

**PROYECTO DE GRADO**  
**PLAN EXPORTADOR EMPRESA “LA PEQUEÑA GALERÍA”**

Lida Marcela Salazar Sanabria

**Universidad EAFIT**  
**Cámara Comercio de Antioquia**  
**Maestría en Administración – MBA**  
**Facultad de Administración**  
**Medellín**  
**2018**

**PROYECTO DE GRADO PLAN EXPORTADOR EMPRESA “LA PEQUEÑA  
GALERÍA”**

Lida Marcela Salazar Sanabria

**Trabajo de Grado para optar al título de  
MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**ASESOR TEMATICO:**

Docente Raquel Roldán Yepes

**ASESORA METODOLOGICA:**

Beatriz Correa de Uribe

**Universidad EAFIT  
Cámara Comercio de Medellín para Antioquia  
Maestría en Administración – MBA  
Facultad de Administración  
Medellín  
2018**

Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## RESUMEN

La empresa La Pequeña Galería nació en Medellín, Colombia, en el año 2009, se dedica a la producción y comercialización de accesorios, artículos para decoración y papelería. A lo largo de los años, La Pequeña Galería ha desarrollado un amplio portafolio de productos decorativos para el hogar, oficinas y entidades educativas, enfocados principalmente en el mercado infantil. Actualmente, La Pequeña Galería goza de reconocimiento a nivel local por su trayectoria y su sello de calidad e innovación en los productos comercializados.

El nacimiento del Plan Exportador de La Pequeña Galería se da por la necesidad de la empresa de explorar a nuevos mercados, hacer posibles alianzas estratégicas internacionales y así continuar incursionando efectivamente en el mercado internacional, teniendo en cuenta exportaciones realizadas con anterioridad a Panamá.

El presente Plan Exportador fue elaborado como un proyecto de consultoría de la Universidad EAFIT para lograr la identificación del mercado objetivo, alterno y contingente, profundizando en el mercado objetivo en el diseño de las estrategias de penetración en dicho país, la definición del segmento del mercado, la identificación de la competencia y posibles aliados, en los requisitos legales y aduaneros, la modalidad de transporte, el posible comportamiento de los clientes frente a un producto que cuenta con características únicas, entre otros; lo anterior buscando responder a las necesidades de la empresa.

Finalmente, este documento refleja las etapas necesarias para la implementación de un plan exportador de los productos de la empresa La Pequeña Galería.

**Palabras Claves:** Plan exportador, exportación de accesorios, productos decorativos, mercado objetivo.

## **ABSTRACT**

La Pequeña Galeria was founded in Medellin, Colombia, in 2009; it produces and commercializes accessories for decoration and stationery. La Pequeña Galeria has a broad portfolio of decorative products for homes, offices and educational entities, focused mainly on the children's market. Currently, La Pequeña Galeria is recognized locally for its trajectory quality and innovation.

La Pequeña Galeria initiative to develop an Export Plan, will start exploring new markets, making new strategic alliances and continue entering new international market, considering their previous experience exporting to Panama.

Through this study, I aim to identify an objective market, alternate and contingent markets.

The analysis of the company's strengths, threats, weaknesses and the opportunities of the company for exporting to the United States was conducted, as well as the consumer behavior of potential customers in the new market with a product that has unique characteristics.

The present Export Plan was made by a Consultant belonging to the EAFIT University who contributed his knowledge for the identification of the objective, alternate and contingent markets, deepening in the objective market, in the design of penetration strategies in that country, in the definition of the market segment, in the identification of the competition and possible allies, in the legal and customs requirements, in the modality of transport, in the possible behavior of the clients about a product that has unique characteristics, all of the above are aimed at responding to the needs of the company.

Finally, this document reflects the necessary steps for the implementation and success of an export plan of La Pequeña Galeria.

**Key words:** Export plan, export of accessories, decorative products, objective.

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo comprende el servicio de Consultoría brindado a la empresa La Pequeña Galería, tiene como objetivo diseñar la estrategia de internacionalización de la empresa a través de un Plan Exportador, si bien es cierto que un proceso de internacionalización representa múltiples desafíos para una pyme, también representa oportunidades para diversificar las ventas en nuevos mercados, disminuyendo la dependencia del mercado nacional, para mejorar su capacidad y oferta productiva, aumentar la competitividad empresarial, entre otros; el éxito de este proceso está directamente relacionado con el adecuado análisis de variables: económicas, de competencias, culturales, de tamaño del mercado, legales, y análisis de distribuidores, a partir de las cuales se puede obtener como resultado la selección de un mercado objetivo, alternativo y contingente, como destino para la internacionalización de la empresa.

Una vez identificado el mercado objetivo, se procede a profundizar en el diseño de la estrategia de entrada a dicho mercado y se analiza la competencia, se define la segmentación y el nicho de mercado, se profundiza en las barreras arancelarias y no arancelarias del mercado objetivo, se diseña la estrategia de precio de entrada, los canales de distribución y de promoción.



## Tabla de contenido

RESUMEN.....	4
1. Diagnóstico de internalización .....	14
2. Selección del mercado.....	16
3. Inteligencia de Mercados .....	17
3.1. Análisis de las variables por país: .....	18
4. Análisis del producto en el mercado objetivo .....	46
4.1. Barreras no arancelarias .....	46
4.1.1. Certificado de Origen.....	46
4.1.2 Instrucciones para el diligenciamiento certificado de origen.....	48
4.2. Consideraciones previas a la exportación.....	51
4.3. Certificados por rubro o tipo de producto: Artículos para niños .....	52
5. Segmentación y nicho de mercado .....	54
5.1. Segmentación .....	54
5.1.1. Variables de segmentación .....	54
5.1.2. Tendencias de mercado.....	56
6. Competencia .....	57
7. Costeo del producto para la exportación y estrategia de precio .....	68
7.1. Costeo de producto y Estrategia de precio para el producto: Lonchera .....	69
8. Canales de distribución y comercialización .....	71
8.1. Perfil Logístico de Estados Unidos .....	75
8.2. Exportación vía aérea .....	77
8.3. Documentación requerida para ingreso de mercancías Aduana y Protección .....	80
9. Estrategia de comunicación y promoción.....	82

9.1. Ferias Comerciales en Estados Unidos .....	83
10. Diseño de estrategias, recomendaciones y plan de acción .....	86
10.1. Análisis perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) .....	86
10.2. Perfil de Capacidad Interna (PCI) .....	88
10.3 Análisis DOFA.....	89
10.4. Plan de Acción del Plan Exportador y Cronograma de actividades .....	91
11. Conclusiones del plan exportador .....	98
12. Lecciones aprendidas.....	100
12.1. Desde la óptica del mercado .....	100
12.2. Desde la óptica de la organización .....	102
12.3. Desde la óptica del proceso de Intervención.....	103
13. Referencias bibliográficas .....	105

## Lista de tablas

Tabla 1 Productos seleccionados para el plan exportador .....	15
Tabla 2 Calificación matriz de selección .....	18
Tabla 3 Importaciones por sectores .....	21
Tabla 4 Exportaciones de Colombia con arancel 4202129000 .....	21
Tabla 5 Aranceles e impuestos a la importación en Estados Unidos.....	23
Tabla 6 Impuestos locales en Estados Unidos .....	25
Tabla 7 Principales productos importados por Chile en el 2014 .....	33
Tabla 8 Principales proveedores de Chile en el 2014.....	33
Tabla 9 Principales productos importados por Alemania en el 2014 .....	40
Tabla 10 Principales proveedores de Alemania en el 2014.....	40
Tabla 11 Certificado de Origen Colombia - USA .....	47
Tabla 12 Instrucciones de Diligenciamiento Certificado de Origen Colombia - USA.....	49
Tabla 13 Rango de precios productos de Kikki - k .....	62
Tabla 14 Rango de precios productos de GAP .....	64
Tabla 15 Rango de precios productos de Cool Pencil Case.....	66
Tabla 16 Cotización bolsa de colores .....	68
Tabla 17 Cotización Lonchera Premium .....	69
Tabla 18 Distribuidores ciudad de Miami .....	71
Tabla 19 Logistics Performance Index de Estados Unidos World Bank 2017 .....	77
Tabla 20 Rutas Procolombia .....	78
Tabla 21 Rutas transporte aéreo .....	80
Tabla 22 Ferias comerciales en Estados Unidos.....	83
Tabla 23 Perfil de Oportunidades y amenazas del medio POAM.....	86
Tabla 24 Perfil de capacidad institucional.....	88
Tabla 25 DOFA de la Empresa .....	90
Tabla 26 Plan de acción del Plan Exportador .....	91
Tabla 27 Cronograma de actividades .....	96

## Lista de figuras

- Figura 1 Principales países importadores con la partida arancelaria 4202 .....**¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 2 Importaciones de Estados Unidos con la partida arancelaria 4202 .....**¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 3 Dimensiones Geert Hofstede´s de Colombia y EEUU .....**¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 4 Importaciones de Chile con la partida arancelaria 4202 ....**¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 5 Dimensiones Geert Hofstede´s de Colombia y Chile .....**¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 6 Importaciones de Alemania con la partida arancelaria 4202 ..**¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 7 Dimensiones Geert Hofstede´s de Colombia y Alemania.....43
- Figura 8 Productos de Kikki - k ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 9 Líneas de negocio de Kikki - k ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 10 Estrategia de RSE en punto de venta Kikki - k **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 11 Alianza estratégica Amnesty International ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 12 Alianza estratégica GAP y Borderfree, inc. .... **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 13 Cartucheras de Cool Pencil Case ..... **¡Error! Marcador no definido.**
- Figura 14 Exportaciones vía aérea ..... **¡Error! Marcador no definido.**

## **Lista de anexos**

Anexo 1. Selección del país objetivo

Anexo 2. Cotización Bolsa de colores All Trans LTDA

Anexo 3. Cotización Lonchera Premium All Trans LTDA

Anexo 4. DOFA

## 1. Diagnóstico de internalización

La empresa La Pequeña Galería nació en Medellín, Colombia, en el año 2009. Sus categorías de mercado son: Decoración, accesorios y papelería. A lo largo de los años ha desarrollado un amplio portafolio de productos decorativos para el hogar, oficinas y entidades educativas, enfocados principalmente en el mercado infantil. También desarrollan productos de uso personal como accesorios y papelería.

Todos los productos son diseñados y producidos en Antioquia, y algunos de ellos son hechos con mano de obra artesanal de familias en la región. Es de resaltar que los productos son de talento 100% colombiano, y la empresa está comprometida con la responsabilidad social en la región, pues más del 50% de sus proveedores son minorías. De sus productos se destaca el diseño innovador y la calidad de los mismos, además, este diseño es replicable en las diferentes categorías de los productos ofertados. Su estructura administrativa está conformada por quince personas. Entre ellas, una administradora, un jefe producción, una directora de bodega, una persona en despacho, un jefe de diseño, un jefe comercial y cinco personas en la tienda con una coordinadora.


Actualmente, la empresa no tiene desarrollados planes de mercadeo, todo ha sido muy intuitivo hasta el momento. Sin embargo, utiliza el software **GlobalBit** como herramienta para definir el costo de los productos. Tienen dos tiendas propias en Medellín, una de ellas en el

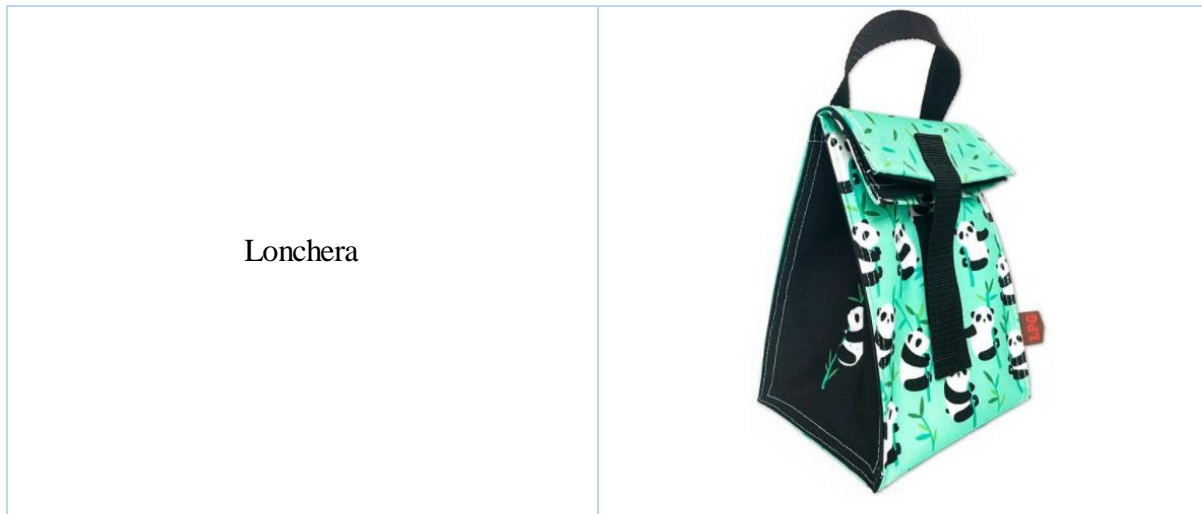
Centro Comercial Oviedo, y la otra en el Centro Comercial Santa Fe; además tienen pequeños distribuidores en Medellín y en otras ciudades en el país. En cuanto a los medios digitales, la empresa cuenta con una página web en la cual se pueden comprar los productos en línea, además, está presente en redes sociales como Instagram y Facebook.

La empresa ha hecho dos exportaciones a Panamá, y tienen una representante en Madrid que está interesada en adquirir los productos para su distribución y realizar alianzas estratégicas entre los dos países. Como ya han exportado, conocen la logística internacional necesaria y la partida arancelaria. Cuentan con empaque y embalaje adecuado para exportaciones.

Cada uno de los productos cuenta con su ficha técnica. A pesar de contar con un amplio portafolio de productos, para el plan exportador se han seleccionado los que se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1 Productos seleccionados para el plan exportador

<b>Descripción</b>	<b>Producto</b>
Bolsita de Colores	



Fuente: Elaboración propia. Copyright 2018.

*\*Todos los productos cuentan con gran variedad de diseños.*

## **2. Selección del mercado**

La selección de mercados para la exportación de los productos de la empresa “La Pequeña Galería”, es una de las decisiones más importantes para su internacionalización. Esta decisión compromete a la empresa en el mediano y largo plazo, y determina su expansión internacional. Primero se deben conocer las capacidades y recursos necesarios que la empresa posee para acceder a cierto mercado, teniendo en cuenta, no solo los recursos financieros, sino también los humanos, de producción y tecnológicos. (Suárez, 2012). Para realizar la pre-selección de los mercados más favorables, en conjunto con la dirección de la empresa, se consideraron factores como apreciación del arte, proximidad geográfica, situación económica de los países objetivo, actitudes y preferencias de la dirección de la empresa y características del producto (Suárez, 2012). Con base en lo analizado anteriormente se pre-seleccionaron tres países: Estados Unidos (América del Norte), Chile (América del Sur) y Alemania (Europa). Luego se identificaron las variables más importantes para la empresa, a cada una se le asignó un



puntaje, según el orden de importancia, en este caso y de acuerdo con los criterios del consultor junto y de los empresarios, se definieron los siguientes:

- Entorno macroeconómico (5%)
- Competencia (20%)
- Cultural (25%)
- Tamaño Mercado (20%)
- Entorno Legal (5)
- Presencia de distribuidores (25%)

### **3. Inteligencia de Mercados**

Para la selección del mercado objetivo, se utilizará la “Matriz de Selección de Países” o “Matriz comparativa de Países”, herramienta utilizada con el fin de identificar a través de diversas variables (consideradas importantes) cuál o cuáles son los países potenciales para realizar una exportación o importación, siendo el propósito principal de esta, el recolectar, analizar, proyectar y dar información relevante relacionada con los países con los que se desee iniciar una relación comercial. La información consignada contribuirá en la toma de decisiones, del o de los empresarios, frente al país a incursionar.

Para fines de evaluación se le asocia una ponderación a cada variable, dada su importancia, posterior a esto se hace una calificación, en este caso de 0 a 5, a cada una de ellas, de acuerdo al grado de importancia y de influencia sobre el sector al que se desea incursionar y al criterio, tanto del empresario como del consultor o profesional, lo cual se describe de la siguiente manera:

Tabla 2 Calificación matriz de selección

<b>CALIFICACIÓN</b>	
<b>Muy bueno</b>	<b>5</b>
<b>Bueno</b>	<b>4</b>
<b>Regular</b>	<b>3</b>
<b>Insuficiente</b>	<b>2</b>
<b>Bajo</b>	<b>1</b>
<b>Nulo</b>	<b>0</b>

Fuente: Academia.Edu. Copyright 2017

Teniendo en cuenta la anterior tabla, el país que obtenga el mayor puntaje ponderado será el mercado objetivo, el segundo puntaje será el mercado alternativo y por último el mercado contingente.

### **3.1. Análisis de las variables por país:**

#### *Estados Unidos*

- Entorno macroeconómico

La superficie continental de los EE.UU. limita al Norte con Canadá, al Sur con México, al Este con el océano Atlántico y el mar Caribe, y al oeste con el océano Pacífico. Gracias a las diversas condiciones climáticas, existe variedad de productos agrícolas. También cuenta con Bosques, Madera, Petróleo, Playas y zonas turísticas. La población de los Estados Unidos es de 320.892.103 habitantes y sus grupos de población están distribuidos racialmente, de la siguiente manera: blanca (72.4%), negra y afroamericana (12.6%), asiática (4.8%) e india americana (0.9%) distribuidos en 50 estados.

Estados Unidos posee la primera economía del mundo, encima de China, y está recién emergiendo de su peor recesión, después de la de los años treinta. Gracias a un plan de estímulo presupuestario y monetario de largo alcance, la economía se ha recuperado y el crecimiento se elevó a 2.6% del PIB en 2015, estimulado por el consumo privado, las bajas tasas de interés y el dinamismo de la creación de empleos. La actividad se ralentizó en 2016 (1.6%), debido a una baja de la inversión y el consumo. Se espera un repunte en 2017 (2.2%), pero el alcance de la aceleración dependerá de la credibilidad del programa económico del nuevo presidente Donald Trump.

Durante el año 2016, las exportaciones estadounidenses de mercancías alcanzaron los 1.455 millardos de dólares, un 3.2% menos que en el año 2015. Por su parte, las importaciones disminuyeron un 2.6%, siendo su suma total de 2.189 millardos de dólares. EE.UU. importa sobre todo de los países de la cuenca del Pacífico (37.0% del total), y de Canadá y México (Norteamérica), que alcanzan una cuota del 26.1% entre los dos. Observando la evolución de los últimos años, el cambio más significativo desde el punto de vista de los proveedores de Estados Unidos lo protagoniza China, que ha pasado de ser el cuarto país en importancia con una cuota del 8.2% en 2000, al primero, con una cuota del 21.1% en 2016.

El Producto Interno Bruto (PIB) en los Estados Unidos fue de 18.569.100 mil millones de dólares en 2016. Este valor representa el 29.95% de la economía mundial y promedió en 6770.94 billones de dólares desde 1960 hasta 2016, alcanzando un máximo histórico de 18569.10 billones de dólares en 2016 y un mínimo histórico de 543.30 billones de dólares en 1960.

La participación de Estados Unidos en la histórica VII Cumbre de las Américas de Panamá, en 2015, puso de manifiesto una nueva política estadounidense de acercamiento a los

países latinoamericanos a través del *soft power*. La Administración Trump todavía está completando su estrategia hacia Latinoamérica, tratando de desarrollar una estrategia para todo el Continente, y pasará luego a desarrollar una táctica “país por país”.

- Competencia local e internacional

En Estados Unidos, y en general en América del Norte, existen diferentes tiendas de concepto, que cuentan con accesorios personales tales como bolsos, carteras y estuches, etc. Son de destacar *kikki.K* y *the gift shop*.

✓ La tienda *kikki.K* es una empresa de diseño que nació en Suecia, y en este momento está presente en países como: Estados Unidos, Australia, Hong Kong, Nueva Zelanda, Singapur, Suecia, entre otros. Sus productos se caracterizan por su diseño único, y entre ellos se destacan planeadores, accesorios, insumos de papelería, carteras y bolsos.

✓ La tienda *the gift shop* se encuentra ubicada en Nueva York, ofrece una plataforma de programación que sirve como una extensión y un compromiso con un programa de arte contemporáneo medido, como se ve en las exposiciones y eventos públicos de Red Bull Studios. *The gift shop* ofrece gran variedad de accesorios personales, todos con un diseño variado.

- Potencial del tamaño del mercado

Las importaciones por sectores en Estados Unidos desde 2014 hasta 2016 se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3 Importaciones por sectores

<b>Principales productos importados</b>				
<i>Datos en M USD</i>	2014	2015	2016	% VAR
Productos agrarios	126.718	127.818	130.260	1,9%
Productos intermedios	665.164	485.775	443.767	-8,6%
Bienes de equipo	591.001	602.023	589.975	-2,0%
Sector automóvil	327.645	349.166	350.252	0,3%
Bienes de consumo	557.696	594.301	583.791	-1,8%
Resto	104.705	89.150	90.895	2,0%
<b>Total</b>	<b>2.371.929</b>	<b>2.248.232</b>	<b>2.188.940</b>	<b>-2,6%</b>

Fuente: BEA (2017).

La tarifa arancelaria de los accesorios de uso personal, como bolsas de colores, monederas, loncheras, paños para gafas y estuches de celular, es la 4202129000, donde están contemplados: los demás maletines, incluidos los de aseo y porta documentos, carteras de manos, cartapacios y continentes similares, con la superficie exterior de plástico o de materiales textiles. Según los datos encontrados en la base de datos LEGISCOMEX, los principales países a los cuales se exportó este tipo de productos desde Colombia, se muestran en la Tabla 3.

Tabla 4 Exportaciones de Colombia con arancel 4202129000

<b>País de destino</b>	<b>Mar-2014 a Ago-2014</b>				
	Kilos Netos	Valor USD	Cantidad	Participación	Valor Unitario 7FOB
Italia	2.722.685.40	8.670.564.91	645.595.88	42.07	13.43
China	1.158.806.00	3.972.569.56	308.927.45	19.27	12.86
Venezuela	77.145.40	2.384.259.77	62.386.95	11.57	38.22

Hong Kong	83.514.00	1.375.288.56	62.811.61	6.67	21.90
Ecuador	49.674.00	684.076.16	28.928.91	3.32	23.65
España	68.898.00	572.281.24	41.502.02	2.78	13.79
Estados Unidos	41.101,00	544.617,67	23.276,02	2.64	23.30

Fuente: LEGISCOMEX (2014).

Estados Unidos ocupa el séptimo lugar en las exportaciones de Colombia de estos productos, con una participación del 2.64%, según los reportes encontrados en la base de datos. De sus importaciones totales, los bienes de consumo, donde están incluidos estos accesorios de uso personal, en el año 2016 alcanzaron la cifra de 583.791 millones de dólares.

En la Figura 1, se muestran las importaciones de los productos con la partida arancelaria especificada anteriormente, expresadas en miles de dólares de los primeros tres países en el mundo para el año 2016. Como se puede observar, Estados Unidos es el principal país exportador, seguido de Japón y China. Por su parte, en la Figura 2 se presentan las importaciones de Estados Unidos con la misma tarifa arancelaria, siendo China su mayor proveedor.

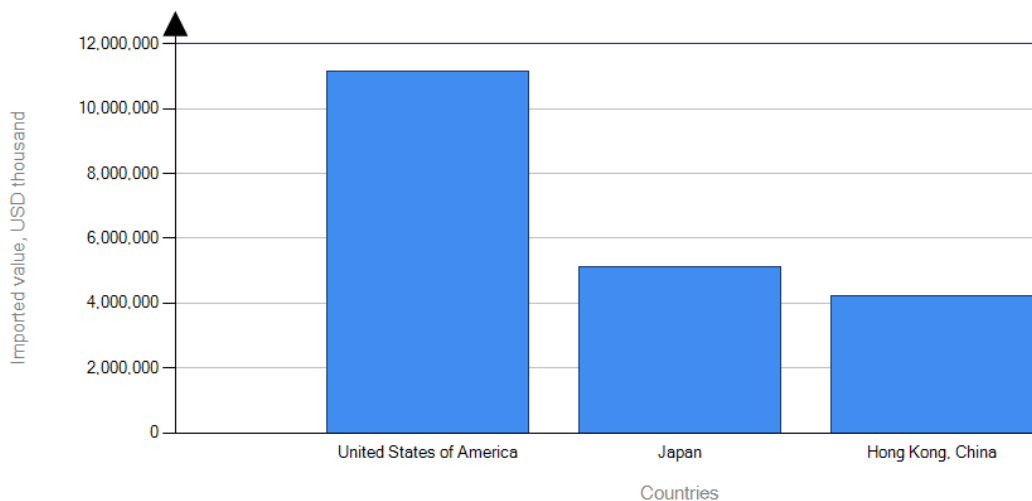


Figura 1 Principales países importadores con la partida arancelaria 4202

Fuente: (International Trade Center 2016)

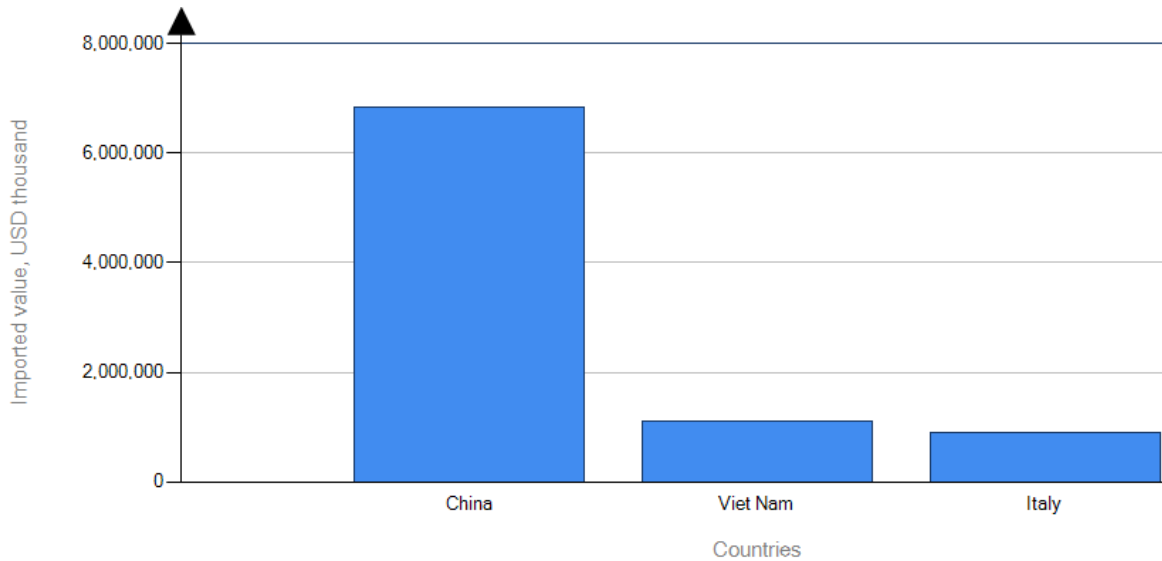


Figura 2 Importaciones de Estados Unidos con la partida arancelaria 4202

Fuente: (International Trade Center 2016).

Estados Unidos es el último test de mercado para los exportadores. El país está abierto a cualquier tipo de nuevos productos y tecnología, aunque geográficamente es muy extenso y hay una intensa competición. No obstante, el mercado es muy exigente y requiere una preparación considerable, un buen trabajo previo y una consistencia a largo plazo (Santander TradePortal, 2016 a).

Para el año 2016, Estados Unidos importó un total de 11.154.089 miles de dólares con la tarifa arancelaria 4202 (International Trade Center s.f).

- Entorno legal y regulatorio

Tabla 5 Aranceles e impuestos a la importación en Estados Unidos

Umbral de Aduanas (de la que se requieren los aranceles)	Estados Unidos aplica una tarifa aduanera que está entre las más bajas del mundo. Es de un 3% en promedio.
--	--

Aranceles promedio (sin contar productos agrícolas)	Los productos lácteos, los azúcares, los productos de confitería, las bebidas, el tabaco y la ropa.
Productos sujetos a aranceles más elevados	No hay impuestos para Canadá y México, tal y como fija el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), o muy reducidos en algunos casos, pero inferiores al porcentaje general.
Productos sujetos a aranceles menos elevados	Estados Unidos utiliza el Programa de Tarifas Coordinadas (Harmonized Tariff Schedule, HTS). Las tarifas y las clasificaciones dependen del origen de los productos.
Clasificación aduanal	Los aranceles se calculan <i>ad valorem</i> sobre el valor del coste, el seguro y el flete (CIF).
Método de cálculo de aranceles	Se pueden pagar usando cualquier tipo de tecnología electrónica o tarjetas de carga autorizadas por la Comisión de Aduanas.
Método de pago de aranceles	La tasa de importación (también denominada impuesto o tarifa de importación) se recauda en las Aduanas de Estados Unidos cuando se produce alguna importación al país.
Impuestos a la importación (excluyendo los impuestos al consumo)	Las tasas de importación son una fuente de ingresos para el Gobierno de Estados Unidos y son un modo de restringir o facilitar la importación de ciertas mercancías.

Fuente: (Santander Trade Portal, 2017).

Para el tipo de accesorios a exportar, existe un acuerdo entre Estados Unidos y Colombia que le permite beneficiarse de un arancel preferencial, justificando el origen de mercancía.

- ✓ Aranceles: 0% OFFOB (Organización de los Estados Americanos, 2017).
- ✓ Impuestos Locales: La tasa del impuesto a la venta varía según cada Estado, con excepción de Alaska, Delaware, Montana, Nuevo Hampshire y Oregon, en donde no hay impuesto a las ventas. En el resto del país, se debe generar este impuesto al pagar por



productos o servicios. Además, en algunos Estados se tiene que pagar un impuesto adicional para los gobiernos locales.

Tabla 6 Impuestos locales en Estados Unidos

<b>Estado/Territorio/Distrito</b>	<b>Impuesto a la venta base</b>	<b>Total con sobretasa local</b>
Alabama	4.00%	13,50%
Alaska	0.00%	7,00%
Arizona	5.60%	10.73%
Arkansas	6.50%	11.63%
California	7.25%	10.25%
Colorado	2.90%	10.00%
Connecticut	6.35%	6.35%
Delaware	0.00%	0.00%
District of Columbia	5.75%	5.75%
Florida	6.00%	7.50%
Georgia	4.00%	8.00%
Guam	4.00%	4.00%
Hawaii	4.17%	4.71%
Idaho	6.00%	8.50%
Illinois	6.25%	10.25%
Indiana	7.00%	7.00%
Iowa	6.00%	7.00%
Kansas	6.50%	10.15%
Kentucky	6.00%	6.00%
Louisiana	5.00%	12.00%
Maine	5.50%	5.50%

Maryland	6.00%	6.00%
Massachusetts	6.25%	6.25%
Michigan	6.00%	6.00%
Minnesota	6.88%	7.88%
Mississippi	7.00%	7,25%
Missouri	4.23%	10,85%
Montana	0.00%	0,00%
Nebraska	5.50%	7,50%
Nevada	6.85%	8,15%
New Hampshire	0.00%	0,00%
New Jersey	6.88%	12,88%
New Mexico	5.13%	8,69%
New York	4.00%	8,88%
North Carolina	4.75%	7,50%
North Dakota	5.00%	8,00%
Ohio	5.75%	8,00%
Oklahoma	4.50%	11,00%
Oregon	0.00%	0,00%
Pennsylvania	6.00%	8,00%
Puerto Rico	10.50%	11,50%
Rhode Island	7.00%	7,00%
South Carolina	6.00%	9,00%
South Dakota	4.00%	6,00%
Tennessee	7.00%	9,75%
Texas	6.25%	8,25%

Utah	5.95%	8.35%
Vermont	6.00%	7.00%
Virginia	5.30%	6.00%
Washington	6.50%	10.40%
West Virginia	6.00%	7.00%
Wisconsin	5.00%	6.75%
Wyoming	4.00%	6.00%

Fuente: (Gobierno USA, 2017).

### **Entorno cultural**

El inglés es el idioma oficial nacional de EE. UU. El español es el segundo idioma más hablado en el país, el principal –y ya oficial– en Puerto Rico y uno de los idiomas oficiales del Estado de Nuevo México. La mayoría de los mensajes públicos que tienen subtítulos, los tienen en español. El consumidor estadounidense se muestra muy abierto a adquirir productos extranjeros. El suministro de productos es muy diverso en Estados Unidos. El consumidor estadounidense es rico y muy diverso en sus intereses y sus gustos. Valoran la comodidad en casa, la alimentación y los coches. Sin embargo, la recesión ha cambiado el panorama económico y parece que ha modificado radicalmente el comportamiento de los numerosos consumidores de EE.UU., que ahora están aprendiendo a vivir con menos productos caros

(Santander trade center 2016 b)

En la Figura 3 se muestran las dimensiones Geert Hofstede's de Colombia junto a las de Estados Unidos.

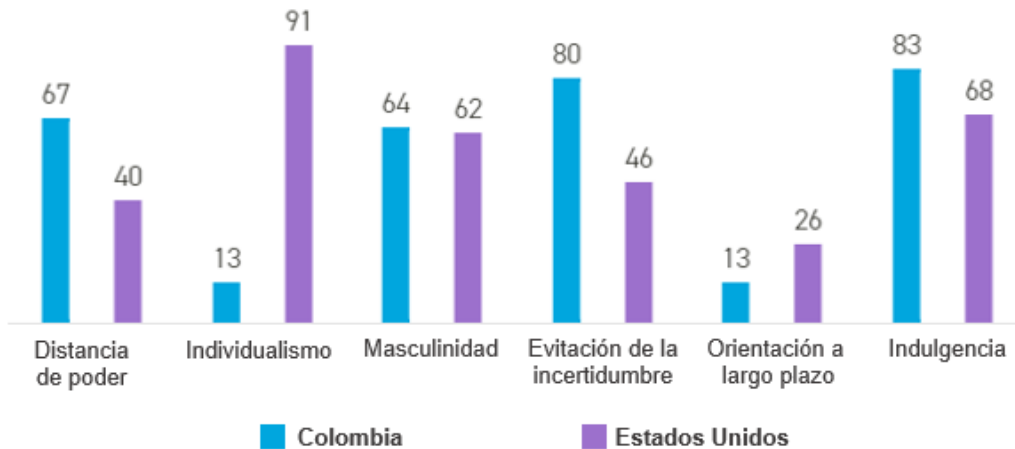


Figura 3 Dimensiones Geert Hofstede's de Colombia y EEUU  
Fuente: (Hofstede Insights, 2016).

La distancia de poder trata sobre el hecho de que todos los individuos en las sociedades no son iguales, y expresa la actitud de la cultura hacia estas desigualdades de poder entre ellos. Esta dimensión se define como la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuye de manera desigual. Tiene que ver con el hecho de que la desigualdad de una sociedad es respaldada, tanto por los seguidores como por los líderes.

El puntaje, bastante bajo en la dimensión distancia de poder (40), en combinación con una de las culturas más individualistas (91) del mundo, se refleja en lo siguiente: La premisa estadounidense de "libertad y justicia para todos". Esto se evidencia por un énfasis explícito en la igualdad de derechos en todos los aspectos de la sociedad y el gobierno estadounidense. Dentro de las organizaciones estadounidenses, la jerarquía se establece por conveniencia, los superiores son accesibles y los gerentes dependen de los empleados y equipos individuales para su

experiencia. Tanto los gerentes como los empleados esperan ser consultados y la información se comparte con frecuencia. La sociedad está poco unida en torno a que la expectativa, es que las personas se cuiden a sí mismas y a sus familias inmediatas solamente y no deben confiar (demasiado) en las autoridades para obtener apoyo. En el mundo de los negocios, se espera que los empleados sean autosuficientes y demuestren iniciativa. Además, dentro del mundo del trabajo basado en el intercambio, la contratación, la promoción y las decisiones se basan en el mérito o la evidencia de lo que cada persona ha hecho o puede hacer.

Un puntaje alto en la categoría de masculinidad, indica que la sociedad será impulsada por la competencia, el logro y el éxito, con el éxito definido por el "ganador" o "mejor en el campo". Este sistema de valores comienza en la infancia y continúa a lo largo de la vida, tanto en el trabajo como en el ocio. El puntaje de los Estados Unidos es alto (62), y esto se puede ver en los patrones típicos de comportamiento de los estadounidenses, la combinación de un alto impulso de masculinidad junto con el impulso más individualista del mundo. En otras palabras, los estadounidenses, por así decirlo, todos muestran su impulso masculino individualmente.

En la dimensión de evitación de la incertidumbre, el puntaje de EE.UU. es bajo (46), lo cual indica que en su cultura hay un buen grado de aceptación de nuevas ideas, productos innovadores y la voluntad de probar algo nuevo o diferente, ya sea que se trate de tecnología, prácticas comerciales o alimentos. Los estadounidenses tienden a ser más tolerantes con las ideas u opiniones de cualquier persona y permiten la libertad de expresión. En su cultura se destaca notablemente su valoración al arte, al diseño y a los productos elaborados con mano de obra artesanal.

La orientación, a largo plazo describe cómo cada sociedad tiene que mantener algunos vínculos con su propio pasado, mientras enfrenta los desafíos del presente y del futuro.

Sociedades normativas, que tienen una puntuación baja en esta dimensión, como EE.UU., prefieren mantener las tradiciones y normas tradicionales mientras se ve el cambio social con suspicacia.

La dimensión de indulgencia se define como la medida en que las personas intentan controlar sus deseos e impulsos, según la forma en que fueron criados. Una tendencia hacia un control relativamente débil sobre sus impulsos se denomina "Indulgencia", mientras que un control relativamente fuerte sobre sus impulsos se denomina "Restricción". Las culturas se pueden describir como indulgentes o restringidas. Los Estados Unidos califican como una sociedad indulgente (68) en la sexta dimensión: trabaja duro y juega duro. Los Estados han librado una guerra contra las drogas y todavía están muy ocupados haciéndolo; sin embargo, la adicción a las drogas en los Estados Unidos es más alta que en muchos otros países ricos.

#### Presencia de distribuidores

Estados Unidos es el líder indiscutible en la industria minorista. Entre las 10 compañías más grandes del mundo en el sector del retail (industria minorista), cinco de ellas son estadounidenses. El volumen de ventas del comercio minorista en los Estados Unidos ha superado los 4,83 billones USD en 2016 (+4,3% comparado con el 2015) y más de 29 millones de personas están empleadas en la industria minorista estadounidense (Santander TradePortal, 2017).

La segmentación del mercado se realiza según varias líneas, incluyendo los grupos de edad, los grupos étnicos, e incluso los sociales y religiosos, lo cual ha obligado a los distribuidores a adaptarse a esta situación. Una de las más notables consecuencias de esta ausencia de homogeneidad es la aparición, en los últimos años, de los "Almacenes

Especializados" (como Home Depot, Best Buy, entre otros), que representan el 11% de las ventas al por menor. De hecho, el consumidor estadounidense es único debido a su naturaleza exigente, la importancia que le concede al precio y por su lealtad a un producto. Los distribuidores deben adaptarse constantemente al mercado y realizar esfuerzos bien focalizados para obtener la lealtad del consumidor.

### *Chile*

- Entorno macroeconómico

La economía chilena continúa su desaceleración, afectada por el patrón de la economía china, principal consumidor del cobre chileno, y por medidas de reorientación de su modelo económico, emprendidas por el gobierno de Bachelet hacia un mayor peso del Estado en la economía, con aumento de impuestos y gasto público. Esta desaceleración va asociada a una cierta debilidad del consumo, tanto privado como público y una fuerte caída de la inversión privada. Los fundamentos del consumo muestran debilidad al haberse deteriorado, por un lado las expectativas de los consumidores y, por otro, la formación bruta de capital fijo refleja el parón de la inversión en sectores como la minería y el pesimismo de las empresas. El parón de la inversión y la caída del consumo se asocian también a una importante caída de las importaciones.

Los datos de actividad del tercer trimestre de 2016 continuaron dando cuenta de un dinamismo acotado. Durante los primeros tres trimestres del año, los sectores distintos a recursos naturales crecieron algo menos de 2,5% anual, liderados por los servicios y el comercio, mientras que la construcción y, especialmente, la industria, mostraron un bajo desempeño. El comercio siguió favorecido por las ventas minoristas, aunque redujo su crecimiento anual. Los servicios empresariales volvieron a acotar su expansión anual, principalmente por las actividades de

arquitectura e ingeniería, mientras que la construcción se contrajo. La variación anual del PIB de los sectores de recursos naturales volvió a ser negativa: -0,8% en el tercer trimestre, por una nueva caída anual de la minería.

- Competencia local e internacional

- ✓ La tienda *Depto51* es el comercio electrónico de diseño, decoración, cocina y regalos número 1 de Chile. Entre los accesorios que ofrecen están mochilas, bolsos, loncheras, billeteras y estuches, fundas para Notebook y Tablets, entre otros.

- ✓ La multinacional *Mr. Wonderful Shop* es una empresa española que surgió en el 2011. Cuenta con una extensa red de puntos de venta que comprenden desde pequeñas tiendas de regalo, y papelería hasta grandes cadenas, *Mr. Wonderful*, está presente en puntos de venta por toda España, así como en otros países europeos y latinoamericanos, entre ellos Chile. Su filosofía consiste en crear productos bonitos que hablen de sentimientos y conecten a las personas con mensajes llenos de felicidad y optimismo. Reflejan una forma de entender la vida, no sólo crean productos.

- Potencial del tamaño del mercado

En la Tabla 7 se muestran los principales bienes importados por Chile en el 2014, y en la Tabla 8 los principales países de los cuales Chile importa.



Tabla 7 Principales productos importados por Chile en el 2014

<b>72,3 miles de mills. USD de productos importados en 2014</b>	
Aceites de petróleo o de mineral bituminoso (exc....	8,7%
Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso	8,3%
Automóviles de turismo y demás vehículos autom...	5,2%
Gas de petróleo y demás hidrocarburos gaseosos	2,7%
Vehículos automóviles para transporte de mercanc...	2,7%
Aparatos emisores de radiotelefonía, radiotelegraf...	2,1%
Máquinas automáticas para tratamiento o...	1,8%
Neumáticos llantas neumáticas nuevos de caucho	1,5%
Partes y accesorios de tractores, vehículos autom...	1,4%
Hullas; briquetas, ovoides y combustibles sólidos...	1,2%

Fuente: (Santander TradePortal. 2014 ).

Tabla 8 Principales proveedores de Chile en el 2014

<b>Principales proveedores</b> <i>(% de las importaciones)</i>	<b>2014</b>
<b>China</b>	20,9%
<b>Estados Unidos</b>	19,8%
<b>Brasil</b>	7,8%
<b>Argentina</b>	4,0%
<b>Alemania</b>	3,6%
<b>México</b>	3,4%
<b>Ecuador</b>	3,4%
<b>Japón</b>	3,3%
<b>Corea del Sur</b>	3,2%
<b>Francia</b>	2,1%

Fuente: (Santander TradePortal, 2014 ).

El mercado en expansión y crecimiento de Chile ha implicado una explosión de la demanda de los consumidores. En la Figura 4 se presentan las importaciones de Chile expresadas en miles de dólares, de los productos de interés, siendo China su mayor proveedor seguida de Vietnam.

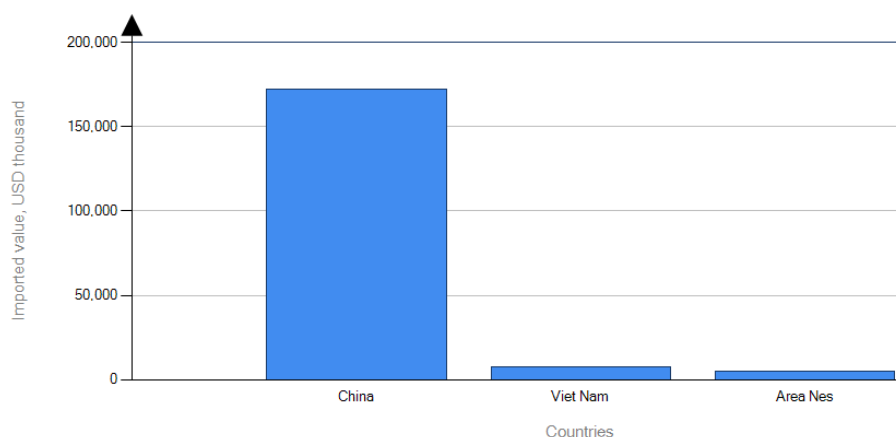


Figura 4 Importaciones de Chile con la partida arancelaria 4202  
Nota.: Recuperado de: (International Trade Center, s.f.).Copyright 2016

Para el año 2016, Chile importó un total de 218.609 miles de dólares con la tarifa arancelaria 4202 (International Trade Center, s.f.).

- Entorno legal y regulatorio

La administración de aduanas chilenas se reserva el derecho de aplicar precios mínimos para tasar las importaciones (en especial, puede ser el caso de ciertos productos agrícolas como el trigo, los aceites comestibles y el azúcar). Ciertos productos son más vigilados que otros, en especial, los productos farmacéuticos o los productos agrícolas. Estos últimos están sujetos a la autorización del Ministerio de Agricultura. Estándares muy estrictos hacen que sea imposible importar carne de vacuno. La importación de vehículos usados está prohibida (salvo ambulancias, furgones blindados, casas rodantes). Los artículos importados que son considerados

incompatibles con "la moral, la salud pública, la seguridad nacional o el medio ambiente"  
requieren una autorización especial para entrar a Chile.

Para el tipo de accesorios a exportar, existen dos acuerdos entre Chile y Colombia que le permite beneficiarse de un arancel preferencial, justificando el origen de mercancía, el acuerdo de Alianza del Pacífico y el tratado de libre comercio Chile-Colombia.

- ✓ Aranceles: 0% OF CIF.
- ✓ IVA: 19% OF (CIF+DUTY+EXCISE)

- Entorno cultural

El idioma es el español. La moneda es el peso chileno. Un alza progresiva de los sueldos reales y un aumento moderado del crédito en los chilenos, han sostenido el consumo privado en 2016. Aunque el precio sigue siendo un factor importante en las decisiones de compra, también se toma en cuenta la calidad, durabilidad, tecnología, el servicio al cliente y la disponibilidad del servicio. En efecto, se dice que Chile entró en una "fase de consumismo", en la que el consumo es percibido como una forma de gratificación y estatus social, más allá de cubrir las necesidades de los consumidores.

Los consumidores chilenos, fuertemente urbanizados, se han visto beneficiados por un aumento de los ingresos y un acceso mayor al crédito. Por ello, los chilenos no se interesan en las

necesidades de base –la mayoría compra bienes electrónicos, como DVD, teléfonos móviles, material de música y computadoras. De hecho, Chile es líder en América Latina en términos de penetración de teléfonos móviles y redes sociales (Facebook, Twitter). Los bienes y servicios digitales, los productos de marca y equipamientos de vivienda se han vuelto parte de la vida cotidiana de la mayoría de los chilenos. El alza del poder adquisitivo también permite a los consumidores chilenos invertir más en salud y educación. Otro elemento importante sobre el consumidor chileno es que el crecimiento demográfico del país se ha ralentizado. La edad promedio era de 33 años en 2014, y la población mayor (de 60 años o más) debería aumentar durante los próximos diez años, generando oportunidades en la "economía de plata" (dedicada a los jubilados).

En el gráfico 5 se muestran las dimensiones Geert Hofstede's de Colombia junto a las de Chile.

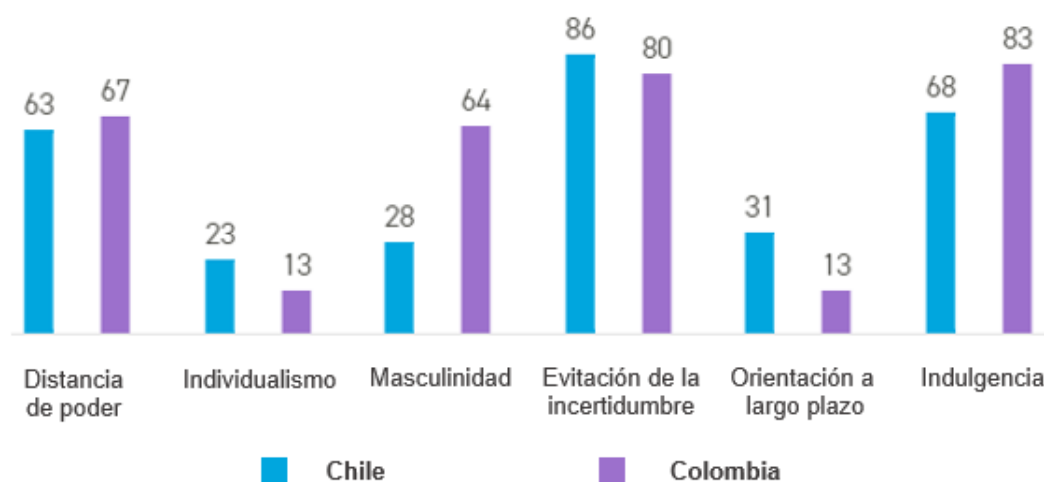


Figura 5 Dimensiones Geert Hofstede's de Colombia y Chile  
Fuente: (Hofstede Insights, 2017).

Es de resaltar la dimensión de evitación de la incertidumbre en Chile, con un puntaje alto de 86, similar a la mayoría de los países latinoamericanos que pertenecieron al reino español.

Estas sociedades muestran una fuerte necesidad de reglas y elaborados sistemas legales para estructurar la vida. Contrariamente a la práctica general en otros países de América Latina, Chile muestra índices de corrupción bastante bajos. De acuerdo con su puntaje alto y hasta cierto punto también fomentado por su pasado autoritario, encontrará una gran dependencia de los expertos, las autoridades, especialmente entre los empleados no gerenciales.

En la categoría de Orientación a largo plazo tiene un puntaje bajo de 31, por lo cual se dice que Chile tiene una cultura normativa. Las personas en tales sociedades tienen una gran preocupación por establecer la verdad absoluta; son normativos en su pensamiento. Muestran un gran respeto por las tradiciones, una propensión relativamente pequeña a ahorrar para el futuro y un enfoque en lograr resultados rápidos.

- Presencia de distribuidores

Aunque Chile tiene un mercado minorista muy desarrollado, en torno a 37% de las ventas se realizan en establecimientos tradicionales. Todavía existe espacio para el desarrollo de formatos comerciales más modernos. Hay que señalar que Chile está cada vez más urbanizado. Esto no solo concierne a la Región Metropolitana de Santiago (donde se encuentra un tercio de la población): se aplica también a las ciudades de provincia o de segundo rango. El sector de la distribución se adaptó a esta tendencia, sobre todo la venta al por menor de abarrotes, que ha adoptado un modelo más cómodo con cadenas de tiendas al paso y pequeños supermercados, de fácil acceso para los consumidores en barrios residenciales. Este desarrollo también se debe a una escasez del espacio de venta y al interés de los consumidores chilenos por los almacenes de abarrotes.

El sector de la distribución está muy concentrado: un pequeño número de actores se reparte la mayoría de las ventas. Los cinco grupos principales son Falabella, Cencosud, D&S/Wal-Mart Chile, Ripley y la Polar. El sector es dominado por supermercados, que representan 65% del mercado con ganancias por 13 mil millones USD. El resto del sector está repartido por partes equivalentes entre los mayoristas, las tiendas de abarrotes y las tiendas tradicionales (en torno a 12% cada uno).

### *Alemania*

- Entorno macroeconómico

Alemania es la economía más grande de Europa y la cuarta potencia económica mundial. El desempeño de su economía se ha visto afectado en los últimos años por su vulnerabilidad ante las crisis externas, así como por su dependencia de la demanda externa, que lo expone a la debilidad de la zona euro y las sanciones entre la Unión Europea y Rusia. Sin embargo, gracias a los ingresos considerables obtenidos de las exportaciones, Alemania posee una economía sólida en comparación a sus vecinos europeos. En 2016, el crecimiento económico alemán se consolidó, elevándose a 1.7% del PIB, apoyado por el consumo de los hogares y el comercio.

La República Federal de Alemania, en la esfera internacional, suma a su carácter de gran potencia económica con presencia en todos los continentes, una actividad política de intensidad creciente, esta dimensión exterior creciente está sustentada, en primer lugar, en una importante vocación de liderazgo, no sólo económico, sino también político. Como reflejo de ello, mantiene una tupida red de relaciones diplomáticas con la inmensa mayoría de los Estados soberanos y presencia en todas las grandes organizaciones internacionales y foros.

Alemania ha intensificado sus contactos, actividades e inversiones con áreas emergentes como Iberoamérica y Asia. En concreto, sus relaciones bilaterales con Brasil y México, como grandes potencias emergentes, son excelentes, al igual que con China, país crucial para la redefinición de Asia, en cuanto potencia pacífica con la que mantiene un diálogo franco, con discrepancias en materia de Derechos Humanos.

- Competencia local e internacional

En Europa, la empresa *Mr. Wonderful Shop* domina el mercado referente a este tipo de productos. Otras marcas de gran reconocimiento son las siguientes:

✓ *Made with lof*: Es una tienda online donde se encuentran productos de papelería, decoración, fiestas y diseño. Esta empresa busca diferenciarse por la calidad del servicio y el diseño de los productos. Ofrecen un servicio muy rápido de envío y están pendientes de cualquier pregunta, para asesorar durante la compra.

✓ *7321 Design*: Es una empresa que se esfuerza por aportar una estética clásica pero innovadora a un mundo moderno. Ofrece una multitud de productos para el hogar y la oficina bellamente diseñados y cuidadosamente diseñados, así como cuadernos, planificadores, bolsos y billeteras. *7321 Design* desea aportar creatividad, utilidad, belleza y calidad, no solo en sus manos y su escritorio, sino también en su corazón y en su memoria.

- Potencial del tamaño del mercado

En la Tabla 9 se muestran los principales bienes importados por Alemania en el 2014, y en la Tabla 10 los principales países de los cuales Alemania importa. La importación de bienes en el 2016 fue de 1.054.891 millones de USD. No hay registros de importaciones con la tarifa arancelaria 4202129000.

Tabla 9 Principales productos importados por Alemania en el 2014

<b>1.214,9 miles de mills. USD de productos importados en 2014</b>	
Aceites crudos de petróleo o de mineral bituminoso	5,4%
Automóviles de turismo y demás vehículos autom...	3,8%
Partes y accesorios de tractores, vehículos autom...	3,1%
Gas de petróleo y demás hidrocarburos gaseosos	3,1%
Aceites de petróleo o de mineral bituminoso (exc....	2,7%
Máquinas automáticas para tratamiento o...	2,2%
Medicamentos constituidos por productos mezclados...	2,2%
Helicópteros, aviones y demás aeronaves para la...	1,6%
Sangre humana; sangre animal preparada para usos...	1,5%
Circuitos integrados y microestructuras electr...	1,2%

Fuente: (Santander TradePortal, 2014)

Tabla 10 Principales proveedores de Alemania en el 2014

<b>Principales proveedores</b> <i>(% de las importaciones)</i>	<b>2014</b>
<b>Países Bajos</b>	9,6%
<b>China</b>	8,9%
<b>Francia</b>	7,3%
<b>Estados Unidos</b>	5,6%
<b>Italia</b>	5,3%
<b>Suiza</b>	4,4%
<b>Polonia</b>	4,3%
<b>Bélgica</b>	4,3%
<b>Rusia</b>	4,2%
<b>Reino Unido</b>	4,2%



Fuente: (Santander TradePortal, 2014)

En el gráfico No.6 se muestran las importaciones de Alemania expresadas en miles de dólares, de los productos de interés, siendo China su mayor proveedor.

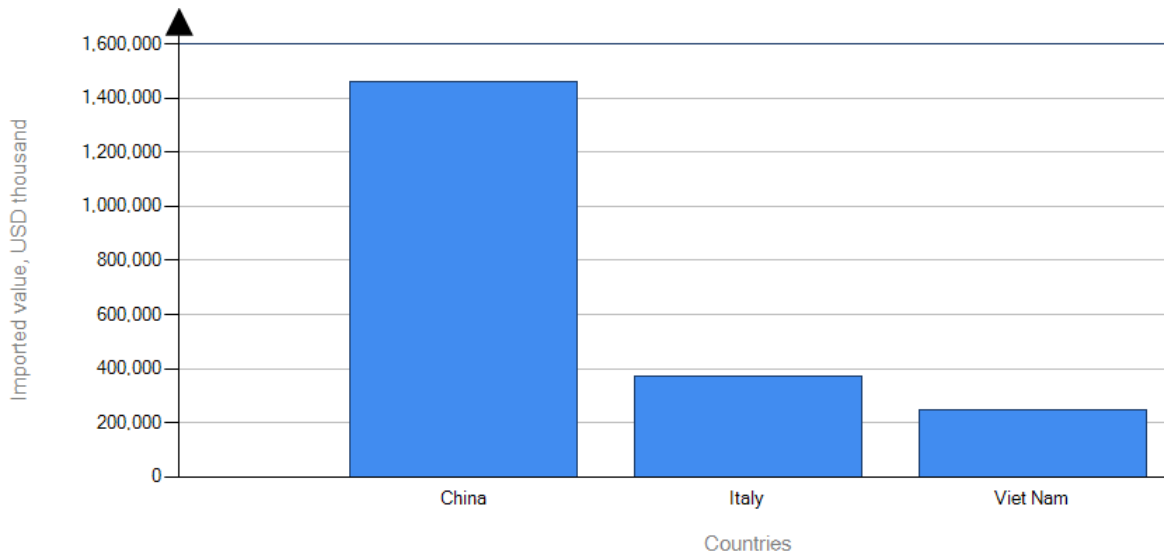


Figura 6 Importaciones de Alemania con la partida arancelaria 4202

Fuente: (International Trade Center, s.f.)

A pesar que estos productos son un porcentaje muy bajo de las importaciones de Alemania, su diseño, calidad y elaboración manual, hacen que se despierte en el consumidor alemán un interés especial, lo cual hace de éste una alternativa de mercado para la distribución de este tipo de accesorios.

Para el año 2016, Alemania importó un total de 3.339.934 miles de dólares con la tarifa arancelaria 4202 (International Trade Center, s.f.).

- Entorno legal y regulatorio

En el marco de las normas "SAFE" recomendadas por la Organización Mundial de Aduanas (OMA), la UE implementó un nuevo sistema de control de importaciones, el Import Control System (ICS), para volver más seguros los flujos de mercancías al momento de su ingreso en el territorio aduanero de la UE. Este sistema de control, que se inscribe en el programa comunitario eCUSTOMS, entró en vigor el 1 de enero de 2011. Desde esta fecha, los operadores deben obligatoriamente transmitir una declaración sumaria de ingreso (ENS, Entry Summary Declaration) a la oficina de aduana del país de llegada, anteriormente al ingreso de mercancías en el territorio aduanero de la Unión Europea.

Los productos importados deben contar con, además de una declaración aduanera por escrito, una factura y, en ocasiones, con un certificado de origen. El Código aduanero modernizado (MCC), vigente desde 2008, simplifica los trámites informatizando y centralizando las transacciones, entre otros servicios. Sin embargo, estas disposiciones de fondo solo se aplicarán a partir del primero de mayo de 2016. Hasta esta fecha, el anterior código de aduanas comunitarias y sus disposiciones siguen vigentes.

Desde el primero de julio de 2009, todas las empresas establecidas fuera de la UE deben contar con un número de Registro e Identificación de Operadores Económicos (EORI) para entregar una declaración en aduanas.

Para el tipo de accesorios a exportar, existe un acuerdo entre Alemania y Colombia que le permite beneficiarse de un arancel preferencial, justificando del origen de mercancía.

✓ Aranceles: 0% OF CIF.

✓ IVA: 19% OF (CIF+DUTY+EXCISE)

- Entorno cultural

El idioma oficial es el alemán y la moneda oficial es el euro. El consumidor alemán muestra una gran tendencia a comparar precios y a comprar frecuentemente en las "tiendas de descuento". Se deja influir por las ofertas y no duda en visitar varios puntos de venta para aprovechar los precios más atractivos. Este consumidor tiene criterios de selección muy estrictos según el tipo de producto que desea comprar. Para los bienes de consumo duraderos los criterios son, en este orden: la seguridad y la calidad, el prestigio, el confort, la comodidad y el precio. Para los productos del día a día, el único criterio determinante es el precio. Para la compra de equipos profesionales, la preferencia por la seguridad conduce a criterios de compra centrados en la calidad, la fiabilidad, el seguimiento del proveedor y el servicio post-venta. El precio no es uno de los criterios determinantes en este tipo de productos. Por el contrario, para los materiales más pequeños o el material industrial, el factor precio es el que se impone.

De acuerdo con María Claudia Lacouture, presidenta de PROCOLOMBIA, "valoran que el producto cuente una historia. Las etiquetas deben contener información que describa el producto, tanto la forma en la que fue elaborado como de dónde proviene y quién es el artesano". La alemana Greta Herbst, de Contigo Fairtrade Shop, reafirmó la importancia de ofrecer productos con historias. "Eso es lo que vendemos porque nos importa meternos en la cultura".

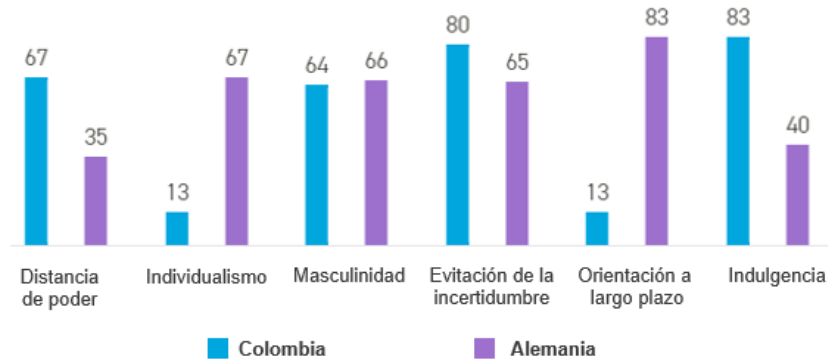


Figura 7 Dimensiones Geert Hofstede's de Colombia y Alemania  
Fuente: (Hofstede Insights, 2017.)

El puntaje alto de Alemania en la dimensión de Orientación a largo plazo (83), indica que es un país pragmático. En sociedades con una orientación pragmática, las personas creen que la verdad depende mucho de la situación, el contexto y el tiempo. Muestran la capacidad de adaptar las tradiciones fácilmente a las condiciones cambiadas, una fuerte propensión a ahorrar e invertir, la frugalidad y la perseverancia en el logro de resultados.

- Presencia de distribuidores

Con más de 82 millones de habitantes, el mercado alemán es el más importante de Europa. Se trata de un mercado muy competitivo y segmentado, con saturación de oferta en numerosos sectores y productos; la calidad y los servicios ofrecidos son primordiales. Las principales zonas económicas son Renania - Westfalia, Baden Wurtemberg, Baviera, Hamburgo, Berlín, Hanóver, y Leipzig en la ex-Alemania del Este. La distribución alemana se reparte en los siguientes canales de distribución:

Venta al por menor tradicional (24.8%); Grandes tiendas especializadas (22%); Cadenas de tiendas de productos no alimentarios (13%); Grandes tiendas de bricolaje (11.7%); Tiendas de descuento (11%); Supermercados (7.9%); Venta a distancia (5.8%); Grandes almacenes (3.8%).

Un posible distribuidor para los productos de la empresa La Pequeña Galería podría ser el almacén Textil-Kaufhäuser, el cual es un gran establecimiento especializado en el sector textil y de manufactura.

Al realizar el análisis de la “Matriz de Selección de Países” para la Exportación de Decoración, Accesorios y Papelería”. Arrojó como mercado objetivo para realizar la exportación a ESTADOS UNIDOS, mientras que como mercado alternativo se identificó ALEMANIA y como mercado contingente CHILE (Véase matriz en el Anexo 1).

## **4. Análisis del producto en el mercado objetivo**

### **4.1. Barreras no arancelarias**

#### **4.1.1. Certificado de Origen**

El certificado de origen (prueba de origen) es el documento que permite a un importador o exportador acreditar el país o región de donde se considera originaria una mercancía. Este certificado es necesario para que una empresa importadora obtenga la preferencia arancelaria negociada en un tratado o en un Acuerdo comercial suscrito por su país. (DIAN, 2018)

Tabla 11 Certificado de Origen Colombia - USA

**ACUERDO DE PROMOCIÓN COMERCIAL COLOMBIA – ESTADOS UNIDOS**  
**UNITED STATES – COLOMBIA TRADE PROMOTION AGREEMENT**  
**CERTIFICADO DE ORIGEN / CERTIFICATE OF ORIGIN**

<b>1. Razón social, dirección, teléfono y correo electrónico del exportador:</b> Exporter's legal name, address, telephone and e-mail		<b>2. Período cubierto / Blanket period:</b> Desde (DD/MM/AA) / From (MM/DD/YY):  Hasta (DD/MM/AA) / To (MM/DD/YY):			
<b>3. Razón social, dirección, teléfono y correo electrónico del productor:</b> Producer's legal name, address, telephone and e-mail		<b>4. Razón social, dirección, teléfono y correo electrónico importador:</b> Importer's legal name address, , telephone and e-mail			
<b>5. Descripción del (las) mercancías(s) / Description of goods</b>	<b>6. Clasificación Arancelaria / HS Tariff Classification</b>	<b>7. Criterio Preferencial / Preference Criterion</b>	<b>8. Valor Contenido Regional / Regional Value Content</b>	<b>9. Factura No. Fecha / Invoice No. Date</b>	<b>10. País de Origen / Country of Origin</b>

<b>11. Certificación de Origen / Certification of Origin</b> Declaro bajo la gravedad de juramento que / I certify that:  <ul style="list-style-type: none"> <li>- La información contenida en este certificado es verdadera y exacta, y me hago responsable de comprobar lo aquí declarado. Estoy consciente que soy responsable por cualquier declaración falsa u omisión hecha en o relacionada con el presente certificado. / The information on this certificate is true and accurate and I assume the responsibility for providing such representations. I understand that I am liable for any false statements or material omissions made on or in connection with this certificate.</li> <li>- Me comprometo a conservar y presentar, en caso de ser requerido, los documentos necesarios que respalden el contenido del presente certificado, así como a notificar por escrito a todas las personas a quienes se lo entregue, de cualquier cambio que pudiera afectar la exactitud o validez del mismo. / I agree to maintain and present upon request, documentation necessary to support this certificate, and to inform, in writing, all persons to whom the certificate was given of any changes that could affect the accuracy or validity of this certificate.</li> <li>- Las mercancías son originarias del territorio de las partes y cumplen con los requisitos de origen que les son aplicables conforme al Acuerdo de Promoción Comercial Colombia - Estados Unidos. / The goods originated in the territory of the parties, and comply with the origin requirements specified for those goods in the Colombia - United States Trade Promotion Agreement.</li> <li>- Las mercancías no han sido objeto de procesamiento ulterior o de cualquier otra operación fuera de los territorios de las Partes, salvo en los casos establecidos en el Artículo 4.13. / The goods undergoes no further production or other operation outside the territories of the Parties unless specifically exempted in Article 4.13.</li> </ul> Esta certificación se compone de ____ hojas, incluyendo todos sus anexos. / This certificate consist ____ pages, including attachments.	
Firma autorizada / Authorized signature:	Nombre de la empresa / Company's name:
Nombre / Name:	Cargo / Title:
Fecha (DD/MM/AA) / Date (MM/DD/YY):	Teléfono y fax / Telephone and Fax:
<b>12. Observaciones / Remarks:</b>  	

Fuente: (DIAN, 2018)

#### **4.1.2 Instrucciones para el diligenciamiento certificado de origen**

Para solicitar el trato arancelario preferencial en Colombia establecido en el Acuerdo, la mercancía debe cumplir con el régimen de origen previsto en él y presentar este certificado diligenciado completamente y de manera legible por el importador, exportador o productor de la mercancía.

**Campo 1:** Indique del exportador el nombre o Razón Social, dirección, ciudad, país, teléfono y correo electrónico

**Campo 2:** Si el certificado ampara varios embarques de mercancías(s) idénticas, tal como se describe en el Campo 5, que son importadas en Colombia dentro de un período específico de tiempo (máximo 12 meses). "Desde" es la fecha a partir de la cual el certificado será aplicable respecto de la(s) mercancía(s) amparadas por el certificado (puede ser previo a la fecha de la firma de este Certificado). "Hasta" es la fecha en que expira el período que cubre el certificado. La importación de una(s) mercancía(s) para la cual se solicita trato arancelario preferencial con base en este certificado, debe efectuarse entre estas fechas. Si el certificado de origen ampara un solo embarque se deja en blanco.

**Campo 3:** Indique del productor el nombre o Razón Social, dirección, ciudad, país, teléfono y correo electrónico. Si en el certificado se incluye mercancía de más de un productor, indique "VARIOS" y adjunte una lista de todos los productores, incluyendo los datos mencionados de cada uno de ellos, relacionándolos con la(s) mercancía(s) descritas en el Campo 5. Si el productor y el exportador son la misma persona, llene el campo anotando "El mismo exportador".



**Campo 4:** Indique del importador el nombre o Razón Social, dirección, ciudad, país, teléfono y correo electrónico.

**Campo 5:** Descripción completa de cada mercancía. La descripción deberá ser lo suficientemente detallada para relacionar la descripción de la mercancía contenida en la factura y el Sistema Armonizado (SA).

**Campo 6:** Para cada mercancía descrita en el Campo 5, identifique la clasificación arancelaria del Sistema Armonizado (SA) a seis (6) dígitos o en la nomenclatura nacional a 10 dígitos.

**Campo 7:** Para cada mercancía descrita en el Campo 5, indique el criterio que aplica conforme al Artículo 4.1 del Acuerdo: (a), (b) i), (b) ii), o (c)

Tabla 12 Instrucciones de Diligenciamiento Certificado de Origen Colombia - USA

<b>(a)</b>	(a) la mercancía es <b>obtenida en su totalidad o producida enteramente</b> en el territorio de una o más de las Partes;
<b>(b) i)</b>	(b) es producida enteramente en el territorio de una o más de las Partes y i) cada uno de los <b>materiales no originarios empleados en la producción de la mercancía sufre el correspondiente cambio en la clasificación arancelaria, especificado en el Anexo 4.1 o en el Anexo 3-A</b> (Reglas Específicas de Origen del Sector Textil y Confecciones), y la mercancía cumple con los demás requisitos aplicables de este Capítulo; o
<b>(b) ii)</b>	(b) es producida enteramente en el territorio de una o más de las Partes y ii) la mercancía, de otro modo, satisface cualquier <b>requisito de valor de contenido regional</b> aplicable u otros requisitos especificados en el <b>Anexo 4.1 o en el Anexo 3-A</b> (Reglas Específicas de Origen del Sector Textil y Confecciones), y la mercancía cumple con los demás requisitos aplicables de este Capítulo; o
<b>(c)</b>	(c) la mercancía es producida enteramente en el territorio de una o más de las Partes, <b>a partir exclusivamente de materiales originarios.</b>

Fuente: (DIAN, 2018)

Las reglas de origen se encuentran en el Capítulo 3 (Textiles y Confecciones) y Anexo 3-A Reglas Específicas de origen del Sector Textil y del Vestido, así como el Capítulo 4 (Reglas de Origen y Procedimientos de Origen) y el Anexo 4.1 Reglas de Origen Específicas del Acuerdo.

**Campo 8:** Si la mercancía está sujeta a un requisito de Valor de Contenido Regional (VCR), indique el porcentaje que resulta de la aplicación del método de cálculo elegido, conforme el artículo 4.2, seguido de la abreviatura que corresponda entre las siguientes:

- (RV) Método de reducción del valor
- (AV) Método de aumento del valor
- (CN) Método de costo neto

Ejemplo: 49% AV, lo que significaría que utilizando el método de cálculo de aumento de valor el VCR resulta ser 49%

En caso, que la mercancía no esté sujeta a un requisito de Valor de Contenido Regional (VCR) indique: NO.

**Campo 9:** Si el certificado ampara solo un embarque de mercancías, incluya el número y la fecha de la factura comercial.

**Campo 10:** Indique "US" para las mercancías originarias de los Estados Unidos de América y exportadas a Colombia.

**Campo 11:** Este campo debe ser completado, firmado y fechado por el emisor del certificado de origen (importador, exportador o productor). La fecha debe ser aquella en que el Certificado es llenado y firmado.

**Campo 12:** Este campo sólo deberá ser utilizado cuando exista alguna observación en relación con este certificado, entre otros, cuando la(s) mercancía(s) descrita(s) en el campo 5 haya(n) sido objeto de una resolución anticipada o una resolución sobre clasificación o valor de

los materiales, indique la autoridad emisora, número de referencia y la fecha de emisión. (DIAN, 2018)

#### **4.2. Consideraciones previas a la exportación**

Antes de materializar la exportación e incluso antes de proponer un negocio a su cliente estadounidense, toda empresa deberá ocuparse de conocer los requerimientos documentales que aseguren el ingreso de la mercadería. Con este fin, y más allá de que el importador estadounidense sea el principal interesado en identificar y obtener las certificaciones necesarias, el exportador deberá cerciorarse de la admisibilidad del producto, así como de los tiempos, costos y condiciones para la obtención de tales documentos. Para esto será necesario, en primer lugar, determinar la posición arancelaria de la mercadería de acuerdo al nomenclador de aduanas utilizado en Estados Unidos (Harmonized Tariff Schedule of the United States o HTSUS). Este nomenclador se encuentra accesible a través del sitio Web del United States International Trade Commission. La correcta clasificación arancelaria permitirá asociar los productos con las exigencias de los distintos organismos, tanto federales como estatales (FDA, EPA, DOT, CPSC, FTC u otros), y a su vez verificar el alcance del Sistema Generalizado de Preferencias. Asimismo, esto permitirá conocer los requisitos de certificación, así como las condiciones necesarias para el embalaje y marcado de los productos, o la posible sujeción a cupos, entre otras regulaciones. Cuando no se hubieran cumplimentado los pasos mencionados, o en caso de que el importador tuviera un escaso conocimiento sobre los trámites a realizar, será necesario dar intervención a un agente aduanero que cuente con experiencia en la tramitación de importaciones desde Estados Unidos.

En lo que a certificaciones respecta, estos constituyen una fuente de información extremadamente valiosa al momento de corroborar las exigencias de la CBP y otros organismos, y resultan esenciales a la hora de realizar las presentaciones ante las instituciones que correspondan. (FedEX, 2018)

#### **4.3. Certificados por rubro o tipo de producto: Artículos para niños**

La regulación de los productos que exportara La Pequeña Galería, como accesorios para niños, se encuentra establecida por la U.S. Consumer Product Safety Commission (CPSC), determinando el cumplimiento de la Ley Federal de Substancias Peligrosas y la Ley de Protección y Seguridad de los niños. Mediante el acceso al sitio web de esta entidad ([www.cpsc.gov](http://www.cpsc.gov)) se pueden identificar los estándares requeridos para cada tipo de producto (entre otros juguetes, bicicletas, electrodomésticos, linternas y algunos materiales de construcción). (CPSC, 2018)

La CPSC administra y hace cumplir varias leyes federales. Estas leyes autorizan a la agencia a proteger al público contra riesgos irrazonables de lesiones y muertes asociadas con productos de consumo. (CPSC, 2018)

La Leyes federales que aplican para este tipo de productos son:

- Consumer Product Safety Act (CPSA)
- Consumer Product Safety Improvement Act (CPSIA)
- Public Law 112-28: Updates to CPSIA
- Children's Gasoline Burn Prevention Act (CGCPA)

- Federal Hazardous Substances Act (FHSA)
- Child Safety Protection Act (CSPA)
- Labeling of Hazardous Art Materials Act (LHAMA)
- Flammable Fabrics Act (FFA)
- Poison Prevention Packaging Act (PPPA)
- Refrigerator Safety Act (RSA)
- Virginia Graeme Baker Pool and Spa Safety Act (VGB Act)
- Child Nicotine Poisoning Prevention Act of 2015 (CNPPA)
- Drywall Safety Act of 2012 (DSA)

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

La segmentación de mercados es un esfuerzo por mejorar la precisión del Marketing de una empresa. (Kotler,2001).

(Kotler, 1984) precisa que la segmentación de mercados es el acto de dividir un mercado en grupos bien definidos de grupos de clientes que pueden necesitar productos o mezclas de mercadotecnia específicos.

En la etapa de segmentación del mercado se delimita el grupo de consumidores en conglomerados homogéneos y se crean perfiles característicos de los segmentos resultantes. En la segunda etapa, se evalúan las potencialidades de cada segmento y se selecciona un segmento objetivo. En la última etapa, la de posicionamiento en el mercado, se diseña la estrategia de mercadotecnia más adecuada para que el producto o servicio sea percibido por los consumidores como la mejor propuesta o medio para satisfacer sus necesidades. (Kotler, 2001)

### **5.1.Segmentación**

#### **5.1.1. Variables de segmentación**

- Demográficas: Padres de familia hombres y mujeres, entre 20 y 50 años, niños y niñas de 2 a 14 años de edad que vivan y residan en los 48 Estados de los Estados Unidos y su distrito federal, que estén matriculados a instituciones educativas. El segmento en el cual se concentra la marca son los padres de familia, hombres y mujeres de entre 20 y 50 años, que les apasione el arte hecho a mano, les guste adquirir productos creativos para sus hijos, niños o niñas de entre 2 y 14 años de edad, que prefieran un producto de calidad que muchos de una calidad media, de un

nivel socioeconómico medio-alto, se busca un segmento de alto poder adquisitivo. Buscando posicionarse como una marca de lujo hecha a mano, con responsabilidad social empresarial, pero a precios accesibles, producto de una estrategia que combina diseño y calidad, innovación que ha convertido a sus productos en objetos de deseo.

- Psico-gráficas: Gusto por el arte, mano de obra artesanal, productos con responsabilidad social corporativa, talento 100% colombiano, diseños creativos y tiernos, estilos innovadores, calidad del producto.

- Conductuales: Los niños que utilizan frecuentemente bolsos, loncheras y cartucheras para almacenar artículos personales, colores, lápices y productos para el colegio y busquen diseños actuales, innovadores y de alta calidad, elaborados de manera sustentable, artesanalmente.

- Motivos de compra: El principal motivo de compra será la satisfacción personal del niño o niña, abarcando a la vez funcionalidad, practicidad y diseño. Además de ser impulsado por una conciencia y un aprecio por el arte y diseño a mano, también la confiabilidad en la calidad de los materiales

A través de sus diseños La Pequeña Galería en Colombia, logra diferenciarse de su competencia para lograr llegar a un segmento descuidado por la competencia. Antes de que la marca apareciera en el mercado, las cartucheras, loncheras y accesorios de uso personal para niños seguían siempre las mismas líneas clásicas y tradicionales con los colores básicos y diseños muy sencillos y típicos.

En Colombia la marca logró posicionarse y conquistar a sus clientes como una marca de calidad, 100% Colombiana, con obra de mano artesanal, que no descuida el diseño innovador,

mezcla colores, estilos de animales, frutas, lo clásico con un toque fresco, le añade color, creatividad y diferenciación a las cartucheras y loncheras tradicionales. De este modo la empresa llega a un segmento en el que el cliente se basa en la calidad del diseño que buscaba, la apreciación por el arte y su accesible precio.

### **5.1.2. Tendencias de mercado**

Como los consumidores viajan más a menudo, están buscando productos adecuados a sus necesidades y preferencias en términos de diseños, estilos y funcionalidad. Los fabricantes de bolsos, bolsas de colores, monederas, loncheras, paños para gafas y estuches de celular han ampliado sus gamas de productos a una variedad de colores pasteles o tonalidades claras, amplia variedad en productos de oficina y artículos escolares llamativos y novedosos.

El estilo preferido entre los consumidores ha cambiado a un estilo enfocado en los detalles con diseños variados, figuras basadas en frutas y animales. En lugar de comprar accesorios tradicionales, los consumidores de la partida 4202129000 han mostrado más interés en bolsas de colores, monederas, loncheras, paños para gafas y estuches de celular, que se adapten a diversas ocasiones, desde la escuela, el hogar, la oficina; hasta los viajes y los paseos familiares.



## 6. Competencia

Es una categoría muy diversa y competitiva. Las marcas en Estados Unidos continúan manteniendo un fuerte control sobre las marcas internacionales. Marcas nacionales como GAP se posicionan en puntos más económicos a precios medios y se dirigen a un público más amplio, en comparación con las marcas internacionales como Kikki K, que se ven principalmente con precios en puntos de alta gama y se comercializan específicamente en consumidores acomodados (PassPort, 2017).

Se presenta un lento tránsito de peatones en los centros comerciales de Estados Unidos y fluctuaciones monetarias. A medida que el aumento del comercio electrónico ha llevado a una baja pisada en los centros comerciales, los productos de Kikki k han tenido grandes descuentos en tiendas departamentales y minoristas especializados, para liquidar las existencias fuera de temporada. Además, el dólar estadounidense fuerte ha contribuido a la debilidad de las ventas entre los compradores extranjeros. Kikki K fortaleció su negocio de comercio electrónico al incorporar la tecnología de comercio electrónico internamente en 2014. El lanzamiento de su propio sitio web de comercio electrónico ayudó a impulsar el crecimiento de los ingresos a través de la venta minorista en Internet.

Además, la compañía Kikki K, se centró en la reestructuración de su imagen de marca y valor de marca al enfatizar la calidad y la artesanía de sus productos, también creó una línea de negocio dedicado a ofrecer servicios personalizados que incluyen reparación, preservación y personalización. En el año 2018, la compañía creó su nueva colección especializada en matrimonios y celebraciones.



Figura 8 Productos de Kikki - k

Fuente: (<https://www.kikki-k.com>, 2018).

El principal competidor de La Pequeña Galería, se enfoca en productos con tonalidades suaves, figuras y estilos basados en frutas. Atendiendo el mercado de artículos de oficina, también ofrece accesorios y decoración infantil. Posee una excelente estrategia de Marketing Digital, gracias a la plataforma de comercio electrónico que ha construido <https://www.kikki-k.com/> y haciendo presencia en Facebook e Instagram, dando a conocer todas sus líneas de negocio, sus productos estrella, haciendo énfasis en espacios llamativos, uniendo sus accesorios y objetos más novedosos, subiendo fotografías constantemente en las redes sociales. Lanza

nuevas colecciones cada mes en la aplicación Youtube y se caracteriza siempre por su estilo Swedish.



Figura 9 Líneas de negocio de Kikki - k

Fuente:([www.kikki-k.com](http://www.kikki-k.com), 2018).

En el año 2017, la compañía kikki - K realizo una alianza estratégica con Amnesty International, reconocido movimiento global, presente en más de 150 países, entidad que trabaja para los derechos humanos, el objetivo de esta alianza y de este movimiento es realizar labores de investigación y emprender acciones para impedir y poner fin a los abusos graves contra los

derechos civiles, políticos, sociales, culturales, y económicos; también pedir justicia para aquellos cuyos derechos han sido violados. Se evidencia una estrategia sólida y un departamento de Responsabilidad Social Corporativo comprometido con la humanidad, apoyando a la comunidad LGBTI, haciendo recordación y fidelización de la marca mediante la estrategia llamada More Love, basándose en más igualdad, más esperanza, más humanidad, más inclusión social y más amor. Su estrategia consiste en que por cada venta que se haga en su punto de venta, será donado 1 USD para apoyar a Amnesty International y la comunidad LGBTI.



Figura 10 Estrategia de RSE en punto de venta Kikki - k

Fuente: ([www.kikki-k.com](http://www.kikki-k.com), 2018).

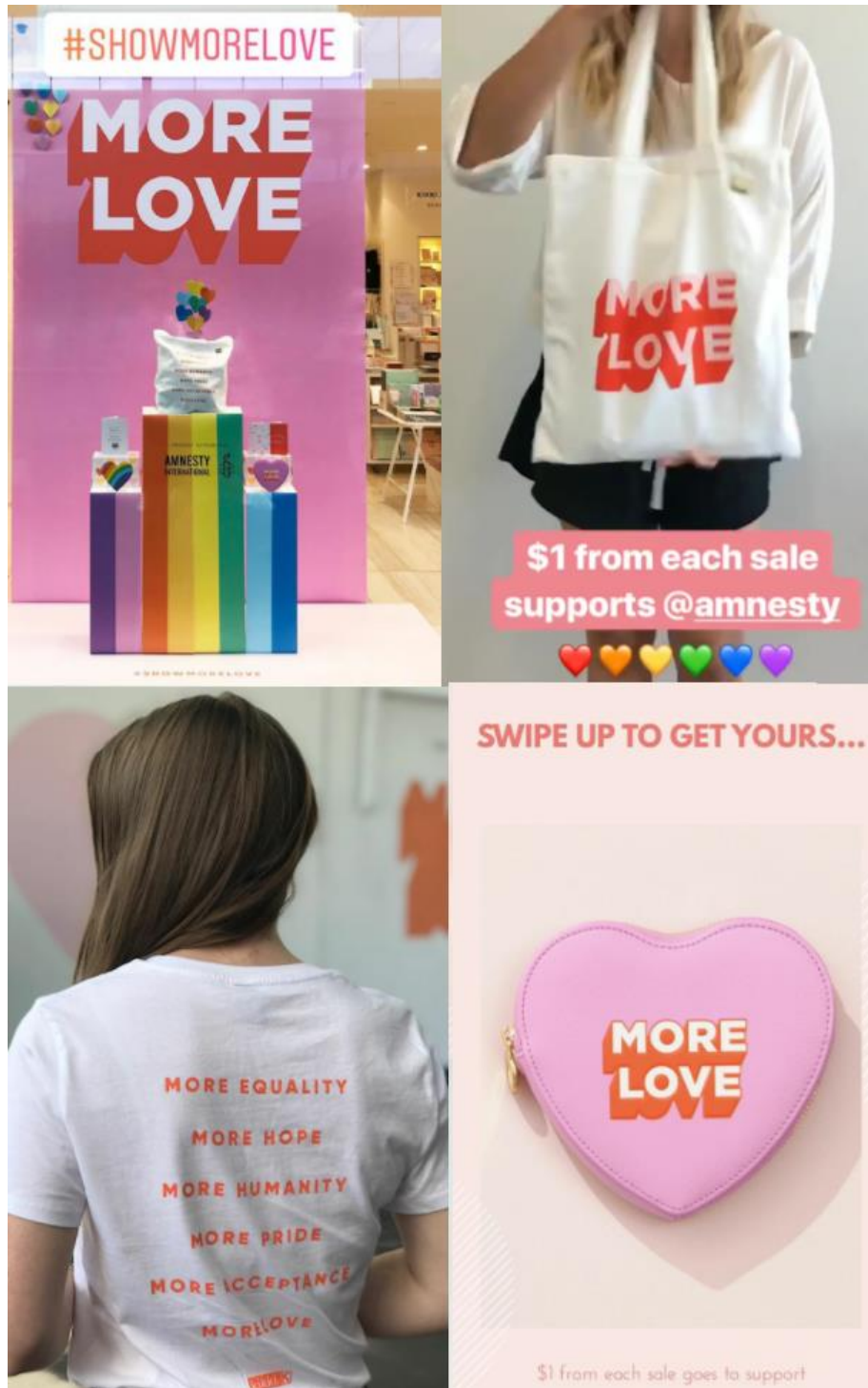






Figura 11 Alianza estratégica Amnesty International

Fuente: ([www.kikki-k.com](http://www.kikki-k.com), 2018).

Tabla 13 Rango de precios productos de Kikki - k

Descripción y Precio Unitario	Producto
<p>Lunch Bag US \$16.95</p>	
<p>Pencil Case US \$16.95</p>	
<p>Pencil Case Strawberries US \$24.95</p>	
<p>Pencil Case Avocado US \$19.95</p>	

Pencil case Pug  
US\$9.95



Fuente: ([www.kikki-k.com](http://www.kikki-k.com), 2018).

En el análisis del competidor encontramos compañías locales que también comercializan productos similares a los de La Pequeña Galería. GAP posee una línea de negocio enfocada a las cartucheras, loncheras y accesorios personales. Es una marca Americana con una gran red de distribución en todo EEUU y también posee una plataforma de Comercio Electrónico [www.gap.com](http://www.gap.com), donde se pueden adquirir todos sus productos desde cualquier parte del mundo. Su alianza estratégica con Borderfree, Inc., permite que clientes internacionales y personas de todo el mundo puedan comprar las nuevas colecciones. Borderfree, Inc., proporciona soluciones de comercio electrónico transfronterizas. La compañía opera <https://www.borderfree.com/>, una plataforma de tecnología y servicios patentada que permite a los minoristas en los Estados Unidos realizar transacciones con consumidores en aproximadamente 100 países y territorios en todo el mundo. Sus clientes incluyen minoristas, grandes almacenes, marcas de indumentaria y marcas de estilo de vida que venden una variedad de productos físicos en línea, que incluyen prendas de vestir, bolsos, joyas, artículos deportivos, decoración del hogar y juguetes. La compañía anteriormente se conocía como FiftyOne, Inc. y cambió su nombre a Borderfree, Inc. en 2013. La compañía fue fundada en 1999 y tiene su sede en Nueva York, Nueva York. Borderfree, Inc. es una filial de Pitney Bowes Internacional. Con esta nueva alianza

estratégica permite rastrear los envíos y tener control de la ubicación exacta dónde van los productos geográficamente.



## We've expanded our international shipping!

Our partnership with Borderfree, Inc. makes it easy for customers from around the globe\* to shop our collection of must-have handbags, backpacks, luggage, and accessories.

✓ Choose your location to confirm your country is eligible for shipment.

**SHOP INTERNATIONAL**

[About Borderfree](#)

[Terms & Conditions](#)



[Privacy Policy](#)

Figura 12 Alianza estratégica GAP y Borderfree, inc.  
Fuente: (<https://www.gap.com>, 2018).

Tabla 14 Rango de precios productos de GAP

Descripción y Precio Unitario	Producto
<p>Kichirou Lunch Bag US \$39.99 - \$54.00</p>	



<p>Wolf Roll-up Pencil Case US \$29.99 - \$39.00</p>	
<p>Kichirou Lunch Bag US \$39.99 - \$54.00</p>	

Fuente: (<https://www.gap.com>, 2018).

CoolPencilCase es otro fabricante norteamericano que maneja líneas de negocio similares de La Pequeña Galería. Siendo la ventanilla única para adquirir útiles escolares, accesorios personales. Su valor agregado es la innovación en los estilos que poseen sus cartucheras.



Sus líneas de negocio están divididas por estilos, características, personaje, capacidad y por accesorios. También maneja líneas de negocio dedicadas a organizadores, escritorio y papelería, plumas y lápices y borradores. Posee una plataforma de Comercio electrónico [www.coolpencilcase.com](http://www.coolpencilcase.com) donde se pueden adquirir todos los productos y las nuevas colecciones pagando con tarjeta de crédito.



Figura 13 Cartucheras de Cool Pencil Case

Fuente: (<http://www.coolpencilcase.com>, 2018).

Tabla 15 Rango de precios productos de Cool Pencil Case

Descripción y Precio Unitario	Producto
<p>Moongs Delicious Treats Pencil Pouch US \$9.95</p>	
<p>JinbeSan Luxe Pencil Pouch US \$18.85</p>	

Bright and Fun Pencil Pouch

US \$10.65



Fuente: (<http://www.coolpencilcase.com>, 2018).

## 7. Costeo del producto para la exportación y estrategia de precio

Conociendo el valor de venta de bienes similares en Estados Unidos y el valor por unidad comercial de los productos que La Pequeña Galería produce, se procede a realizar una cotización de los mismos, de acuerdo al medio de transporte que se utilizará para la exportación.

De acuerdo al análisis realizado a la matriz de costos de D.F.I. (Distribución Física Internacional) para transporte aéreo, **ANEXO 2. Cotización bolsa de colores All Trans Ltda**, realizada por la empresa ALLTRANS LTDA. Transportes Internacionales, se determinó un valor de USD 11.4, incluidos costos aproximados y negociables para distribución del 30% y para minorista del 25%.

Tabla 16 Cotización bolsa de colores

<b>BOLSA DE COLORES</b>						
CANTIDAD/ UNIDADES	VALOR TOTAL DE LA VENTA	COSTOS DE EXPORTACIÓN -DDP	VALOR TOTAL VENTA Y COSTOS DE EXPOR TACIÓN	DISTRIBUIDOR Y MINORISTA 55%	VALOR TOTAL DEL PRODUCTO INCLUIDO DISTRIBUIDOR Y MINORISTA	VALOR TOTAL UNITARIO
666	\$ 2.998.79	\$ 1.746.40	\$ 4.745.19	\$ 2.609.85	\$ 7.355.04	\$ 11.04

Fuente: Elaboración propia.

Con base en la cotización realizada por la empresa All TRANS Ltda y haciendo un comparativo de precios frente a las marcas que se encuentran posicionadas en el mercado americano, se encontró que para la bolsa de colores, los precios de la empresa Kikki – k varían entre **USD \$9.95 y USD \$24.95** , mientras que para GAP los valores están entre **USD \$29.99 –y USD \$39.00**, por otro lado, los valores de CoolPencilCase oscilan entre **USD \$9.95 y USD 18.95**; mostrando así que los precios de La Pequeña Galería son competitivos en relación a la competencia.

### **7.1.Costeo de producto y Estrategia de precio para el producto: Lonchera**

De acuerdo al análisis realizado a la matriz de costos de D.F.I. (Distribución Física Internacional) para transporte aéreo, **ANEXO3. Cotización Lonchera Premium All trans Ltda.** realizada por la empresa ALLTRANS LTDA. Transportes Internacionales, se determinó un valor de USD 46.35 incluidos costos de distribución y minorista por 30% y 25% respectivamente.

Tabla 17 Cotización Lonchera Premium

<b>LONCHERA PREMIUM</b>						
<b>CANTIDAD/UNIDADES</b>	<b>VALOR TOTAL DE LA VENTA</b>	<b>COSTOS DE EXPORTACIÓN -DDP</b>	<b>VALOR TOTAL VENTA Y COSTOS DE EXPORTACIÓN</b>	<b>DISTRIBUIDOR Y MINORISTA A 55%</b>	<b>VALOR TOTAL DEL PRODUCTO INCLUIDO DISTRIBUIDOR Y MINORISTA</b>	<b>VALOR TOTAL UNITARIO</b>
174	\$ 2.995.17	\$ 2.207.80	\$ 5.202.97	\$ 2.861.63	\$ 8.064.60	\$ 46.35

Fuente: Elaboración propia.

Con base en la cotización realizada por la empresa All TRANS Ltda. y haciendo un comparativo de precios frente a las marcas que se encuentran posicionadas en el mercado

americano, se encontró que para la Lunch Bag, el precio unitario de la empresa Kikki – k es de USD \$16.95, mientras que para GAP los valores varían entre USD \$39.99 y USD \$54.00, mostrando así que los precios de La Pequeña Galería son competitivos, en relación a los productos de GAP. Frente a Kikki – k es necesario evaluar otros factores para identificar la diferencia entre los productos.

Para ambos productos recomendamos a la empresa utilizar la Estrategia de Precio conocida con Market Based Price Strategy: Esta estrategia recomienda establecer un precio basándose en la comparación de los precios del mercado y en los atributos de cada producto, para así establecer el precio final de venta ubicándose en un punto medio que le permita el correcto posicionamiento de marca, según su valor agregado de innovación en los diseños, pero siendo a la vez competitivo con respecto a una competencia que ya está muy posicionada en dicho mercado.

## 8. Canales de distribución y comercialización

Se recomienda que se haga mediante “Exportación directa a través de distribuidor”, la cual consiste en adquirir el producto e importarlo, ocupándose de los trámites aduaneros, realizar el respectivo almacenamiento, la venta y la entrega física al comercializador o minorista.

A continuación, se relacionan los nombres y direcciones de distribuidores potenciales en la ciudad de Miami (Estados Unidos). La siguiente lista fue extraída de la base de datos Bacex (Base de datos de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio Exterior de Colombia) como actuales importadores de la partida arancelaria 4202129000.

Se recomienda a la empresa realizar investigación primaria para determinar si es viable a futuro establecer vínculos comerciales.

Tabla 18 Distribuidores ciudad de Miami

CIU PDES	RAZON IMP	DIR PDES
MIAMI	Agua Bendita LLC	7367 Coral Way, Miami, FL. 33155. Tel: 3054458400 Fax: 3054612592 / Tax ID o EIN
MIAMI	Agua Bendita LLC	7367 Coral Way, Miami, FL. 33155. Tel:
MIAMI	ACTION BAG MANUFACTURING	5846 S. FLAMINGO ROAD, BAY 258 COOPER CITY, FL 33330
MIAMI	PIEL INC	11200 NW 138 TH STREET N
MIAMI	ADAMA PRODUCE	3340 NE. 190TH STREET, 304 AVENTURA, FLORIDA 33180 USA
MIAMI	ASAP LLC	2971 NW 99TH PL MIAMI FL.33172
MIAMI	ACTION BAG MANUFACTURING	5846 S. FLAMINGO ROAD, BAY 258 COOPER CITY, FL 33330
MIAMI	AGUA BENDITA LLC	1005 SW 87TH AVE MIAMI, FL 33174, T:
MIAMI	ACTION BAG MANUFACTURING	5846 S. FLAMINGO ROAD, BAY 258 COOPER CITY, FL 33330
MIAMI	ACTION BAG MANUFACTURING	5846 S. FLAMINGO ROAD, BAY 258 COOPER CITY, FL 33330
MIAMI	ACTION BAG MANUFACTURING	5846 S. FLAMINGO ROAD, BAY 258 COOPER CITY, FL 33330
MIAMI	ACTION BAG MANUFACTURING	5846 S. FLAMINGO ROAD, BAY 258 COOPER CITY, FL 33330

Como tendencia de mercado de comercio minorista por internet, se encontró que el valor de la venta minorista de Internet creció significativamente en la categoría de accesorios de uso personal, como bolsas de colores, monederas, loncheras, paños para gafas y estuches de celular; aumentó del 11% en 2012, al 17% en 2017 (PassPort, 2017). El crecimiento del comercio digital se ve ampliamente respaldado por el creciente número de consumidores digitales. Según los datos del estudio Consumidor Digital realizado por Euromonitor International en el año 2017, el número de usuarios de Internet fue equivalente al 72% de la población de EE. UU., en 2016, frente al 65% en 2011 (PassPort, 2017). A medida que más consumidores investigan y compran productos en línea, las marcas y los minoristas invierten grandes cantidades construyendo su presencia en el comercio minorista de internet y mejorando sus sitios web para proporcionar una experiencia de compra sin interrupciones para los consumidores. Los grandes almacenes han fortalecido cada vez más sus estrategias digitales; líderes como Macy's y Nordstrom han aprovechado su presencia minorista y han mejorado sus servicios en línea al ofrecer entregas en el mismo día, capacidades de "comprar en línea / recoger en la tienda" y políticas de cambio / devoluciones fáciles para productos vendidos a través de sus sitios web. Estas características proporcionan una mayor comodidad para los compradores en línea, aliviando el estrés asociado con los tiempos de entrega impredecibles (PassPort, 2017).

Papelerías, tiendas de suministros de oficina y tiendas de accesorios como Staples y Office Depot han invertido principalmente en desarrollar sitios web que creen una experiencia de compra más fluida y atraigan a consumidores en línea cada vez más grandes, y los minoristas



puros en línea también han ampliado su selección en línea de accesorios de papelería y accesorios de uso personal. El gigante minorista en línea Amazon lanzó Business Prime Shipping, que permite a los usuarios, con una cuenta de Amazon Business, obtener accesorios de papelería, accesorios de uso personal y otros productos relacionados con la oficina con beneficios ilimitados de envío de dos días. Dejando claro que en el canal de venta minorista por internet hay una gran oportunidad y La Pequeña Galería puede explotar este mercado llegando a varios minoristas que posean una estrategia robusta de comercio electrónico (PassPort, 2017).

A medida que los consumidores se vuelven cada vez más dependientes de sus dispositivos digitales y teléfonos móviles para navegar y realizar compras, la venta minorista por Internet seguirá aumentando sus participaciones en la categoría de accesorios personales, incluidas las bolsas de colores, monederos, loncheras, paños para gafas y estuches de celular. Las bolsas y accesorios de uso personal estarán más ampliamente disponibles en varios sitios de compras en línea. Los fabricantes norteamericanos estarán más comprometidos con el lanzamiento de portales oficiales de compras en línea para vender sus productos directamente a los consumidores. Además, algunos fabricantes se están asociando con sitios de compras en tiendas departamentales en línea, así como registrándose con jugadores de comercio electrónico, como Amazon y Overstock.com, y minoristas puros en línea como eBags Inc para enumerar sus artículos en sus sitios de comercio electrónico. (PassPort, 2017)

Para mantenerse al frente del juego, las marcas y los minoristas están incorporando una combinación de elementos físicos y digitales en la experiencia de compra. Estos incluyen aprovechar la comunicación de campo cercano y otras tecnologías "invisibles" para entregar puntos de lealtad, información del producto y notificaciones push a los consumidores, así como también les permiten pedir productos agotados, o incluso crear artículos diseñados a medida, a

través de kioscos digitales en víveres. Además, las marcas y los minoristas están probando características tecnológicas digitales, como la tecnología iBeacon, etiquetas RFID, realidad virtual y aplicaciones de realidad aumentada, para mejorar la experiencia minorista en la tienda. A medida que los mundos digital y físico han comenzado a fusionarse (PassPort, 2017).

Los minoristas no especializados en comestibles siguen siendo el canal principal, incluidos las papelerías y tiendas de suministros de oficina, continúan liderando ventas de artículos de papelería y accesorios personales, pero las acciones de minoristas no especializados han estado bajando gradualmente, principalmente debido a la mayor disponibilidad de productos a través de la venta minorista por Internet (PassPort, 2017).

Los artículos y accesorios como bolsas de colores, monederos, loncheras, paños para gafas y estuches de celular se han vendido cada vez más en varios canales minoristas, incluido el mercado gris. El mercado gris, también conocido como el mercado paralelo, se describe como un mercado donde los productos se venden en puntos de venta que están fuera de los puntos de venta autorizados de una marca. Estos puntos de venta se consideran legales, pero el propietario de la marca no tenía la intención de que sus productos se vendieran allí (PassPort, 2017). Por ejemplo, en los EE. UU, Las bolsas de Gucci no solo se venden en grandes almacenes, sino también en TJMaxx, Amazon y Overstock.com. Estas tiendas venden los mismos artículos que uno puede encontrar en las tiendas departamentales, pero con descuentos mucho mayores. Los consumidores están dispuestos a comprar productos con descuento, si estos canales pueden garantizar la autenticidad de los productos. Como los productos de La Pequeña Galería son conocidas por su alta calidad y exclusividad (PassPort, 2017).

La exportación de La Pequeña Galería a los Estados Unidos es recomendable que se haga, primero, por distribuidores minoristas no especializados en comestibles, a través de

distribuidores locales, que a la vez y en lo posible, posean plataformas de Comercio Electrónico, dado que esto impulsa el posicionamiento de la marca, como también los productos abarcaran un mercado más grande, llegando a todas las regiones de EEUU y satisfaciendo la demanda creciente de este mercado.

Indigo y Nordstrom Inc, entre otras cadenas por departamento se recomiendan como minoristas que puedan llegar a ser clientes potenciales a mediano plazo cuando se cuente con mejor músculo financiero, y por lo tanto, se tenga mayor capacidad de respuesta y un poder de negociación fuerte, debido a que estas son cadenas de tiendas departamentales lujosas en los Estados Unidos, las cuales hoy por hoy, comercializan como minoristas diversos productos dentro de los que se encuentran: calzado, ropa, accesorios, bolsos, joyas, cartucheras, estuches para gafas, loncheras y demás accesorios personales.

### **8.1.Perfil Logístico de Estados Unidos**

Estados Unidos, situado en Norteamérica limita al Norte con Canadá, al Este con el Océano Atlántico, al Sur con México y al oeste con el Océano Pacífico. La superficie total de su territorio es de 9.826.630 km<sup>2</sup>. (PROCOLOMBIA, 2016).

Estados Unidos posee una infraestructura de transporte desarrollada, suficiente para soportar las necesidades de su economía.

Está compuesta por una red de carreteras de 6.430.366 km., que se extiende por todo el país, conectando los 50 estados que lo componen, de los cuales 75.238 km. forman parte del vasto sistema nacional de autopistas.

Tiene más de 226.605 km. de ferrocarril, que en su mayoría pertenecen a empresas privadas; también cuenta con oleoductos para el transporte de productos derivados del petróleo.

Estados Unidos cuenta con 13.513 pistas aéreas, donde varias son las más grandes y de mayor movimiento del mundo. La oferta de servicios directos desde Colombia se concentra en los Aeropuertos de John F. Kennedy International (Nueva York), Los Ángeles International, George Bush International (Houston), Memphis International Airport, Hartsfield-Jackson Atlanta International Airport y Miami International Airport.

Adicional a los servicios directos, otras aerolíneas tienen las posibilidades de recibir carga en Colombia y llevarla a Estados Unidos en servicio con trasbordo, desde: Ciudad de Panamá y Ciudad de México.

Estados Unidos representa el 42% del mercado global de bienes de consumo, y por tal motivo y para estar más cerca de sus proveedores y clientes, muchas empresas del mundo deciden invertir en este país. Actualmente, están suscritos más de 14 Tratados de libre Comercio con países asociados ( Department of Agriculture, US).

En cuanto al desempeño, según el Logistics Performance Index (LPI) publicado en 2016, Estados Unidos ocupa el puesto 10 en el mundo, a continuación se relacionan los diferentes aspectos tenidos en cuenta para obtener esta ubicación.

Tabla 19 Logistics Performance Index de Estados Unidos World Bank 2017

LPI	Puntaje	Puesto
	<b>3,99</b>	<b>10</b>
<b>Aspectos evaluados</b>		
Eficiencia aduanera	3,75	16
Calidad de la infraestructura	4,15	8
Competitividad de transporte internacional de carga	3,65	19
Competencia y calidad en los servicios logísticos	4,01	8
Capacidad de seguimiento y rastreo a los envíos	4,20	5
Puntualidad en el transporte de carga	4,25	11

Fuente: Elaboración propia con base en Logistics Performance Index de Estados Unidos World Bank 2017

\*El índice varía entre 1 y 5, donde 5 representa el mejor desempeño.

## **8.2.Exportación vía aérea**

De acuerdo a los datos suministrados por PROCOLOMBIA se observa un dinamismo e incremento en las exportaciones vía aérea desde Colombia hacia Estados Unidos entre los años 2015 y 2016 pasando de 187.772 toneladas a 201.425 toneladas entre cada periodo.

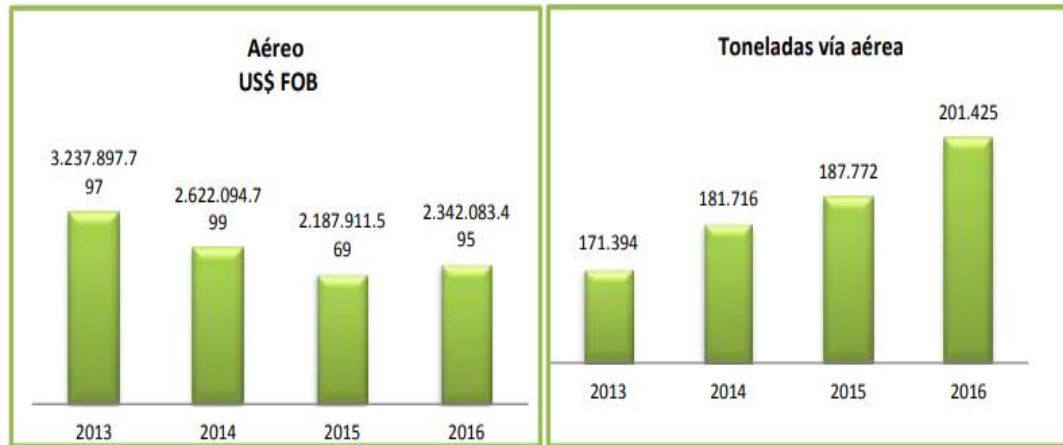


Figura 14 Exportaciones vía aérea

Fuente: (Agency, C. I. (2017).

Teniendo en cuenta que para el proceso de exportación, se decidió utilizar el medio de transporte aéreo, a continuación se relacionan las ofertas de rutas aéreas desde los aeropuertos colombianos, los cuales manejan vuelos con frecuencia diarios y semanales, como también con trayectos directos y en conexión con Panamá y México.

Tabla 20 Rutas Procolombia

Aerolínea	Conexiones	Frecuencia
<b>American airlines</b>	<b>Directo</b>	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
	<b>Miami - Estados Unidos</b>	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
	<b>Dallas - Estados Unidos, Miami - Estados Unidos</b>	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
<b>Avianca</b>	<b>Directo</b>	VI, DO
		MA, JU, SA
		LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
		MA, MI, JU, VI, SA, DO
		LU, MA, JU, VI, SA, DO
		LU, MA, MI, JU, VI, SA

		MI, JU, VI, SA, DO
	<b>Miami - Estados Unidos</b>	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
	<b>San salvador - El Salvador</b>	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
		LU, MA, JU, VI, SA
		LU, MA, MI, VI, SA, DO
		MA, MI, JU, SA, DO
<b>Aeroméxico</b>	<b>Mexico city – México</b>	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
		SA
<b>Copa Airlines</b>	<b>Panama – Panamá</b>	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
<b>United Airlines</b>	<b>Directo</b>	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
	<b>Houston - Estados Unidos</b>	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO MA, MI, JU, VI, SA, DO
<b>Delta airlines</b>	<b>Directo</b>	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
	<b>Atlanta - Estados Unidos</b>	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
		LU, MA, MI, JU, VI, DO
<b>Fedex</b>	<b>Directo</b>	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
	<b>Memphis - Estados Unidos</b>	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
		MA, MI, JU, VI, SA, DO
<b>Centurion</b>	<b>Directo</b>	MA, MI, JU, VI, SA,DO
	<b>Miami - Estados Unidos</b>	MA, MI, JU, VI, SA,DO
		LU, MA, MI, JU, VI, SA
<b>DHL Aviation</b>	<b>Panama – Panamá</b>	LU, MA, MI, JU, VI, SA
<b>Ups</b>	<b>Directo</b>	MA, MI, JU, VI, SA
<b>LATAM Cargo</b>	<b>Miami - Estados Unidos</b>	MA, MI, JU, VI, SA
	<b>Directo</b>	MA, MI, JU, VI, SA, DO
<b>Premium jet</b>	<b>Mexico city - México</b>	SA
	<b>Panama – Panamá</b>	MA, MI, JU, VI, SA, DO
		MI, SA

(Fuente: Procolombia, sf)

\*La información contenida es de carácter referencial, siendo suministrada directamente por las empresas prestatarias. Están sujetas a cambios sin previo aviso por factores propios de la actividad o de sus volúmenes del comercio.





depende de la naturaleza de la mercancía. Por ejemplo, "aparatos electrónicos" no es una descripción precisa, pero "reproductores de CD" o "monitores" si se consideraría preciso. Para ser claros, en ningún caso es una descripción en blanco de carga, de todo tipo (FAK), dice que contiene (STC) con o sin otra descripción, mercancía general, "26 pallets", mercancías al por menor distintas, carga consolidada u otras descripciones vagas de manera similar, son aceptables.

### **Envío comercial**

- Documento de transporte, sea este el conocimiento de embarque (B/L), la guía aérea (AWB) o certificado del portador, (nombramiento del consignatario para objetivos de aduana) como comprobante del derecho que tiene el consignatario para que pueda realizar la entrada a destino o internación.
- Factura comercial (con tres copias), emitido por el vendedor, este debe reflejar el valor por unidad y total, y la descripción de la mercancía.
- Manifiesto de Carga o Ingreso, formulario de aduana 7533 o Despacho Inmediato formulario de aduana 3461.
- Listas de bienes (Packing List), si es pertinente, y otros documentos necesarios para determinar si la mercancía puede ser admitida. (Nota: efectivo 02-Jul-98, el límite de Entrada Informal aumentó de USD 1250 a USD 2000. Este cambio no afecta entradas que requieren una Entrada Formal, sin tener en cuenta el valor.

## **9. Estrategia de comunicación y promoción**

Una vez finalizado el plan exportador, le recomendamos a la empresa contactar a PROCOLOMBIA con su servicio de:

- Comex
- Elaboración de agendas comerciales para realizar visita a distribuidores potenciales.
- Macroruedas del sector
- Contactar a la AMCHAM para recibir su apoyo comercial en la puesta en marcha de este plan exportador
- Mercadeo digital: Fortalecer la actual página web para el nuevo mercado y la presencia en redes sociales

Con el creciente número de consumidores digitales, el marketing en redes sociales se ha convertido en una importante herramienta de marketing para involucrar e interactuar con los consumidores. Las marcas de nicho que no tienen y tienen una presencia limitada en la tienda en los EE. UU., están usando agresivamente las redes sociales para aumentar el conocimiento de la marca y la visibilidad del producto. Por ejemplo, el competidor indirecto de La Pequeña Galería es Lo & Sons, que principalmente vende bolsos y accesorios de uso personal, se ha asociado con influenciadores de Instagram en la industria de la moda y los viajes; la intención es que los influenciadores de Instagram publiquen fotos de ellos mismos con los productos de Lo & Sons. Esto crea la oportunidad de acercarse a los seguidores de influencers de Instagram, al tiempo que crea experiencias interactivas con los fanáticos de la marca y los influencers de Instagram (PassPort, 2017).

En el análisis al competidor Kikki K, se descubrió una gran oportunidad de promoción, basada en una estrategia de Responsabilidad Social Empresarial que debe crear La Pequeña Galería, donde se realicen acciones y esfuerzos enfocadas al mejoramiento del medio ambiente, la contribución e inclusión social de poblaciones vulnerables o el mejoramiento de la calidad de vida de los niños y jóvenes del mundo.






El departamento de Promoción y el departamento de RSE de la compañía La Pequeña Galería, pueden unir esfuerzos y trabajar colectivamente en esta estrategia social para utilizarla como pieza clave en el posicionamiento de la marca en los Estados Unidos de América, una vez creada, se fortalece su estrategia de Marketing Digital y se hace presencia en redes sociales como Facebook, Instagram.

### 9.1.Ferias Comerciales en Estados Unidos

Dada la necesidad de posicionar los productos de La Pequeña Galería en el mercado estadounidense, se relacionan los nombres y las fechas de las ferias más importantes que se realizan en Estados Unidos y que concentran a los productores distribuidores y minoristas de este sector. Se recomienda a la empresa estudiar en detalle las siguientes ferias para evaluar el interés de participar en algunas de ellas

Tabla 22 Ferias comerciales en Estados Unidos

<b>Feria</b>	<b>Fecha y Lugar</b>	<b>Logo</b>	<b>Website</b>
1) The Atlanta International Gift & Home	Enero 8 – 15, 2019 240 Peachtree Street NW, #2200, Atlanta		<a href="https://www.americasmart.com/markets/july-gift-home-rug/#/">https://www.americasmart.com/markets/july-gift-home-rug/#/</a>

Furnishings Market			
2) Palm Beach Fine Craft Show	Febrero 15 – 17 2019 Palm Beach County Convention Center		<a href="http://www.palmbeachfinecraft.com">www.palmbeachfinecraft.com</a>
3) Boston Gift Show	23-26 Febrero 2019 Boston Convention and Exhibition Center (BCEC)		<a href="https://10times.com/boston-gift-show">https://10times.com/boston-gift-show</a>
4)NSS - National Stationery Show (Accesorios y artículos de papelería )	Mayo 20-23, 2018 Javits Center, NYC		<a href="https://www.nationalstationeryshow.com/">https://www.nationalstationeryshow.com/</a>
5) NY NOW New York International Gift Fair	AGOSTO. 12 – 15 2018 JAVITS CENTER, NYC		<a href="https://www.nynow.com/">https://www.nynow.com/</a>

Fuente: Elaboración propia.

### Listado de Ferias Comerciales

- NSS - National Stationery Show 2018 NY

Accesorios y artículos de papelería

- New York International Gift Fair 2018

Es la feria de regalos que presenta las últimas tendencias y productos, merchandising, ideas y fabricación del sector. La feria New York International Gift Trade Show está dirigida a comerciantes, representantes de compañías, minoristas. Los productos que se exhiben en New York International Gift Trade Show, incluyen: accesorios, carteras, cartucheras, loncheras, billeteras, cueros, textiles, cosméticos, perfumes, jardinería, juegos, productos para el hogar.

- Palm Beach Fine Craft Show 2018

Es una exposición diseñada para los coleccionistas y especializados, para los compradores selectivos que aprecian la alta calidad y diseño original. Palm Beach Fine Craft Show presenta las mejores obras de los artistas y experimentados artesanos, coleccionistas, galerías y museos. Se presentan los artistas y sus obras en cerámica, vidrio, arte textil, objetos de madera tallada, accesorios personales, decoración, muebles, metales, joyería y mucho más.

- The Atlanta International Gift & Home Furnishings Market 2018

Regalos, artesanías, decoraciones, accesorios personales, fiesta, productos en cuero.

- Boston Gift Show 2018

Regalos, artesanías, decoración, accesorios personales.

## 10. Diseño de estrategias, recomendaciones y plan de acción

### 10.1. Análisis perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)

En este análisis se tienen en cuenta las variables externas de la organización que se refieren a las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno. Se incluyen factores como los tecnológicos, económicos, sociales, competitivos y geográficos.

Tabla 23 Perfil de Oportunidades y amenazas del medio POAM

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO POAM									
VARIABLES E INDICADORES	PONDERACION		VALORACION					RESULTADO	
	Genera	Grupal	Amena:	Norm	Oportuni	Grupal	Total		
	1	2	3	4	5				
<b>A. FACTORES ECONOMICOS</b>									
Disponibilidad de Crédito.		0,2			4		0,8		La Disponibilidad de Credito acoge a su vez el nivel de tasas de interes.
Nivel de tasas de interés		0,08			3		0,24		
Nivel de inflación		0,04			3		0,12		
Crecimiento del PIB Percapita		0,13			4		0,52		Los acuerdos comerciales es el indicador sombrilla de las importaciones y la apertura econommia
Exportaciones***		0,07			4		0,28		
Importaciones		0,07			4		0,28		
Apertura económica		0,08				5	0,4		
Acuerdos Comerciales (TLC's-AP)		0,17				5	0,85		El crecimiento del PIB percapita es una oportunidad
Desarrollo del mercado de Capitales		0,04			3		0,12		
Crisis financiera Mundial		0,12		2			0,24		
<b>TOTAL GRUPO</b>		<b>0,26</b>		<b>1</b>			<b>3,65</b>	<b>1,001</b>	
<b>B. FACTORES GEOGRAFICOS</b>									
Ubicación Geografica		0,2				5	1		Los recursos naturales, es indicador sombrilla de Las caracteristicas del suelo y la incertidumbre climatica
Nivel de Incertidumbre Climatica		0,1				4	0,4		
Dificulta de transporte terrestre***		0,13				4	0,52		
Condiciones de la malla vial		0,07			3		0,21		
Caracteristicas del Suelo (Topografia)		0,2				5	1		La ubicación geografica es el indicador sombrilla de la dificultad del transporte terrestre y las condiciones de la malla vial
Recursos Naturales		0,3				5	1,5		
<b>TOTAL GRUPO</b>		<b>0,12</b>		<b>1</b>			<b>4,63</b>	<b>0,5556</b>	
<b>C. FACTORES POLITICOS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES</b>									
Situación política del país		0,1				4	0,4		La situación politica del pais, es un indicador sombrilla de la politica comercial, financiera, cambiaria, y las regulaciones del gobierno en el sector financiero.
Política Fiscal		0,2		2			0,4		
Política Comercial		0,2					1		
Política Financiera		0,05				4	0,2		
Plan económico del gobierno		0,03			3		0,09		
Política Cambiaria		0,1				4	0,4		
Relación con otros países		0,15				5	0,75		La distribución del gasto
Regulaciones del gobierno sector financiero		0,09				4	0,36		
(Distribución del gasto)		0,08				4	0,32		
<b>TOTAL GRUPO</b>		<b>0,15</b>		<b>1</b>			<b>3,32</b>	<b>0,588</b>	

VARIABLES E INDICADORES	PONDERACION		VALORACION					RESULTADO	
	Genera	Grupal	1	2	3	4	5	Grupal	Total
<b>D. FACTORES TECNOLOGICOS</b>									
Herramientas de gestión administrativa		0,22						5	1,1
Disponibilidad de sistemas de información		0,15						5	0,75
Adecuación de la tecnología		0,3					4		1,2
Nivel de inversión en tecnología		0,18					4		0,72
Capacidad Tecnológica de la competencia		0,15		2					0,3
<b>TOTAL GRUPO</b>	<b>0,1</b>	<b>1</b>						<b>4,07</b>	<b>0,407</b>
<b>E. FACTORES DE COMPETENCIA</b>									
Estrategias y orientaciones de la competencia		0,13					4		0,52
Razón social y propiedad accionaria		0,04		2					0,08
Situación administrativa de la empresa		0,15					4		0,6
Disponibilidad de fuerza laboral		0,11						5	0,55
Estrategias de mercadeo frente a la competencia		0,1						5	0,5
Presion de productos sustitutos***		0,1		2					0,2
Movilidad del sector (Entrada/Salida de empresas)		0,09					4		0,36
Los proveedores del sector		0,06					4		0,24
Los clientes del sector		0,11						5	0,55
Posición competitiva		0,05		2					0,1
Intensidad de la competencia		0,06		2					0,12
<b>TOTAL GRUPO</b>	<b>0,15</b>	<b>1</b>						<b>5,69</b>	<b>0,8535</b>
<b>F. FACTORES SOCIALES Y DE MERCADO</b>									
Liderar proyectos innovadores con impacto social***		0,12						5	0,6
Presencia de clase media**		0,15					4		0,6
Desempleo***		0,11		1					0,11
Poblacion mayor de edad (+18años)***		0,1					4		0,4
Poblacion por genero***		0,06					4		0,24
Poblacion economicamente activa***		0,15					4		0,6
Habitos de consumo***		0,18					4		0,72
Politica Salarial**		0,13					4		0,52
<b>TOTAL GRUPO</b>	<b>0,22</b>	<b>1</b>						<b>3,79</b>	<b>0,8338</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>						<b>4,2803</b>	

La nivel de inversion en tecnologia es el indicador sombrilla de la adecuacion de la tecnologia y la disponibilidad de sistemas de Sin embargo, este factor no es realmente determinante para nuestra estrategia del desarrollo de mercado, puesto que vamos es a incursionar las lineas existentes en los nuevos mercados, basados en la distribucion y no en la expansion de las plantas de produccion.

La posicion competitiva de la empresa, es el indicador sombrilla de la intensidad de la competencia así como las estrategias y orientaciones de la competencia. Los

La poblacion economicamente activa, nos sirve como un indicador sombrilla para la presencia de clase media, la poblacion mayor de edad y la poblacion por genero.

Se pasa de forma individual los habitos de consumo y la politica salarial.

Fuente: Elaboración propia.

## 10.2. Perfil de Capacidad Interna (PCI)

El PCI es parte de la auditoria organizacional, que evalúa fortalezas para medir el desempeño de la compañía:

Directivo, Competitivo, Financiero, Tecnológico y de Talento humano.

Tabla 24 Perfil de capacidad institucional

PERFIL DE CAPACIDAD INSTITUCIONAL									
VARIABLES E INDICADORES	PONDERACION		VALORACION					RESULTADO	
	General	Grupal	Debilida	Norm	fortalez	Grupal	Total		
			d	al	a				
			1	2	3	4	5		
<b>A. CAPACIDAD GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL</b>									
Uso del pensamiento estrategico		0.12					5	0.60	El uso del pensamiento estrategico , el uso de herramientas modernas de gerencia y la flexibilidad y adaptabilidad de los cambios es el indicador sombrilla
Declaracion de mision institucional		0.07					5	0.35	
Asiganacion de recursos con base de metas		0.06				4		0.24	
Adecuada estructura organizacional		0.06			3			0.18	
Delegación y descentralización		0.07		2				0.14	Otra fortaleza de LPG son sus esfuerzos estrategias de Responsabilidad Social Corporativa enfocadas a las pequeñas familias antioqueñas que son la mano de obra de sus productos.
Uso de herramientas modernas de gerencia		0.10				4		0.4	
Sistema de comunicación de doble vía...		0.06				4		0.24	
Desarrollo de programas de formación y capacitación...		0.05					5	0.25	
Selección de personal...		0.06					5	0.30	
Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios		0.10				4		0.40	
Nivel de conocimiento de los roles individuales		0.05				4		0.2	
Conocimiento del negocio y de la empresa		0.05					5	0.25	
uso de planes estrategicos ***		0.09				4		0.36	
Responsabilidad social		0.06				4		0.24	
<b>TOTAL GRUPO</b>		<b>0.30</b>						<b>4.15</b>	<b>1.25</b>
<b>B. CAPACIDAD COMPETITIVA Y DE MERCADOS</b>									
Participación en el mercado frente a los competidores		0.07					5	0.35	Participación y agresividad en el momento de enfrentar a la competencia
Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos		0.12					5	0.60	
Fuerza del producto , calidad y exclusividad ***		0.11				4		0.44	
Realización y uso de investigación de mercados		0.13				4		0.52	
Posicionamiento en el sector en que compete la empresa		0.08					5	0.4	La realización y su de investigacion de mercados es el indicador sombrilla del sistema de planificacion de mercados, medicion del potencial del mercado, y el conocimiento de los clientes sobre la oferta del producto
Sistema de planificación de mercados		0.09				4		0.36	
Medición del potencial del mercado		0.10				4		0.4	
Conocimiento de los clientes sobre la oferta del producto		0.07				4		0.28	
Fijación de presupuesto y evaluación de cumplimiento		0.06				4		0.24	La fortaleza de proveedores hace que a su vez el producto sea de calidad y exclusivo y por ende se le fijará un costo mas elevado para que asi haya una mayor rentabilidad en la empresa
Agresividad para enfrentar la competencia		0.09				4		0.36	
Definición de rentabilidad por servicios, mercados, territorios		0.08		2				0.16	Posicionamiento
<b>TOTAL GRUPO</b>		<b>0.20</b>						<b>4.11</b>	<b>0.82</b>



VARIABLES E INDICADORES	PONDERACION		VALORACION					RESULTADO	
	General	Grupal	Debilida	Norm	fortalez	Grupal	Total		
			1	2	3	4	5		
<b>C. CAPACIDAD FINANCIERA</b>									
Capacidad de inversión en nuevos proyectos		0.12				4		0.48	
Nivel de liquidez		0.08					5	0.4	El nivel de liquidez es el indicador sombrilla de la capacidad de inversión en nuevos proyectos, la capacidad de obtención de crédito y capacidad de análisis financiero
Rentabilidad operacional (margen)		0.06				4		0.24	
Rentabilidad neta final / patrimonio		0.06				4		0.24	
Nivel de endeudamiento		0.07					5	0.35	
Capacidad de obtención de crédito		0.10					5	0.5	Administración del presupuesto es el indicador sombrilla de la planeación tributaria, elaboración de presupuesto, manejo de tesorería y eficiencia en el uso de los activos
Eficiencia en el uso de activos		0.10				4		0.4	
Manejo de tesorería ( Portafolio de inversiones )		0.07					5	0.35	
Elaboración de presupuesto		0.09					5	0.45	
Planeación tributaria		0.06				4		0.24	
Administración del presupuesto		0.08				4		0.32	
Capacidad de análisis financiero		0.11				4		0.44	
<b>TOTAL GRUPO</b>	<b>0.20</b>	<b>1</b>						<b>4.41</b>	<b>0.882</b>
VARIABLES E INDICADORES	PONDERACION		VALORACION					RESULTADO	
	General	Grupal	Debilida	Norm	fortalez	Grupal	Total		
			1	2	3	4	5		
<b>CAPACIDAD DE PRODUCCION, INVESTIGACION Y DESARROLLO</b>									
Instalaciones apropiadas para el acopio de productos		0.08				4		0.32	
Distribución de unidades organizacionales según disponibilidad física		0.09				4		0.36	
Actualización tecnológica frente al sector		0.06				4		0.24	
Intensidad en la mano de obra en el producto		0.06					5	0.3	Intensidad en la mano de obra en el producto, valor agregado del producto y el dominio de la cadena de valor arroja un buen desarrollo en cuanto a la realización de los productos
Capacidad de dominio local y regional		0.07		2				0.14	
Adaptación al cambio tecnológico		0.05				4		0.2	
Acceso a nuevos desarrollos tecnológicos		0.06				4		0.24	Actualización tecnológica frente al sector es a su vez la adaptación al cambio y acceso a nuevos desarrollos tecnológicos
Nivel de costos de subcontratación, proveedores de la empresa		0.10				4		0.4	
Valor agregado del producto ***		0.08					5	0.4	
Sistemas de prevención de accidentes y desastres		0.06				4		0.24	
Sistemas de control de calidad de operaciones / servicios		0.10					5	0.5	
Dominio de la cadena de valor		0.09				4		0.36	
Capacidad de Producción		0.12				4		0.48	Sistemas de prevención y control
<b>TOTAL GRUPO</b>	<b>0.30</b>	<b>1.02</b>						<b>4.18</b>	<b>1.254</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1</b>							<b>4.20</b>	

Fuente: Elaboración propia.

### 10.3 Análisis DOFA

De acuerdo con todo el análisis estratégico y los resultados del POAM y el PCI, se plasmó en la siguiente matriz la información más relevante para la organización. Además se plantearon estrategias congruentes con las necesidades de la organización:

Tabla 25 DOFA de la Empresa

DOFA de la Empresa ...		
	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	1. Uso del pensamiento estratégico	
	2. Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios	
	3. Fortaleza de los proveedores y disponibilidad de insumos	I. Capacidad de dominio local y regional pero poca experiencia exportadora
	4. Realización y uso de investigación de mercados	
	5. Posicionamiento en el sector en que compete la empresa	
	6. Medición del potencial del mercado	
	7. Capacidad de inversión en nuevos proyectos	
	8. Capacidad de obtención de crédito	
	9. Capacidad de análisis financiero	
	10. Capacidad de Producción	
	II. Responsabilidad Social Corporativa enfocada a familias Antioqueñas	
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
1. Disponibilidad de Crédito	Estrategia de Internacionalización de La Pequeña Galería	Estrategia de Concentración: acceso a mercado Estadounidense
2. Acuerdos Comerciales COLOMBIA - USA	CORTO PLAZO	CORTO PLAZO
3. Crecimiento del PIB Per cápita en USA	F1, F2, F3, F10, F11	F2, F3, F5, F9
4. Ubicación geográfica (MEDELLIN- MIAMI)	01, 03, 04, 05, 07, 08, 010	01, 03, 05, 09, 010
5. Situación Política del País (DÓLAR FUERTE)	Realizar agendas y misiones comerciales exploratorias al país seleccionado con el fin de obtener alianzas, contactos de negocios y mayor información del mercado.	1) Centrar recursos y esfuerzos en el mercado de Miami debido a mayor concentración de distribuidores con la partida 4202129000
6. Posición Competitiva de La Pequeña Galería		2) Incursionar en mercado extranjero con productos diferenciados y adaptados a las exigencias y hábitos de consumo (Bolsa Colores y Lonchera Premium)
7. Población económicamente activa en USA	2) Penetrar el mercado objetivo mediante la utilización de un socio o aliado estratégico que distribuya productos similares y/o complementarios que permita la divulgación y el posicionamiento de LPG en U	3) Gestionar recursos para promoción y publicidad para el mercado de Miami
8. Hábitos de consumo [aprecio por el arte y diseños innovadores hechos a mano]	3) Una vez posicionada La Pequeña Galería en Estados Unidos entender la oferta exportadora a los países vecinos: Canadá /México	4) Verificar y adaptar la tecnología, también la capacidad de producción para responder a pedidos internacionales
9. Política salarial en USA	Establecer políticas de fijación de precios de penetración, posicionamiento, descuentos, promoción	5) Gestionar capacitaciones para el recurso humano de la empresa, enfocándose en la creación de una cultura exportadora por parte de todo el personal
10. Valor agregado de los productos Bolsa de Colores y Lonchera Premium	5) ampliar y fortalece los programas de certificación de calidad para mejorar la competitividad	
	6) Adaptar los productos de LPG a los requerimientos y exigencias del mercado Norteamericano	
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS (FA)	ESTRATEGIAS (DA)
	Estrategia Desarrollo de Producto: Creación de nuevas líneas de Negocio	Estrategia Alianza Estratégica: Creación de Joint Venture en USA
	MEDIANO PLAZO	LARGO PLAZO
	F2, F3, F5, F10 - A1	1) Esta estrategia implica costos de participación, riesgos y ganancias.
	Target principal: Celebraciones matrimoniales	El último paso de Internacionalización de La Pequeña Galería es la adaptación del producto.
1. Presión de productos Sustitutos	El departamento de producción enfoca esfuerzos y crea una nueva línea de negocio dedicada a la producción de accesorios, álbum de fotos, planificadores personales, organizadores de bodas y libretas para invitados de boda, tarjetas, kits de regalo, postales y demás productos con diseños de Matrimonio para eliminar la amenaza que hay y la presión de productos sustitutos y presencia de nuevos competidores. Esta estrategia se desarrolla con el objetivo de meter el mercado Norteamericano con nuevas líneas de negocio, ampliando y diversificando su oferta portable, enfocándose en nuevos nichos, no solo en el mercado de productos y accesorios para niños	En este proceso será necesaria la colaboración de toda la estructura organizativa para abordar un proyecto a largo plazo con socios sectoriales en los Estados Unidos de América
		(D1- A1)

Fuente: Elaboración propia.

La anterior matriz integra los elementos de las matrices ya analizadas PCI, MEFI, POAM Y MEFY y permite plantear estrategias de acuerdo a la situación de la empresa. Dentro de los factores económicos, los acuerdos comerciales y la apertura económica son unas oportunidades que se deben aprovechar, es importante tener en cuenta la crisis financiera mundial para poder blindar el área financiera de la empresa. En los aspectos geográficos, los recursos naturales y las características del suelo favorecen el buen desarrollo de la empresa. La política fiscal es una amenaza dentro de los factores políticos, gubernamentales y legales, puesto que existen protocolos que no facilitan el buen desarrollo de los servicios, por otro lado, las políticas comerciales y la relación con otros países facilita la comercialización. Es importante tener en cuenta que la competencia cuenta con un alto desarrollo tecnológico, por lo cual se debe buscar

el desarrollo constante de las herramientas de gestión administrativa y los sistemas de información.

#### 10.4. Plan de Acción del Plan Exportador y Cronograma de actividades

Tabla 26 Plan de acción del Plan Exportador

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
Realizar agendas y/o misiones comerciales exploratorias al país seleccionado con el fin de obtener alianzas, contactos de negocios y mayor información del mercado.	<p>-Capacitar a las personas directamente involucradas en el plan exportador, en lo que se refiere a costumbres y culturas del mercado escogido.</p> <p>-Solicitar a ProColombia la validación del presente plan exportador, a fin de gestionar un eventual apoyo económico y logístico para la realización de viajes de reconocimiento y el desarrollo de agendas comerciales exploratorias internacionales.</p> <p>-Capacitar al personal de LPG en la búsqueda de licitaciones, concursos, eventos, ferias, ruedas de negocio a través de</p>	ProColombia y Comex	Gerente General e investigadores	Julio a Diciembre de 2018.

	páginas especializadas y motores de búsqueda.			
--	---	--	--	--

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
Penetrar el mercado objetivo mediante la utilización de un socio o aliado estratégico, que distribuya productos similares y/o complementarios, que permita la divulgación y el posicionamiento de LPG en USA	<p>-Realizar la primera exportación a los Estados Unidos mediante un intermediario, un distribuidor elegido estratégicamente en el país de destino, aprovechando su estructura y red comercial en USA.</p> <p>-Definir la política de distribución para el mercado de Miami, fijando objetivos de cuota de mercado, y/o rentabilidad a alcanzar.</p> <p>-Conocer la estructura de distribución (tamaño de la cadena de distribución sectorial en EEUU).</p> <p>-Fijar los puntos de venta en los que se comercializarán las Bolsas de Colores y las Loncheras Premium.</p>	Bacex, Pro Colombia, Trade Map, Legiscomex, Passport de Euromonitor	Departamento Comercial Producción y Gerencia	Junio 2019

	-Negociar con el intermediario si se va a tratar de una distribución intensiva, apostándole a estar presente en el mayor número de puntos de venta o será una distribución selectiva, solo en puntos que reúnan ciertos requisitos.			
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RECURSOS</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>TIEMPO</b>
-Ampliar y fortalecer los programas de certificación de calidad para mejorar la competitividad.  -Adaptar los productos de LPG a los requerimientos y exigencias del mercado Norteamericano	-La puesta en práctica de la ISO 9001y adelantar con éxito la mejora continua de los sistemas de gestión de calidad (SGC) y los procesos de La Pequeña Galería. -Mejorar la capacidad de operaciones para satisfacer las necesidades y expectativas del cliente. -Aplicar en los sistemas de gestión, los principios deben estar enfocados al ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar) -El SG-SST se implementara con la participación de todos los	SGS, ICONTEC, ISO	Gerencia	Enero 2019 a Diciembre de 2020

	empleados, garantizando la aplicación de las medidas de seguridad y salud en el trabajo, el mejoramiento del comportamiento de los empleados, las condiciones y el medio ambiente laboral, y el control eficaz de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo.			
--	--	--	--	--

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
-Incursionar en mercado extranjero en el país seleccionado como Alterno (Alemania).	Realizar agendas y/o misiones comerciales exploratorias al país seleccionado con el fin de obtener alianzas, contactos de negocios y mayor información del mercado.	ProColombia y Comex	Gerencia e Investigadores	Diciembre 2019

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RECURSOS	RESPONSABLE	TIEMPO
<p>Estrategia Desarrollo de Producto: Creación de nuevas líneas de Negocio</p>	<p>-Incurcionar en la creación de nuevos productos enfocados al mercado de celebraciones matrimoniales.</p> <p>-Realizar la creación de un nuevo portafolio de productos, enfocados en personas adultas a través de actividades propias de investigación y desarrollo, entre los nuevos productos a desarrollar se destacan: accesorios, álbum de fotos, planificadores personales, organizadores de bodas y libretas para invitados de boda, tarjetas, kits de regalo, postales.</p> <p>-Creación de versiones más avanzadas de los productos de LPG que aporten beneficios distintos para distintos segmentos de mercado.</p>	<p>Fuentes internas y externas</p>	<p>Gerente General y departamentos de I&amp;D, producción, marketing</p>	<p>Enero 2020</p>

Tabla 27 Cronograma de actividades

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO
Internacionalización	<p>-Gestionar la exportación directa a los Estados Unidos de los productos estrella de LPG a un distribuidor ubicado en la ciudad de Miami.</p> <p>-Posicionamiento de la marca LPG a EEUU basándose en el aprovechamiento y desarrollo de economías de escala.</p> <p>-Realizar la negociación y el contrato de distribución con el intermediario para comercializar Bolsas de Colores y Loncheras Premium con carácter exclusivo.</p> <p>-Consolidarse internacionalmente y lograr la fidelización de la marca, el posicionamiento de estos productos.</p>	Gerencia	Enero a Junio 2019
Alianza Estratégica	<p>-Establecer un acuerdo comercial a través de un acuerdo de distribución, inicialmente en EEUU para potenciar y fortalecer las unidades de negocio en el extranjero, crear nuevas líneas de negocio, experimentar nuevas</p>	Gerencia	Enero 2020



	<p>estrategias de <i>marketing</i> y lanzar nuevos productos en EEUU, Canadá México, también en Europa, Asia y demás países de Latinoamérica.</p> <p>-Continuar con la estrategia de Internacionalización de LPG, expandir la marca a nuevos mercados, mediante alianzas estratégicas como Joint Venture o Franquicias.</p>		
--	---	--	--

## 11. Conclusiones del plan exportador

La Investigación permitió identificar a través de diferentes fuentes de información, los mercados objetivo, alternativo y contingente, dándole a la empresa La Pequeña Galería, una visión detallada para la exportación aérea de productos pertenecientes a su portafolio.

La investigación de mercado junto con el plan exportador permitió a la organización la identificación de sus fortalezas y oportunidades logrando reforzarlas y aprovecharlas, al mismo tiempo que mitiga las debilidades y amenazas.

La investigación permitió identificar diversas ferias en las que La pequeña Galería podría dar a conocer sus productos.

La presente investigación permitirá a la empresa, La Pequeña Galería, planificar a mayor escala su proceso de expansión en mercados internacionales.

De acuerdo al análisis DOFA, se observó que la compañía tiene varias oportunidades en el mercado de accesorios personales, accesorios de papelería y productos innovadores como las Bolsas de Colores y las Loncheras Premium.

Se llegó a la conclusión de que las Bolsas de Colores y las Loncheras tienen grandes oportunidades en el mercado norteamericano, debido al amplio registro de importaciones de la partida 4202129000, donde están contemplados: *los demás maletines, incluidos los de aseo y porta documentos, carteras de manos, cartapacios y continentes similares, con la superficie*

*exterior de plástico o de materiales textiles*, también se evidencio una gran e importante presencia de distribuidores de la partida en la ciudad de Miami, que combinado con los beneficios logísticos, gracias a su ubicación geográfica, es una inmensa oportunidad comercial para LPG,. Miami es una ciudad que a largo plazo puede generar grandes rentabilidades debido a su cercanía con los puertos del Caribe Colombiano, entre ellos, la Sociedad Portuaria de Cartagena, Barraquilla y Santa Marta, estos beneficios logísticos se ven reflejados en tiempos de transito más cortos, ahorrando costos a la hora de exportar vía marítima mediante contenedores de 20'' y 40''.

El análisis de mercado permitió determinar que la estrategia de penetración más eficiente y adecuada para que la compañía incursione en los mercados internacionales, es la exportación mediante un distribuidor, que permite más control sobre la mercancía, explotando el mercado que ya ha venido trabajando este intermediario, aprovechando su estructura y red comercial.

De manera general se puede concluir que el proyecto de exportar Bolsas de Colores y Loncheras Premium es factible, dado que la cultura del mercado norteamericano posee un aprecio muy especial por el arte, por la mano de obra 100% colombiana, y sumado a eso, los productos de la LPQ tiene un factor diferenciador, que los hace únicos y exclusivos en este mercado.

Por otro lado se realizó análisis adicional a través del portal de internet [www.comtrade.un.org](http://www.comtrade.un.org), el cual es un sistema de recopilación de datos estadísticos de las Naciones Unidas, que se centra en el comercio de bienes y que tiene como funciones la generación de resultados rápidos y presentación de datos de monitoreo, arrojando como resultado que Panamá, Perú, Estados Unidos, Venezuela y Ecuador son los países a los que más se ha exportado desde Colombia en el año 2016 con la partida arancelaria 4202129000, ratificando a

Estados Unidos como país objetivo e identificando a dos nuevos países como posibles opciones también para exportar para la LPG, como lo son Panamá y Perú.

La LPG se destaca por la diversificación de líneas de negocio y su variedad de diseños Únicos e innovadores, haciendo que la empresa sea reconocida en un mercado exigente y competitivo, gradualmente se espera que a través de adecuadas alianzas y gestión para determinar intermediarios efectivos se logre la fidelización de la marca y expansión por todos los demás estados de norteamérica.

## **12. Lecciones aprendidas**

### **12.1. Desde la óptica del mercado**

Con aproximadamente 300 millones de consumidores de alto poder adquisitivo, EE.UU. es de hecho el mercado más grande del mundo cuando se considera individualmente. En general, tiene bajas barreras a la importación de bienes, especialmente para aquellos productos provenientes de países con los que el gobierno de EE.UU. ha firmado Tratados de Libre Comercio o a los que otorga tratamiento preferencial mediante programas unilaterales. Si adicionalmente se toma en cuenta la cercanía geográfica y las facilidades de transporte, resulta un mercado clave dentro de una estrategia de expansión exportadora para las empresas colombianas, como es La Pequeña Galería.

Es cierto que EE.UU. es un mercado exigente y un reto para cualquier exportador, latinoamericano o de otro país. EE.UU. ha construido un sistema de normas en materia de

sanidad, calidad y seguridad que intenta proteger la vida de las personas, animales y plantas que todo productor, americano o extranjero, deben cumplir. Sin embargo, la experiencia indica que las normas no son complicadas de satisfacer, si la empresa se organiza desde un principio para hacerlo y adapta el producto de acuerdo con ellas, tal y como haría con las normas de los clientes

Una de las lecciones aprendidas en este proyecto es que ser pequeño no es una desventaja. Si el producto tiene la calidad necesaria y clara su ventaja competitiva. Lo recomendable es manejar estrategias apropiadas para el crecimiento y expansión de la empresa a través de internacionalización. El identificar los mercados objetivo, alterno y contingente, profundizando en el mercado objetivo, permite que el empresario tenga una mirada integral del destino y establezca en su plan estratégico, a través de acciones encaminadas a lograr la expansión de sus productos y los ajustes en sus Objetivos estratégicos en pro de alinear la estrategia de Negocio a la de internacionalización.

Por último, para adelantar con éxito la Internacionalización de La Pequeña Galería, es importante otorgar la distribución a compañías que ya estén establecidas, con buenos canales en el mercado. Se recomienda seleccionar el distribuidor que esté dispuesto a invertir en una marca que no sea de ellos, trabajando conjuntamente con la empresa para desarrollar una estrategia exitosa. Para ello es recomendable que la gerencia realice una investigación de fuente primaria, como lo es visitar a los distribuidores antes de empezar una comercialización, esto para conocerlos personalmente y establecer los detalles de la relación comercial.

Uno de los errores más graves que puede cometer un exportador es pensar en EE.UU. como un solo país. Primero, hay que considerar las diferencias en materia de impuestos y otros temas legales que vienen dadas por la naturaleza federal del sistema político. Un ejemplo: el que una empresa esté registrada en un estado no significa que automáticamente lo esté en los 49

restantes. Segundo, hay mucha diversidad en términos de la economía, la cultura y las características de la población al interior del país. Tercero, es importante identificar, por separado, los diferentes estados, dado que los mismos estadounidenses dividen el país, agrupando Estados, no sólo por su proximidad geográfica, sino también por su historia compartida y otros elementos económicos y culturales comunes.

## **12.2. Desde la óptica de la organización**

Planificar estratégicamente y establecer lineamientos claros que permitan direccionar (a través de la gerencia) los recursos de la empresa hacia una producción y exportación de primera calidad, identificando el mercado objetivo y el tipo de clientes; siendo esta la clave para el éxito del proyecto.

La clave para internacionalizar a la compañía, no solo se centra en la calidad del producto; se debe a la vez garantizar el servicio al cliente, la creación de alianzas estratégicas (productor-distribuidor-minorista), ser competitivos en precios, pero aún más importante, evidenciar los factores diferenciadores frente a la competencia.

Para la empresa las innovaciones en diseño y diversidad de productos han dictado cambios en las preferencias del consumidor, que demanda colores llamativos y diseños adecuados para cada gusto del mercado objetivo.

### **12.3. Desde la óptica del proceso de Intervención**

Exportar exitosamente a EE.UU. requiere una buena planificación. Son muchos los errores que pueden cometerse, producto de la improvisación, insuficiente investigación del mercado o falta de apalancamiento financiero. Una buena herramienta para planificar y organizarse es un plan de exportación, el cual permite responder tres preguntas claves: qué exportar, cómo y dónde hacerlo.

El plan no puede ser visto por la empresa como un documento más, sino como un instrumento para alinear todos los recursos y estrategias de la empresa hacia el objetivo de vender en el mercado de EE.UU.

Así mismo, una descripción de los canales de comercialización que se usarán y de la forma en que permitirán atender la demanda, nos da una visión clara de la forma en que los productos de La Pequeña Galería van a incursionar en este nuevo mercado y mediante qué medios van a lograr el posicionamiento exitoso de su marca, combinado con una información sólida y concreta de los temas de transporte y aduanas, también de las exigencias que se plantean.

Por último, se destaca que un proyecto de Internacionalización solo puede adelantarse con éxito, si al interior de una empresa existe una adecuada definición de la estrategia que le permitirá al negocio, no solo expandirse, sino abandonar una mirada local y empezar a diseñar estrategias globales de diversificación y diferenciación de sus productos en los mercados

identificados y los que surjan ante la dinámica mundial tan cambiante y variable en cuanto a mercados y canales de comercialización.



### 13. Referencias bibliográficas

- Agency, C. I. (2017). *Central Intelligence Agency*. Recuperado de <https://www.cia.gov>.
- Bacex (2015) Plataforma Universidad EAFIT.
- CPSC. (2018). *United States, Consumer Product Safety Commission*. Recuperado Enero de 2018 de <https://www.cpsc.gov/Regulations-Laws--Standards>
- DIAN. (2018). *DIAN.com*. Recuperado Enero de 2018 de [www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co)
- FedEX. (2018). *FEDEX.com.co*. Recuperado Enero de 2018 de <http://www.fedex.com/>
- Ferías, N. (2017). *www.nferias.com*. Recuperado Marzo de 2018 de <https://www.nferias.com/estados-unidos/sectores/>
- Gobierno USA. (15 de Noviembre de 2017). *Tipos de impuestos*. Recuperado Febrero de 2018 de <https://gobierno.usa.gov/tipos-impuestos>
- Hofstede Insights. (30 de octubre de 2017). *Country Comparison*. Recuperado Noviembre de 2017 de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/colombia,the-usa/>
- International Trade Center. (s.f.). *Trade Map*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2017, de Trade statistics por international business development: [http://www.trademap.org/Country\\_SeIProduct\\_Graph.aspx?nvpm=1||||4202||4|1|1|1|1|2|1|1](http://www.trademap.org/Country_SeIProduct_Graph.aspx?nvpm=1||||4202||4|1|1|1|1|2|1|1)
- Kotler. (1984). *Marketing Professional Services*. Englewood Cliffs, NJ :Prentice Hall.
- Kotler. (2001). *Marketing Management*. Barcelona Pearson Education.
- Logistics Performance Index de Estados Unidos World Bank 2017
- Oficina de Información Diplomática. (2017). *Ficha Alemania*. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.

Oficina de Información Diplomática. (2017). *Ficha País Chile*. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.

Oficina de información diplomática. (2017). *Ficha País Estados Unidos*. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.

Organización de los Estados Americanos. (29 de Octubre de 2017). *Sistema de Información sobre Comercio Exterior*. Recuperado Diciembre de 2017 [http://www.sice.oas.org/Trade/COL\\_USA\\_TPA\\_s/Text\\_s.asp](http://www.sice.oas.org/Trade/COL_USA_TPA_s/Text_s.asp)

PassPort, E. I. (2017). Recuperado Enero de 2018 de [www.portal.euromonitor.com](http://www.portal.euromonitor.com).

PROCOLOMBIA, M. (s.f.). <https://www.macrorruedasprocolombia.co/>. Recuperado marzo de 2018 de <https://www.macrorruedasprocolombia.co/>

Santander TradePortal. (2016a). *Cifras del comercio exterior en Chile*. Recuperado el 2017 de Octubre de 30, de <https://es.portal.santandertrade.com>

Santander TradePortal. (2016b). *Estados Unidos: Política y economía*. Recuperado el 2017 de Octubre de 30, de <https://es.portal.santandertrade.com>

Santander TradePortal. (2016c). *Información sobre países: Alemania*. Recuperado el 2017 de Octubre de 30, de <https://es.portal.santandertrade.com>

Santander TradePortal. (2017). *Estados Unidos: Distribuir un producto*. Recuperado el 2017 de Octubre de 30, de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/distribuir-un-producto>

Suárez, J. R. (2012). *Cómo seleccionar los mercados de destino*. España Asociación de Consultores de Comercio Exterior de España y Cesma Business School.

Trade, C. (s.f.). <http://www.colombiatrader.com.co>. Recuperado Septiembre de 2017 de Colombia Trade: <http://www.colombiatrader.com.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-estados-unidos>

