investigación fue realizar un diagnóstico de factores favorables para la empresa Trendy que ayuden y/o faciliten desarrollar un proceso de internacionalización en el corto o mediano plazo.

La metodología fue de índole cualitativa con enfoque descriptivo, soportado por una entrevista de 40 minutos que consta de 27 preguntas distribuidas y dirigidas al sector financiero, operativo y de marketing. Con la información y datos recolectados de ésta, se pudieron llevar a cabo una serie de diagnósticos internos y externos de la empresa a través de matrices que espera dos posibles resultados, el de éxito o el de fracaso.

2. MARCO TEÓRICO

La internacionalización según Arnoldo Araya (2009) es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno. Lo que se busca con la internacionalización de una empresa es lograr la apertura a nuevos mercados y costos de producción más bajos. Actualmente es considerada una excelente estrategia comercial para las empresas colombianas, dado la creciente globalización de los mercados hace que sea cada vez más necesario tomar parte en el asunto de la expansión a mercados extranjeros.

La globalización “se puede describir como un proceso que crea vínculos y espacios sociales transnacionales, revaloriza culturas locales y trae a un primer plano terceras culturas” (Beck, 1998) en otras palabras este proceso interconecta el mundo. Las empresas que se enfrentan a mayores dificultades a la hora de internacionalizarse son las Pymes las cuales,

según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, (ley 905 de 2004), las PYMES se clasifican así: Microempresa: Personal no superior a 10 trabajadores, Pequeña Empresa: Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Estas dificultades pueden estar ligadas a que las empresas no puedan ser reconocidas en el extranjero, al momento de estar en un mercado foráneo el tipo de cambio generará desventajas en la empresa, o la más común que la empresa carece de recursos para enfrentarse al nuevo mercado. Es por esta razón que para internacionalizarse la empresa primero deberá realizar un análisis interno para observar si está preparada para este proceso y que herramientas utilizar.

Al momento de querer internacionalizar una empresa, muchas se quedan en el camino ya que no son lo suficientemente competitivas frente a otras en sus procesos de producción, promoción y calidad de sus productos.

Las organizaciones de la era industrial consiguieron obtener ventajas competitivas gracias a la especialización de las capacidades funcionales: en la fabricación, compra, distribución, marketing y tecnología. Esta especialización rindió unos beneficios considerables, pero con el tiempo el máximo crecimiento de la especialización funcional condujo a una enorme ineficacia, la no cooperación entre departamentos y unos lentos procesos de respuesta. La organización de la era de la información funciona con unos procesos integrados, que cruzan las funciones tradicionales. Combina los beneficios de la especialización dimanante de la pericia funcional con la velocidad, eficiencia y calidad de los procesos integrados. (Kaplan, Norton, 2000)

PROCOLOMBIA, proporciona cinco fases que se deben analizar si se quiere internacionalizar; La primera es analizar si se está listo para exportar, la segunda es identificar la potencialidad del producto, la tercera es conocer la demanda que tendrá el proyecto, la cuarta simular los costos de exportación y la quinta es conocer las herramientas de promoción, estas fases son de gran ayuda en el proceso aunque para realizar un proceso de

internacionalización primero se deben conocer las estrategias e identificar cuál es la mejor opción. Las estrategias de internacionalización son:

- Exportaciones / entregas intracomunitarias de servicios.
- Inversión directa.
- Joint Venture o coinversiones con socios locales o extranjeros.
- Licencias.
- Mediante franquicias, contratos de administración y/o de producción

2.1 Estrategias de internacionalización

2.1.1 Joint Venture

El método Joint Venture es un convenio entre dos organizaciones, una alianza comercial o "también puede definirse como una operación extranjera en la que las dos empresas internacionales tienen capital suficiente para controlar la gestión, pero no dominan completamente la empresa." (Khadka, 2017, p 20), el mismo autor describe este modelo de internacionalización en un ejemplo donde explica que el Joint Venture es como una familia en el que dos padres crían a un hijo, es decir una nueva empresa, en donde cada empresa o padre está consciente del riesgo y que la responsabilidad es compartida además de distribuir el conocimiento entre dichas empresas.

2.1.2 Exportación

Uno de los procedimientos de acceso a nuevos mercados más utilizado por las empresas es la exportación, es el procedimiento más común y sencillo, de esta manera Khadka (2017) lo explica cómo "este modo de entrada a la exportación, los productos se fabrican en el mercado nacional o en cualquier otro país y luego se transfieren directa o indirectamente al mercado receptor." (p, 15), es decir que la exportación es una manera de que las empresas no toman mucho riesgo al momento de pretender saltar a otro mercado, esta modalidad posibilita que la organización logre aprender a medida que vaya expandiéndose.

2.1.3 Entrada o licencia

Existe también el método de entrada o licencia, se basa en que la compañía proporciona permisos especiales a una empresa extranjera para hacer uso de su producto e imagen, "la concesión de licencias es un acuerdo de trabajo relativamente flexible que puede adaptarse a las necesidades e intereses tanto del licenciante como del licenciatario" (Goyat 2017, p. 1383), el autor explica además unas ventajas sobre la licencia que son: ingresos extras por know-how, llegar a nuevos mercados los cuales son de difícil acceso llegar mediante la exportación, una expansión a corto plazo sin mucho riesgo e inversión de capital, al mismo tiempo despejar el camino para futuras inversiones el mercado y finalmente entrar a mercados con limitaciones comerciales (Goyat 2017).

2.1.4 Franquicia y modelo de redes

El modelo de franquicia es apoyado específicamente desde la perspectiva de proceso para la internacionalización con el modelo de Jordi Canals (1994), que paralelamente se complementa con el punto de vista del modelo de redes de Johanson y Mattson (1998), cuyo punto de vista va relacionado con los objetivos del presente trabajo, acorde a esto último, después se explicará las contribuciones de ambas teorías, además se profundizará sobre la incidencia de dichos aportes que permitan sustentar su trascendencia para el desarrollo de un proyecto que le favorezca al empresariado colombiano usar la franquicia como herramienta para la internacionalización.

Respecto a la teoría de Jordi Canals (citado en el documento de investigación de Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez, & Becerra Plaza, 2006) el proceso de internacionalización no sólo se da por fases en forma gradual, sino que también implica el análisis de componentes externos e internos que le permiten diagnosticar y evaluar el mercado origen y el mercado potencial, es decir, las fuerzas económicas, las fuerzas de mercado y las diferentes estrategias empresariales, teniendo presente dichos criterios se evalúan los múltiples métodos de ingreso a un mercado extranjero que podría ser mediante convenios contractuales o exportación.

El modelo de redes de Johanson y Mattson (citado en el documento de investigación de Trujillo Dávila, Rodríguez Ospina, Guzmán Vásquez, & Becerra Plaza, 2006), estima que las oportunidades de mercado en el extranjero son difundidas por medio de aliados estratégicos o agentes comerciales como un modo de acceso a los mercados de cada rincón del mundo, al fin y al cabo, esta transición demanda compromiso, canje de información, recursos complementarios e intercambio económico que posibilite reducir el riesgo y consolidar alianzas y compromisos estratégicos entre los aliados de diferentes mercados.

Haciendo referencia al modelo de franquicia, según la revista Franchise Shop (2016), se estima como un modelo de extensión de comercio y opción de emprendimiento de las organizaciones que han logrado reconocimiento y que cuentan con las competencias correctas para incursionar en nuevos mercados, otorgando a otro empresario el licenciamiento para explotar una marca, enajenando el know-how y el conocimiento del comercio a cambio de un canon de acceso y unas regalías.

Según lo expuesto antes, la franquicia no es solo un modelo de extensión local, sino que además funciona como herramienta de internacionalización, de manera su desarrollo no se inspira meramente en un contrato en el que se hace transferencia de manuales de acción. De consenso con la teoría de Jordi Canals (1994), la internacionalización debería entender ciertas fases y estudios que, por cierto, el modelo de franquicia, según Colfranquicias, necesita además ya que para desarrollar una franquicia es imprescindible que la compañía tenga determinada una composición, un modelo financiero, unas pautas y un marco político, jurídico y operativo, una estrategia de promoción y publicidad, un sistema de venta, ayuda técnica constante y programas de extensión.

Todo lo anterior en complemento con la teoría de redes, en Colombia, la mayoría de empresas son pequeñas y medianas, desde la perspectiva de redes aplicada a la franquicia, las personas o empresas necesitan buscar alianzas para disminuir costos de búsqueda y limitaciones de tamaño y obtener un aprendizaje conjunto, confianza, asimilación del riesgo

y evaluación de socios potenciales vinculado a una mayor oportunidad de acceso a nuevos mercados, por otro lado, la cooperación se basa en el compromiso, en apoyo y acompañamiento constante, se requiere capacidad de liderazgo e innovación para crear prácticas en cada proceso que mitigue el riesgo y aumente la rentabilidad.

3. METODOLOGÍA

3.1 Enfoque metodológico

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo el cual según Max weber (1864 - 1920) citado en paradigmas en la investigación enfoque cuantitativo y cualitativo (2014) "Considera significados subjetivos y el entendimiento del contexto donde ocurre el fenómeno se basa en métodos de recolección de datos sin medición numérica el proceso es flexible y se mueve entre los eventos y su interpretación." (p, 524)

El método a utilizar en el desarrollo de esta investigación, con la cual se llevará a cabo los objetivos será el estudio de caso según Chetty (1996) proporciona una descripción y análisis profundo de una muestra pequeña además de ser una investigación empírica que examina un fenómeno dentro de un contexto real.

Por lo tanto, el estudio de caso requiere protocolizar las tareas, instrumentos y procedimientos que se van a ejecutar, y el protocolo de estudio de caso se convierte en el documento en el que se materializa el diseño de la investigación y las reglas generales y específicas que se deben seguir, lo cual redunda en el aumento de la calidad de la investigación (Sarabia, 1999:235)

El alcance de la investigación será descriptivo, puesto que en lo planteado anteriormente se describe situaciones, contextos y sucesos. Con el estudio descriptivo se busca dar una especificación a las propiedades o características sobre personas, comunidades, procesos y cualquier fenómeno que pueda ser analizado, es decir que por medio de lo descriptivo se busca analizar un suceso como la internacionalización (Krippendorf, 2004, p. 36). También

será exploratorio dado que se orientan a conocer problemas de investigación desconocidos o poco estudiados.

Se utilizará como método la triangulación para recolectar información seleccionando los documentos más relevantes y contrastando estos para tener una interpretación más completa por lo cual la revisión de documentos será una de las técnicas para recolectar información utilizando las bases de datos de la Universidad de la Salle.

3.2. Etapas

3.2.1 Primera etapa.

Para el desarrollo del primer objetivo específico se realizará un diagnóstico interno de la empresa mediante una Matriz De Evaluación De Los Factores Internos (MEFI), esto nos ayudará a realizar una auditoría interna de la administración de la organización, permitiendo analizar la efectividad de las estrategias aplicadas conociendo detalladamente el impacto y a su vez evaluando las fortalezas y debilidades de cada área para formular estrategias capaces de solventar, organizar, reforzar y optimizar los procesos internos de la empresa.

El instrumento a implementar con el objetivo de recolectar la información necesaria para el desarrollo de la matriz será una entrevista semiestructurada al gerente general de la empresa sobre diferentes áreas administrativas de la empresa como lo es el área de finanzas, el área operacional y el de marketing, dado que es la persona con el mayor conocimiento en todas las áreas de la empresa ya que desde la creación de ésta, ha permanecido al frente de todos los temas legales, financieros y tributarios. La entrevista consta de 27 preguntas abiertas con una duración de 40 minutos que desenlazan una serie de datos e información (véase el formato de la entrevista en el Anexo 1). Con estos datos e información, se procede a escoger los factores más relevantes para el desarrollo de las matrices.

1. Se realiza un listado de las fortalezas y debilidades de la empresa, también los factores críticos para el éxito identificados en el proceso de auditoría interna que se realizó mediante la entrevista y estudio de campo.

2. Se asigna un valor relativo a cada factor siendo 0.0 (menos importante) y 1.0 (muy importante).
3. Se asignará una calificación entre 1 y 2 a cada una de las debilidades y entre 3 y 4, a las fortalezas.

Es importante resaltar que el valor dado a cada factor e intervalo de valor se da contando con la opinión del gerente general de la empresa dado que el sugirió por su experiencia los valores que considera mas importantes.

3.2.2 Segunda etapa

El desarrollo del segundo objetivo específico será realizando un diagnóstico del contexto nacional e internacional del sector de la industria cosmética mediante una Matriz De Evaluación De Los Factores Externos (MEFE), la cual es una herramienta de diagnóstico que permite realizar un estudio de campo permitiendo identificar y evaluar los diferentes factores externos de una marca, está facilitará la formulación de diversas estrategias que son capaces de aprovechar las oportunidades minimizando a su vez los peligros externos. El desarrollo de esta matriz es muy similar a la matriz MEFI, el procedimiento es el mismo y su elaboración consiste en los siguientes pasos:

1. Se realiza un listado de las oportunidades y amenazas de la empresa, también los factores críticos para el éxito identificados en el proceso de auditoría interna que se realizó mediante la entrevista y estudio de campo.
2. Se asigna un valor relativo a cada factor siendo 0.0 (menos importante) y 1.0 (muy importante).
3. Se asignará una calificación entre 1 y 2 a cada una de las debilidades y entre 3 y 4, a las fortalezas.

Los valores dados a los factores e intervalos de valor al igual que en el desarrollo de la matriz MEFI se dan por sugerencia del gerente general de la empresa y la revisión documental realizada previamente.

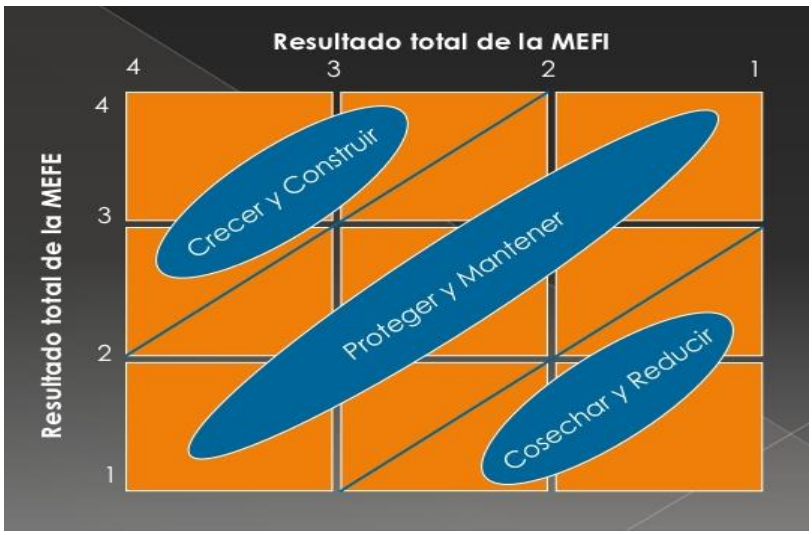
3.2.3 Tercera etapa

Para el desarrollo del tercer objetivo específico y para tener una visión mucho más amplia de la empresa, se implementará la Matriz Interna Externa (IE) y procedente a esto se elabora un gráfico que abarca las dos matrices, basándonos en los resultados de MEFI y de MEFE, donde se graficaron los resultados arrojados en cada una de ellas; en el eje X se debe colocar el resultado arrojado por MEFI; mientras que en el eje Y se colocara el puntaje arrojado por MEFE.

Esta matriz está compuesta por 9 cuadrantes que representan 3 tipos de decisiones estratégicas que deben implementarse en la organización para obtener una mejora continua:

1. Si la esfera se ubica en los cuadrantes I, II o IV, se habla de crecer y construir, cuando la organización está en su punto máximo; es decir, ha obtenido en los dos ejes puntajes altos, solo le queda expandirse y obtener mayor participación en el mercado.
2. Si la esfera se ubica en los cuadrantes III, V o VII se habla de proteger y mantener, en esta sección lo que se busca es conservarse tal cual está; ya que en este punto la organización no está ni bien ni mal.
3. Si la esfera se ubica en los cuadrantes VI, VIII o IX se habla de cosechar y reducir, en esta se refiere a la búsqueda de eliminación de las amenazas y debilidades mientras se mejoran las fortalezas y las oportunidades.

Ilustración 1. EJEMPLO DE MATRIZ EI.



Fuente. (Portillo, 2009)

Con el resultado obtenido de esta matriz se elaborara una matriz FODA la cual consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas (OD. SARLI, PROF. OD. GONZÁLEZ, OD. AYRES, 2015), basándonos en los tres aspectos de la matriz IE (crecer y construir, proteger y mantener, cosechar y reducir) para determinar de manera mas clara las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de la empresa que finalmente aportan el desarrollo de las estrategias de la matriz.

Luego de esto y con ayuda de las estrategias generadas con el análisis FODA se realizará un plan operativo, en este documento se proyecta el paso a paso a seguir que se recomienda a la empresa para cumplir los objetivos y estrategias de la matriz anteriormente plasmada en el corto y mediano plazo, este plan se realiza con la finalidad de optimizar los procesos en los que la empresa presenta dificultades y de esta manera cumplir los requerimientos para una posible internacionalización.

Con el resultado del plan operativo se realiza una selección de mercado, para esto es necesario un análisis cuantitativo utilizando bases de datos de trade map y el banco mundial, se identifica previamente el producto con su partida arancelaria y descripción, se determinan los filtros para realizar la preselección utilizando como método los datos del mercado global

e indicadores económicos para crear una matriz que permita comparar los datos y seleccionar el mercado objetivo.

Para la preselección del mercado objetivo se realizaron cuatro filtros:

- En el primer filtro se seleccionaron la mitad de los países con mayor número de importaciones del producto.
- El segundo filtro se tiene en cuenta la distancia psíquica y los países que el banco mundial identifica como pertenecientes a América latina y el caribe.
- Para el tercer filtro se escogieron los países con mayor porcentaje de crecimiento en el año 2018-2019.
- En el cuarto filtro se seleccionan los países con mayor facilidad para hacer negocios.

Para la selección del mercado objetivo se analizan factores macroeconómicos como la población, el PIB, el crecimiento del PIB, el PIB per cápita, la inflación, la tasa de desempleo, las importaciones, la balanza comercial y el idioma. En los factores microeconómicos se seleccionaron el valor de las importaciones correspondientes a la partida arancelaria del producto, la tasa de crecimiento de las importaciones, la concentración de proveedores y su participación en las importaciones de cada país preseleccionado, cada valor se obtuvo mediante la base de datos de trade map y el banco mundial.

De esta manera se califica cada uno de los mercados preseleccionados asignando un intervalo de valores correspondientes a cada uno de estos, dándole mayor importancia al valor mayor junto con su respectivo país, el cuál finalmente será seleccionado para realizar el proceso de internacionalización.

Finalmente, se plasmará la relación del método de entrada sugerido para la empresa después de los análisis de las matrices de evaluación de los factores internos, externos y la matriz IE con el país objetivo que fue el resultado de la matriz de selección de mercado.

4. RESULTADOS

4.1 Descripción de la empresa

Trendy es una pyme dedicada a la comercialización de cosméticos y productos de belleza que cuenta con una trayectoria de 5 años en el mercado nacional. Es importador directo de diferentes marcas de belleza y cuidado de la piel como Beauty Glazed, Ucanbe, Kleancolor, entre otras. Su punto fuerte y reconocimiento se dio en gran parte a través del éxito de la marca en redes sociales convirtiéndose en una de las líderes en innovación y comercialización de cosméticos en términos de calidad y precio, ofreciendo al mismo tiempo la posibilidad de emprender con sus productos y que hacen contar a la empresa con una red de aproximadamente 4000 clientes mayoristas en todo el país.

Debido a esto, Trendy es una organización que podría estar en condiciones de afianzar un salto a la internacionalización gracias a su posicionamiento en el mercado nacional. La empresa también cuenta con una serie de dificultades, su parte interna se ha visto afectada por la falta de preparación y capacitación en los temas administrativos y de logística que entorpecen el constante crecimiento y expansión de esta.

4.2 Resultado primera etapa

Para el análisis interno de la empresa Trendy, se realizó una matriz de evaluación de factores internos MEFI, los valores tenidos en cuenta para la elaboración de la matriz fueron recolectados mediante una entrevista semi estructurada dirigida específicamente a tres áreas administrativas de la empresa (área financiera, área de marketing y área operativa) como se explicó anteriormente.

Tabla 1. MEFI

	Factores internos clave	Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas (entre 5 y 10 factores)				
1.	Nombre de marca reconocido.	0,05	3	0,15
2.	Mayor variedad de productos (innovación).	0,12	3	0,36
3.	Manejo de marketing, pagina web.	0,2	4	0,8
4.	Rentabilidad óptima.	0,1	4	0,4
5.	Amplia red de mayoristas.	0,05	4	0,2
		0,52		1,91
Debilidades (entre 5 y 10 factores)				
1.	Recursos financieros limitados.	0,1	1	0,1
2.	Personal sin capacitación.	0,08	1	0,08
3.	Mal manejo de inventarios.	0,2	1	0,2
4.	Insatisfacción en el servicio al cliente.	0,05	2	0,1
5.	Embalaje y despachos.	0,05	2	0,1
		0,48		0,58
Total		**1**		**2,49**

Fuente. Elaboración propia

El resultado de la matriz MEFI es de 2.49, lo cual indica que el factor interno no es favorable, ya que no es superior a 2.50 esto quiere decir que la empresa es débil en la parte interna, de una manera más notable en lo que se refiere a financiación, capacitación del personal, inventarios y satisfacción de sus clientes. Siendo las debilidades mayores a las oportunidades la empresa debe trabajar en las debilidades que posee, dándole prelación a los factores calificados con 1; dado que, son estos los que hace que la organización a ser más débil en el área interna.

4.3 Resultado segunda etapa

Al igual que la matriz anterior y con el mismo procedimiento pero analizando diferentes datos provenientes de la misma entrevista, se realizó una matriz de evaluación de factores externos MEFE.

Tabla 2. MEFE

	Factores externos clave	Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades (entre 5 y 10 factores)				
1.	Calidad de los productos.	0,1	4	0,4
2.	Reconocimiento y posicionamiento.	0,2	3	0,6
3.	Avance tecnólogico.	0,1	3	0,3
4.	Ruedas empresariales.	0,05	2	0,1
5.	Mayor crecimiento del mercado.	0,08	3	0,24
	Total oportunidades	0,53		1,64
Amenazas (entre 5 y 10 factores)				
1.	Apertura económica.	0,12	3	0,36
2.	Competencia.	0,07	2	0,14
3.	Exceso de oferta.	0,08	3	0,24
4.	Limitación para las inversiones.	0,15	3	0,45
5.	Imitación de la marca.	0,05	1	0,05
	Total amenazas	0,47		1,24
Total		**1**		**2,88**

Fuente. Elaboración propia

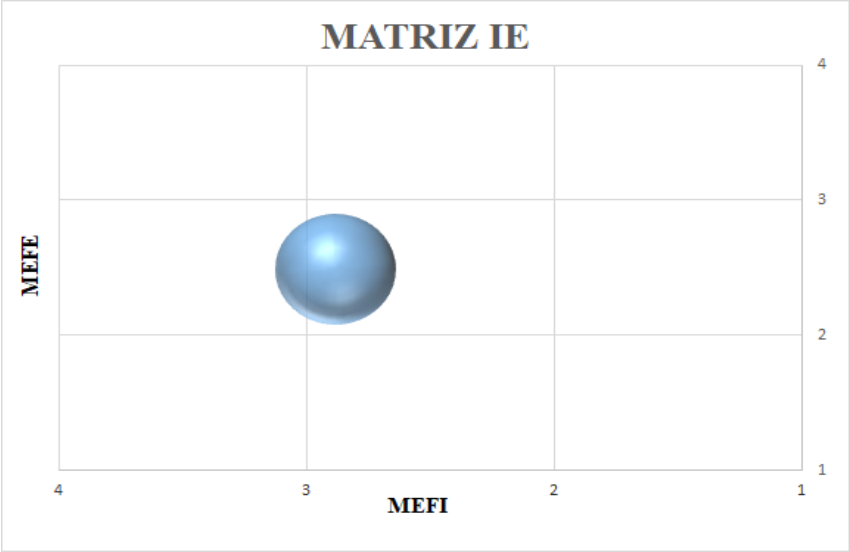
El resultado arrojado mediante la matriz MEFE es de 2.88 lo cual es un porcentaje positivo pero de igual manera las amenazas son superiores a las oportunidades lo cual puede llegar a ser un factor de riesgo si se desea internacionalizar. Por lo tanto se debe trabajar en seguir mejorando los valores de las oportunidades para que estas sean mayores que las amenazas y de esta manera que el ambiente externo sean mucho más favorable para la empresa.

4.4 Resultado tercera etapa

4.4.1 Matriz interna y externa (IE)

Mediante esta matriz se evaluarán los factores internos y externos de la organización cualificando un índice y graficándolo, el cual será ubicado en una de las 9 secciones de dicha matriz.

Ilustración 2. MATRIZ IE



EFI
2,49
EFE
2,88
BURBUJA
2,685

Fuente. Elaboración propia

El resultado de la matriz arroja que la organización se ubica en el cuadrante V lo que indica que la empresa Trendy debe proteger y mantener, esto evidencia que la organización no se encuentra ni bien ni mal y que tiene aspectos por mejorar si quiere abordar un proceso de internacionalización.

4.4.2 Matriz FODA

Frente a lo anterior se realiza un comparativo mediante una matriz FODA la cual nos permite evaluar la situación de la organización determinando los factores externos que influyen a la empresa. Se inicia con un análisis interno para poder evidenciar tanto sus fortalezas como debilidades.

Tabla 3. MATRIZ FODA

	DEBILIDADES	**OPORTUNIDADES**
	● Personal sin capacitación. ● Mal manejo de inventarios.	● Posicionamiento y reconocimiento de la marca en el país. ● Red de

	● Ausencia de autoridad en diferentes áreas. ● Mal desempeño en distribución logística. ● Capacidad financiera limitada. ● Sobre Ventas de productos	capacitaciones a mayoristas para fidelizar clientes. ● Productos de alta calidad a bajo costo. ● Mayor crecimiento del mercado. ● Ruedas empresariales.
FORTALEZAS ● Excelente manejo en página web. ● Buen desempeño en redes sociales. ● Innovación en productos. ● Más de 4000 mayoristas en el país. ● Puntos comerciales con buena ubicación. ● Amplio conocimiento del mercado. ● Rentabilidad óptima	**ESTRATEGIAS (FD)** **Estrategias de defensa** Programar capacitaciones con clientes para que de esta manera tengan el conocimiento necesario a la hora de desarrollar sus actividades	**ESTRATEGIAS (FO)** **Crecimiento del mercado** Aprovechando el mercado potencial con soporte de servicios gubernamentales (apoyados en el estado) para mejorar los servicios de equipos y aplicaciones móviles. Realizar un estudio de mercado para ingresar a nuevos mercados aprovechando de esta maneras el reconocimiento y buen manejo de redes sociales de la marca
AMENAZAS ● Apertura económica. ● Embalaje de la mercancía. ● Exceso de oferta. ● Aumento de	**ESTRATEGIAS (AD)** **Estrategias de refuerzo**	**ESTRATEGIAS (AO)** **Estrategias de retiro**

competencia. ● Insatisfacción hacia el servicio al cliente. ● Pérdida	Medir el posicionamiento y participación de mercado, medir la cantidad de clientes nuevos, programar capacitaciones al personal, plan de charlas técnicas mensuales, evaluación de personal	Descontinuar productos de baja rotación, hacer campañas de remate, descontinuar líneas de producto obsoletas

Fuente. Elaboración propia

4.4.3 Plan operativo anual (POA)

Mediante el método de triangulación que en este caso fue la revisión documental, la entrevista y el cuestionario de estas, se evidencia que la estrategia de internacionalización que mejor se adaptaría a la empresa es por medio de un modelo franquicia en el cual consistiría transferir el modelo de negocio a un socio en el mercado destino mediante un contrato que incluye una lista de restricciones.

En primera instancia lo que se cede al franquiciador son los derechos de los productos de la empresa, en donde tiene la posibilidad de abrir un local y crear una imagen solida de la marca, asociado a esto el franquiciador ya cuenta con la experiencia dentro del mercado local ya que sabe cómo vender el nuevo producto en ese país y así mismo analizar cómo sería el comportamiento del mercado frente a ello. Respectivamente esta estrategia sirve más como una forma de obtener conocimiento de cómo poder incursionar en un mercado nuevo y posicionarse frente a la serie de problemáticas y/o retos que se afronten, evaluados previamente.

Siendo el modelo de franquicia la opción más viable para la empresa y teniendo en cuenta que el gerente general a quien se le realizó la entrevista y de manera personal opina que su primera y más posible opción para abrirse a mercados internacionales es por medio de este

modelo puesto que requiere menos inversión, tiene rapidez de crecimiento, menor necesidad de personal y una reducción de riesgo comercial y financiero, se concluye que ésta aún no cuenta con la preparación para enfrentarse a un proceso de internacionalización en el corto plazo tal cual se evidencio en las matrices EFI, EFE y EI. La empresa Trendy presenta muchas inconsistencias internas que no la hace apta aún para aquel proceso, estas inconsistencias se deben a su acelerado crecimiento, ya que se han descuidado factores internos analizados en el presente documento que entorpecen el proceso, sin dejar de lado los factores externos como lo son las barreras comerciales y la limitación en inversiones.

Es por esto que se realiza un plan operativo con el fin de consolidar esas deficiencias internas mediante una serie de tareas y planes a realizar en el corto plazo (1 año). Una vez finalizada esta prórroga de 12 meses, se realizarán nuevamente las matrices que permitirán analizar el diagnóstico de la empresa para comprobar si finalmente cumple con los objetivos propuestos o si por el contrario es necesario enfocarse en otros nuevos.

Dado el resultado de las matrices EFI, EFE e IE, se integrarán estos resultados con lo teórico para elaborar un plan operativo con el fin de servir como guía para la ejecución de un proyecto que en este caso es la internacionalización de la empresa.

Para la elaboración de este cuadro se tomará como referencia las debilidades y amenazas que afectan la empresa según las matrices realizadas anteriormente para convertirlas en oportunidades y fortalezas. Se hace un plan operativo para un año, de esta manera se espera que una vez completadas las diferentes misiones y actividades propuestas, la empresa cuente con los criterios necesarios a través de las matrices para finalmente consolidar de manera efectiva un proceso de internacionalización mediante el modelo de franquicia.

Finalmente, al cabo de resolver los problemas internos siguiendo paso a paso el plan operativo, se desarrollará una matriz de selección de mercados la cual arrojará la mejor opción para incursionar en el mercado internacional. Esto con el fin de tener un país objetivo al momento de cumplir las actividades encontradas a continuación:

Tabla 4. PLAN OPERATIVO

FORMATO DE PLAN OPERATIVO ANUAL

Objetivos	Lugar	Responsable	Comentarios	Fecha-Meses											
				J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M
Capacitar al personal interno de la empresa															
Actividad 1: Habilidades gerenciales.	Área administrativa	Gerente General	Esta es una de las capacitaciones más importantes ya que tiene como objetivo mejorar el trabajo en equipo, mejora comunicación, habilidad de negocios e identificación de altos rendimientos para conformación de equipos.		X										
Actividad 2: Gestión ambiental.	Área administrativa	Gerente General	Toda empresa impacta en el medio ambiente, por ello la empresa necesita colaboradores especializados en el tema. Si la empresa quiere permanecer en el tiempo y mejorar sus procesos de cara a sus clientes tiene que pensar y evaluar cómo sus procesos impactan en el ambiente.		X										
Actividad 3: Apertura de Áreas especializadas.	Bodega principal	Gerente General	Apertura de áreas especializadas para optimizar los procesos, con personal capacitado y ante cualquier circunstancia estar preparado para afrontar posibles problemáticas y eventualidades que se presenten.						X						
1. Manejo de inventarios															

Activar Windo
Ve a Configuración

Actividad 1: Sectorizar los inventarios, es decir, tener la bodega sectorizada en dos, locales físicos y página web.	Bodega principal	Jefe de Operaciones	No sacar ni mezclar dicha mercancía, esto evitará agotados en las tiendas incrementado ventas y atrayendo más clientes.	X										
Actividad 2: auditorias periódicas.	Bodega principal / locales	Auditor externo	Se recomienda que la persona que realice el inventario sea una persona externa o capacitada en auditorias para garantizar la eficiencia del proceso, bajo la supervisión del jefe de operaciones o administrador del punto.		X									
Actividad 3: software de inventario	Bodega principal	Gerente General	Esta es una herramienta que se encargará de mantener controlada la parte logística, con ubicación y cantidades exactas para de esta manera evitar errores y sobreventas.							X				
2. Satisfacción del cliente														
Actividad 1: Capacitación a los asesores de tienda	Tienda	Gerente General	Capacitar a los asesores cada vez que llegan productos nuevos suministrándoles la información necesaria de uso, ingredientes y demás para que estos presten una mejor asesoría al cliente.	X										
Actividad 2: Contactar clientes antiguos	Tienda	Administrador de tienda	Consiste en llevar un registro en especial de los clientes mayoristas,	X										

Activar Windo
Ve a Configuración

			compras y demás para así poder identificar en qué momento dejan de ir y contactarlos, así saber la razón e incentivarlos a regresar											
Actividad 3: convenciones Trendy	Administrativo	Camila	Convenciones donde se capacitan de manera gratuitas a las mayoristas, ya sea en temas relacionados a emprendimiento o manejo de productos	X										
3. Embalaje y despachos														
Actividad 1: optimizar tiempos de despacho de mercancía	Bodega principal	Jefe de despachos	Capacitar al jefe de despachos y al personal de empaque para minimizar tareas no esenciales y hacer más rápido y eficiente el proceso			X								
Actividad 2: Implementación de empaques menos contaminantes	Bodega principal	Administrativo	Implementar embalajes no contaminantes, ya sea cartón reutilizable, bolsas de aire biodegradables, etc.										X	
Actividad 3: Embalaje en bodega	Bodega principal o tiendas	Jefe de operaciones	Organizar la bodega por tipo de producto marca referencia y venta de esta manera tener a la mano lo que más sale y organizar por referencias y tipo de producto sea grande9 o pequeño	X										
4. Exceso de oferta														

Activar Windows
Ve a Configuración para a

Actividad 1: Realizar un análisis de benchmarking	Bodega principal	Administrativo	En este análisis se observa el flujo del producto hasta que es consumido, de esta manera buscar satisfacer a los clientes, reducir los niveles de inventarios y reducir costos operativos.								X			
Actividad 2: Estructura de página web	Bodega principal	Administrativo	Reestructurar la página web, para que no haya sobreventas, apartando el producto sin necesidad de pagarlo para evitar que dos personas paguen por el mismo producto al tiempo.					X						

Fuente: Elaboración propia

ACTIVIDADES

Área administrativa:

- **Habilidades gerenciales:** Se logró identificar que la empresa carece de habilidades para implementar el trabajo en equipo en armonía, no existe la comunicación asertiva entre

la parte administrativa y el personal de trabajo, a la misma vez el manejo de recursos humanos no está altamente capacitado para lo que representa la empresa.

- **Gestión ambiental:** Teniendo en cuenta que Trendy es una empresa que ya cuenta con un gran crecimiento y posicionamiento en el sector de cosméticos y belleza, ésta debe contar con colaboradores especializados en este tema con el fin de aumentar su eficiencia operativa al tiempo que reduce su impacto ambiental. Trendy debe definir una política ambiental, elaborar un plan de acción para hacer cumplir esa política ambiental, realizar evaluaciones cualitativas y cuantitativas periódicas de la conformidad ambiental que se adopte y finalmente revisar y perfeccionar esa política, los objetivos, metas y acciones implementadas para asegurar la mejora continua del desempeño ambiental de la empresa.

Bodega principal (inventarios, embalajes y despachos):

- **Apertura de áreas especializadas:** Trendy debe habilitar áreas especializas con el fin de optimizar los procesos como lo hacen las empresas bien estructuradas y organizadas, capacitar personal para emergencias y diferentes problemáticas y/o eventualidades que puedan presentarse.
- **Sectorizar los inventarios:** Esta actividad la debe desempeñar con total coordinación el jefe de operaciones, sectorizar la bodega en dos partes, locales físicos y pagina web. Esto para evitar mezclar y refundir mercancía, lo que evitará productos agotados en las tiendas y por ende esto influirá positivamente en las ventas de la empresa al mismo tiempo de la satisfacción del cliente.
- **Auditorias periódicas:** Un auditor externo será quien realice los inventarios de las tiendas y bodega principal, esto para garantizar la eficiencia y transparencia del proceso acompañado también del jefe de operaciones o administrador de punto (en el caso de auditoria en tiendas). Si estas auditorías las realizan los mismos trabajadores de la empresa, quienes no están capacitados totalmente para hacer la actividad, lo más posible es que se presenten problemas en el inventario como muchas veces ha ocurrido en Trendy.
- **Software de inventario:** Se recomienda esta herramienta que se encargará de mantener un estricto control de la parte logística de la empresa, con la facilidad de ubicar de cantidades exactas de mercancía y finalmente no tener problemas de sobreventas o

mercancía disponible pero que no aparece en inventario, como se presenta repetidamente en la empresa.

- **Optimizar tiempos de despacho de mercancía:** Se recomienda capacitar al jefe de despachos y al personal de empaque con el fin de minimizar tareas no esenciales y hacer más rápido y eficiente el proceso. Trendy maneja de manera óptima el despacho de mercancías en el dia a dia pero puede optimizar sus tiempos de alistamiento, embalaje y entrega si se capacita más seguido con diferentes herramientas por parte de un equipo profesional en esta logistica.
- **Empaques menos contaminantes:** Es fundamental la implementación de embalajes y empaques no contaminantes, ya sea cartón reutilizable, bolsas biodegradables, plastico reutilizable, hojas recicladas para dejar un impacto ambiental positivo e ir disminuyendo progresivamente el uso de plastico contaminante, papel burbuja, cartón y demás mecanismos utilizados por la empresa para el despacho de mercancías.
- **Embalaje en bodega (Método ABC):** El jefe de operaciones y al mismo tiempo el encargado de bodega de cada tienda debe coordinar la logistica para implementar en el inventario el método ABC, que permitirá clasificar y organizar la distribución de distintas mercancías a partir de su relevancia para la empresa, de su valor y de su rotación. Con este sistema se prioriza la adquisición y colocación de los productos no por su volumen o cantidad, sino por el aporte económico que suponen para la empresa.
- **Análisis de benchmarking:** En este análisis se podrá observar el flujo del producto hasta que es consumido, con esto se buscará satisfacer a los clientes al tiempo que se reducen costos operativos e incrementar la competitividad de la organización.
- **Estructura página web:** Es fundamental y necesario la reestructuración de página web para evitar sobrevender los productos. Actualmente ocurre el problema que dos personas pueden pagar por el mismo producto al tiempo pero solamente uno será despachado.

Tienda (satisfacción al cliente):

- **Capacitación a asesores de tienda:** Los asesores de tienda (vendedores) deben estar totalmente informados cuando lleguen nuevos productos para venta, también deben

capacitarse para tener información sobre cuidado de diferentes tipos de piel, labios, en general del cuidado facial que brinden una asesoría completa al cliente.

- **Contactar antiguos clientes:** Se recomienda que el administrador de cada tienda lleve un registro organizado especialmente con los clientes mayoristas, donde se pueda identificar cuando fue la última vez que realizaron compra, si lo dejaron de hacer buscar la razón por la cual dejaron de comprar, contactar ese cliente, incentivarlo, mantenerlo y cuidarlo. Esta es una operación que actualmente no se realiza en la empresa y que tendría resultados positivos en el trato con los clientes y por ende en las ventas de la empresa.
- **Convenciones y charlas:** Esto con el fin de capacitar de manera gratuita a los y las clientes mayoristas en temas relacionados con emprendimiento y manejo de productos de la tienda para que la información sea transmitida a cada cliente final.

4.4.4. Ruta de Internacionalización

Tabla 5. Clasificación arancelaria y descripción del producto

Partida arancelaria	Descripción
33.04	Preparaciones de belleza, maquillaje y para el cuidado de la piel, excepto los medicamentos, incluidas las preparaciones antisolares y las bronceadoras; preparaciones para manicuras o pedicuros.
3304.99.00.00	Las demás.

La presencia de la empresa colombiana Trendy en mercados internacionales es un objetivo a largo plazo, por esta razón sosteniéndose en una estrategia de estandarización global la cual puede ser utilizada a nivel internacional dado que se ajusta fácilmente a diferentes entornos, culturas y demás para promover el producto con mayor facilidad. Se realiza una ruta de internacionalización para la incursión en los mercados internacionales.

- **Preselección de mercado**

Se propone un proceso en el cual se consideran diferentes factores para filtrar los mercados a los cuales se incursionará, para esto se realizaron cuatro filtros que determinarán los países

más convenientes para internacionalizarse. El primer filtro se realizó con base en el valor de las importaciones de la nomenclatura del producto mencionada anteriormente en el año 2019, la segunda teniendo en cuenta la distancia psíquica, como tercera la tasa de crecimiento en el último año, es decir de 2018 a 2019 y por último la facilidad para hacer negocios.

→ **Valor de las importaciones mundiales del producto**

Con base en la nomenclatura arancelaria del producto y con la ayuda de Trade Map para evidenciar que países a nivel mundial comercializan el producto. De hecho, las empresas deben ser conscientes de la fortaleza económica del país al que se internacionalizará, por lo cual mediante la integración de los mercados en el sector de los cosméticos a través del valor de las importaciones y con la base de datos de Trade Map se evidencia que países comercializan el producto para el año 2019, de la cual se obtiene como resultado 224 países a nivel mundial, de estos se elimina el 50% de los países con valores de importación más bajos del producto referente a la partida arancelaria mencionada anteriormente, para evitar limitar las opciones del mercado no se toman valores tan altos dado que se excluirían países con mayor afinidad cultural y comercial con Colombia y si se toman valores más altos se incluyen este tipo de países con mayor afinidad comercial y cultural con Colombia.

Tabla 6. Importaciones mundiales 2019

Importadores	Valor importado en 2019 (miles de USD)	Importadores	Valor importado en 2019 (miles de USD)
Mundo	$62.527.366	Omán	$113.679
China	$13.231.829	Iraq	$111.302
Estados Unidos de América	$5.120.680	Marruecos	$106.137
Hong Kong, China	$5.023.259	Eslovenia	$104.344

Singapur	$3.216.620	Ecuador	$98.938
Alemania	$2.603.620	Panamá	$98.411
Reino Unido	$2.383.555	Belarús	$90.070
Francia	$1.994.145	Luxemburgo	$83.176
Canadá	$1.663.919	Argelia	$82.362
Japón	$1.529.974	Bulgaria	$80.905
Bélgica	$1.362.506	Estonia	$76.475
Rusia	$1.249.306	Letonia	$73.061
España	$1.179.148	Myanmar	$67.107
Italia	$1.158.460	Guatemala	$66.683
Tailandia	$1.123.141	Serbia	$66.644
Emiratos Árabes Unidos	$1.057.188	Egipto	$65.440
Corea	$1.036.414	Líbano	$62.620
Países Bajos	$1.013.195	Costa Rica	$60.205
Taipéi	$1.007.715	Irán	$59.104
Polonia	$927.557	República Dominicana	$57.114
Australia	$888.405	Bahréin	$54.079
Macao	$867.431	Chipre	$53.613

República Checa	$756.968	Jordania	$50.097
Arabia Saudita	$675.360	Bosnia y Herzegovina	$46.235
México	$616.509	El salvador	$44.764
Malasia	$481.830	Túnez	$43.721
Suiza	$475.786	Nepal	$39.686
Austria	$465.490	Bangladesh	$39.499
Suecia	$416.213	Libia	$36.332
Indonesia	$358.020	Camboya	$35.500
Irlanda	$355.761	Namibia	$35.355
Dinamarca	$343.254	Georgia	$31.465
Portugal	$284.488	Bolivia	$31.198
Noruega	$278.147	Azerbaiyán	$29.502
Kuwait	$273.147	Andorra	$28.219
Turquía	$254.493	Botsuana	$28.012
Grecia	$236.678	Honduras	$27.003
Ucrania	$228.375	Guinea	$25.971
India	$227.836	Paraguay	$25.864
Hungría	$227.728	Moldova	$24.441
Rumania	$224.344	Mauricio	$24.093

Sudáfrica	$218.408	Pakistán	$23.148
Lituania	$216.037	Islandia	$20.433
Nueva Zelanda	$213.842	Palestina	$20.335
Brasil	$205.482	Mongolia	$19.889
Chile	$195.782	Yemen	$18.760
Filipinas	$181.340	Macedonia del Norte	$18.642
Vietnam	$179.091	Nicaragua	$18.522
Eslovaquia	$178.450	Uruguay	$17.847
Croacia	$157.072	Malta	$17.359
Qatar	$156.996	Armenia	$17.054
Colombia	$139.914	Trinidad y Tobago	$16.073
Finlandia	$134.616	Estados Unidos Minor periférico Islas	$16.073
Israel	$133.934	Albania	$15.759
Perú	$123.717	Kirguistán	$15.149
Kazajstán	$115.426	Montenegro	$14.280
Argentina	$114.264		
Total	**998**	**908**	**90**

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de Trade Map

→ **Distancia psíquica**

Con el resultado anterior se realiza nuevamente una pre selección teniendo en cuenta la distancia psíquica la cual según (Johanson y Vahlne, 1977; Stottinger y Schlegelmilch, 1998) citado por Carlos, & Amorós, J.E. (2013). "Este concepto se refiere a las diferencias que existen entre distintos pises donde algunas de las principales razones responder a factores culturales y geográficos" y los países que según el Banco Mundial pertenecen a los países pertenecientes a América Latina y el Caribe, dado que estas tienen mayor afinidad cultural, comportamental, social y de consumo con Colombia

Por otro lado, es importante mencionar que, en la entrevista realizada con el gerente financiero de la empresa, este nos evidencio que en un posible proceso de internacionalización tendría preferencia con países de este sector, además que la empresa es reconocida por personas ubicadas en esa área. Después de la aplicación de este filtro, se obtuvieron como resultado 15 países bajo este criterio.

Tabla 7. Distancia psíquica de los países

Países de América Latina y el caribe
Paraguay
Argentina
Perú
Chile
México
Ecuador
Brasil
República Dominicana
Chipre

Uruguay
Panamá
Costa Rica
El salvador
Honduras
Bolivia
Nicaragua

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos del Banco Mundial

→ **La tasa crecimiento anual de 2018 y 2019**

Dado el filtro anterior y con los datos obtenidos en Trade Map, se eliminan todos los países con un valor negativo en su tasa de crecimiento, de esta manera se seleccionan los datos que sean mayores o iguales a 0, el propósito de esta opción es encontrar mercados potenciales para la importación del producto, creando así un plan de oportunidad en el que la empresa pueda emerger en el mediano plazo. De este filtro da como resultado 12 países.

Tabla 8. Tasa de crecimiento anual de los últimos cinco años 2015 y 2019

Importadores	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2015-2019 (%)
Panamá	3
Perú	9
Brasil	5
Costa Rica	2
Honduras	2
Ecuador	7
Chile	8
México	7

El Salvador	2

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de Trade Map

→ **Facilidad para hacer negocios**

En este último filtro se evidencian los países con mayor facilidad para hacer negocios, escogiendo los más altos y así logrando tener los cuatro países con mayor potencial con el fin de no ser restrictivos en la selección de los mercados, estos datos también fueron obtenidos de la base de datos de Trade Map,

> El Doing Business mide la calificación de distancia a la frontera (Distance to Frontier Score) de una economía en una escala de cero a cien, donde cero representa el peor desempeño y 100 la frontera, es decir, la práctica más eficiente. El índice está compuesto por **10 áreas** a las que se les otorga el mismo peso, las cuales son: 1) apertura de una empresa, 2) manejo de permisos de construcción, 3) obtención de electricidad, 4) registro de propiedades, 5) obtención de crédito, 6) protección a los inversionistas minoritarios, 7) pago de impuestos, 8) comercio transfronterizo, 9) cumplimiento de contratos y 10) resolución de la insolvencia. (Ministerio de trabajo **(**"Índice de facilidad para hacer negocios", 2021)

De esta manera identificar los mercados con mayor afinidad así generando esperanzas para el futuro de la empresa en mercados internacionales aprovechando al máximo el crecimiento empresarial. Los países seleccionados se muestran a continuación:

Tabla 9. Facilidad para hacer negocios

Importadores	**Calificación en la facilidad para hacer negocios**
Honduras	133
Ecuador	129
Brasil	124
El salvador	91

Fuente: Elaboración propia, datos obtenidos de Trade Map

Luego de los resultados de este filtro, se realizó un análisis macroeconómico de cada uno de los países previamente seleccionados para así determinar las oportunidades comerciales de cada uno y de esta manera se avanza con la selección de los países propuestos.

- **Selección del mercado a incursionar**

Mediante el análisis de variables macroeconómicas y microeconómicas para analizar el potencial económico, político, social y de esta manera conocer el mercado con la experiencia empresarial de la que otras empresas en el mundo verían a cada país de los países que quedaron de la preselección.

→ **Variables Macroeconómicas**

Las variables macroeconómicas permiten analizar la economía global de los países seleccionados, identificar las actividades actuales y proporcionar perspectivas económicas a largo plazo. Los datos fueron obtenidos de la base de datos del banco mundial y Trade Map, se califican de 1 a 4 a cada uno siendo 4 el valor más significativo y 1 el menos significativo.

- La primera variable a utilizar es la población para identificar el país con mayor número de posibles consumidores y en el que pueda haber mayor demanda.

- La segunda variable es el PIB en millones de dólares del año 2019, para determinar la importancia económica de cada país, este revela cual es la situación económica actual en materia de comercio exterior.

- La tercera variable es el crecimiento del PIB el cual revela el aumento y el poder adquisitivo de las personas, esta ayuda a determinar si los consumidores tienen el dinero para la adquisición de productos.

- La cuarta variable es el PIB per cápita el cual mide la relación entre el nivel de renta y la población, de esta manera se evidencia la distribución de los recursos de los habitantes de cada país. Con este se puede analizar su nivel de renta y se calificará con el valor más alto al país con mayor valor.

- Como quinta variable macroeconómica se tomará la inflación, esta permite determinar el aumento de los productos a través del tiempo y se califica con el valor más alto al país con menor inflación.

- La sexta variable macroeconómica es el desempleo del año 2019, el cual ayuda a determinar el nivel de desarrollo del país, un bajo nivel de desempleo indica que el país tiene una buena sostenibilidad, se asigna la mayor calificación al país con menor tasa de desempleo.

- La séptima variable son las importaciones, con esta variable se determina que país importa mayor cantidad del producto referente a la partida arancelaria descrita anteriormente marcando con la calificación más alta al país con mayor número de importaciones.

- La octava variable utilizada es el valor de la Balanza comercial del año 2019, un país con una balanza comercial negativa gana valor dado que representa un déficit comercial, esto quiere decir que importa más de lo que exporta del producto lo cual evidencia una comercialización activa en el país, por esto se califica con el mayor valor al país con la balanza comercial negativa más alta.

- Como ultima variable, se toma el idioma, aunque todos los países son de américa latina y el caribe el idioma representa una afinidad cultural alta y mejora la manera de relacionarse a la hora de hacer negocios, es por esto que se califica con mayor puntuación al país o países que tengan la misma lengua y con un valor menor a los que no.

→ **Variables microeconómicas**

Las variables microeconómicas permiten analizar la situación determinada de la economía en este caso las importaciones, las cuales son un factor importante dado que evidencian de qué manera los países preseleccionados referentes a la partida arancelaria que describe el producto que se quiere comercializar y de esta manera saber cómo se comportan y que posibles oportunidades se tendría en el país.

- La primera variable es el valor de las importaciones del país, se asigna el mayor valor al país con mayor valor de importaciones.

- La segunda variable es la tasa de crecimiento de las importaciones, un valor mayor en el nivel de crecimiento evidencia un buen panorama del país otorgando una mayor calificación al país con el mayor porcentaje de crecimiento.

- La tercera es el nivel de concentración de los países proveedores, este indicador es una variable que según (Trade Map, 2021) "determina si la fusión entre empresas puede levantar problemas "anti - trust o derecho de competencia. Se consideran los índices de Herfinadhl entre 0.1000 y 0.1800 una concentración moderada, y los índices sobre 0.1800 indican un mercado concentrado." Con este se puede evidenciar el nivel de concentración de posible competencia que se encuentre en el país se calificará con el mayor valor al país con menos concentración de proveedores y con el valor menor al país con mayor concentración de este.

- La cuarta es el porcentaje de participación de las importaciones, un mayor crecimiento en este porcentaje refleja el optimismo de cualquier país y por lo tanto logra la elección correcta del mercado final.

Se utiliza una matriz de comparación para implementar las calificaciones de cada economía en cada uno de los mercados seleccionados anteriormente. El método de evaluación de la matriz se basa en dar un valor a cada una de las variables en este caso de 1 a 4 dados que son cuatro los países a calificar.

HONDURAS

Tabla 10. Ponderación macroeconómica de Honduras

Variables/País	Ponderación	Honduras	Ponderación	Calificación
Población	8%	9,746,117.0	0,16	2
PIB (millones USD)	15%	25,095,395,475	0,15	1
Crecimiento del PIB	20%	2.7	0,8	4
PIB per Cápita	25%	2.241.2	0,25	1
Inflación	11%	4.4	0,11	1
Desempleo	8%	5.7	0,24	3
Importaciones USD	5%	11.826	0,05	1
Balanza comercial USD	5%	-4.045.759	0,1	2
Idioma	3%	Español	0,12	4
SUMATORIA MACRO	**100%**		1,98	19
Porcentaje ponderación	70%		1,386	

Tabla 11. Ponderación microeconómica de Honduras

Variables/País	Ponderación	Honduras	Ponderación	Calificación
Importaciones	45%	18.539	0,45	1
Tasa Crecimiento importaciones 2018-2019	30%	3%	0,3	1
Concentración de los países proveedores	15%	0,17%	0,6	4
Participación mundial de las importaciones	10%	0,00%	0,1	1
SUMATORIA MICRO	**100%**		1,45	7
Porcentaje ponderación	30%		0,435	

ECUADOR

Tabla 12. Ponderación macroeconómica de Ecuador

Variables/País	Ponderación	Ecuador	Ponderación	Calificación
Población	8%	17,373,662.0	0,24	3
PIB (millones USD)	15%	107,435,665,00	0,15	1
Crecimiento del PIB	20%	0.1	0,4	2
PIB per Cápita	25%	6.184	0,75	3
Inflación	11%	0.3	0,33	3
Desempleo	8%	3.8	0,32	4
Importaciones USD	5%	22.564	0,15	3
Balanza comercial USD	5%	43.153.00	0,05	1
Idioma	3%	Español	0,12	4
SUMATORIA MACRO	**100%**		2,51	24
Porcentaje ponderación	70%		1,757	

Tabla 13. Ponderación microeconómica de Ecuador

Variables/País	Ponderación	Ecuador	Ponderación	Calificación
Importaciones	45%	60.488	1,35	3
Tasa Crecimiento importaciones 2018-2019	30%	9%	0,9	3
Concentración de los países proveedores	15%	0,27%	0,3	2
Participación mundial de las importaciones	10%	9,00%	0,4	4
SUMATORIA MICRO	**100%**		2,95	12
Porcentaje ponderación	30%		0,885	

BRASIL

Tabla 14. Ponderación microeconómica de Brasil

Variables/País	Ponderación	Brasil	Ponderación	Calificación

Importaciones	45%	140.008	1,8	4
Tasa Crecimiento importaciones 2018-2019	30%	9%	1,2	4
Concentración de los países proveedores	15%	0,12%	0,45	3
Participación mundial de las importaciones	10%	0.3%	0,3	3
SUMATORIA MICRO	**100%**		3,75	14
Porcentaje ponderación	30%		1,125	

Tabla 15. Ponderación macroeconómica de Brasil

Variables/País	Ponderación	Brasil	Ponderación	Calificación
Población	8%	211,049,527.0	0,32	4
PIB(millones USD)	15%	1,839,758,040,7	0,45	3
Crecimiento del PIB	20%	1.1	0,6	3
PIB per Cápita	25%	8.717,20	1	4
Inflación	11%	3.7	0,44	4
Desempleo	8%	11.9	0,08	1
Importaciones USD	5%	184.370	0,2	4
Balanza comercial USD	5%	-6.104.058	0,2	4
Idioma	3%	Portugués	0,03	1
SUMATORIA MACRO	**100%**		3,32	28
Porcentaje ponderación	70%		2,324	

EL SALVADOR

Tabla 16. Ponderación macroeconómica de El Salvador

Variables/País	Ponderación	El salvador	Ponderación	Calificación
Población	8%	6,453,553.0	0,08	1
PIB (millones USD)	15%	27,022,640,000	0,6	4
Crecimiento del PIB	20%	2.4	0,2	1
PIB per Cápita	25%	4.187,30	0,5	2
Inflación	11%	0.1	0,44	4
Desempleo	8%	6.3	0,16	2
Importaciones USD	5%	12.018	0,1	2
Balanza comercial USD	5%	-4.889.890	0,15	3
Idioma	3%	Español	0,12	4
SUMATORIA MACRO	**100%**		2,35	23
Porcentaje ponderación	70%		1,645	

Tabla 17. Ponderación microeconómica de El Salvador

Variables/País	Ponderación	El salvador	Ponderación	Calificación
Importaciones	**45%**	**27.115**	**0,9**	**2**
Tasa Crecí importaciones 2018-2019	**30%**	**4%**	**0,6**	**2**
Concentración de los países proveedores	**15%**	**0,29%**	**0,15**	**1**
Participación mundial de las importaciones	**10%**	**0,1%**	**0,2**	**2**
SUMATORIA MICRO	**100%**		**1,85**	**7**
Porcentaje ponderación	**30%**		**0,555**	

De esta manera siendo 1 el valor con menor significancia y 4 el de mayor significancia, se da también una ponderación a cada variable para de esta manera evaluar el valor de 1% al 99% siendo 1% la calificación más baja (menor importancia) y 99% la más alta (mayor importancia).

Tabla 18. Ponderaciones variables macroeconómicas

VARIABLE	PONDERACIÓN
Población	8%
PIB (millones USD)	15%
Crecimiento PIB	20%
PIB per Cápita	25%
Inflación	11%
Desempleo	8%
Importaciones USD	5%
Balanza comercial USD	5%
Idioma	3%
SUMATORIA MACRO	100%

Tabla 19. Ponderaciones variables microeconómicas

VARIABLE	PONDERACIÓN
Importaciones	45%
Tasa Crecí importaciones 2016-2017	30%
Concentración de los países proveedores	15%
Participación mundial de las importaciones	10%
SUMATORIA MICRO	100%

Luego de este cálculo de cada variable tanto macroeconómica como microeconómica se elige el país con el valor más alto siendo este el país con mayor potencial para incursionar en un proceso de internacionalización.

Tabla 20. Calificación final ponderada

PAIS	CAL. MACRO	CAL. MICRO	CAL. TOTAL
HONDURAS	1,39	0,44	1,8
ECUADOR	1,757	0,89	2,6
BRASIL	2,324	1,125	3,449
EL SALVADOR	1,65	0,555	2,2

Con el resultado de la matriz de selección de mercados y el análisis de las variables evaluadas se identifica el mercado potencial para el mercado de belleza y cosméticos al cual Trendy manejaría como primera opción. Finalmente el país con la tasa más alta es Brasil, el cual es el país con mayor potencial para incursionar.

Brasil es un país netamente importador de productos de belleza, cosméticos y cuidado personal, principalmente de materias primas. La dependencia por estas importaciones hace que los costes de las empresas sean superiores y, por tanto, el precio final a pagar por el consumidor sea mayor. En los últimos años, se han intensificado las importaciones de productos con mayor valor agregado en el comercio internacional del sector de cosméticos y productos de belleza. Esto se justifica por el aumento del poder adquisitivo que ha experimentado la población brasileña, la cual busca productos de mayor calidad. (Sanz Ibaibarriaga, 2019, pp 24).

4. CONCLUSIONES

En esta investigación se plasmaron una serie de objetivos que se han desarrollado y consecutivamente se cumplieron, posibilitando el plan de internacionalización para la empresa colombiana Trendy, teniendo en cuenta una serie de recomendaciones y sugerencias.

Por medio del estudio de este caso, las teorías utilizadas fueron el modelo de redes de Johanson y Mattson y el modelo de Jordi Canals, aportando para el presente documento, una guía clara y concisa de los diferentes procedimientos que se requieren para una internacionalización. A partir de esto se logró identificar una serie de características las

cuales llevaron a la empresa Trendy, posicionarse en el mercado nacional, pero al mismo tiempo, dichas características le han generado un obstáculo para su incursión en el mercado internacional.

Trendy ha sido una empresa que ha ganado posicionamiento y competitividad en el mercado local, por ende debería considerar capacitarse en el campo del comercio internacional.

En la realización de la metodología, se proporcionó un enfoque cualitativo y un análisis profundo con una ordenada descripción. Por medio de lo descriptivo se buscó analizar el proceso de internacionalización. En primera y segunda etapa se desarrollaron la MEFE y la MEFI. La matriz EFI arrojó un resultado negativo dado que la empresa presenta problemas internos, la matriz EFE arrojó un resultado positivo pero las amenazas superan las oportunidades, por este motivo la internacionalización representa un riesgo para la empresa. En la tercera etapa, el resultado de la matriz IE sugiere que Trendy debe protegerse y mantenerse en cuanto a desarrollo de productos y penetración de mercados para afianzarse.

Se diseñó un plan operativo para la empresa que consiste en una serie de actividades en el corto plazo (12 meses) para corregir sus problemas internos y que le permitan desarrollar el proceso de internacionalización al término de este. La empresa Trendy cuenta con la capacidad para incursionar en nuevos mercados en el mediano y largo plazo, su capacidad comercial es muy eficiente y puede desarrollarse un modelo de franquicia ya discutido con el gerente general de la empresa donde se permite la obtención de economías de escala, mayor involucración en el negocio por parte del franquiciador, una mejor gestión del punto de venta, menor inversión y reducción del riesgo comercial y financiero.

Finalmente, se desarrolló un plan de internacionalización que consideró a Brasil como el país pertinente para incursionar en el mercado de belleza y cosméticos después de una serie de factores convenientes como el gran número de población, el PIB, el alto flujo de importaciones en estos productos por dicho país. Al igual que Trendy, otras empresas del

sector de belleza, cosméticos y cuidado de la piel podrían aprovechar esta información y este conjunto de herramientas para afianzar internamente y externamente la empresa buscando finalmente el camino hacia la internacionalización.

5. Referencias Bibliográficas

→ Akande, O., & Khadka, B. (2018). Market entry strategy: Case company-MAMTUS

→ Araya Leandro, A. (2013). El Proceso de Internacionalización de Empresas. TEC

→ Beck, U., 1998. ¿Qué es La Globalización? Barcelona: Paidós Ibérica.

→ Chetty. S (1996) The case study method for research in Small and medium sized firm international small business journal, Vol 5 Octubre- diciembre.

→ El mercado de cosmética, perfumería e higiene personal en Brasil. (2019). Retrieved 2019, from https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/odmy/~edisp/doc2019832011.pdf?utm_source=RSS&utm_medium=ICEX.es&utm_content=27-09-2019&utm_campaign=Estudio%20de%20mercado.%20El%20mercado%20de%20cosm%C3%A9tica,%20perfumer%C3%ADa%20e%20higiene%20personal%20en%20Brasil%202019

→ Franchise Shop. (2016). Directorio Colombiano de franquicias. Franchise Shop la tienda de franquicia, 98. Recuperado el 2017

→ Goyat, S., & Nain, A. (2016). STRATEGIES OF ENTERING IN FOREIGN MARKET. International Journal of Management Research and Reviews, 6(10), 1382..

→ guía para los empresarios que se encuentran interesados en exportar https://procolombia.co/proceso-de-internacionalizacion

→ http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf

→ KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. El Cuadro de Mando Integral. 2ª ed., Barcelona, Editorial Gestión 2000, 2000.

→ Krippendorff, K. (2004). Content Analysis An Introduction to Its Methodology (2nd ed.) Thousand Oaks, CA Sage Publications.

→ ley 905 de 2004. artículo 2.

→ Malagon, Morales, Calderon ,Santos (2014) paradigmas en la investigación cuantitativa y cualitativa (ed)(vol 10, Nº 15) México, facultad de medicina de la universidad Autónoma de Querétaro.

→ Poblete, Carlos, & Amorós, J.E. (2013). Determinantes en la Estrategia de Internacionalización para las Pymes: el Caso de Chile. *Journal of technology management & innovation*, *8*(1), 97-106. https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242013000100010

→ Portillo, M. (14 de Mayo de 2009). Obtenido de Matriz Interna - Externa: https://es.slideshare.net/marypol/matriz-interna-externa

→ Sanz Ibaibarriaga, E. (2019). El mercado de cosmética, perfumería e higiene personal en Brasil. Retrieved 2 May 2021, from https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/odmy/~edisp/doc2019832011.pdf?utm_source=RSS&utm_medium=ICEX.es&utm_content=27-09-2019&utm_campaign=Estudio%20de%20mercado.%20El%20mercado%20de%20cosm%C3%A9tica,%20perfumer%C3%ADa%20e%20higiene%20personal%20en%20Brasil%202019

→ Sarabia Sánchez, F. J. (1999). Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas, Madrid, Pirámide.

→ Thompson, A. A. & Strickland, A. J. (2004). Administración estratégica: textos y casos (13.ª ed.). México: McGraw-Hill.

→ Trujillo Dávila, M. A., Rodríguez Ospina, D. F., Guzmán Vásquez, A., & Becerra Plaza, G. (08 de 2006). Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de las empresas. No. 30. Bogotá, Colombia: Universidad del Rosario. Recuperado el 2017, de.

→ **https://datos.bancomundial.org/region/america-latina-y-el-caribe?view=chart**

→ Índice de facilidad para hacer negocios. (2021). Retrieved 2 May 2021, from http://www.colombiacompetitiva.gov.co/snci/indicadores-internacionales/indice-facilidad-

negocios#:~:text=Doing%20Business%20mide%20la%20calificaci%C3%B3n,decir%2C%20la%20pr%C3%A1ctica%20m%C3%A1s%20eficiente.

6. ANEXOS

6.1 Anexo No. 1

PROTOTIPO ENTREVISTA

Esta entrevista tiene como objetivo identificar las fortalezas, oportunidades, puntos débiles y amenazas que presenta la empresa Trendy para determinar estrategias que permitan desarrollar satisfactoriamente un proceso de internacionalización.

ÁREA FINANCIERA

1. ¿Considera financieramente viable la implementación de un proceso de internacionalización?
2. ¿Qué dificultades en el tema de recursos cree que podrían aparecer en el proceso de internacionalización?
3. ¿Considera que la empresa tiene una ventaja competitiva para internacionalizarse?
4. ¿Cuál es el margen bruto de la empresa?
5. ¿Cuánto dinero le deben a la empresa?
6. ¿Se han cumplido los objetivos trimestrales?
7. ¿Sabe cuál es la rentabilidad de la empresa? La rentabilidad antes de impuestos e intereses, y la rentabilidad financiera (beneficio neto y fondos propios)
8. ¿Maneja una organización de costos por sectores y áreas? (identificación de costos fijos y variables).

9. En caso de una internacionalización, ¿La empresa debería fijar precios bajos para acelerar su introducción en el mercado desde las primeras ventas o debería optar por precios más altos para garantizarse un margen de beneficios?

ÁREA DE MARKETING

1. ¿Tú acción comercial está en sintonía con tus acciones de marketing?
2. ¿Cuánto tiempo tomaría crear tener una estrategia de marketing internacional?
3. ¿Qué estrategias recomendaría para la internacionalización?
4. Ante un proceso de internacionalización, ¿es posible tener una estrategia diferenciada para actuar en un mercado internacional? ¿En qué se diferenciaría de la que se maneja en el mercado local?
5. ¿Existe en Trendy la comercialización adecuada?
6. ¿Las herramientas tecnológicas son suficientes para realizar una buena gestión de marketing? y si no, ¿qué mejoraría?
7. ¿Considera que el posicionamiento que tiene la empresa lo hace ver distintivo frente a la competencia?
8. ¿Cree que la empresa necesita un socio internacional?
9. ¿Cree que solo basta con reforzar la presencia on-line para internacionalizar la marca?

ÁREA OPERACIONAL

1. ¿Considera que el nivel de calidad en los procesos y productos de la empresa son óptimos y si no que haría para mejorarlos?
2. ¿Qué grado de integración de procesos posee la empresa? (satisfacción del cliente, cobertura del mercado, precio, procesos de producción, rendimiento)
3. ¿Cuenta la empresa con un nivel tecnológico óptimo para hacer los procesos más eficientes?

4. ¿Considera eficientes los tiempos y procesos que tiene actualmente la empresa y como los mejoraría?

5. ¿Considera que la infraestructura y estructura organizacional en los procesos operativos es apta si se piensa en implementar la internacionalización de la empresa?

6. ¿De qué manera miden el proceso productivo y que hacen para mejorarlo?