

**PLAN EXPORTADOR PARA LA PYME ANTIOQUEÑA
CA MODA & DISEÑO SAS**

MARÍA JOSÉ BONILLA CRESPO

**Trabajo de grado para optar al título de Maestría en
Administración de Empresas**

**Asesor temático: Raquel Roldán Yepes
Asesor metodológico: Beatriz Amparo Uribe de C.**

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
BOGOTÁ
2022**

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	3
PALABRAS CLAVES	3
1. INTRODUCCIÓN	5
2. DIAGNOSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN	6
4.1 CONDICIONES DE LA COMPAÑÍA.....	6
4.2 CONDICIONES DEL PRODUCTO	6
4.3 CONDICIONES DE EXPORTACIONES	7
4.4 CONDICIONES DE MERCADEO	7
5 SELECCIÓN DE MERCADOS	7
5.1 IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS	7
5.2 SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	9
5.2.1 <i>Tamaño del mercado</i>	9
5.2.2 <i>Tendencias del mercado</i>	15
5.2.3 <i>Entorno legislativo y regulatorio</i>	20
5.2.4 <i>Índice de desempeño logístico</i>	22
5.2.5 <i>Entorno macro</i>	24
5.2.6 <i>Riesgo Político</i>	25
5.2.7 <i>Competencia</i>	27
5.3 ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	28
6 ANÁLISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO.....	30
6.1 ARANCELES, PREFERENCIAS ARANCELARIAS.....	30
6.2 BARRERAS NO ARANCELARIAS.....	30
6.3 SEGMENTACIÓN Y NICHOS DE MERCADO	32
6.4 COMPETENCIA	35
6.5 CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	39
6.6 LOGÍSTICA Y COSTEO DEL PRODUCTO	41
6.7 APROXIMACIÓN A LA ESTRATEGIA DE PRECIO	44
6.8 APROXIMACIÓN A LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN.....	47
7 DISEÑO DE ESTRATEGIAS, RECOMENDACIONES Y PLAN DE ACCIÓN	50
7.1 MATRIZ DOFA Y ESTRATEGIAS.....	50
7.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	52
7.3 CONCLUSIONES	52
8 LECCIONES APRENDIDAS.....	54
8.1 DESDE LA ÓPTICA DEL MERCADO	54
8.2 DESDE LA ÓPTICA DE LA ORGANIZACIÓN	54
8.3 DESDE LA ÓPTICA DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN	55
9 REFERENCIAS.....	56

RESUMEN

La reciente pandemia ha obligado a las pymes latinoamericanas, el segmento más castigado por la crisis económica, a agudizar su ingenio y creatividad. Las que han logrado sobrevivir, han tenido que buscar nuevos caminos que no estaban en sus planes iniciales, por ejemplo, la internacionalización (Portafolio, 2021). Entre el 2018 y el 2020, las micro, pequeñas y medianas empresas del país aumentaron su participación en las exportaciones totales de Colombia, al pasar de representar el 16% de éstas al 18%, entre un año y otro (Mincomercio, 2021).

El plan exportador es una herramienta útil para las empresas. Le permite reconocer su posición con respecto a mercados externos, analizar previamente posibles barreras o riesgos y crear un plan para superarlos. En este sentido, el diseño del plan exportador permitirá a la pyme antioqueña CA MODA Y DISEÑO SAS de la industria de venta directa, posicionar sus productos en un nuevo mercado internacional.

Mediante el desarrollo de la metodología de plan exportador establecida por la Universidad EAFIT y la Cámara de Comercio de Medellín, el resultado de esta investigación se entrega a la empresa como un diagnóstico de internacionalización, investigación y análisis de variables en cuatro mercados potenciales, para la selección del mercado objetivo, alterno y contingente. Finalmente, se diseñan las estrategias de acceso al mercado objetivo seleccionado con sus recomendaciones y plan de acción.

PALABRAS CLAVES

Plan exportador, estrategia de internacionalización, venta directa, manufactura de morrales.

ABSTRACT

The current pandemic has forced Latin-American small and medium size businesses, which are the most affected sector, to sharpen their ingenuity. Those that have managed to survived have had to find new paths that were not in their initial plans, like internationalization (Portafolio, 2021). Between 2018 and 2020, micro, small, and medium size business had increased their total exports participation from Colombia, from 16% on one year to 18% on the next year (Mincomercio, 2021).

An export plan is a useful tool for businesses. It helps them recognize their position with respect to external markets, analyze previous barriers or risks, and create a plan to overcome them. The design of this export plan would allow CA MODA Y DISEÑO SAS A company that operates in the direct sales business to expand its business to new international markets.

Through the development of an export plan methodology designed by EAFIT University and the Chamber of Commerce of Medellin, this investigation develops an initial internationalization diagnosis, a market research and an analysis of variables in four potential markets for the selection of an objective market, an alternate market and contingent market. Finally, it suggests market strategies to gain access to the objective market, followed by recommendations and an action plan.

KEY WORDS

Export plan, internationalization strategy, direct sales, bag manufacturer.

1. INTRODUCCIÓN

Las pymes colombianas tienen una alta representación en el tejido empresarial del país. Sin embargo, la mayoría de ellas encuentran barreras en el proceso de internacionalización por su escaso capital económico, recurso humano y poco asesoramiento en comercio exterior, entre otros. En consecuencia, en el contexto actual, la mayoría de las empresas están en constante búsqueda de un crecimiento organizacional, para lo cual resulta vital incursionar en diferentes mercados y/o clientes.

En este sentido, el presente estudio es el diseño de un Plan Exportador para la pyme CA MODA Y DISEÑO SAS. La empresa hace parte de la industria de venta directa del departamento de Antioquia, y busca asesoramiento e implementar herramientas para posicionar sus productos en un mercado internacional. A través de una metodología establecida por la Universidad EAFIT y la Cámara de Comercio de Medellín, se compartió un análisis de mercados potenciales y se diseñó un plan exportador idóneo para la internacionalización de la empresa en un mercado objetivo.

El desarrollo de la metodología se dividió en tres fases. En la primera fase se realizó un diagnóstico de internacionalización de la empresa, se analizaron las condiciones de la compañía y producto, su experiencia en exportaciones y su posición frente al mercado. En la segunda etapa se estudiaron cuatro posibles mercados internacionales con el fin de identificar el orden de entrada con mayor potencial para la empresa y determinar de esta forma un mercado objetivo, uno alterno y otro contingente.

En este sentido, después de seleccionar el mercado objetivo, en la tercera fase se realizó el análisis del producto en este mercado, se investigaron con mayor detalle las preferencias arancelarias y se determinaron las barreras no arancelarias que aplicarían. Se identificó la segmentación y nicho de mercado más adecuado, se analizó la competencia local e internacional y los canales de distribución y comercialización recomendados. Finalmente, con este análisis se calculó la matriz de costos del producto a exportar, se realizó una aproximación a la estrategia de precio y se propusieron estrategias de comunicación y promoción en el nuevo mercado.

2. DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Para el desarrollo del plan exportador de CA MODA Y DISEÑO SAS se realizó inicialmente un diagnóstico de la empresa con el propósito de confirmar en primera instancia que contara con un potencial exportador y, a partir de allí, seguir con el desarrollo de la investigación.

4.1 Condiciones de la compañía

La empresa CA MODA Y DISEÑO SAS se constituyó en 2009 en la ciudad de Medellín y se ha dedicado al diseño, producción y comercialización de accesorios para mujeres, hombres y niños y productos para el hogar, que generen experiencias únicas en sus clientes. Su misión es diseñar y fabricar productos innovadores y funcionales, de gran valor percibido, llenos de magia y emociones, dentro de un espíritu de excelencia y servicio, buscando satisfacer las necesidades de sus clientes, a partir del entendimiento de sus necesidades. Por otro lado, su visión es ser el mejor aliado de sus clientes para el desarrollo de sus estrategias comerciales y de promoción, en un ambiente de constante rediseño e innovación.

La empresa cuenta con 50 talleres en los que llegan a laborar 70 empleados en temporada alta y un área administrativa y de diseño conformada por 15 empleados. Todos trabajan bajo los siguientes valores corporativos: empatía y responsabilidad, innovación y creatividad, disposición al cambio, proactividad, trabajo en equipo y comunicación, justicia y equidad y, pasión y compromiso.

Igualmente, se identifica que la empresa tiene recursos propios y capacidad de endeudamiento que le permita financiar su proceso de internacionalización. Conoce y está preparada para cumplir los requisitos legales exigidos en Colombia para los procesos de exportación.

4.2 Condiciones del producto

La marroquinería es la actividad principal de CA MODA Y DISEÑO SAS. La empresa está dedicada a la fabricación de diferentes artículos a base de lonas y cuero sintético. Cuenta con capacidad de producción para realizar actividades de comercio exterior y sus ventas mensuales se encuentran aproximadamente en 20 mil unidades, aunque en los meses de temporada alta por fechas especiales, pueden llegar a las 40.000 unidades. El mercado local representa el 80% de su capacidad de producción.

Las partidas arancelarias del producto potencial para el cual se desarrolla el presente plan exportador son la 4202.22.00.10 y la 4202.22.00.20, las cuales hacen referencia a Manufacturas de Cuero: artículos de talabartería o guarnicionería; artículos de viaje, bolsos de mano (carteras) y continentes similares; manufacturas de tripa Baúles, maletas (valijas), maletines, incluidos los de aseo y los portadocumentos, portafolios (carteras de mano), cartapacios, fundas y estuches

para gafas (anteojos), binoculares, cámaras fotográficas o cinematográficas, instrumentos musicales o armas y continentes similares; sacos de viaje, sacos (bolsas) aislantes para alimentos y bebidas, bolsas de aseo, mochilas, bolsos de mano (carteras), bolsas para la compra, billeteras, portamonedas, portamapas, petacas, pitilleras y bolsas para tabaco, bolsas para herramientas y para artículos de deporte, estuches para frascos y botellas, estuches para joyas, polveras, estuches para orfebrería y continentes similares, de cuero natural o regenerado, hojas de plástico, materia textil, fibra vulcanizada o cartón, Bolsos de mano (carteras), incluso con bandolera o sin asas, con la superficie exterior de hojas de plástico o materia textil con cierre o sin cierre (DIAN, 2020).

La empresa tiene documentada la ficha técnica del producto potencial de exportación en el que se detallan los insumos implementados en la fabricación, características técnicas y proceso productivo. Sin embargo, la certificación de calidad ISO se encuentra en proceso de expedición. Los productos son calificados como altamente innovadores, funcionales y con diseño. De ahí, que la empresa considere que el momento de comunicarse mejor con sus clientes es adaptándose a los cambios de una manera más consciente y responsable.

4.3 Condiciones de las exportaciones

La empresa ha realizado operaciones de comercio exterior a los mercados de manera directa e indirecta. Por tal razón conocen los documentos necesarios para soportar esta actividad, la logística de transporte internacional, el manejo de Incoterms, el significado e importancia de las partidas arancelarias y los agentes o entidades que intervienen en el proceso exportador. A través de su cliente Leonisa en Colombia ha exportado parte de su portafolio a Ecuador y Perú. Adicionalmente, ha realizado exportaciones esporádicas directamente a Costa Rica, México y Guatemala.

4.4 Condiciones del mercado

La empresa pertenece al negocio de las ventas por catálogo. Estas representan actualmente el 70% del total, en tanto que el 30% restante, corresponde a pedidos puntuales para fechas especiales o requerimientos corporativos. CA MODA Y DISEÑO SAS tiene definida estrategias para el costeo de sus productos y definición de precios a nivel nacional e internacional.

5 SELECCIÓN DE MERCADOS

5.1 Identificación de mercados

Para definir los mercados que representan el mayor potencial para la empresa se realizó una investigación por medio de fuentes secundarias en distintos organismos

públicos y privados. Estas arrojaron información sobre mercados exteriores, lo que permitió reducir el número de países favorables para exportar, según las condiciones de la empresa.

La identificación de los mercados potenciales se obtuvo a partir de las transacciones internacionales registradas con la partida arancelaria que hace relación a su producto. Se investigaron los mercados a los que Colombia exporta y su distancia geográfica. Cabe anotar que, en el 2020, Colombia exportó bajo el incoterm Free on Board (FOB) 620.456 dólares, y el 90% de sus exportaciones se concentraron en los países de las siguientes tablas.

Tabla 1. Exportaciones colombianas de la partida 420222 del año 2020.

País	Valor FOB USD (Miles)
Francia	141.333
Estados Unidos	118.528
Italia	69.272
Perú	68.020
México	60.764
Ecuador	49.430
Chile	22.493
Costa Rica	19.365
El Salvador	14.672
Guatemala	11.997

Fuente: Elaboración propia con información obtenida la base de datos de Treid, Innovación en inteligencia de comercio exterior suministrada por la DIAN.

Tabla 2. Exportaciones de Colombia al mundo para el año 2018 al 2020 de la partida 420222.

País Importador	Valor FOB USD (Miles)			
	2018	2019	2020	TOTAL
Perú	445.591	467.339	68.020	980.950
Francia	153.151	415.422	141.333	709.905
Estados Unidos	253.552	323.205	118.528	695.284
México	283.985	172.179	60.764	516.928
Ecuador	210.970	226.882	49.430	487.282
Guatemala	191.194	73.995	11.997	277.185
Chile	105.703	106.857	22.493	235.052
El Salvador	146.037	63.501	14.672	224.210

España	74.287	112.784	0	187.071
Costa Rica	69.314	80.576	19.365	169.255

Fuente: Elaboración propia con información obtenida la base de datos de Treid, Innovación en inteligencia de comercio exterior suministrada por la DIAN.

El resultado de la Tabla 1 evidencia que hay un mercado Latinoamericano fuerte y que Francia e Italia son los únicos países europeos que importaron el producto desde Colombia. Sin embargo, al revisar las exportaciones del departamento de Antioquia, el mercado europeo representó menos de un 0.5%, ya que las mayores exportaciones provinieron de Bogotá, Cundinamarca. Se trata de un dato no muy alentador, dado que la empresa CA MODA Y DISEÑO SAS se encuentra establecida en Antioquia.

Adicionalmente, se tuvo en cuenta que en el año 2020 se presentó una fuerte reducción en las exportaciones por la crisis económica a nivel mundial causada por la pandemia (COVID-19). En la Tabla 2 se presenta el histórico de exportaciones en los últimos tres años, donde al analizar el volumen de importaciones de la partida arancelaria desde Colombia, la distancia geográfica, diferencia horaria, diferencias culturales, lingüísticas y preferencias de la empresa, los primeros países seleccionados con alto potencial para la empresa son Perú, Estados Unidos, México y Ecuador.

5.2 Selección del Mercado Objetivo

Para definir el mercado objetivo, el mercado alternativo y el mercado contingente, se seleccionaron seis nuevas variables con el fin de realizar una investigación comparativa en profundidad de los mercados preseleccionados.

5.2.1 Tamaño del mercado

Conocer el tamaño de los mercados es fundamental para determinar el potencial que podría tener el nuevo producto o servicio que se busca incorporar a nivel nacional o internacional. A continuación, se relacionan las importaciones de la partida arancelaria del producto sobre el que se realizará el plan exportador de los mercados en estudio con las bases de datos extraídas de Tradema. Se trata de la plataforma de estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas, donde se encuentran datos comerciales, valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, entre otros. Aquí precisamente, se evidencia que Estados Unidos es el mercado que más ha importado en los últimos años la partida arancelaria.

Tabla 3. Países importadores de la partida 420222

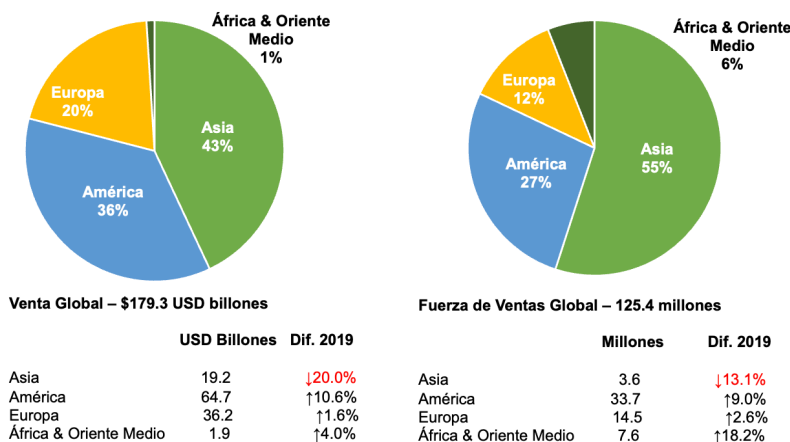
País Importador	Valor FOB USD (Miles)				
	2016	2017	2018	2019	2020
Estados Unidos	1.433.167	1.458.750	1.514.820	1.446.619	1.212.573
México	133.062	126.526	142.077	142.259	94.641
Perú	29.267	35.749	42.430	39.438	21.229
Ecuador	6.699	7.616	10.377	10.801	4.961

Fuente: Elaboración propia con información obtenida del banco de datos de Trademap

Adicionalmente, se realizó una investigación en la Federación Mundial de Asociaciones de Venta Directa (WFDSA), organización voluntaria, no gubernamental que representa a la industria de venta directa a nivel mundial en más de 170 países y que fue fundada en 1978. Esto con el fin de conocer el modelo de venta por catálogo.

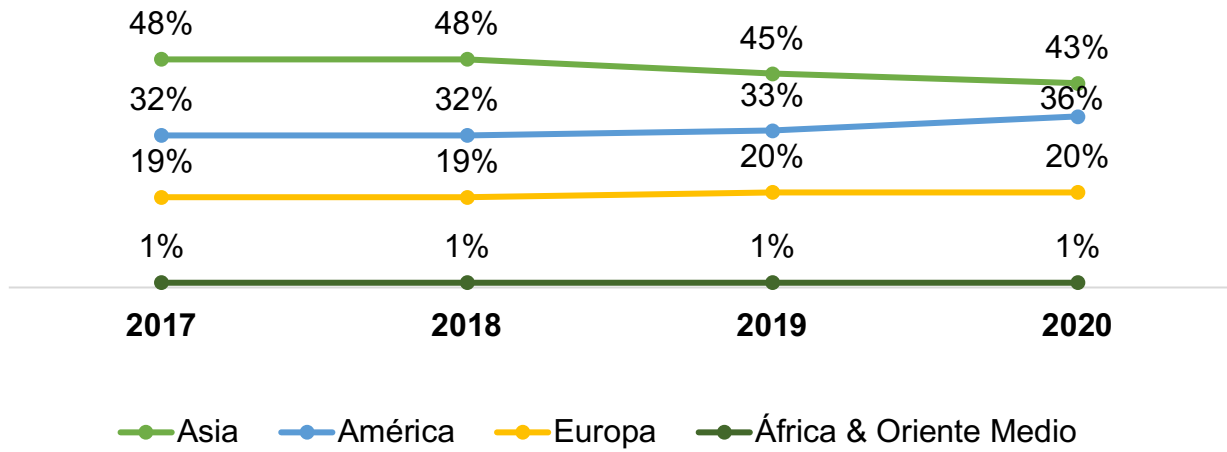
La venta directa es una industria de \$179.3 mil millones de dólares en todo el mundo y abarca a 125.4 millones de representantes independientes, quienes están afiliados a una empresa de venta directa, pero que disfrutan de la libertad de construir un negocio en sus propios términos y tiempo. A continuación, se comparten gráficas y tablas con el desempeño de la industria de venta directa en los últimos años.

Gráfica 1. Distribución de Venta Directa Global 2020



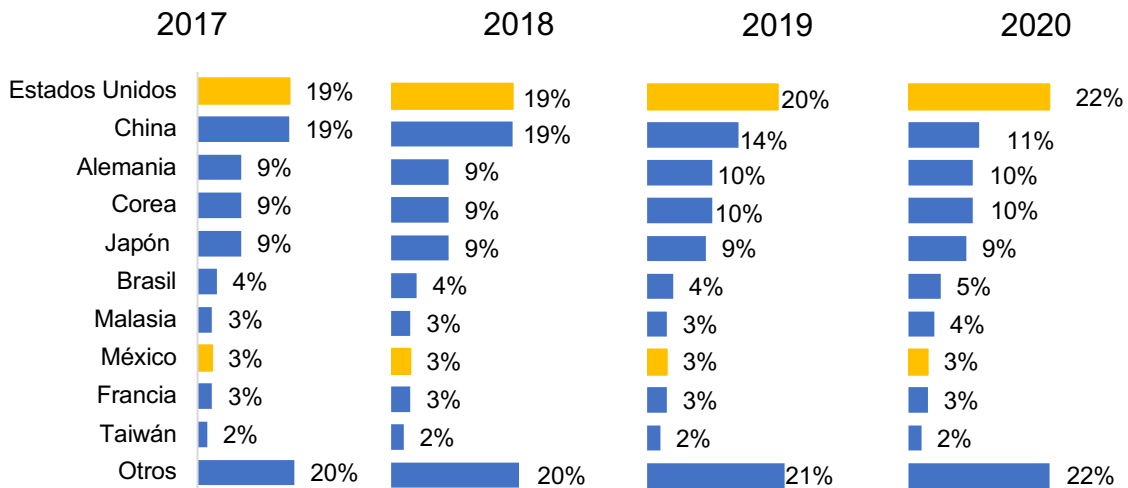
Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Página Oficial de la Federación Mundial de Asociaciones de la Venta Directa / Estadísticas Globales.

Gráfica 2. Distribución de Venta Directa Global del 2017 al 2020.



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Página Oficial de la Federación Mundial de Asociaciones de la Venta Directa / Estadísticas Globales.

Gráfica 3. Distribución de Venta directa en los países Top 10.



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Página Oficial de la Federación Mundial de Asociaciones de la Venta Directa / Estadísticas Globales.

Tabla 4. Distribución de venta directa en los países de América

Países Norteamericanos

País	2019	2020	Dif
Estados Unidos	60%	62%	2%
Canadá	4%	5%	1%

Países Latinoamericanos

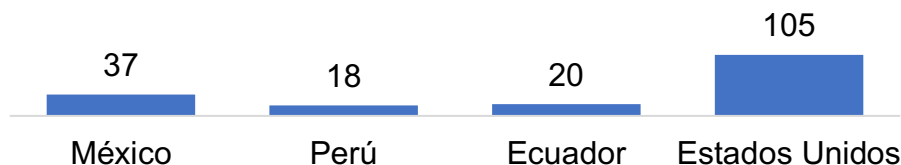
País	2018	2019	Dif
Brasil	13%	13%	0%
México	9%	8%	-1%
Colombia	3%	3%	0%
Perú	4%	3%	-1%
Argentina	1%	2%	1%
Bolivia	1%	1%	0%
Chile	1%	1%	0%
Ecuador	2%	1%	-1%
Caribe	1%	1%	0%
Uruguay	0%	0%	0%
Otros	0%	0%	0%

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Página Oficial de la Federación Mundial de Asociaciones de la Venta Directa / Estadísticas Globales.

En el año 2020 el continente americano logra incrementar su participación, cierra aún más la brecha existente con Asia. Dentro del continente americano, la participación de Norteamérica continúa siendo fuerte y la que más creció. Estados Unidos sigue ocupando el primer lugar a nivel mundial con una participación del 22%. México se mantiene como segundo país del continente americano con mayor participación. De esta manera, cabe resaltar que el 78% de las ventas globales son generadas por los diez países principales de la Gráfica 3.

Teniendo en cuenta las cifras anteriores y que la modalidad de venta de CA MODA Y DISEÑO SAS es la venta directa, a continuación, se relacionan el número de compañías de esta modalidad, vinculadas a las asociaciones de venta directa y los resultados más relevantes de cada asociación de los países en estudio.

Gráfica 4. Número de empresas de venta por catálogo en el año 2021



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Direct Selling Software

México

En 1966 se fundó la Asociación Mexicana de Ventas Directas A.C. (AMVD), donde se estima que existen aproximadamente 3 millones 355 mil personas dedicadas a las ventas por catálogo y que un gran mercado incluye la venta de calzado, ropa, bisutería, cosméticos, artículos de limpieza, nutrición, decoración para el hogar, accesorios, lencería y perfumes, entre otros.

Según los datos de la AMVD, las ventas totales del 2020 decrecieron 1.7% vs el 2019 y representaron aproximadamente \$89.4 mil millones de pesos mexicanos. Las empresas afiliadas a la asociación declararon \$55.5 mil millones de pesos mexicanos en ventas netas, y las no afiliadas \$33.8 mil millones. Parte de esta obedeció al inicio de la pandemia en este año. (AMVD, 2020)

Por otro lado, la fuerza de ventas se incrementó en un 29% respecto al 2019, y las mujeres representaron el 73% de total de la participación. No obstante, el segmento masculino creció de manera significativa en un 10% durante este año. Adicionalmente, se destaca que la cantidad de empleados bajo nómina también creció en un 12%, mientras que la cantidad de proveedores se mantuvo con un promedio de 179.

A continuación, se presenta el detalle desglosado por categoría y número de vendedores de la industria.

Tabla 5. Fuerza de ventas por categoría de Venta Directa

	Número Vendedores				TOTAL
	Belleza	Nutrición	Hogar	Moda	
Año 2019	1.169.859	1.653.813	523.494	8.565	3.355.731
Año 2020	1.726.468	2.000.038	585.992	10.051	4.322.549
Incremento %	48%	21%	12%	17%	29%

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Estudio de Mercado de la Venta Directa 2020. Asociación Mexicana de Ventas Directas A.C.

Acorde con lo indicado se puede afirmar que las empresas de belleza y nutrición son las que tienen mayor fuerza de ventas, y por lo tanto, las más funcionales para impulsar un nuevo producto en el mercado.

Perú

La Cámara Peruana de Venta Directa (CAPEVEDI), es la institución sin fines de lucro que agrupa a las principales empresas que emplean el sistema de venta directa para comercializar sus productos en este país. Representa los intereses del sector en general y el de sus asociados ante los organismos públicos, asociaciones de consumidores y la opinión pública.

La CAPEVEDI presentó sus resultados al cierre del primer trimestre 2019, donde la venta directa creció por encima del contexto peruano, obteniendo un crecimiento de 4.9% en la venta del primer trimestre del 2018, y una expansión de 2.5% con relación al número de empresarios independientes, reuniendo a 614 mil. Para los resultados del 2020 las ventas se aproximaron a los 4 mil millones de soles y más de 600 mil empresarios independientes generaron ingresos. Se confirmó también que en el segundo semestre de ese año se incrementaron las ventas en un 49% versus el primer semestre (CAPEVEDI, 2021).

Ecuador

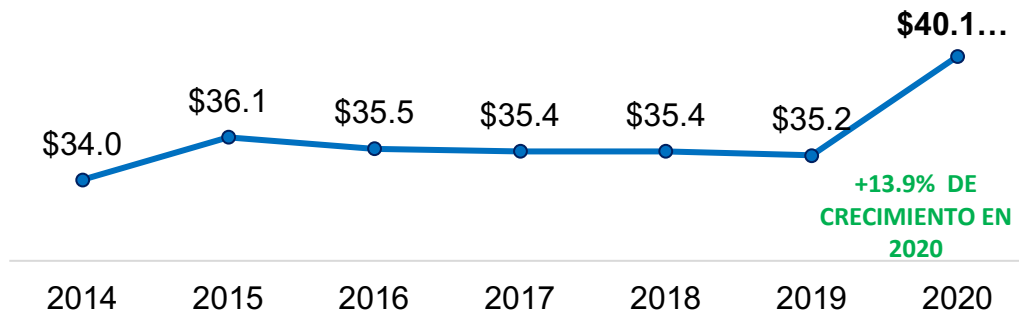
La Asociación Ecuatoriana de Venta Directa (AEVD), es uno de los gremios privados sin fines de lucro más influyentes para el emprendimiento en el Ecuador. Se fundó en el 2002 y está conformada por grandes, medianas y pequeñas empresas comercializadoras de productos de diferente índole, que han optado por este modelo de negocio, para la oferta de sus productos. En términos de facturación, la AEVD representa el 95% del mercado nacional del canal formal de la Venta Directa (AEVD, 2019). La asociación informó en (AÑO) que hay 800 mil empresarios independientes registrados y más de 400 mil personas activas, gestionando negocios de venta directa e inmersos en la industria; 90% mujeres y 10% hombres.

Estados Unidos

La Asociación de Venta Directa (DSA) es la asociación comercial de los Estados Unidos para empresas que comercializan productos y servicios directamente a los consumidores a través de una fuerza de ventas emprendedora e independiente. Su misión es promover, proteger y vigilar la industria de venta directa mientras ayuda a las empresas y su fuerza de ventas independiente a tener más éxito (DSA, Direct Selling Association, 2021). La DSA reportó \$35.4 billones de ventas para el 2018; un incremento del 1.3% con relación al 2017, y para el año 2019 \$35.2 billones de ventas. En el 2020 Estados Unidos alcanzó niveles récord: 16.7 millones de personas se involucraron en la venta directa y generaron \$40.1 billones en ventas.

A continuación, se presenta el histórico de ventas en los últimos siete años.

Gráfica 5. Histórico de Ventas directas en Estados Unidos



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de los datos de la Encuesta de Crecimiento y Perspectivas de 2021 enviados directamente por los miembros de la DSA.

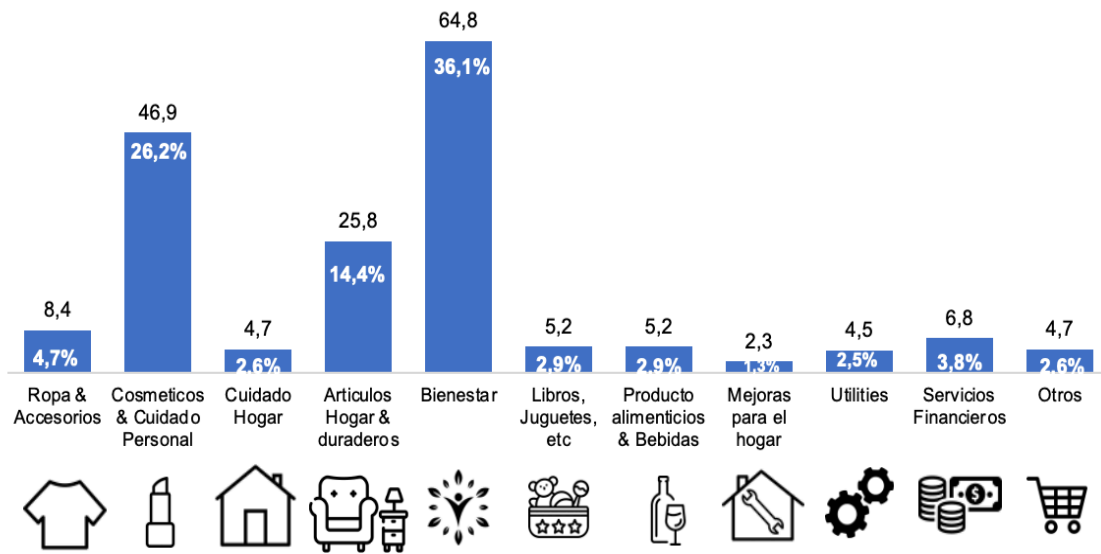
5.2.2 Tendencias del mercado

La venta por catálogo es una opción de negocio en crecimiento. América es fuerte en esta industria, otorgando a los clientes comodidad y servicio, ya que generalmente incluye la demostración y explicación personal de los productos, entregas rápidas y amplias garantías de satisfacción. Las ventas por catálogo no son un trabajo, sino un negocio. Allí cada vendedor administra su tiempo, y tiene presente que, entre más venda, más ganancias genera. (Entrepreneur, 2009). Las ventas por catálogo tienen un gran alcance e importancia en el mundo empresarial. Este modelo de negocio promete el empoderamiento y la libertad financiera de los vendedores.

En el 2020 las ventas de venta directa se vieron afectadas a causa de la crisis del coronavirus. La mayoría de empresas y emprendedores se vieron obligados a rediseñar estrategias digitales que funcionan de manera complementaria con el rol de los vendedores e implementar cambios rápidamente. Según estudios, Estados Unidos seguirá siendo el mercado más grande del mundo, representando casi el 20% de las ventas directas en 2023 (García, 2018).

Respecto a las tendencias en el mercado, la categoría de cosméticos y cuidado personal y productos de bienestar representaron más del 62% de las ventas a nivel global. Los artículos para el hogar y duraderos aumentaron del 11,7% en 2019 al 14,4% en 2020, mientras que la ropa y accesorios disminuyó del 6,2% al 4,7%. A continuación, la distribución de ventas globales por categoría.

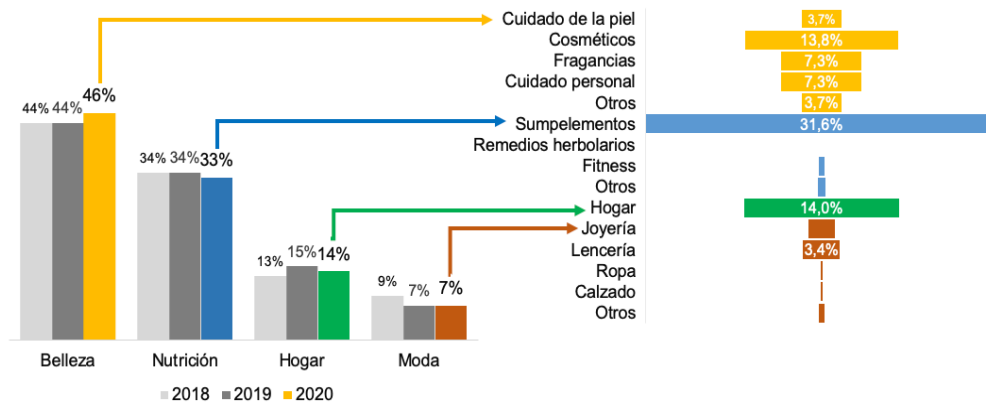
Gráfica 6. Distribución de Ventas globales por categoría en el 2020



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de The World Federation of Direct Selling Associations (WFDSA)

En definitiva, la pandemia impulsó el E-COMMERCE. Las empresas que ya contaban con este tipo de plataformas crecieron más en comparación con aquellas que no las tenían (+43% vs +37% respectivamente). En México el 72% de las empresas incrementaron sus ventas netas respecto al 2019. Aunque estos indicaron que sus ventas netas crecieron un 41% y sus órdenes de compra un 49%; el ticket promedio de compra bajo un 18% comparando con el 2019. Ello indica que existe un consumidor en este mercado que compró un mayor número de veces, pero con montos más reducidos. En la siguiente gráfica se detallan las ventas en México, según las categorías más relevantes del mercado.

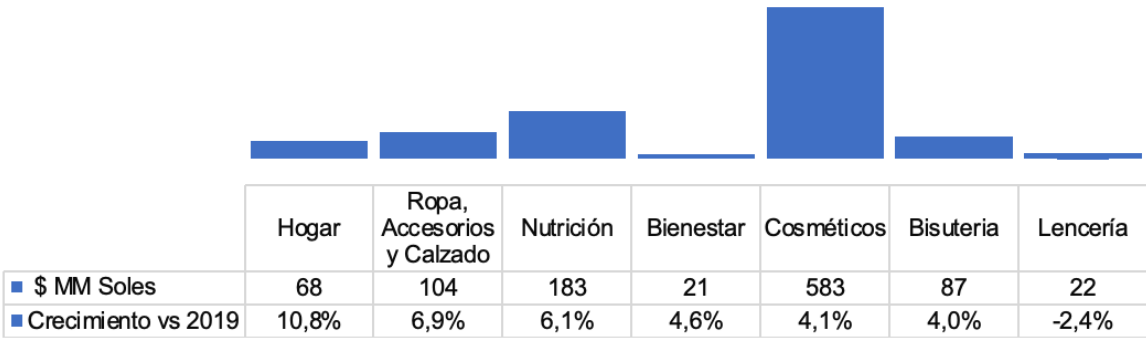
Gráfica 7. Distribución ventas por categoría en México 2020



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Asociación Mexicana de Ventas Directas, A.C.

El grueso de las ventas se concentra en los artículos de belleza y nutrición, siendo los cosméticos y suplementos alimenticios las subcategorías de mayor impulso y crecimiento en el 2020. Por otro lado, en Perú los rubros que sobresalieron debido a su crecimiento con respecto al mismo período del año anterior fue la categoría del hogar, el cual tuvo un crecimiento de 10.8% y registró ventas por S/.68 MM, seguido en segundo lugar por la categoría de ropa, accesorios y calzado, con un avance de 6.9%. Importante resaltar que, aunque la categoría de cosméticos creció únicamente un 4,1%, es la que presentó mayores ventas en el 2020, y que la única categoría que tuvo un decrecimiento de -2.4% fue la lencería (Capevedi, 2020).

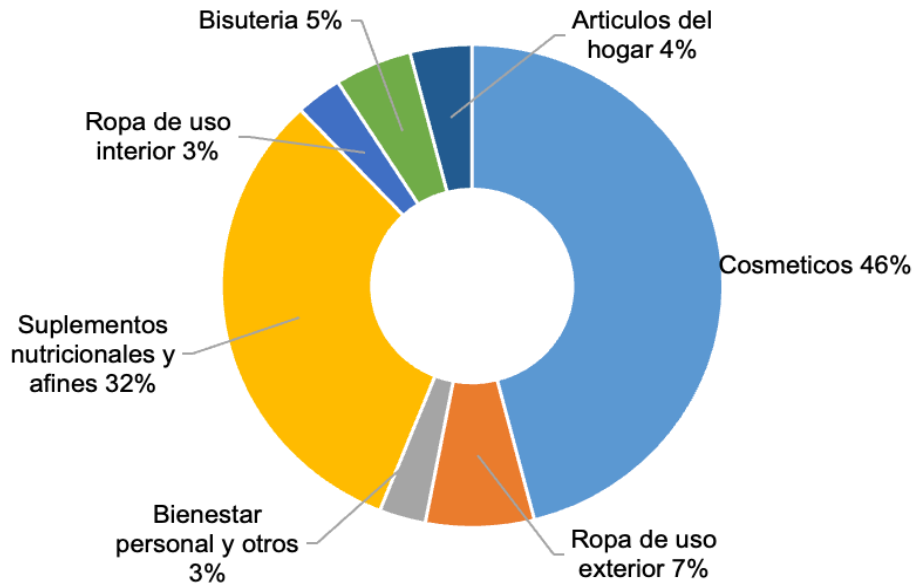
Gráfica 8. Distribución ventas por Categoría en Perú 2020



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Cámara Peruana de Venta Directa

Adicionalmente, cabe anotar que Ecuador en el 2020 también disminuyó en cinco puntos porcentuales la participación de los productos de la categoría de cosméticos en comparación al año anterior. Su participación fue del 46%. La categoría de suplementos alimenticios continuó creciendo y al cerrar el 2020 terminó con un 32% de participación. Importante resaltar que estas dos categorías representan el 78% del mercado ecuatoriano y que las ventas de la categoría de suplementos aumentaron por estar relacionados con temas de la salud, entre ellos, el de la búsqueda del fortalecimiento del sistema inmunológico. Así mismo, las ventas de ropa deportiva, lencería y pijamas, subieron ante la necesidad de buscar la comodidad dentro de casa y motivada por el teletrabajo.

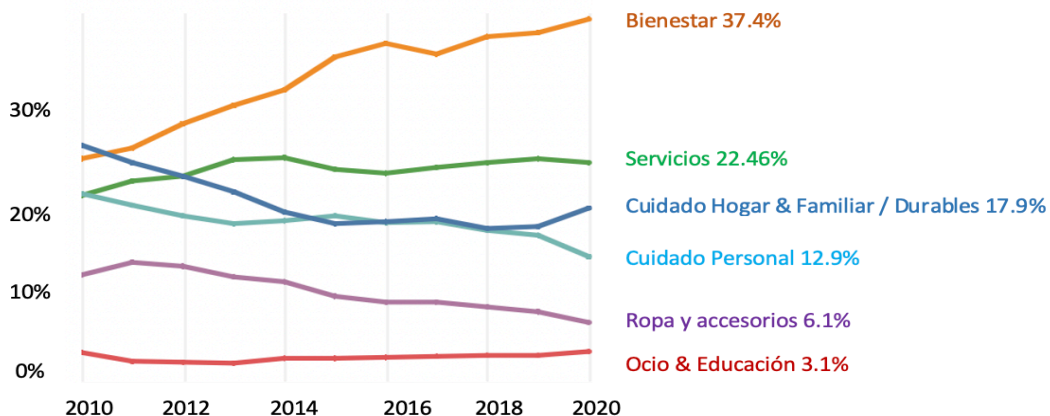
Gráfica 9. Distribución ventas por Categoría en Ecuador 2020



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la Asociación Ecuatoriana de Venta Directa.

Desde otra perspectiva, en Estados Unidos la categoría con mayor relevancia según los resultados del 2020 fue la de bienestar, representando el 37,4% de las ventas totales. Según los análisis, dicho indicador está relacionado con las necesidades que surgieron del consumidor como consecuencia de la pandemia. A continuación, la distribución de ventas directas por categoría de producto del 2010 al 2020.

Gráfica 10. Distribución ventas por Categoría en Estados Unidos



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Direct Selling Association

Según estudios, el 77% de los estadounidenses están interesados en hallar oportunidades flexibles y emprendedoras que generen ingresos. El interés es mayor entre las generaciones más jóvenes, con el 91% de la Generación Z y el 88% de los Millennials.

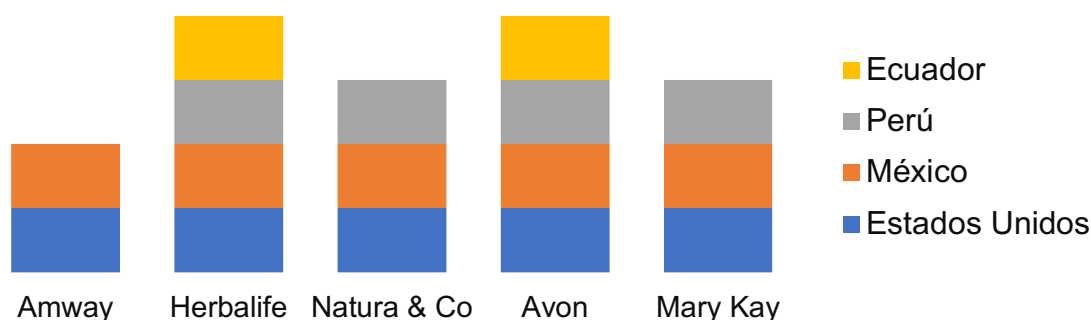
En la siguiente tabla se listan las empresas de venta directa del mundo más exitosas del 2020 y que cuentan con presencia en los países preseleccionados

Tabla 6. Empresas con mayor rentabilidad para las ventas por catálogo

Empresa	Características	Ingresos 2020 USD
	<ul style="list-style-type: none"> • Creada en Estados Unidos en 1959. • Productos más vendidos son los suplementos vitamínicos, minerales y dietéticos, el cuidado de la piel y cosméticos. • Otros productos son electrodomésticos, alimentos, cuidados y decoración del hogar y cuidado personal. • Presente en más de 100 países 	\$8.5 billones
	<ul style="list-style-type: none"> • Creada en Estados Unidos en 1980. • Productos se basan en la nutrición y el bienestar, además de cosméticos, alimentos, bebidas y cuidado personal. • Presente en 94 países. 	\$5.5 billones
	<ul style="list-style-type: none"> • Creada en Brasil en 1969. • Multinacional de cosméticos, productos de higiene y belleza. • Facturación bruta de 3 mil millones de euros en 2018, y cuenta con 6400 empleados y 1,8 millones de Asesores(as). • Presente en 9 países 	\$3.6 billones
	<ul style="list-style-type: none"> • Creada en Estados Unidos en 1886. • Empresa de cosméticos, perfumes, juguetes, joyería de fantasía y productos para el hogar. • Presente en más de 135 países del mundo 	\$3.5 billones
	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa brasileña de cosméticos, productos de higiene personal y belleza, con 14 años en México. • Considerada en 2019 la cuarta empresa más grande de venta directa. • Presente en 36 países. 	\$2.7 billones

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Direct Selling Software, Top 100 de empresas de venta directa y del mundo en 2021.

Gráfica 11. Presencia de empresas de venta directa en los países preseleccionados



Fuente: Elaboración propia con información obtenida de las páginas web de cada empresa de venta directa.

5.2.3 Entorno legislativo y regulatorio

Los tributos al comercio exterior son derechos arancelarios, impuestos establecidos en leyes orgánicas y ordinarias y tasas por servicios aduaneros. Los más relevantes para cada país son los siguientes.

Tabla 7. Barreras arancelarias de los países preseleccionados

País	MFN duties	Tarifa preferencial	Requisito
Estados Unidos	16%	0%	Certificado de origen
México	20%	0%	Certificado de origen
Perú	6%	0%	Certificado de origen
Ecuador	30%	0%	Salvaguardia y Certificado de origen

Fuente: Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Market Access Map.

Estados Unidos

El Impuesto General de Importación es el Ad valorem, y el Income tax que varía según el Estado (Protection U.S. Customs and Border, 2015). Adicional, a pesar de que hay un TLC entre Colombia y Estados Unidos, es importante tener en cuenta que este no contempla un convenio para evitar la doble tributación (PROCOLOMBIA, 2014), y actualmente no se ha concretado tampoco ningún acuerdo para evitar esta situación (AmCham C. , 2018).

México

Los impuestos aplicables al país son, (SAT, 2017)

- El impuesto General de Importación es el Ad valorem
- El impuesto al Valor Agregado (IVA) del 16%. Adicional.
- En el país aplican la norma de etiquetado textil; NORMA Oficial Mexicana NOM-004-SCFI-2006 (SEGOB, 2006)

Colombia y México cuentan con un convenio para evitar la doble tributación que entró en vigor en el año 2014. En consecuencia, y siguiendo el modelo de la OCDE, las rentas generadas por las actividades económicas de una empresa solo pueden ser gravadas por el Estado de residencia de dicha empresa (Estado de residencia). La excepción a esta regla es la realización de actividades por parte de una empresa de un Estado contratante en el otro Estado (Estado de la fuente) a través de un establecimiento permanente situado allí. En tal caso, las rentas de estas actividades podrán ser gravadas en el Estado donde se generaron (Estado de la fuente), pero solo en la medida en que sean imputables al establecimiento permanente situado allí (DIAN, 2021).

El concepto de establecimiento permanente está definido en el artículo 5 de los convenios (Modelo de convenio de la OCDE) indicando que es un lugar fijo de negocios mediante el cual una empresa realiza toda o parte de su actividad. Por establecimiento permanente se entenderán entonces: las sedes de dirección, las sucursales, las oficinas, las fábricas, los talleres, las minas, los pozos de petróleo o de gas, las canteras o cualquier otro lugar en relación con la exploración o explotación de recursos naturales (Corte Constitucional de Colombia, 2013).

Perú

Los impuestos aplicables al país son, (Superintendencia, 2007)

- Derechos Ad – Valorem: Son los impuestos establecidos en el Arancel de Aduanas a las mercancías que ingresan al territorio aduanero nacional.
- Impuesto General a las Ventas –IGV: Este tributo grava la importación de todos los bienes, salvo las excepciones. Tasa impositiva: 16%.
- Régimen de Percepción del IGV – Venta Interna: Impuesto General a las Ventas (IGV) deberán efectuar un pago por el impuesto que causarán en sus operaciones posteriores cuando importen bienes. El monto de la percepción del IGV: 3.5%

Ecuador

Los impuestos aplicables al país son, (Aduana Ecuador, 2021)

- Ad-Valorem (Arancel Cobrado a las Mercancías) Son los establecidos por la autoridad competente, consistentes en porcentajes según el tipo de mercancía y se aplica sobre la suma del Costo, Seguro y Flete (base imponible de la importación).

- FODINFA (Fondo de Desarrollo para la Infancia) Se aplica el 0.5% sobre la base imponible de la importación.
- IVA (Impuesto al Valor Agregado) Corresponde al 12% sobre: Base imponible + ADVALOREM + FODINFA + ICE.

5.2.4 Índice de desempeño logístico

Desde el 2007 el Banco Mundial realiza un análisis donde mide el rendimiento a lo largo de la cadena logística de suministro dentro de un país que engloba en el Índice de Desempeño Logístico. Este índice se enfoca en evaluar los siguientes seis aspectos; Aduanas, Infraestructura, Envíos Internacionales, Competencia de Servicios Logísticos, Seguimiento y Rastreo y Puntualidad.

El Índice de Desempeño Logístico o LPI por sus siglas en inglés, tiene como propósito identificar los desafíos y oportunidades que mejoren el desempeño logístico de un país. Dentro de los seis aspectos que se evalúan estos se miden en un rango del 1 al 5, siendo 5 la mayor puntuación. El resultado final del LPI es un promedio ponderado de los puntajes obtenidos por todos los aspectos evaluados (Índice de Desempeño Logístico, 2018).

El Banco Mundial realiza las encuestas sobre el Índice de Desempeño Logístico a empresas y usuarios de servicios de logística. Los datos están disponibles en línea y los más recientes son los del año 2018.

Tabla 8. Índice de Desempeño Logístico 2018

Rank	País	Puntuación (1 -5)
1	Alemania	4.20
2	Suecia	4.05
3	Bélgica	4.04
4	Austria	4.03
5	Japón	4.03
6	Holanda	4.02
7	Singapur	4.00
8	Dinamarca	3.99
9	Reino Unido	3.99
10	Finlandia	3.97

Fuente: Elaboración propia obtenida LPI 2018, Banco Mundial

Tabla 9. Índice de Desempeño logístico en Latinoamérica y el Caribe

Indicadores	2016	2018	Variación
Aduanas	2.48	2.47	-0.4%
Infraestructura	2.46	2.47	0.4%
Envíos internacionales	2.69	2.69	0.0%
Competencia de Servicios Logísticos	2.60	2.59	-0.4%
Seguimiento y Rastreo	2.67	2.68	0.4%
Puntualidad	3.05	3.05	0.0%
Desempeño Logístico	2.66	2.66	0.0%

Fuente: Elaboración propia obtenida LPI 2018, Banco Mundial

Tabla 10. Índice de Desempeño logístico en países en estudio

País	2016		2018		Variación	
	Rank	Puntuación (1 -5)	Rank	Puntuación (1 -5)	Rank	Puntuación (1 -5)
Estados Unidos	10	3.99	14	3.89	-4	-2.51%
México	54	3.11	51	3.05	3	-1.93%
Ecuador	74	2.78	62	2.88	12	3.60%
Perú	69	2.89	83	2.69	-14	-6.92%

Fuente: Elaboración propia obtenida LPI 2018, Banco Mundial

Es importante resaltar que los diez países con mejor desempeño son de economías con ingreso alto, de las cuales ocho son europeas y dos pertenecen al continente asiático. Por otro lado, para Latinoamérica y el Caribe, el desempeño logístico en 2018 fue menor al del 2016, aunque registró la misma puntuación de 2.66. Igualmente, se destaca que, de los 23 países evaluados en la región, diez tuvieron un desempeño menor que el de 2016.

No obstante, pero a pesar de la caída general del desempeño, la región experimentó mejoras en los indicadores de Infraestructura, Seguimiento y Rastreo. Los indicadores de Puntualidad y Envíos Internacionales no presentaron variación e indicadores de Aduanas y Competencia de Servicios Logísticos disminuyeron levemente su puntuación en el índice. Las fallas en estos dos últimos indicadores llevan a pérdidas de eficiencia, aumento del tiempo y de los costos de intercambio entre los países. Lo que se traduce en un impacto negativo para la competitividad de la región.

Al comparar los cuatro países previamente seleccionados para la empresa, Estados Unidos es la económica con mejor ranking entre los más de 160 países que participaron. A pesar de que tuvo una caída de 2.51% en relación con los resultados

del 2016, se encuentra posicionado en el puesto 14 con una puntuación del 3.89 en el 2018 seguido por México en el puesto 51.

5.2.5 Entorno macro

Los indicadores macroeconómicos seleccionados para estudiar y analizar el entorno macro de los países preseleccionados fueron los siguientes:

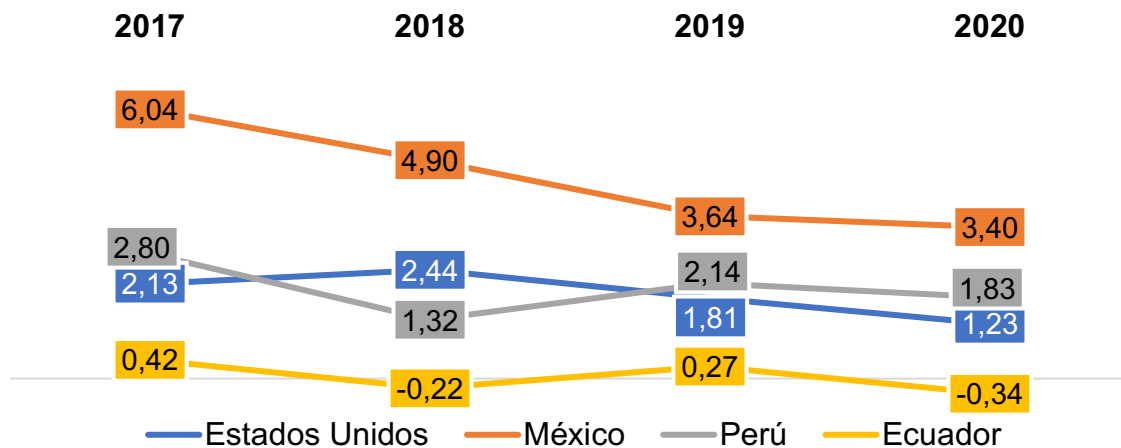
- **Tamaño poblacional:** El número de la población se considera una variable imprescindible para comprender el potencial que puede llegar a tener el posicionar un nuevo producto o servicio en un mercado.
- **PIB:** Es el indicador más importante para medir el crecimiento del entorno económico del país. El producto interno bruto es el valor total de los bienes y servicios producidos al interior de las fronteras de un país. Con este indicador se juzga si una economía se está reduciendo, expandiendo, si necesita impulso o moderación y si se avecina una amenaza de recesión o inflación.
- **Inflación:** Es el aumento generalizado y continuado de los precios de una economía y se mide con índice de precios de consumo (IPC), y su tasa indica el incremento de precios. Para explorar un nuevo mercado es importante seleccionar uno con inflación baja y estable ya que así se contribuye a mantener un crecimiento sostenido, se preserva el poder adquisitivo de las personas y las economías asignan de mejor manera los recursos para bienestar y crecimiento de su población.

Tabla 11. Índice de población y PIB en 2020

	Población	PIB (Millones)
Estados Unidos	329.484.123	20.936.600
México	128.932.753	1.076.163
Perú	32.971.846	202.014
Ecuador	17.643.060	98.898

Fuente: Elaboración propia obtenida de los datos del Banco Mundial

Gráfica 12. Inflación % del 2017 al 2020



Fuente: Elaboración propia obtenida de los datos del Banco Mundial

De acuerdo con los resultados, se concluye que Estados Unidos es el mercado con los mejores indicadores. La inflación en México, aunque ha venido decayendo en los últimos años, aún continúa siendo alta en comparación con Perú y Estados Unidos. Y si bien, Ecuador presenta la tasa de inflación más baja, no es estable y es negativa, lo que refleja que su producto interno bruto es bastante bajo, que no debe ser fuerte en comercio exterior y su demanda cada año cae más.

5.2.6 Riesgo Político

Si en 2020 los gobiernos de Latinoamérica se centraron en las respuestas de salud a la pandemia del COVID-19, el 2021 se trató de dar respuesta económica a la recuperación. La pandemia ha aumentado la brecha entre ricos y pobres, provocando que algunos países retrocedan décadas en sus esfuerzos por reducir la pobreza. La seguridad alimentaria, el acceso al agua y los costes energéticos siguen siendo presiones críticas que pueden dar lugar a un creciente auge nacionalista y a disturbios civiles. La desigualdad social, por su parte, es un factor determinante en las plataformas electorales, especialmente en los países de ingresos medios y bajos (MarshMclennan, 2021).

El Mapa de Riesgo Político 2021 se basa en datos de la plataforma World Risk Review de Marsh Specialty. La plataforma de riesgo de cada país proporciona calificaciones del riesgo para 197 países a través de nueve indicadores relacionados con la seguridad, el comercio y las inversiones. Las calificaciones oscilan en una escala de 0.1 a 10, donde 10 representa el mayor riesgo y 0.1 el menor. Los nueve riesgos rastreados en la plataforma son:

1. Riesgo de rechazo de acuerdos contractuales.
2. Riesgo económico del país.
3. Riesgo de no convertibilidad y transferencia de la divisa.

4. Riesgo de expropiación.
5. Riesgo jurídico y regulatorio.
6. Riesgo de crédito soberano.
7. Riesgos de huelgas, disturbios y conmoción civil.
8. Riesgo de terrorismo.
9. Riesgo de guerra y guerra civil.

Tabla 12. Riesgo político 2020 en países en estudio

Riegos	Estados Unidos	México	Perú	Ecuador
Huelgas, disturbios y conmoción civil.	5.4	6.1	5.7	6.4
Terrorismo	4.2	4.1	3.7	2.8
Guerra y guerra civil	2.9	2.7	2.8	3
Económico del país	3.2	3.8	3.7	5.2
No convertibilidad y transferencia de la divisa.	1.6	3.1	3.3	6
Crédito soberano	1.1	3.5	3.2	7.6
Expropiación	2.0	4.3	3.4	5.3
Rechazo de acuerdo contractuales	4.3	6.9	4.6	6.3
Jurídico y regulatorio	2.5	5.2	5	6.2
Riesgo político	3.0	4.4	3.9	5.4

Fuente: Elaboración propia obtenida de Marsh Speciality World Risk Review

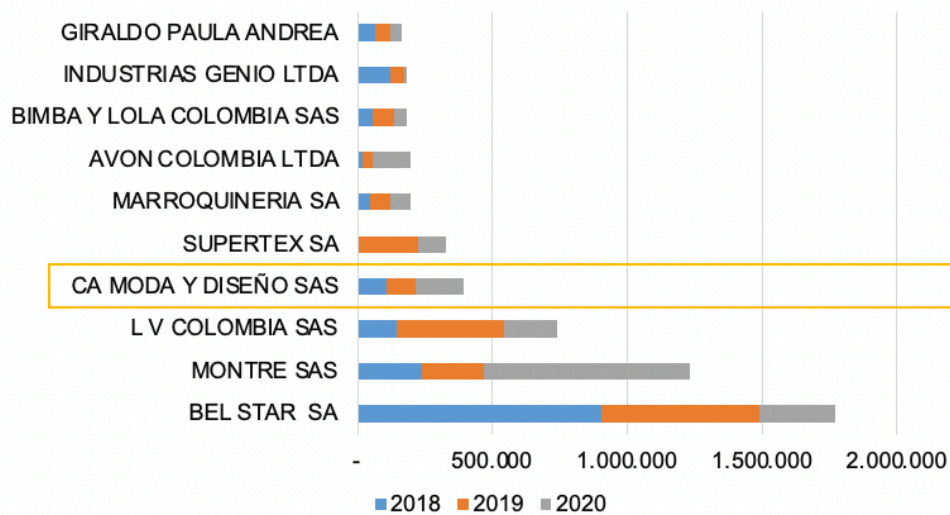
Al tener en cuenta los puntajes de la tabla anterior, de los cuatro países donde se considera que existe un menor riesgo político es Estados Unidos, seguido de Perú. Por otro lado, sobresale el puntaje alto en Ecuador para los indicadores de no convertibilidad y transferencia de la divisa y crédito soberano, con un riesgo que promedian los 6.8 puntos, lo que conlleva a pensar que no es un buen mercado para posicionar un producto internacional en estos momentos.

Adicionalmente, en México el riesgo de rechazo a los acuerdos contractuales experimentó el mayor aumento y sigue representando el mayor riesgo para el país, con un puntaje 6.9 puntos. La recuperación económica de la pandemia tuvo un comienzo tardío ya que el gobierno brindó alivios al sector empresarial solo en los últimos meses y se considera que las elecciones de mitad de período en 2021 lograron debilitar el control, prolongando potencialmente la recuperación pandémica y perjudicando su capacidad para combatir problemas sistémicos como el crimen organizado y la corrupción. La competencia y los conflictos entre los grupos del crimen organizado, particularmente en las rutas del narcotráfico, pueden conducir a más extorsiones, robos, secuestros y ataques a empresas. Con una gran cantidad de regulaciones a las que deben adherirse las empresas privadas, México tiene una de las cargas regulatorias más altas del mundo.

5.2.7 Competencia

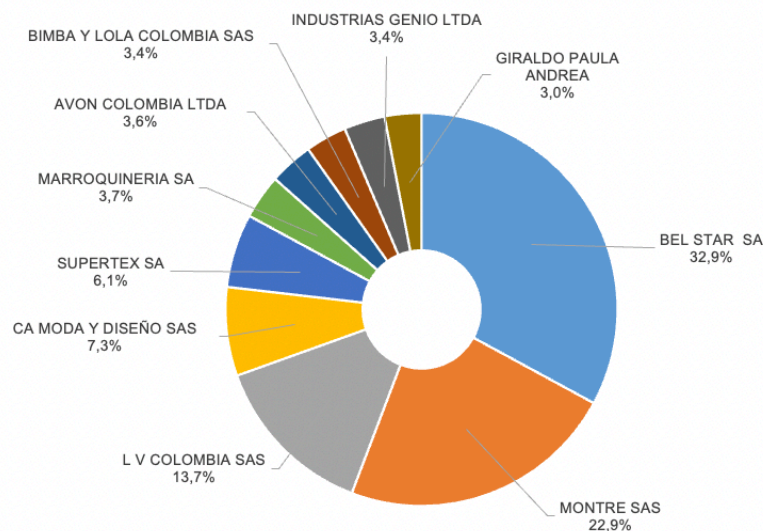
El estudio y análisis de la competencia de CA MODA Y DISEÑO SAS se realizó mediante el portal de Legiscomex, un sistema de inteligencia comercial para la gestión y análisis del comercio exterior que permite tomar decisiones en los negocios internacionales. Con base en las partidas arancelarias del producto, se descargaron las principales empresas colombianas que exportaron en los últimos tres años señalando su participación en los países preseleccionados.

Gráfica 13. Exportaciones de la partida 420222 por Empresas Colombianas.



Fuente: Elaboración propia obtenida del banco de datos de Legiscomex

Gráfica 14. Distribución exportaciones por Empresas Colombianas



Fuente: Elaboración propia obtenida del banco de datos de Legiscomex

Tabla 13. Exportaciones de la competencia en países preseleccionados.

	MÉXICO	PERÚ	ESTADOS UNIDOS	ECUADOR	OTROS
BEL STAR SA	21%	16%		7%	56%
MONTRE SAS		79%		21%	0%
L V COLOMBIA SAS					100%
SUPERTEX SA			79%		21%
MARROQUINERIA SA			15%		84%
AVON COLOMBIA LTDA		65%		35%	1%
BIMBA Y LOLA COLOMBIA SAS					100%
INDUSTRIAS GENIO LTDA		55%		42%	3%
GIRALDO PAULA ANDREA	92%		8%		0%

Fuente: Elaboración propia obtenida del banco de datos de Legiscomex

Con los resultados anteriores, se evidencia que BEL STAR es la principal competencia para CA MODA Y DISEÑO SAS con una participación del 33% en los últimos años, seguido por MONTRE SAS con un 23% y L V COLOMBIA SAS con un 14%. Adicional, dado que el 2020 fue un año donde el comercio exterior fue muy limitado a causa de la pandemia, se tomaron los datos de los tres últimos años para conocer qué tanto la competencia exportó a los países en estudio, logrando confirmar que Perú es un mercado en que la competencia le exporta fuertemente, seguido por Ecuador, Estados Unidos y México.

5.3 Análisis de resultados

Después de analizar los criterios anteriores, se elaboró la Matriz de *Site Selection* para detectar el orden de entrada de los países en estudio. Se le asignó un puntaje de 1 a 4 a cada mercado en las variables de evaluación que se establecieron y a las cuales se le otorgó un porcentaje de acuerdo con su relevancia para el plan exportador de CA MODA Y DISEÑO SAS.

Tabla 14. Matriz de Site Selection

MATRIZ			
Variable	%	Ranking	Puntaje
Tamaño de mercado	40%		
Importaciones de la partida arancelaria	12%		-
Número de empresas de venta directa	12%		-
Número de vendedoras	10%		-
Participación de categoría ropa y accesorios	6%		-
Entorno legislativo y regulatorio	10%		
Barreras arancelarias y no arancelarias	5%		-
Convenio para evitar la doble tributación	5%		-
Desempeño logístico	10%		
Índice de desempeño logístico	10%		-
Entorno macro y riesgo político	20%		
Tamaño poblacional	5%		-
Inflación	5%		-
PIB	5%		-
Riesgo político	5%		-
Análisis de la competencia	20%		
Participación de empresas Colombianas	20%		-
TOTAL			-

Tabla 15. Calificación Mercados en Matriz Site Selection

Variable	%	EE.UU	MÉXICO	PERÚ	ECUADOR
		Puntaje	Puntaje	Puntaje	Puntaje
Tamaño de mercado	40%				
Importaciones de la partida arancelaria	12%	0,48	0,36	0,24	0,12
Número de empresas de venta directa	12%	0,48	0,36	0,12	0,24
Número de vendedoras	10%	0,40	0,30	0,10	0,20
Participación de categoría ropa y accesorios	6%	0,12	0,24	0,18	0,24
Entorno legislativo y regulatorio	10%				
Barreras arancelarias y no arancelarias	5%	0,20	0,15	0,10	0,05
Convenio para evitar la doble tributación	5%	0,05	0,20	0,20	0,20
Desempeño logístico	10%				
Índice de desempeño logístico	10%	0,40	0,30	0,10	0,20
Entorno macro y riesgo político	20%				
Tamaño poblacional	5%	0,20	0,15	0,10	0,05
Inflación	5%	0,20	0,10	0,15	0,05
PIB	5%	0,20	0,15	0,10	0,05
Riesgo político	5%	0,20	0,10	0,15	0,05
Análisis de la competencia	20%				
Participación de empresas Colombianas	20%	0,40	0,20	0,80	0,60
TOTAL		3,33	2,61	2,34	2,05

Con los resultados anteriores, la matriz reporta que el país con mayor puntaje es el mercado de Estados Unidos, lo que indica que este es el mercado objetivo. Por su parte, el mercado alternativo es México y los mercados contingentes Perú y Ecuador. Se recomienda entonces diseñar una estrategia de entrada para el mercado objetivo, en este caso Estados Unidos y una vez esté establecida la empresa en dicho mercado, proceder a entrar al mercado de México. Posteriormente, cuando la empresa ya esté establecida en ambos mercados, continuar su estrategia de internacionalización a Perú y Ecuador.

6 ANÁLISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO

6.1 Aranceles, preferencias arancelarias

El cierre de la negociación del Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Colombia y Estados Unidos representó un gran éxito de la política de integración comercial con el mundo para Colombia, ya que con esta alianza se logró acceso preferencial permanente al país del norte. La remoción de barreras arancelarias y no arancelarias permite a CA MODA Y DISEÑO SAS posicionarse en el mercado americano con precios que pueden competir con otros exportadores y la industria local de este país.

Colombia se beneficia de un arancel aduanero preferencial del 0% gracias al acuerdo comercial del Tratado de Libre Comercio. En caso de que no esté vigente dicho acuerdo, el valor del arancel correspondería a un 16% (Macmap, 2021).

6.2 Barreras no arancelarias

Con el apoyo de la herramienta de *Trade Markets* del Banco Santander, se confirma que para la importación o exportación de los productos de CA MODA Y DISEÑO SAS no aplican barreras específicas tales como cuotas, licencias, antidumping, derechos compensatorios, prohibiciones o embargos.

A continuación, se comparten los documentos de embarque requeridos para la exportación y transporte marítimo de las partidas arancelarias de los productos a Estados Unidos, (Banco Santander, Trade Markets, 2021).

- **Guía de carga:** Es un instrumento negociable, lo que significa que es un documento de título de mercancía, el cual se puede transferir. Existen diferentes guías de embarque, según el método de transporte.
- **Factura comercial:** Es una nota de demanda formal para el pago, emitida por el exportador al importador por bienes vendidos bajo un contrato de venta. El documento brinda detalles de los bienes vendidos, los términos de pago y los términos comerciales. Además, se utiliza para el despacho de aduanas de mercancías y sirve como base para el cálculo de los derechos de aduana.

- **Confirmación de seguro:** Es un documento emitido por una compañía de seguros. Confirma que se ha comprado una póliza de seguro. Cubre la pérdida o daño de barcos, carga, terminales y cualquier transporte o carga mediante el cual se transfiera, adquiera o mantenga la propiedad entre los puntos de origen y destino final. Los términos y condiciones cubiertos son según los documentos del seguro.
- **Lista de empaque:** Proporciona detalles sobre el envío, como el número de paquetes, el peso, el volumen y la descripción de la mercancía. Uno de los objetivos de la lista de empaque es facilitar la inspección y el relevamiento del envío. Los funcionarios de aduanas y los transportistas utilizan la lista de empaque como lista de verificación para verificar la carga entrante y saliente.
- **Poder legal:** Se requiere si una corporación decide ejecutar un poder notarial para actuar en su nombre en los procesos de despacho de exportación.
- **Factura proforma:** Es una cotización de precio o una factura estimada enviada por un vendedor a un comprador antes de la entrega de los bienes. Informa al comprador del tipo y cantidad de bienes, su valor y otros datos importantes como el peso y las condiciones de pago. Esto ayuda al comprador a tomar una decisión sobre la transacción y confirmar el pedido.
- **Guía marítima:** Es un documento que prevé el despacho automático de la carga a un destinatario designado. Es un recibo de mercancías, pero no un instrumento negociable y es una prueba del contrato de transporte. El uso de la hoja de ruta no afecta los términos del transporte, los cuales pueden diferir según las políticas de los transportistas.
- **Declaración de Exportación:** Es un formulario de aduanas completado y presentado por un exportador en el puerto de exportación. Tiene dos propósitos principales: (1) proporcionar información sobre la cantidad, naturaleza y valor de las exportaciones a la oficina de estadística para su compilación de datos de comercio exterior, y (2) sirve como documento de control de exportación. En algunos casos, también se requiere adjuntar una licencia de exportación.
- **Certificado de Origen:** Solicitud que permite obtener la prueba documental de origen mediante la cual se acredita que los productos fueron elaborados en Colombia. Este documento se obtiene con el fin de acogerse a las preferencias arancelarias establecidas en los diferentes Acuerdos Comerciales suscritos por Colombia, (ProColombia, ¿Cómo se realiza la expedición del certificado de origen?, 2021).
Para más información sobre el trámite de expedición de certificados de origen, ingrese al siguiente enlace: <https://www.dian.gov.co/aduanas/aspectecmercancias/Documents/Pasos%20Certificados%20de%20Origen.pdf>

6.3 Segmentación y nicho de mercado

Estados Unidos es la primera economía en el mundo. Cuenta con 329 millones de consumidores que disponen de una renta per cápita de \$66.647 USD de acuerdo con los datos del primer trimestre de 2021. Este país representa aproximadamente un 25% de la producción mundial total, absorbe el 16% de las importaciones mundiales, y según los datos de La Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), es el principal emisor (19%) y receptor de inversión internacional (15%) (Banco Santander, 2021).

Se considera el país líder en la industria de venta directa. De las diez compañías más grandes del mundo en este sector, cinco son estadounidenses, y es catalogado el mejor mercado para explorar por los exportadores (Banco Santander, Estados Unidos: Distribuir un producto, 2019). A pesar de que el país es geográficamente muy extenso y su nivel de competencia es alta, se encuentra abierto a cualquier tipo de nuevos productos y servicios. Allí, las empresas tienen numerosas oportunidades para crecer independiente de su tamaño y la exigencia del mercado (Mondragón, 2016). Lo más importante para posicionarse es realizar una buena preparación, mantener una consistencia a largo plazo, adaptarse constantemente al mercado y realizar esfuerzos bien focalizados para obtener la lealtad del consumidor.

Como se mencionó anteriormente, es el mayor país del mundo de venta directa, seguido de cerca por China. Uno de cada seis hogares en Estados Unidos participa de la venta directa. Según los estudios de *Direct Selling Association*, en el 2020 se registraron las siguientes cifras como atractivas para conocer, (DSA, Direct Selling Association, 2021).

- El número de vendedores ascienden a los 7.7 millones (13.2% vs 2019) y el de clientes alcanzan los 41.6 millones (12.7% vs 2019).
- El 88% de los vendedores se incorpora al negocio de venta directa como trabajo alterno de medio tiempo.
- Se promedia que cada vendedor vendió aproximadamente \$5208 USD.
- La fuerza de ventas está representada el 75% por género femenino y el 25% masculino.
- La edad de la fuerza de ventas tiene una alta participación en los diferentes rangos, el 49% tiene entre 35 y 54 años de edad, el 28% más de 55 años y 23% menos de 35 años.
- El 87% de la fuerza de ventas son de raza blanca y el 22% hispánica.

Por otro lado, los estados con mayor venta en este sector son California, Texas y Florida. A continuación, se comparte el mercado y las ventas en millones de dólares para cada uno de los Estados del país.

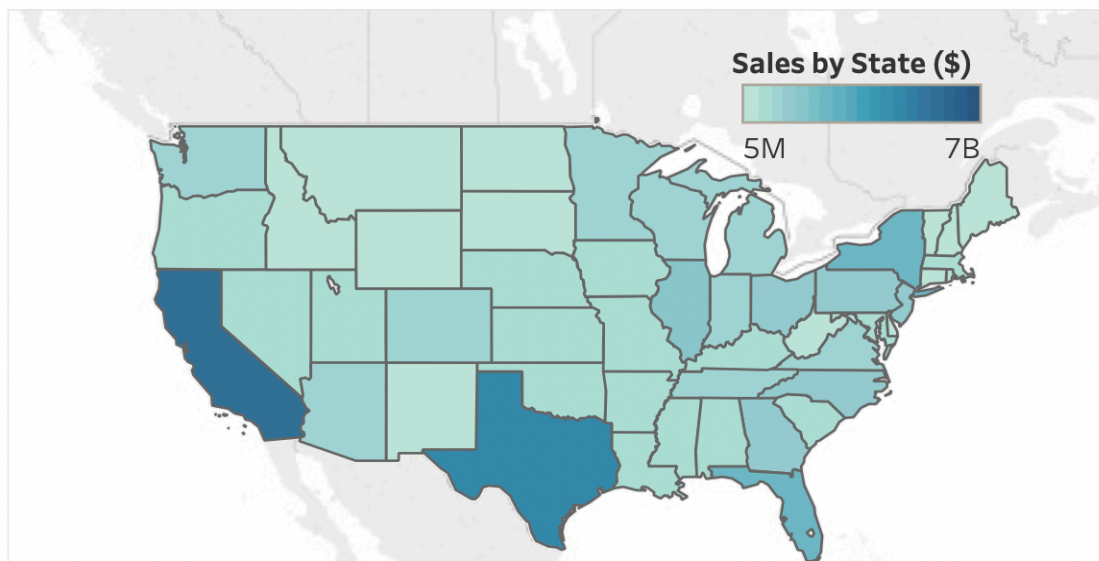
Tabla 16. Impacto venta directa por los Estados / Territorios de Estados Unidos en el año 2020

Estado / Territorio	Mercado	Ventas Millones USD
California	1.939.010	\$ 5.300
Texas	1.532.302	\$ 4.300
Florida	1.321.051	\$ 2.300
New York	747.934	\$ 2.100
Illinois	566.461	\$ 1.500
North Carolina	499.591	\$ 1.200
Ohio	486.372	\$ 1.200
Pennsylvania	473.733	\$ 1.200
Georgia	441.385	\$ 1.100
Michigan	405.071	\$ 991
Colorado	394.320	\$ 864
New Jersey	383.947	\$ 1.000
Arizona	367.863	\$ 806
Tennessee	365.505	\$ 752
Washington	364.533	\$ 903
Virginia	324.671	\$ 871
Wisconsin	295.047	\$ 791
Minnesota	289.577	\$ 767
Nevada	286.040	\$ 295
Oregon	283.479	\$ 627
Indiana	279.172	\$ 714
Maryland	271.861	\$ 683
Missouri	267.561	\$ 623
Oklahoma	256.877	\$ 544
Massachusetts	237.283	\$ 564
South Carolina	230.503	\$ 496
Utah	229.797	\$ 499
Alabama	210.455	\$ 510
Idaho	209.362	\$ 300
Louisiana	208.418	\$ 531
Kentucky	193.181	\$ 446
Kansas	183.329	\$ 446
Puerto Rico	168.348	\$ 335
Iowa	158.576	\$ 460
Mississippi	158.047	\$ 444
Maine	145.864	\$ 185
Nebraska	143.430	\$ 367
Montana	142.650	\$ 200
Arkansas	134.450	\$ 348
Connecticut	129.664	\$ 322
Hawaii	121.251	\$ 310

New Mexico	119.605	\$	296
New Hampshire	102.668	\$	172
South Dakota	83.828	\$	152
North Dakota	78.241	\$	167
West Virginia	77.511	\$	145
Vermont	64.930	\$	68
Delaware	61.214	\$	164
Rhode Island	55.395	\$	117
Alaska	50.604	\$	123
Wyoming	38.700	\$	107
American Samoa	37.017	\$	16
Guam	17.715	\$	24
District of Columbia	13.930	\$	27
Overseas US Military	8.712	\$	13
N Mariana Islands	8.190	\$	7
US Virgin Islands	3.768	\$	7

Fuente: Elaboración propia obtenida de Direct Selling Association

Gráfica 15. Mapa de calor de ventas por Estados / Territorios de Estados Unidos en el año 2020



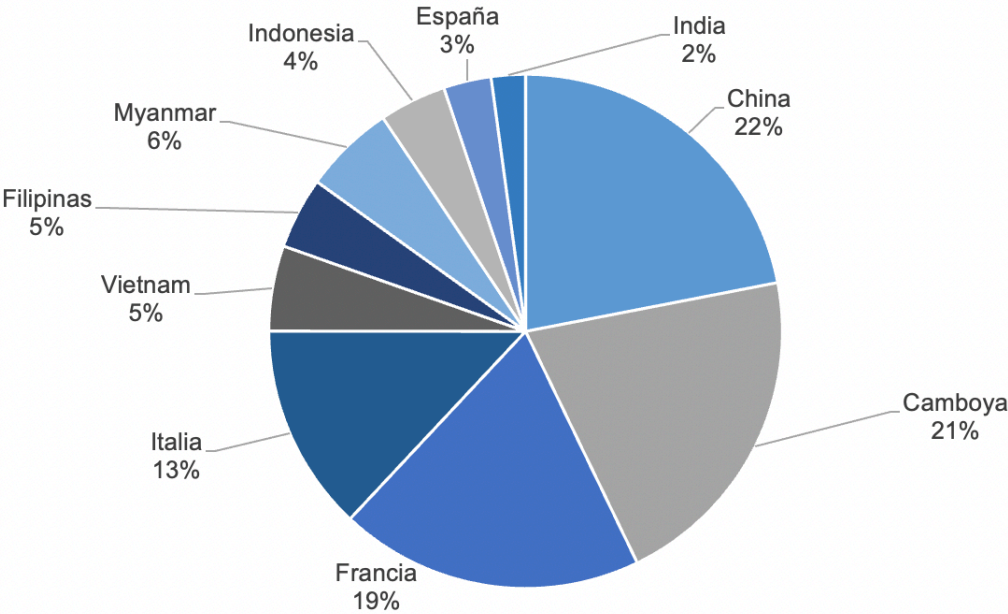
Fuente: Elaboración propia obtenida de Direct Selling Association

En la gráfica se visualiza que en el 2020 más de 16.7 millones de personas se involucraron en la venta directa en Estados Unidos, por lo que se recomienda que la inserción de los productos de CA MODA Y DESEÑO SAS se realice en alguno de los tres Estados con mayor mercado y ventas por catálogo.

6.4 Competencia

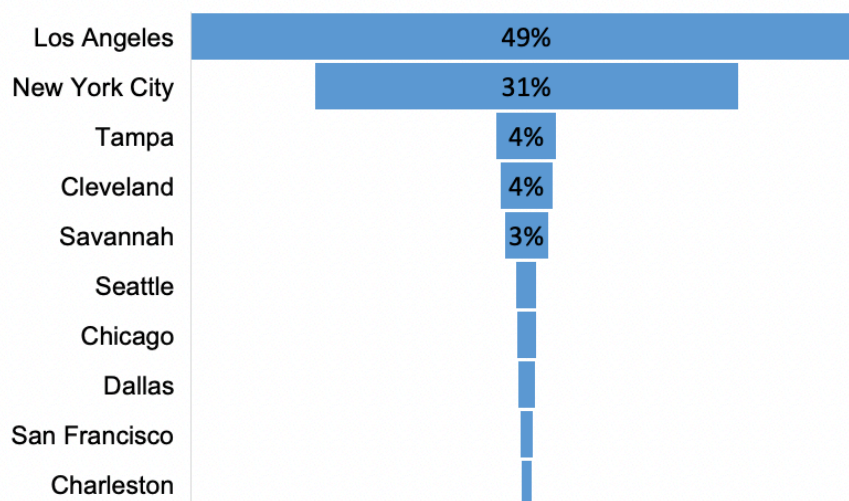
Para identificar y analizar la competencia local e internacional de CA MODA Y DISEÑO SAS, se extrajo información de diferentes sistemas de inteligencia comercial y bancos de datos de comercio exterior. Es fundamental para el plan exportador realizar una investigación de la competencia directa. Esto permite encontrar oportunidades en el nicho de mercado atendido por la competencia, identificar elementos en que diferenciarse y prever la reacción de la competencia ante la incursión de los productos de la empresa en el mercado.

Gráfica 16. Principales países exportadores de la partida 420222 hacia Estados Unidos en el 2020



Fuente: *Elaboración propia obtenida del banco de datos de Legiscomex*

Gráfica 17. Principales estados importadores de la partida 420222 en Estados Unidos en el 2020



Fuente: *Elaboración propia obtenida del banco de datos de Legiscomex*

De acuerdo con los resultados de las gráficas anteriores, se evidencia que en China, Camboya y Francia se encuentra la mayor competencia y que el 62% de las importaciones de Estados Unidos provienen de empresas ubicadas en estos países. Por otro lado, es importante también resaltar que Los Ángeles es el Estado que importa la mitad del total de importaciones de la partida arancelaria de los productos, el 49% de las importaciones se reciben allí y el 31% en New York City.

Por otro lado, las principales empresas colombianas que exportan este tipo de productos a Estados Unidos, así como las que importan desde el país del norte, se aprecian en las siguientes tablas.

Tabla 17. Empresas Colombianas exportadoras de la partida 420222 del año 2018 al 2021

Ranking	Empresa Exportadora	Valor FOB USD (Miles)
1	SUPERTEX SA	383.043
2	CUATRO PERLAS SAS	76.538
3	CREACIONES VESPA SAS	63.485
4	MANUFACTURAS RICAL LTDA	42.804
5	MARROQUINERA SAS	40.022
6	PACÍFICA SAS	36.822
7	BALSA LEATHER BAGS SAS	28.050

8	LUZ MARINA ORDONEZ / CAROLINA LEATHER	25.485
9	INTUITIVE SAS	19.030
10	CI VENTURA LEATHER SAS	14.055
11	GIRALDO PAULA ANDREA	13.058
12	D LAPEL SA	12.756
13	NATURAL VGP NUTRITION SAS	12.715
14	INVERSIONES MORA RESTREPO SAS	12.663
15	OUR BAG SAS	12.535
16	MANUFACTURAS KEIKO LTDA	9.390
17	CIMERA MARROQUINERIA SAS	8.949
18	AGUA BENDITA SAS	7.798
19	JOHANA ORTIZ Y CIA SAS	7.456
20	PILYQ COLOMBIA SAS	7.124
21	CI GIRDLE & LINGERIE	5.677
22	MC DESING ART SAS	4.497
23	YANBAL DE COLOMBIA SAS	4.169
24	GRUPO MACARSA SAS	4.106
25	ITALSUELAS SAS	3.534
26	DENIM FACTORY SA	3.270
27	ANAIDA SAS CI	2.704
28	CASTELLANOS JUAN CARLOS	2.396
29	CONTRERAS GUERRERO MIGUEL ANTONIO	2.292
30	PATHROS SAS	2.123

Fuente: Elaboración propia con información obtenida la base de datos de Treid, Innovación en inteligencia de comercio exterior suministrada por la DIAN.

Tabla 18. Empresas Estadounidenses importadoras de la partida 420222 del año 2018 al 2021

Ranking	Empresa Importadora	Valor FOB USD (Miles)
1	PATAGONIA INC	259.341
2	PATAGONIA INC / SUPERTEX AMERICA INC	123.703
3	LE DONNE LEATHER CO INC	61.628
4	NEIMAN MARCUS STORES & DIRECT	51.278
5	WILLIAM DEBILZAN STUDIOS	40.022
6	PIEL INC	38.242
7	GUADALUPE LLC	36.822

8	MARSHA DE ARRIAGA LLC DBA MARSHA S ON THE SQUARE	26.930
9	ACUSHNET CO / LINKS & KINGS	21.766
10	CLAIRE CHASE INC	21.130
11	SHOPBOP-DIVISION OF BOB LLC	21.090
12	LATICO TRADING CORP	14.055
13	AGUAMARINA GALERIA INC	13.755
14	INFINITEK PARIS LLC	12.715
15	COTTON CLOUDS	12.663
16	KALINDAS CLOSET LLC	12.535
17	MACHIN SA DE CV	10.911
18	P SHEPROD & CO	9.390
19	IVY & FIG	8.949
20	YNAP CORP	7.456
21	GLOBAL INTIMATES LLC	7.148
22	AGUAMARINA PRESCHOOL	7.124
23	CLAIRECHASE INC	5.677
24	YANBAL USA INC	4.705
25	CALIFORNIA APPAREL SERVICES INC	4.497
26	AETHER APPAREL	4.169
27	MARRIOTT INTL	4.106
28	PIN UP GIRL CLOTHING	3.270
29	BALEARES OF LOUSIANA LLC	3.240
30	MACHIN SA DE CV C/O MIRAMAR CUSTOMS BROKERS INC	2.778

Fuente: Elaboración propia con información obtenida la base de datos de Treid, Innovación en inteligencia de comercio exterior suministrada por la DIAN.

Con las cifras y el ranking de las tablas anteriores, se realizó una búsqueda e investigación de cada una de las empresas exportadoras e importadoras para un análisis de competencia y oportunidad más detallado. Se refleja que PATAGONIA INC, compañía estadounidense de ropa y accesorios para el aire libre, es la que más importa desde Colombia la partida arancelaria, y lo hace a través de la empresa exportadora SUPERTEX SA; compañía manufacturera de ropa y accesorios atléticos.

La mayoría de las otras empresas, hacen parte del grupo de clientes que se atienden bajo un canal de distribución y comercialización directa. Es decir, un nicho de mercado diferente al nicho de canal de venta directa, que es el mercado objetivo del presente estudio. En la tabla la única empresa de venta directa por catálogo es GLOBAL INTIMATES LLC, con los portafolios de Leonisa en Estados Unidos y que ha importado un valor representativo de la partida arancelaria.

6.5 Canales de distribución y comercialización

Para definir el canal de distribución y comercialización se tuvo en cuenta la dimensión territorial y diversidad que comprende Estados Unidos. Sus seis zonas horarias, las distancias territoriales, las diferencias culturales y políticas, e incluso, las leyes que aplican entre un Estado y otro. Por tal razón, fue necesario conocer los canales de distribución actualmente disponibles en el mercado y realizar la elección del Estado que se recomienda como punto de ingreso.

Los canales de distribución se pueden dividir en canal directo y canales indirectos de diferente nivel, según el número de intermediarios entre fabricantes y clientes (CityHeroes Inc, 2019). Para definir el canal es importante considerar los términos de negociación, seguros, alianzas de transporte, costos de envío, empaques y embalajes, fechas de entrega pactadas, entre otros. A continuación, se comparten las principales diferencias entre las figuras de Agente y Distribuidores del canal indirecto.

Tabla 20. Diferenciación entre canal de Agente y Distribuidor.

Diferencias	Agente	Distribuidor
Tipo de actividad	Trabaja por cuenta ajena	Trabaja por cuenta propia
Tamaño de la empresa	Profesional autónomo con poca estructura	Sociedad mercantil con una estructura más desarrollada
Nivel de riesgo	No asume el riesgo de las operaciones	Asume el riesgo de las operaciones ya que adquiere en firme los productos
Remuneración	Comisión sobre las ventas que realice	Margen comercial entre el precio de compra y el precio de venta
Control del mercado	Menor: el exportador conoce y trata directamente con los clientes	Mayor: los clientes son del distribuidor, no del exportador
Información	Debe facilitar información detallada de su mercado a los exportadores que representa	Posiblemente se reservará la información más valiosa sobre su mercado y sus clientes
Servicios	Generalmente no tiene capacidad para gestionar las operaciones de comercio exterior	Tiene medios para realizar cada fase del proceso de exportación: transporte, almacenamiento, distribución y post-venta.

Fuente: Elaboración propia obtenida del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de España.

Los agentes son personas físicas o jurídicas que se dedican a intermediar en operaciones de comercio internacional por cuenta de fabricantes, mayoristas distribuidores o detallistas, recibiendo a cambio una comisión en función de los

resultados que obtenga en las ventas, pero sin asumir el riesgo de las operaciones en que participan. El éxito de su trabajo radica en poseer información actualizada de carácter comercial, técnico y legal sobre el mercado. Sin embargo, no tienen capacidad legal para negociar precios, condiciones de entrega, adaptaciones del producto o derechos de propiedad industrial y es importante que en el contrato se establezca (ICEX, 2020).

Posicionar los productos mediante un distribuidor es otra opción que puede ser también adecuada para aquellas empresas que no pueden realizar el esfuerzo económico para posicionarse en un nuevo mercado o que acceden al mercado por primera vez, ya que este canal acostumbra a estar familiarizado con las necesidades de los clientes de la región. Sin embargo, los principales problemas de este canal puede estar en sus elevados costos, la dificultad de encontrar un distribuidor adecuado y que su intermediación no permite un acceso directo al mercado. Ello genera a la empresa exportadora limitación en la información de clientes, dado que el control sobre los canales de distribución y acciones de marketing que ejecute el distribuidor es muy restringido, salvo de una negociación previa y que se estipule en el contrato (ICEX, 2020).

De esta forma, generar alianzas con estos tipos de compañías dedicadas a comercializar *merchandising* a clientes del sector de venta directa, facilitan el proceso de exportación de la empresa y permiten alcanzar un mercado más alto que al canalizar la distribución directa con una empresa de venta multinivel por la complejidad en trámites que se requieren. Por tal razón, se considera que la forma más eficiente y eficaz de canalizar la distribución y comercialización de los productos a exportar de CA MODA Y DISEÑO SAS, se realice mediante un distribuidor estratégico en el mercado seleccionado, un agente en el país o una combinación de ambas figuras de intermediación comercial.

En consecuencia, y con la base a la información de contactos de proveedores proporcionada por la página de la Asociación de Venta Directa de Estados Unidos, se comparte a continuación algunas de las empresas distribuidoras que comercializan y posicionan productos en diferentes empresas de Venta Directa en el país (DSA, 2021),

- **Global Access:** Es el principal socio logístico y de expansión internacional para las empresas de ventas directas y mercadeo en red. Además de la logística de "mejor precio" en la mayoría de los destinos en todo el mundo, Global Access desarrolla y respalda programas completos de entrada al mercado que incluyen procesamiento de pedidos, manejo de pagos y soporte al cliente para empresas de mercadeo en red. Para más información visitar el enlace: <https://www.globalaccess.com/> o contactar a Mr. Michael K McClellan, email mmcclellan@globalaccess.com.
- **Strategic Choice Partners:** Reúne una combinación única de experiencia en la industria e innovación para las empresas de ventas directas. Es un nuevo tipo de empresa de desarrollo comercial que se compromete a ayudar a las

empresas de ventas directas no solo a ser relevantes, sino a superar el statu quo y emerger como marcas líderes e innovadoras que conectan con el consumidor de hoy. A lo largo de los años, sus socios y asociados han ayudado a más de 75 empresas en la industria de ventas directas. Desde nuevas empresas hasta hipercrecimiento, cambios de rumbo y empresas veteranas, se han asociado con una amplia gama de empresas en ventas directas para ayudarlas a avanzar a un nuevo nivel. Para más información visitar el enlace: <https://strategicchoicepartners.com> o contactar a Ms. Christina Lynn Clark, email chris@strategicchoicepartners.com

- Amware Logistics: Distribuidora especializada en el cumplimiento de pedidos de almacén para la industria de venta directa. Como miembro de DSA desde hace mucho tiempo, trabaja con las diez principales empresas de venta directa. Su red de almacenes a nivel nacional brinda 1-2 entregas terrestres al 95% de los servicios de EE. UU. Los servicios incluyen almacenamiento y cumplimiento, preparación de kits, empaque final y transporte. Para más información visitar el enlace: www.AmwareLogistics.com o contactar a Mr. Jim Bierfeldt, email jim@logisticsmarketing.com

6.6 Logística y costeo del producto

Con el apoyo de la empresa de aduanas *Global Transport and Logistics* (DSV) se realizó una cotización para exportación de los productos de CA MODA Y DISEÑO SAS a Estados Unidos. El costeo que se detalla en la siguiente matriz de costos, incluye todos los rubros involucrados desde la recolección de los productos en la bodega de la empresa, hasta posicionar el producto en una empresa de catalogo americano y así definir el precio sugerido de venta al público. Por tal razón, la cotización se realiza bajo el Incoterm DDP (Delivered Duty Paid), el término internacional de comercio que se utiliza cuando el vendedor cubre al máximo las responsabilidades de la mercancía, es decir, realizar trámites aduaneros, hacer los pagos de importación en aduana y, cubrir los gastos y riesgos de transporte hasta entregar la mercancía en el destino acordado del comprador (Logisber, 2021).

Tabla 19. Matriz de costos para la referencia Morral Multipropósito

Datos de la empresa

Dirección de origen	Cra 52 # 7 sur 20 Oficina 208 mall providencia, Medellín
Dirección de destino	3750 Broadway Pl, Los Angeles, CA 90007, Estados Unido
Incoterm	DDP
Medidas	50 x 50 x 50 cm
Valor comercial USD	44.000
Peso	1.500 KG
Morrales (Und)	2.000
Cajas (Und)	100

Ruta	CTG - LAX
Tiempo de transito	8 Días
Partida arancelaria	420222

Datos obtenidos de la cotización

Costos en origen		
Bill of Lading Issuance Fee	60,00	Per HBL
Solas	30,00	Per HBL
Stuffing	312,50	ton/m3
Port Charges at Departure Port	45,00	Per Shipment
AMS	60,00	Per HBL
Inland Freight	593,00	
Storage Charges	0,00	as per outlay
Agenciamiento Aduanero	128,00	
FOB	45.228,50	USD
Flete internacional	1.975,0	W/m3
Seguro	40	Mínimo
Costos en destino:		
Aduana destino	180	Per HB
Forklift surcharge, ISF single entry bond	250	Per Shipment
ISF fee, Residential fee	130	Per Shipment
<i>Single entry bond</i>	85	Per Shipment
<i>Cargos por w/m</i>	1937,5	w/m
PICK UP Origen + 32% Fuel	744	Per Shipment
CIF	50.570,00	USD
<i>Duty</i>	0	0 % certificación de origen
<i>Tax de California</i>	241	7,25%
DDP	50.811,17	USD

Costos tentativos de los canales de distribución *retail* y venta directa

Distribución <i>retailer</i>		
Margen del <i>wholesaler</i> 25%	63.513,96	USD
Margen del <i>retailer</i> 30 %	82.568,15	USD
Total PVP	82.568,15	USD
PVP unitario	41,28	USD

Distribución de Venta Directa		
Margen del <i>wholesaler</i> 25%	63.513,96	USD

Margen del catálogo 3.5	222.298,87	USD
Total PVP	222.298,87	USD
PVP unitario	111,15	USD

Otros costos variables

Costos variables en origen:		
Elaboración Decl. De importación y/o de valor	7	C/U
Registro Vuce	31	Por formulario
Registro Adicional Vuce	Al costo	> 1800 caracteres
Tramite de Vo Bo	19	C/U
Presentación Declaración Anticipada	19	Embarque
Descargue Directo	35	Embarque
Customs Documentation Fee - Clasificación arancelaria	-	Por producto

Notas: Peso recomendado/requerido por el agente de aduanas: 12.5 kg

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la cotización la compañía Global Transport and Logistics (DSV)

La ruta de exportación se realiza a través de medios de transporte multimodal, donde se combinan diferentes medios de transporte para finalmente entregarlos en la dirección destino en la ciudad de Los Ángeles. La matriz de costos comparte los costos en origen, costos en destino, costos tentativos del canal de distribución y costos variables de 2.000 unidades de morrales multipropósito, empacados en 100 cajas (20 unidades x caja) e identificados con la partida arancelaria 420222, para finalmente indicar que el precio de venta al público unitario de cada morral es de 41.28 USD para *retailers* y 111.15 USD en catálogos de venta directa.

Imagen 1. Morral Multipropósito marca CA MODA Y DISEÑO SAS



Fuente: Catalogo compartido por la Empresa CA MODA Y DISEÑO SAS

6.7 Aproximación a la estrategia de precio

Establecer el precio o *pricing* se logra a partir de la determinación del nicho de mercado, el análisis de las tendencias de los clientes, el estudio de la competencia nacional e internacional, y el costo del transporte logístico. Es importante para la empresa, utilizar como mínimo uno de los siguientes tres enfoques estratégicos para establecer el precio de sus productos. El límite inferior del precio es su costo, el precio de la competencia es un punto importante de referencia, y la percepción de los consumidores con respecto a las características de los productos es el límite superior del precio (Kotler & Keller, 2006).

La estrategia de precios con base en el costo consiste en la cuantificación de los costos variables y fijos relacionados al desarrollo, producción y comercialización de un producto, más un margen de utilidad deseada (Monroe, 2002). Tiene la ventaja de que es sencilla de aplicar y garantizar dinero. No obstante, esta no puede ser la única estrategia usada, ya que se deben cumplir determinadas condiciones para que sea efectiva como la demanda, entre otras. Por tal razón es importante considerar a la competencia, puesto que al establecer los precios según cifras internas, el valor de mercado puede quedar por fuera de este (Vieja de la, 2017).

El segundo enfoque, es la estrategia basada en el mercado o también conocida como estrategia basada en la competencia, en la cual la empresa evalúa los precios de productos o servicios similares que se encuentran disponibles en el mercado con

el fin de establecer el precio por encima o por debajo que los de la competencia (Anthony, 2019).

El tercer enfoque basado en el valor percibido se apoya en la premisa de que el propósito de un precio estratégico es generar más rentabilidad capturando más valor de los clientes, que finalmente pagan por el producto, no necesariamente haciendo más ventas (Hinterhuber & Liozu, 2012). Este método consiste en la relación entre la percepción de valor del producto por parte del cliente y su disposición de pago por los beneficios percibidos.

De acuerdo con lo anterior, para seleccionar la estrategia de precio adecuada, se procedió a realizar un análisis sobre el enfoque basado en el mercado o competencia local para evaluar la diversidad de precios que pueden existir en productos similares a los de la empresa en el mercado de Estados Unidos.

Al realizar la matriz de costos se encontró que los costos que la empresa tiene para llegar hasta el cliente final en Estados Unidos (con las condiciones actuales de la cotización), CA MODA Y DISEÑO SAS es competitiva en precios al compararlo con empresas de *retail* como Patagonia Inc; empresa americana constituida desde 1973, con grandes enfoques en sostenibilidad y que comercializa morrales con especificaciones y diseños similares al Morral Multipropósito por un valor mínimo desde 169 USD (Patagonia, 2021) y compañías como Shopbop-Division of Bob LLC que manejan un precio también desde 170 USD (Shopbop, 2021).

Sin embargo, haciendo una investigación de los precios de empresas de venta directa, entre ellos; Initials Inc, Trades of Hope LLC, Thirty-One Gifts LLC y Noonday Collection, no se encontraron morrales similares a la referencia del Morral Multipropósito. Thirty-One Gifts LLC es la única empresa que tiene en el catálogo vigente a la presente investigación otras referencias similares al portafolio de CA MODA Y DISEÑO SAS con precios desde 78 USD, (Thirty-One Gifts, 2021). Se aclara que esta referencia no tiene características similares a la del Morral Multipropósito, por lo cual no es comparable.

En este sentido, la empresa tiene una ventaja competitiva en costos en el nuevo mercado de *retail* y se proyecta que puede ser también competitiva en el mercado de venta por catálogo en otras referencias. Sin embargo, se recomienda a la empresa realizar una nueva matriz de costos para cada referencia.

Adicionalmente, en el momento de buscar mayor competitividad en precios, la empresa puede considerar las siguientes acciones:

- Revisar costos de producción en mayor detalle.
- Incrementar los volúmenes de producción.
- Negociar un mejor costo en el canal de distribución

Imagen 2. Morral de referencia marca Patagonia Inc.



Mochila SnowDrifter Pack 30L

\$169



2 Colores

Fuente: Obtenido del catálogo de la página web de PATAGONIA INC

Imagen 3. Morral de referencia marca Shopbop-Division Of Bob LLC



adidas by Stella McCartney

Logo Backpack

\$170.00

Fuente: Obtenido del catálogo de la página web de SHOPBOP-DIVISION OF BOB LLC.

Imagen 4. Morral de referencia marca THIRTY-ONE GIFTS LLC



★★★★★ (328)

All Packed Duffle -
Charcoal Crosshatch

\$78.00

Fuente: Obtenido del catálogo de la página web de THIRTY-ONE GIFTS LLC

6.8 Aproximación a la estrategia de comunicación y promoción

Las principales instituciones y entidades de apoyo para la promoción de las empresas exportadoras colombianas que buscan posicionarse en el mercado de Estados Unidos y que pueden apoyar a la empresa en el acceso a dicho mercado son:

ProColombia:

Es la entidad encargada de promover el turismo, la imagen del país y la inversión y expansión industrial para la internacionalización. A través de la red nacional e internacional de oficinas, ofrece apoyo y asesoría integral a los clientes, mediante servicios o instrumentos dirigidos a facilitar el diseño y ejecución de su estrategia de internacionalización, que busca la generación, desarrollo y cierre de oportunidades de negocios (ProColombia, ¿Que es ProColombia?, 2021).

De acuerdo con lo anterior, ProColombia es la organización mejor aliada para los empresarios. En el mundo está presente en 33 países y en Colombia hace presencia en 19 centros de información y en ocho oficinas regionales ubicadas en Barraquilla, Bogotá, Cali, Bucaramanga, Cartagena, Cúcuta, Medellín y Pereira. Según cifras reportadas por ProColombia en el 2020, de los 86 mercados a los que se exportaron, el 55% fue hacia el mercado estadounidense y Medellín fue la

segunda región con mayor participación en este tipo de transacciones internacionales. Asimismo, es importante resaltar que ProColombia está presente en Estados Unidos en una oficina comercial en Miami y dos representaciones comerciales en Nueva York y Washington.

A continuación, se comparten los principales servicios de ProColombia que son apoyo y facilitan a CA MODA Y DISEÑO SAS en su estrategia de comunicación y posición de sus productos en un nuevo mercado:

- Portal de formación exportadora: Herramienta virtual que permite encontrar toda la información para realizar un proceso de capacitación en comercio exterior y donde los empresarios pueden conocer más oportunidades de negocios, información técnica especializada, canales de distribución, condiciones de acceso, tendencias de mercado, entre otra información.
- Acompañamiento exportador: Servicio de comercio exterior prestado por un asesor de ProColombia que pretende generar una dinámica de exportación constante y de poner en acción la estrategia de internacionalización.
- Futurexpo: Proyecto de formación y empoderamiento en el que se realizan encuentros para exportadores de Colombia. Son espacios dirigidos a los diferentes sectores productivos de cada una de las regiones y se desarrollan en los 32 departamentos del país.
- Colombian B2B virtual tradeshow: Espacio de exhibición virtual que reúne negocios de origen colombiano con el fin de compartir lo mejor de su oferta exportable con compradores internacionales que se encuentran en busca de proveedores que cumplan con óptimos estándares de calidad. Esto se hace mediante encuentros y citas de negocio uno a uno.
- Macrorruedas ProColombia: Sistema comercial que busca brindar una plataforma de vanguardia, efectiva y de calidad, donde los exportadores de Colombia tienen acceso exclusivo a citas de negocios uno a uno con los mejores proveedores colombianos. En la página de ProColombia se puede revisar la apertura de nuevas macrorruedas que sean de interés o en el enlace <https://www.macrorruedasprocolombia.co>.
- El origen de nuestro mundo: Recorridos virtuales en los que los exportadores colombianos tendrán la oportunidad de mostrar su infraestructura y diversos procesos a los compradores internacionales.
- Oportunidades ProColombia: Directorio en tiempo real para exportadores colombianos donde se pueden encontrar oportunidades de venta por sector.

AmCham Colombia - Cámara de Comercio Colombo Americana:

Es la asociación encargada de promover el comercio, la inversión y los negocios enfocándose en los intereses comerciales de Colombia y Estados Unidos en mercados hemisféricos como globales ofreciendo a las empresas afiliadas posibilidades de potenciar sus negocios, alcanzar nuevos mercados y a fortalecerse mediante el acceso privilegiado a información y análisis en temas relevantes (AmCham, 2021).

Para CA MODA Y DISEÑO SAS representa un apoyo para su posicionamiento de marca, a partir de eventos, foros, seminarios, encuentros institucionales, talleres, agendas comerciales y asesorías entre otros servicios para afiliados y externos. Para conocer más información sobre eventos programados de interés se puede acceder a la página de la AmCham Colombia o en el enlace <https://amchamedellin.com/eventos/>

Asociación de venta directa en Estados Unidos

La *Direct Selling Association* maneja de igual forma eventos y webinars a los cuales CA MODA Y DISEÑO SAS puede inscribirse, ya que están enfocados en el sector de venta directa. Presentan de manera periódica seminarios sobre asuntos legales y regulatorios, impuestos, cambios, tendencias, desafíos y riesgos en el mercado, e incluso manejan eventos donde las compañías líderes de venta directa participan y son espacios para entablar negocios con ellos (DSA, Featured Events, 2021).

Eventos en Estados Unidos

La Asociación de Venta directa de Estados Unidos (DSA), promueve los siguientes eventos especiales para todas las empresas de venta directa, (DSA, Featured Events, 2021)

- DSA's Annual Meeting: Es el evento principal para el canal de venta directa, donde ejecutivos de toda la industria y de todo el mundo se unen para discutir las tendencias, los desafíos y los problemas actuales durante un programa rico en contenido de sesiones educativas y de networking. Entre el 03 y 07 de junio del 2022 en Boca Raton, Florida, se realizará el evento.
- DSA ENGAGE - The Change Makers: Evento presentado por alguno de los oradores más admirados y consumados de la venta directa. Este evento cuenta con presentaciones rápidas y paneles interactivos para revelar las ideas para dar forma al futuro del canal.
- Companies in Focus: Una vez al año, DSA ofrece a la industria de la venta directa una oportunidad única de obtener una visión privilegiada de algunas de las empresas líderes de la venta directa. Este programa beneficia a todos los niveles de gestión de ventas directas, multinivel y mercadeo en red, desde aquellos que controlan las operaciones del almacén hasta el equipo de gestión ejecutiva.

7 DISEÑO DE ESTRATEGIAS, RECOMENDACIONES Y PLAN DE ACCIÓN

7.1 Matriz DOFA y estrategias

Fortalezas	Debilidades
1 La empresa cuenta con 12 años de experiencia en el sector de la marroquinería. Capacidad de producción hasta de 40.000 unidades al mes	1 No hay un área o personal enfocado en la internacionalización de la marca
2 La empresa tiene relación comercial con clientes reconocidos nacional e internacionalmente	2 La certificación de calidad ISO de sus productos se encuentra en proceso de expedición para la agilización del proceso de internacionalización
3 Experiencia en las operaciones de comercio exterior a los mercados de manera directa e indirecta	3 Poco conocimiento de la competencia internacional y de la industria en general en USA
4 Recursos propios y capacidad de endeudamiento que le permiten financiar su proceso de internacionalización	4 Poca visibilidad internacional

Oportunidades	Amenazas
1 Estados Unidos maneja un desempeño logístico eficiente, buenos indicadores macroeconómicos y un riesgo político bajo	1 La exigencia del mercado estadounidense, preparación considerable y consistencia a largo plazo para el posicionamiento de nuevas empresas
2 Colombia se beneficia de un arancel aduanero preferencial del 0% gracias a Tratado de Libre Comercio firmado con EEUU. No aplican barreras no arancelarias	2 Competencia fuerte de empresas del oriente, entre ellas China, Camboya y Francia, manejan el 62% de las importaciones de EEUU
3 Las empresas de venta directa con mayor rentabilidad están posicionadas en EEUU; tendencia a crecimiento en el negocio	3 Competencia con precios atractivos en el mercado de EEUU

4	Apoyo de las asociaciones de venta directa de cada país y una amplia oferta de ferias del sector	4	La categoría de ropa y accesorios representa solo un 5% de las ventas por catálogo global
---	--	---	---

1-Estrategias FO		2-Estrategias DO	
1	Implementar la presente estrategia de internacionalización en el mercado americano	1	Continuar con el crecimiento a nivel nacional para aumentar de esta forma la capacidad de producción
2	Realizar visitas a EEUU para generar alianzas con diferentes empresas del canal de retail, para su distribución y comercialización	2	Estar activos en relaciones públicas: participar en eventos, networkings, congresos, etc.
3	Resaltar desde la estrategia comercial la competitividad en costos con respecto a los costos de otros proveedores nacionales e internacionales	3	Apoyarse en el benchmarking de la competencia para aproximarse a la estrategia de comunicación y promoción
4	Resaltar desde la estrategia comercial la experiencia internacional y los clientes reconocidos nacionales e internacionales	4	Aprovechar los precios competitivos y mano de obra calificada como diferenciador
3-Estrategias FA		4-Estrategias DA	
1	Visitar eventos de la industria de venta directa, realizar networking	1	Contratación de personal con perfil de comercio exterior y comercial que apoye el proceso de internacionalización
2	Apoyarse de la experiencia de Procolombia, la Amcham y la Direct Selling Association para realizar agendas con aliados potenciales adecuados	2	Constante investigación de mercados y seguimiento a clientes potenciales
3	Ingresar al mercado a través de distribuidores o agentes que ya conozcan el mercado objetivo para facilitar así el ingreso	3	Apoyarse en el benchmarking de la competencia para conocer su canal de distribución y comercialización con el cual se mueven
4	Innovación y constante mercadeo en los diseños y modelos de morrales	4	Apoyarse en el benchmarking de empresas de venta directa para ajustar catálogos, mercadeo digital y material promocional

7.2 Cronograma de actividades

Fecha	Actividad
Febrero de 2022	Realizar la inscripción a la Macrorrueda 90
Marzo de 2022	Construir las tareas a seguir y validar quién las ejecute en la empresa o contratar personal para que apoye el proceso de internacionalización
Marzo de 2022	Reforzar la vinculación y relación con Procolombia y ACOVEDI (Asociación Colombiana de Venta Directa)
Marzo de 2022	Iniciar relación comercial con la Amcham y solicitar agenda comercial en USA
Marzo de 2022	Asistir a la Macrorrueda 90. Programada para el 28 y 29 de marzo
Abril de 2022	Hacer seguimiento a la Macrorrueda, Procolombia y Amcham
Mayo de 2022	Inscribirse para participar en la DSA y en este marco realizar agenda comercial con las instituciones (Procolombia o Amcham)
Junio de 2022	Asistir a la DSA's Annual Meeting. Programada para el 3 y 7 Junio en la Florida
Julio de 2022	Contactar a posibles empresas distribuidoras que hacen parte de la DSA
Agosto de 2022	Construir listado de aliados potenciales con el apoyo de las instituciones y asociaciones
Octubre de 2022	Viajar a Estados Unidos
Noviembre de 2022	Seguimiento detallado a los contactos del viaje

7.3 Conclusiones

El desarrollo del plan exportador para la pyme CA MODA Y DISEÑO SAS permitió determinar los países con mayor potencial para el diseño de la estrategia de internacionalización de la empresa. Mediante la investigación análisis y estudio de diferentes fuentes y bases de datos se deducen los siguientes puntos.

- Estados Unidos, México, Perú y Ecuador, son los mercados principales a los que Colombia exportó en los últimos cuatro años la partida arancelaria que representa el producto de su catálogo de ventas, es decir, partidas 4202.22.00.10 y 4202.22.00.20.
- En los cuatro mercados estudiados existe un beneficio tributario, pues todos cuentan con una tarifa preferencial de exportación del 0%.

- El tamaño de cada mercado, su entorno legal y regulatorio, el desempeño logístico, su entorno macro y riesgo político y el análisis de la competencia fueron las variables que permitieron identificar el orden de entrada recomendado a cada uno de los países en estudio. Se identificó a Estados Unidos como mercado objetivo, México como mercado alternativo y como mercado contingente a Perú y Ecuador.
- Se recomienda que la empresa puede ingresar a Estados Unidos mediante un distribuidor estratégico o agente que manejan clientes del sector de venta directa. Puesto que a través de este canal el impacto será mejor, el posicionamiento de los productos en el mercado estadounidense podrá ser más sencillo en operatividad, documentación y procesos.
- A partir de cifras arrojadas por la matriz de costos construida, se recomienda adoptar una estrategia de precio basada en el mercado, se evidencia una ventaja competitiva en el precio de venta al público en el mercado de *retail*, y se proyecta que puede ocurrir lo mismo en el mercado de venta por catálogo.
- Se invita a la empresa a futuro en realizar exportaciones por un mayor número de unidades de producto para tener un mejor precio al público ya que la alta competencia en el mercado estadounidense puede dificultar su posicionamiento. Sin embargo, si se logra ejercer un buen canal de distribución y llegar al mercado objetivo, con diferenciación y originalidad en los productos, se puede cumplir este objetivo.
- Seguir paso a paso el cronograma de actividades sugerido en el plan exportador, generar alianzas con las principales instituciones y entidades de apoyo para la promoción de empresas exportadoras colombianas, inscribirse en los programas propuestos por ProColombia, AmCham Colombia y la Asociación de Venta de Estados Unidos, ser parte de los eventos y ferias que se programen, asistir a las macrorruedas y hacer uso de la variedad de herramientas que ponen al alcance de los futuros exportadores Colombianos en las plataformas de estas entidades.

Finalmente, tras ejecutar el diseño del plan de exportación de CA MODA Y DISEÑO SAS hacia el mercado objetivo de Estados Unidos, se concluye que a pesar de las barreras que puedan surgir, su implementación es viable. Para mitigar estas barreras es vital seleccionar el canal de distribución y comercialización adecuado, realizar una estrategia de aproximación del precio en base a su competencia y generar alianzas con empresas que apoyen su comunicación y promoción. El plan de exportación desarrollado para la empresa se propone como una guía para la internacionalización de la empresa.

8 LECCIONES APRENDIDAS

8.1 Desde la óptica del mercado

El mercado de venta directa en Colombia ha logrado mantenerse vigente por muchos años, e incluso, no desfalleció con el impacto de la pandemia. Según estimaciones de la Asociación Colombiana de Venta Directa (Acovedi), en 2020 el mercado logró mover más de \$5,5 billones, lo que representaría un incremento de 9% frente a lo alcanzado en 2019. Uno de los elementos que favoreció al sector fue el uso de herramientas digitales y pasar de la tradicional venta puerta a puerta, que se frenó por los cierres y medidas de aislamiento, a manejar catálogos e incluso, tiendas virtuales (Solórzano, 2021).

Es importante resaltar que gracias a las investigaciones que se hicieron de la industria de venta directa global, la empresa CA MODA Y DISEÑO SAS tiene ahora a su alcance un panorama mayor sobre el mercado que puede llegar abarcar y sus tendencias hacia adelante. Para cada uno de los países en estudio se compartieron cifras representativas y de análisis que fueron encontrados en las plataformas de asociaciones de venta de cada país.

Para Colombia el éxito del plan exportador será muy importante, ya que cualquier exportación de productos colombianos al exterior contribuirá a reducir el déficit en la balanza comercial, generará mayor riqueza para la economía nacional y construirá país. Las oportunidades que brinda la globalización y la agenda prospectiva de acuerdos de libre comercio que tiene Colombia favorecen a las pymes con nuevos nichos de mercado en distintos países, incrementar sus volúmenes de producción, ofrecer su portafolio de productos a nuevos clientes potenciales, aumentar su productividad y eficiencia, y además brindarles la experiencia necesaria para desarrollarse, crecer y permanecer (Martínez & Lombana, 2013). Para el caso de Colombia, el panorama comercial se está abriendo, aún más si se tiene en cuenta la aceleración en la apertura de negociaciones y la puesta en marcha de acuerdos ya negociados. De la preparación de las empresas dependerá el aprovechamiento de los acuerdos, por tal razón, CA MODA Y DISEÑO SAS debe comenzar a trabajar en la estrategia correcta para posicionarse en un mercado geográfico internacional.

8.2 Desde la óptica de la organización

El diseño del plan exportador permitió a la empresa realizar una autoevaluación de su situación actual; identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en el mercado local e internacional. CA MODA Y DISEÑO SAS debe tener presente que el diseño del plan exportador es la metodología que se le recomienda ejercer y es la base para que en el futuro se planteen objetivos de entrada a nuevos mercados. La empresa debe estudiar con mayor detalle los otros mercados con los cuales tiene una gran oportunidad de internacionalización, es decir, México, Perú y Ecuador. Con este trabajo se entrega un avance en las

variables macro del mercado contingente y alterno, pero, cuando llegue su momento, es necesario realizar una investigación de variables más específicas como las que se tuvieron con Estados Unidos para así iniciar su expansión.

Las investigaciones mencionadas y la inteligencia de negocio que se aplique serán la base fundamental para obtener diagnóstico de la empresa, establecer y enfocar la estrategia competitiva y lograr el posicionamiento de la marca en un nuevo mercado en el que se mitigará los riesgos de su implementación e incrementará la probabilidad de éxito.

8.3 Desde la óptica del proceso de Intervención

El diseño del plan exportador para la pyme CA MODA & SIÑO SAS representó un gran aprendizaje y cumplió completamente con las expectativas. Permitted conocer fuentes de investigación valiosas, hacer uso de plataformas con bases de datos con información bastante interesante y adquirir conocimientos sobre comercio exterior, mercados, modos de entrada a un país, estrategias de precios y de comunicación y promoción de una marca.

La metodología propuesta por la Universidad EAFIT y la Cámara de Comercio de Medellín será una herramienta útil hacia futuro en el diseño de cualquier estrategia de internacionalización y estudios de inteligencia de mercados que se presente. Por otro lado, el proceso de identificación y selección de mercado aportó una visión internacional de la industria de venta directa gracias a las investigaciones que se realizaron mediante diferentes fuentes.

9 REFERENCIAS

- Aduana Ecuador. (2021). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*. Obtenido de Aduana: <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/#:~:text=La%20Declaraci%C3%B3n%20Aduanera%20de%20Importaci%C3%B3n,calendarios%20siguientes%20a%20la%20fecha>
- AEVD. (2019). *Asociación Ecuatoriana de Venta Directa*. Obtenido de ¿QUÉ ES LA ASOCIACIÓN ECUATORIANA DE VENTA DIRECTA, AEVD?: <https://aevd.ec/servicios-aevd/>
- AmCham. (2018). *Acuerdo de doble tributación con EE. UU. parece lejano*. Obtenido de <https://www.amchamcolombia.co/es/noticias-colombia/1510-acuerdo-de-doble-tributaci%C3%B3n-con-ee-uu-parece-lejano>
- AmCham. (2021). *¿Quiénes Somos?* Obtenido de Cámara de Comercio Colombo Americana: <https://amchamcolombia.co/es/conozcanos/>
- AMVD. (2020). *Asociación Mexicana de Ventas Directas. A. C.* Obtenido de La Venta Directa en números: <https://amvd.org.mx/index.php/venta-directa/la-venta-directa-en-numeros/>
- Anthony, L. (2019). *What Is a Market-Based Pricing Strategy?* Obtenido de <https://smallbusiness.chron.com/market-based-pricing-strategy-5121.html>
- Banco Santander. (2019). Obtenido de Estados Unidos: Distribuir un producto: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/distribuir-un-producto>
- Banco Santander. (2021). *Santander Trade Markets*. Obtenido de Herramientas y recursos para ayudar a tu empresa a expandirse globalmente: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/distribuir-un-producto>
- Banco Santander. (2021). *Trade Markets*. Obtenido de Banco Santander: <https://santandertrade.com/es/portal>
- Broward. (2021). *Broward County Florida*. Obtenido de: <https://www.broward.org/EconDev/conferences/Pages/FITCE.aspx>
- Capevedi. (2020). *Cámara Peruana de Venta Directa*. Obtenido de Al cierre del primer trimestre 2019 la venta directa sigue creciendo por encima del contexto peruano: <https://capevedi.com/al-cierre-del-primer-trimestre-2019-la-venta-directa-sigue-creciendo-por-encima-del-contexto-peruano/>
- Capevedi. (2021). *Cámara Peruana de Venta Directa*. Obtenido de ¿Quién Somos?: <https://capevedi.com/venta-directa/>
- CityHeroes Inc. (2019). *Canal de distribución: ¿Cuál canal es ideal para tu empresa?* Obtenido de <https://blog.citytroops.com/es/canal-de-distribucion-ideal-para-tu-empresa/>
- Corte Constitucional de Colombia. (2013). *Sentencia C-221/13*. Obtenido de <http://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2013/C-221-13.htm>
- DIAN. (2020). Obtenido de Perfil de la mercancía: <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaNomenclaturaPorCodigo.faces>

- DIAN. (2021). Obtenido de <https://www.dian.gov.co/normatividad/convenios/Paginas/ConveniosTributariosInternacionales.aspx>
- DSA. (2021). *Direct Selling Association*. Obtenido de <https://www.dsa.org>
- DSA. (2021). *Direct Selling Association*. Obtenido de Who We Are: <https://www.dsa.org/about>
- DSA. (2021). *Featured Events*. Obtenido de <https://www.dsa.org/events/featured-events>
- DSA. (2021). *Featured Events*. Obtenido de Direct Selling Association: <https://www.dsa.org/events/featured-events>
- DSA. (2021). Obtenido de <https://www.dsa.org/forms/CompanyFormPublicSuppliers/view?id=7F3000104BD>
- Entrepreneur. (2009). ¿Cómo funciona el modelo de ventas por catálogo? *Entrepreneur*.
- Garcia, G. (2018). *Noticias Neo*. Obtenido de El nuevo panorama de negocios para la Venta Directa: <https://www.revistaneo.com/articles/2018/11/27/el-nuevo-panorama-de-negocios-para-la-venta-directa>
- Hinterhuber, A., & Liozu, S. M. (2012). *Is it time to rethink your pricing strategy?* (Vol. 53). MIT Sloan Management Review,.
- ICEX. (2020). *España Exportación e Inversiones*. Obtenido de Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el Exterior: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/informacion-del-mercado/index.html?idPais=US>
- Índice de Desempeño Logístico. (2018). *Consejo Nacional de Competitividad*. Obtenido de Departamento de Información Estratégica: <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2018/07/Indice-de-Desempe%C3%B1o-Log%C3%ADstico-2018-Final.pdf>
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson.
- Logisber. (2021). *DDP Incoterms: obligaciones y responsabilidades*. Obtenido de Incoterms 2021 DDP: <https://logisber.com/blog/ddp-incoterms>
- Macmap. (2021). *Market Access Map*. Obtenido de <https://www.macmap.org/es//query/results?reporter=842&partner=170&product=420222&level=6>
- MarshMclennan. (2021). *Investigación y Boletines*. Obtenido de Mapa de Riesgo Político 2021: La recuperación tras la pandemia agrava los riesgos: <https://www.marsh.com/co/insights/research/political-risk-map-2021.html>
- Mondragón, V. (2016). *Diario del Exportador*. Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2016/10/estados-unidos-un-mercado-atractivo.html>
- Monroe, K. B. (2002). *Pricing – Making Profitable Decisions* (Third Edition ed.). New York, NY: McGraw Hill.
- Patagonia. (2021). *Bolsos Black Hole*. Obtenido de <https://www.patagonia.com/es/shop/luggage-black-hole-bags>

- ProColombia. (2021). *¿Que es ProColombia?* Obtenido de <https://procolombia.co/nosotros/que-es-procolombia>
- Protection U.S. Customs and Border. (2015). *Determining Duty Rates*. Obtenido de <https://www.cbp.gov/trade/programs-administration/determining-duty-rates>
- SAT. (2017). *Procedimiento Para la Importación de Mercancías*. Obtenido de http://omawww.sat.gob.mx/aduanas/importando_exportando/guia_importacion/Paginas/procedimiento_para_importacion_de_mercancias.aspx
- SEGOB. (2006). Obtenido de https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4912048&fecha=21/06/2006
- Shopbop. (2021). Obtenido de <https://www.shopbop.com>
- Suárez, E. (2019). Venta directa mantendrá crecimiento del 3%. *El Economista*. Obtenido de El Economista: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Venta-directa-mantendra-crecimiento-de-3-20191104-0128.html>
- Superintendencia. (2007). *MODIFICAN RÉGIMEN DE PERCEPCIONES DEL IGV APLICABLE A LA IMPORTACIÓN DE BIENES*. Obtenido de RESOLUCIÓN DE SUPERINTENDENCIA N° 102-2007/SUNAT: <https://www.sunat.gob.pe/legislacion/superin/2007/102.htm>
- Thirty-One Gifts. (2021). *Travel Bags*. Obtenido de <https://www.mythirtyone.com/us/en/collection/travel-bags>
- Trocel, H. (2020). *America Retail*. Obtenido de Estudios: Los vendedores directos se afianzan en la digitalización para subsistir a la pandemia: <https://www.america-retail.com/estudios/estudios-los-vendedores-directos-se-afianzan-en-la-digitalizacion-para-subsistir-a-la-pandemia/>
- Vieja de la, A. (2017). *Tres estrategias de precios: costes, valor y competencia*. Obtenido de <https://www.minderest.com/es/blog/2017/06/14/tres-estrategias-de-precios-costes-valor-y-competencia>
- WFDSA. (2021). *Viva El Networking*. Obtenido de ¿Qué es la WFDSA y cómo funciona? La Federación de Las Asociaciones de Venta Directa del mundo: <https://vivaelnetworking.com/liderazgo/sabes-que-es-y-cual-es-la-funcion-de-la-wfdsa/>