

Plan Exportador Inversiones Promatex S.A.S.

Andrés Steven Arroyave Valencia

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
BOGOTÁ
2022**

Plan Exportador Inversiones Promatex S.A.S.

Andrés Steven Arroyave Valencia

Asesor Metodológico: Gina María Giraldo Hernández

Asesor Temático: Jaime Andrés Ortiz Arango

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
BOGOTÁ
2022**

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	6
2. DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN INVERSIONES PROMATEX S.A.S.	9
2.1 CONDICIONES DE LA COMPAÑÍA.....	9
2.2 CONDICIONES DEL PRODUCTO	15
2.3 CONDICIONES DE EXPORTACIONES	18
2.4 CONDICIONES DE MERCADEO	20
3. SELECCIÓN DE MERCADOS	21
3.1 IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS	21
3.2 SELECCIÓN DE MERCADO OBJETIVO A PARTIR DE LA APLICACIÓN DE VARIABLES (SE SELECCIONAN DE ACUERDO CON LA EMPRESA Y EL SECTOR)	28
3.2.1 <i>Riesgo Político</i>	33
3.2.2 <i>Riesgo Económico</i>	34
3.2.3 <i>Situación Social</i>	37
3.2.4 <i>Riesgo de tipo de cambio, inflación</i>	38
3.2.5 <i>Reintegro de divisas al país de origen</i>	42
3.2.6 <i>Competencia local e internacional</i>	43
3.2.7 <i>Potencial del tamaño del mercado</i>	46
3.2.8 <i>Entorno legal y regulatorio</i>	48
3.2.9 <i>Entorno cultural</i>	50
3.2.10 <i>Presencia de distribuidores o intermediarios</i>	53
3.2.11 <i>Talento humano</i>	54
3.2.12 <i>Infraestructura del país</i>	57
4. ANÁLISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO	59
4.1 ARANCELES, PREFERENCIAS ARANCELARIAS	59
4.2 BARRERAS NO ARANCELARIAS	60
4.3 SEGMENTACIÓN Y NICHOS DE MERCADO	66
4.4 COMPETENCIA	66
4.5 LOGÍSTICA DE LA EXPORTACIÓN	67
4.6 COSTEO DEL PRODUCTO PARA LA EXPORTACIÓN	73
4.7 CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN	78
4.8 APROXIMACIÓN A LA ESTRATEGIA DE PRECIO	79
4.9 APROXIMACIÓN A LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN	80
5. DISEÑO DE ESTRATEGIAS, RECOMENDACIONES Y PLAN DE ACCIÓN	80
5.1 OBJETIVOS	80
5.2 MATRIZ DOFA Y ESTRATEGIAS.....	81
5.3 PLAN DE ACCIÓN DEL PLAN EXPORTADOR.....	82
5.4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL PLAN EXPORTADOR	88
5.5 CONCLUSIONES DEL PLAN EXPORTADOR	88
6. LECCIONES APRENDIDAS	90
6.1 DESDE LA ÓPTICA DEL MERCADO.....	90
6.2 DESDE LA ÓPTICA DE LA ORGANIZACIÓN	91
6.3 DESDE LA ÓPTICA DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN	92
BIBLIOGRAFÍA	94

Lista de tablas

Tabla 1 Modelo Canvas de Promatex	20
Tabla 2 Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2020	23
Tabla 3 Variables económicas 2021 de los principales países importadores del producto seleccionado	26
Tabla 4 Variables de mercado laboral y comercio 2021 de los principales países importadores del producto seleccionado	28
Tabla 5 Comparativo y análisis de distancia usando metodología CAGE para el producto seleccionado	29
Tabla 6 Indicadores económicos de Estados Unidos 2021	34
Tabla 7 Indicadores sociales de Estados Unidos 2020	37
Tabla 8 Tasas USD / COP dólar americano – peso colombiano (promedio mes)	38
Tabla 9 Comportamiento de la inflación y tipo de cambio en Colombia	40
Tabla 10 Balanza de pagos de Colombia	41
Tabla 11 Competidores internacionales	45
Tabla 12 Infraestructura de Estados Unidos	58
Tabla 13 Frecuencias y tiempo de tránsito desde puertos colombianos hacia Estados Unidos	69
Tabla 14 Aerolíneas prestadoras de servicios a Estados Unidos	72
Tabla 15 Datos generales para la cotización internacional marítima	75
Tabla 16 Matriz DOFA	81
Tabla 17 Cronograma del plan exportador	86
Tabla 18 Cronograma de actividades para el plan exportador	88

Lista de ilustraciones

Ilustración 1 Organigrama de Promatex 2021	12
Ilustración 2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter aplicado a Promatex.....	15
Ilustración 3 Producto marca propia de Promatex 2021	17
Ilustración 4 Partida arancelaria del producto	18
Ilustración 5 Mapa de los países importadores para el producto seleccionado 2020....	24
Ilustración 6 Variables que impactan en la distancia usando metodología CAGE para el producto seleccionado	30
Ilustración 7 Partida arancelaria aplicable para el producto de Promatex con categoría de desgravación A.	32
Ilustración 8 Diagnóstico de riesgo político y comercial de Estados Unidos 2021	33
Ilustración 9 Mapa de riesgo económico del continente americano 2021	35
Ilustración 10 Detalle del riesgo económico de Estados Unidos 2021	36
Ilustración 11 Comportamiento tasas USD/COP dólar americano – Peso colombiano (consolidado).....	39
Ilustración 12 Valor FOB de las exportaciones nacionales (septiembre 2019 – 2021)..	40
Ilustración 13 Competidores nacionales	43
Ilustración 14 El mercado de los vestidos de baño	47
Ilustración 15 Acuerdos vigentes TLC Colombia	48
Ilustración 16 Acuerdos comerciales vigentes de Estados Unidos	49
Ilustración 17 Comercio bilateral de Colombia con Estados Unidos.....	50
Ilustración 18 Comparación de países según las dimensiones de Geert Hofstede	51
Ilustración 19 Ventas Minoristas en Estados Unidos 2021	54
Ilustración 20 Comparación de países según el índice de vida mejor	56
Ilustración 21 Factores que afectan los negocios en Estados Unidos	57
Ilustración 22 Plan de infraestructuras de Joe Biden en Estados Unidos.....	58
Ilustración 23 Etiquetado de productos textiles para Estados Unidos	61
Ilustración 24 Prueba de origen para acuerdos vigentes TLC Colombia	62
Ilustración 25 Rutas para acceso marítimo a Estados Unidos.....	68
Ilustración 26 Líneas navieras y consolidadores con servicios a Estados Unidos	70
Ilustración 27 Rutas para acceso aéreo a Estados Unidos	71
Ilustración 28 Portafolio real de productos marca propia de Promatex	74
Ilustración 29 Peso aproximado de diferentes artículos, categoría ropa	74
Ilustración 30 Cotización real de transporte terrestre local	75
Ilustración 31 Cotización real de transporte aéreo.....	77
Ilustración 32 Plan de acción exportador	82
Ilustración 33 Creación de Valor año 2022	83

RESUMEN

El presente trabajo desglosa el paso a paso de la investigación realizada para establecer el plan exportador de Inversiones Promatex SAS.

Este contiene un estudio desarrollado en cuatro fases:

1. Un diagnóstico de internacionalización para evidenciar la necesidad y la capacidad de Inversiones Promatex SAS para exportar.
2. Una preselección de mercados, buscando el más apropiado y estratégico para Inversiones Promatex SAS con las condiciones actuales.
3. Un análisis del producto en el mercado objetivo, con el cual se ratificará que el producto ofrecido por Inversiones Promatex SAS tiene ventajas sobre la competencia y beneficios para el mercado propuesto.
4. El diseño de estrategias y un plan de acción, que se recomiendan llevar a cabo para obtener resultados positivos en el mercado objetivo.

El desarrollo de las cuatro fases se realizó en conjunto entre Inversiones Promatex S.A.S. y la Universidad EAFIT.

Palabras clave

Plan exportador, exportación, Inversiones Promatex S.A.S.

1. INTRODUCCIÓN

Inversiones Promatex S.A.S., de ahora en adelante Promatex, es una empresa con 20 años de experiencia ubicada en Medellín, Antioquia y se dedica a la confección de prendas de vestir exterior masculina, femenina y junior. Creada en febrero de 2001

como resultado del conocimiento, el esfuerzo y la dedicación de la señora Nora Maya Pineda y del señor Álvaro Agudelo Orrego; con cobertura en la ciudad de Medellín y posibilidades e incentivos para crecer en el mercado internacional. Cuenta con un producto de alta calidad, control en sus procesos productivos y experiencia básica a nivel local haciendo maquila a importantes clientes como C.I. Hermeco S.A., Maaji, Agua Bendita, etc.; lo cual demuestra una importante capacidad productiva y posibilidad para aumentarla a medida que se requiera, creando un panorama para que la empresa se proyecte e incursione en el mercado internacional. Actualmente la empresa no cuenta con procesos de calidad estructurados ya que dichos procesos están a cargo de cada cliente como un proceso interno previo a la comercialización.

Promatex, a través de su marca EINN y su producto de pantalonetas de baño para hombre, pretende incursionar en el mercado de Norteamérica, proyectado en su visión gracias a los beneficios en asuntos como geografía, normatividad (TLC's vigentes) y aspectos culturales que se analizarán a lo largo de esta investigación. Sin embargo, es importante realizar una preselección y selección de mercados objetivo, con el fin de que Promatex pueda enfocar sus esfuerzos y obtenga excelentes resultados por medio de aliados estratégicos que le permitan tener relaciones comerciales internacionales crecientes y de largo plazo.

Una de las razones por las cuales Promatex quiere iniciar su oferta exportadora es porque considera que cuenta con la experiencia y conocimiento suficientes en la fabricación de prendas de vestir para importantes marcas con fuerte presencia y reconocimiento a nivel nacional e internacional, lo cual le da una ventaja competitiva en temas de calidad y cumplimiento.

La globalización cada vez genera mercados más competitivos y no hay lugar para quedarse estáticos; es por esto que las empresas constantemente deben seguir innovando y desarrollando estrategias para optimizar sus procesos y adaptarse de manera rápida a las exigencias cambiantes de los mercados, por lo cual es necesario continuar con los estudios basados en la internacionalización para fortalecer los planes a través del tiempo y llevarlos a cabo con éxito.

Luego de analizar una serie de variables económicas, políticas y variables relacionadas directamente con el producto ofrecido por Promatex, se identificará el país más estratégico para su proceso de internacionalización al cual se estima llegar, en principio, por medio de exportaciones para ir conociendo el desarrollo y la aceptación de las prendas de vestir en el mercado objetivo, apoyados en un plan y unas estrategias que se expondrán en el presente trabajo y que será desarrollado por medio de una metodología investigativa y comparativa, tomando como filtro inicial la visión de Promatex de ser una empresa líder reconocida por su calidad, versatilidad, eficiencia y efectividad en la producción de prendas de vestir.

La información interna de la empresa se adquirió a través de entrevistas con la Gerente General de Promatex, con el fin de socializar los avances durante las reuniones, asignar metas cumplibles y alcanzar el objetivo de generar un plan exportador aplicado a Promatex que contenga todas las bases y estrategias requeridas para llevar a cabo un proceso de internacionalización exitoso, por medio de la exportación (Pineda, 2021).

Este trabajo inicia por estudiar internamente a Promatex por medio de un diagnóstico de internacionalización y posteriormente se hará una preselección y selección de mercados para dar un punto de vista hacia dónde se puede enfocar

Promatex con las características de su producto y finalmente plantear una serie de estrategias que faciliten la ejecución y aplicabilidad del plan en el país seleccionado.

2. DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN INVERSIONES PROMATEX S.A.S.

2.1 Condiciones de la compañía

Promatex inició en el año 1998 con la confección de ropa como un negocio familiar, aprovechando la gran experiencia que tenían en esta industria 2 de los 3 socios iniciales al trabajar por varios años en empresas líderes de la confección en Medellín. En sus inicios, la empresa contó con veinticinco empleados, dieciocho máquinas de coser y una mesa de terminación, con los cuales le maquilaba a C.I. Hermeco S.A. y de la mano de este cliente han crecido con el pasar de los años. Posteriormente, en el año 2001, debido a diferencias en la visión de la compañía, los socios deciden emprender caminos distintos, quedando la Sra. Nora Elena Maya Pineda como propietaria y gerente general de Promatex.

En la actualidad Promatex cuenta con 85 empleados directos y 145 máquinas, que trabajan para empresas de gran reconocimiento y posicionamiento en el mercado, como son Americanino, Chevignon, Mattelsa, Esprit, Tennis S.A. etc. Sin embargo, a raíz de la globalización y también por el efecto del contrabando, el cual ha afectado tanto esta industria, la empresa se ha enfocado en depurar y consolidar a sus clientes principales, como son C.I. Hermeco S.A. y Agua Bendita, los cuales le generan unos márgenes de utilidad que permiten sostenibilidad en el tiempo.

En el año 2020 y apalancados por su amplia experiencia en la confección y la maquila, la empresa vio la oportunidad de dar un paso adelante de la mano de su cliente Blow up y ampliar su portafolio de servicios a paquete completo, en donde el cliente solo se encarga de entregar los diseños y Promatex se encarga de la totalidad del proceso productivo.

Inversiones Promatex S.A.S. tiene como visión ser una empresa líder reconocida por sus estándares de calidad, versatilidad, eficiencia y efectividad en la producción de prendas de vestir. Hace aproximadamente un año la empresa cuenta con un producto de marca propia, EINN; que traduce UNO en islandés y hace referencia a pantalonetas de baño para hombre, el cual tiene una importante demanda en el mercado internacional. Adicionalmente, la empresa tiene la posibilidad de aumentar su capacidad productiva a medida que nuevos mercados y clientes internacionales objetivos así lo requieran.

Con el fin de conocer más sobre Promatex, se presenta información obtenida de reuniones con la Gerente General y visita a la empresa.

Misión: Confeccionar de manera integral y con excelente calidad prendas que generen satisfacción en nuestros clientes, bienestar a nuestros empleados y valor a nuestros accionistas.

Visión: Ser una empresa líder que, bajo los estándares de calidad, sea reconocida por su versatilidad, eficiencia y efectividad en la producción de prendas de vestir a nivel local e internacional.

Promesa de servicio: Aunque Promatex S.A.S. no cuenta con una política de gestión vigente, promueven un sistema de gestión de calidad enfocado a las normas y políticas de sus clientes, comprometidos con un mejoramiento continuo, para así,

satisfacer las necesidades de estos con un excelente servicio y cumplimiento en cada una de las entregas, y de esta manera lograr la satisfacción del consumidor final.

Valores corporativos

1. Versatilidad: Como herramienta para satisfacer las necesidades cambiantes de la moda.
2. Trabajo en Equipo: Como herramienta facilitadora de la cooperación y el espíritu de apoyo mutuo.
3. Disciplina: Como medio que los impulsa a persistir en objetivos de corto y largo alcance.
4. Ética: Como característica de confiabilidad, respeto por sí mismo y por el otro.

Cubrimiento

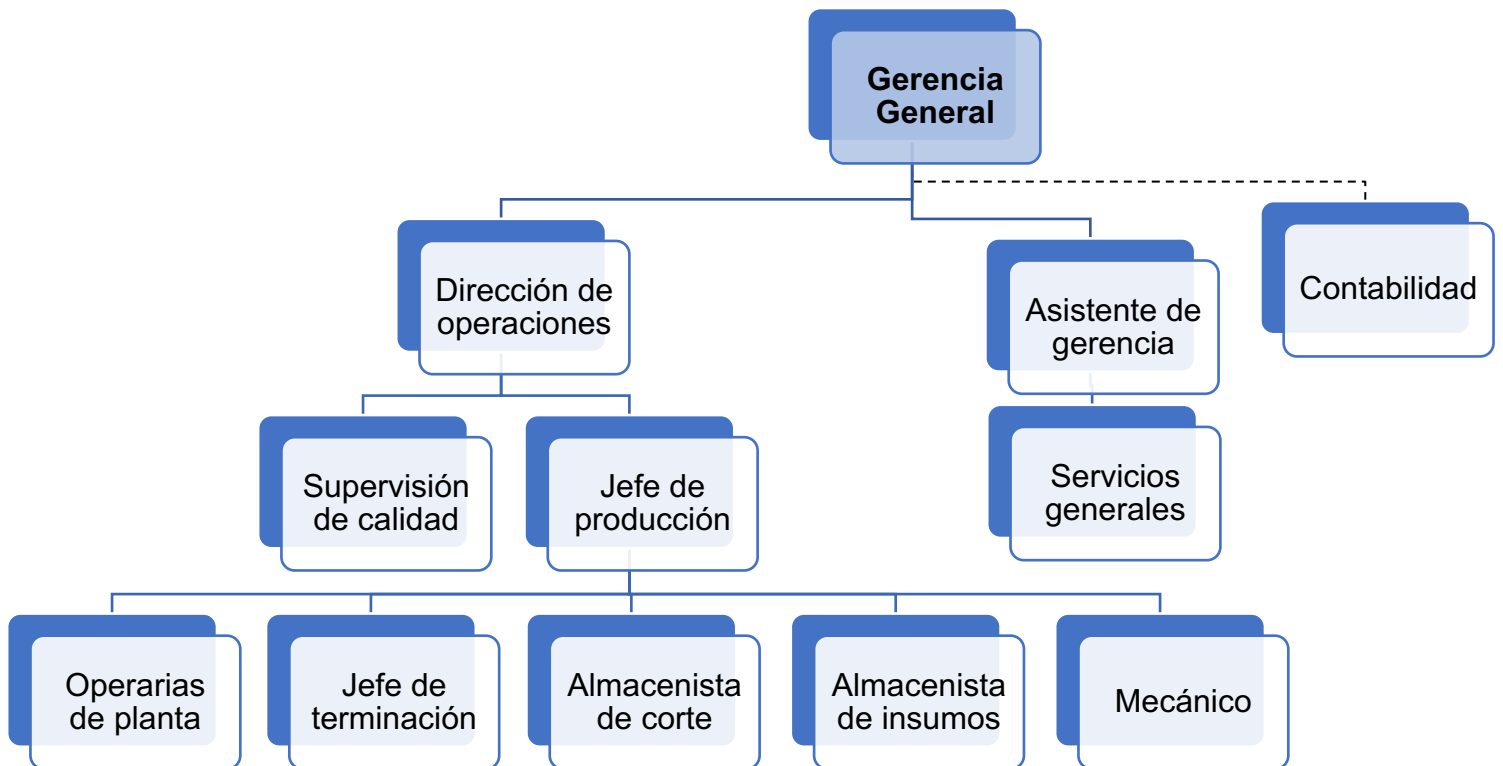
En la actualidad Promatex tiene centralizado todo el proceso comercial a través del voz a voz y redes sociales, con posibilidad de recibir y procesar pedidos para todo Colombia, apoyado en empresas reconocidas de logística para el servicio de entrega final al cliente.

Organigrama Promatex

Actualmente Promatex cuenta con una estructura simple, enfocada en la producción como eje central a cargo de la dirección de operaciones, quien supervisa todo el proceso productivo que ejecutan las operarias, la calidad de los productos y el almacenamiento, tanto de materia prima como de productos terminados. Esta dirección

reporta directamente a la gerencia general quien se encarga de temas administrativos y atención a clientes; los temas contables están tercerizados, así mismo la revisoría fiscal. La compañía no cuenta con procesos estructurados en sus operaciones de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), logística, mercadeo, ventas y reciclaje debido a que solo ejecutan la maquila y estos procesos están a cargo de cada cliente; además los procesos internos se ejecutan basados en la experiencia histórica, con centralización en la gerencia general, sin embargo, cabe resaltar que la empresa se encarga de capacitar a las operarias de producción sin experiencia cuando se requiere.

Ilustración 1 Organigrama de Promatex 2021



Fuente: (Elaboración Propia)

Dirección de Operaciones

Es el área a cargo de toda la cadena productiva y se compone de las áreas de operaciones, confección y terminación. Se cuenta con una planta de producción eficiente y adaptable al cambio; que, con la tecnología actual, permite la elaboración de diferentes tipos de prendas y tejidos. Su infraestructura se compone de dos niveles de ensamble, dedicados cada uno a una línea específica (tejido liviano y tejido pesado).

Supervisión de Calidad

Encargada de velar porque las prácticas y procesos existentes en la compañía sean ejecutados de la manera correcta y teniendo en cuenta las directrices dadas por los clientes en cada pedido, sirviendo como filtro para identificar y reducir errores a través de inspecciones físicas y planes de mejora, buscando siempre la satisfacción de los clientes.

Contabilidad

Con el fin de que la gerencia pueda dedicarse al Core de su negocio, actualmente la empresa cuenta con los servicios de contabilidad tercerizados, con lo cual aseguran personal idóneo para los procesos relacionados (registros contables, nómina, impuestos etc.), minimizan riesgos respecto a los requerimientos legales, optimizan costos relacionados con salarios, prestaciones y licencias del software contable y evita desgastes administrativos.

Servicios Generales

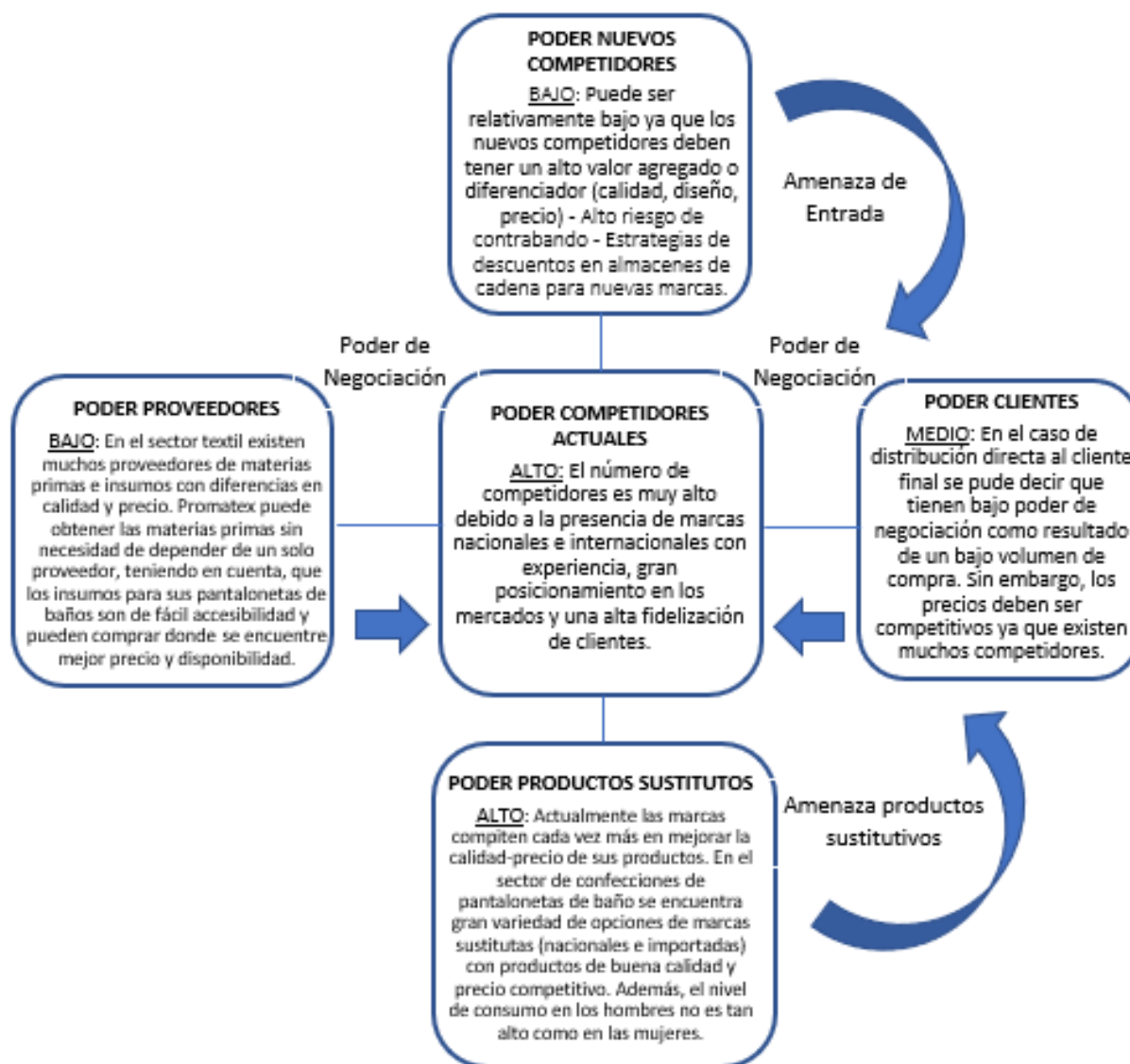
El personal de esta área está a cargo de actividades operativas relacionadas principalmente con el aseo general y limpieza de las instalaciones. Según la estructura de la compañía, se concluye que internamente se encuentra en óptimas condiciones para

responder al mercado nacional, considerando que la empresa cuenta con la capacidad instalada que le permite aumentar su capacidad de producción de ser necesario. En cuanto al capital humano (operarias de producción), no es muy complejo encontrar el perfil deseado y se capacita al personal sin experiencia cuando se requiere. Sin embargo, también se considera que el producto se elabora en su totalidad con materia prima de muy buena calidad y tiene un margen importante para definir precios competitivos lo cual se traduce en ventaja para incursionar en el mercado internacional.

Con el fin de dar mayor contexto y claridad sobre las condiciones actuales de Promatex en el ámbito nacional frente a los competidores, clientes, proveedores y producto, se presentan las cinco fuerzas de Porter, las cuales dan unas variables importantes basadas en la experiencia de Promatex en el mercado local.

En el modelo estratégico que está a continuación, se evidencia que, aunque Promatex se podría decir que está en una posición favorable al tener control de su proceso productivo, debe enfocarse en generar suficiente valor agregado, considerando que los clientes potenciales cuentan con un importante abanico de opciones en cuanto a marcas, diseños, calidad y precios, lo cual impacta directamente en las posibilidades de crecimiento nacional e internacional. A continuación, se presenta el modelo de las cinco fuerzas de Porter, aplicado a las condiciones actuales de Promatex a nivel nacional:

Ilustración 2 Modelo de las cinco fuerzas de Porter aplicado a Promatex



Fuente: (Elaboración Propia)

2.2 Condiciones del producto

Teniendo en cuenta el proceso evolutivo de la empresa Promatex, la experiencia y el conocimiento de la industria que ha tenido la compañía durante sus más de 20 años en el mercado, la reciente y exitosa experiencia elaborando pedidos de paquete completo

y el conocimiento en diseño de moda de Valentina Agudelo Maya, hija de la Sra. Nora Elena Maya, surge otra oportunidad de negocio y deciden crear su marca propia llamada EINN, cuyo concepto se basa en la tierra, la siembra y el crecimiento de especies de flora nativa colombiana a través de pantalonetas de baño para hombre con diseños simples y conexión con la naturaleza para tratar de dejar huella en los hábitos de consumo y en nuestro suelo (SomosEINN, s.f.).

El nombre de la marca define una inquebrantable creencia en la unidad (o EINN-IDAD como prefieren llamarle) que existe entre todos los seres vivos. También se enfoca en el poder de la individualidad, de los actos sencillos que uno (EINN) a uno (EINN) van tejiendo una red de consciencia que aporta al todo. Por ello, cada producto viene acompañado de la experiencia de sembrar cambio: de manera literal con un árbol nativo, pero también en las mentes y corazones de forma intangible.

De la mano de O2 Reserve; empresa dedicada a la administración, conservación y protección del bosque húmedo tropical ubicado inicialmente en el Magdalena medio colombiano, al comprar el producto se aporta a la conservación de un metro cuadrado de bosque húmedo tropical en Colombia a través de estrategias para conservar la vida, detener la deforestación e incrementar la biodiversidad (O2Reserve, s.f.).

Continuando con el enfoque de sostenibilidad, la empresa, a través de su marca propia se preocupó por elaborar un empaque de bolsas reutilizables (100% poliéster reciclado) asegurando que sus envíos sean 100% libres de plástico al utilizar bolsas compostables y biodegradables hechas a partir de maíz y fomentando el uso de papelería ecológica; Es decir, sin tala de árboles (material 100% de caña de azúcar sin químicos ni contaminantes).

Gracias a esta historia se puede asumir que Promatex cuenta con la experiencia suficiente y todos los lineamientos necesarios para internamente ser una empresa de confección de pantalonetas de baño de calidad y por sus condiciones, puede ser comparada con compañías internacionales. Sin embargo, es importante considerar que la empresa no cuenta con certificaciones, posicionamiento de marca propia ni experiencia internacional, ya que la comercialización no es parte del Core del negocio.

Para consolidar y presentar el producto actual que Promatex a través de su marca propia EINN ofrece a sus clientes, se presenta la siguiente figura:

Ilustración 3 Producto marca propia de Promatex 2021





Fuente: (SomosEINN, s.f.)

Todas las referencias disponibles para los clientes cumplen, con las siguientes características:

Origen del producto: Colombia

Partida arancelaria: 6211.11.0000

Ilustración 4 Partida arancelaria del producto

Consulta por estructura arancelaria					
servicios en línea muisca					
Sección	XI	Materias textiles y sus manufacturas			
Capítulo	62	Prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto			
Partida	6211	Conjuntos de abrigo para entrenamiento o deporte (chadales), monos (overoles) y conjuntos de esquí y bañadores; las demás prendas de vestir.			
	6211.10	- Bañadores:			
	6211.11	-- Para hombres o niños			
Código	Comp	Supl	Designación de mercancías	Perfil	Notas
6211.11.00.00			-- Para hombres o niños		

Fuente: (Muisca DIAN, 2005)

2.3 Condiciones de exportaciones

Desde sus inicios Promatex no ha realizado directamente ningún proceso de importación ni exportación hasta el momento, debido a que la empresa se ha enfocado en satisfacer el mercado local de la confección a sus principales clientes, los cuales se encargan directamente de la comercialización a nivel nacional e internacional. Sin embargo, es importante mencionar que la empresa actualmente tiene la capacidad de producción para atender el mercado nacional y el potencial de exportación dada a su capacidad instalada. A nivel local, la empresa recién ha empezado su proceso de producción, comercialización y posicionamiento de marca propia a través de tiendas multimarca, sin embargo, todo el proceso de mercadeo y ventas está a cargo de una sola persona con poca experiencia en el sector, por lo cual se considera importante, en primera instancia, fortalecer dichos procesos con personal de perfil comercial que se

mueva bien en el mercado nacional, pero sobre todo en el internacional; con conocimiento del producto, la industria, la cadena logística, los términos de negociación, experiencia en apertura de nuevos mercados internacionales, los principales sistemas de promoción a las exportaciones, incluyendo acuerdos comerciales y trámites aduaneros etc.; lo cual a su vez fortalecería el proceso de internacionalización mediante posibles alianzas estratégicas que permitan captar mercado, aprovechando su experiencia y posibilidad de ajustar su capacidad de producción con base en las proyecciones de pedidos.

En segunda instancia, se recomienda a la empresa promover la creación interna del área de logística debido a que en la actualidad no cuenta con el personal idóneo para el manejo de las futuras operaciones internacionales, lo cual requiere una reestructuración administrativa y comenzar a contratar una o dos personas inicialmente (dependiendo del volumen de operaciones) que apoyen toda la operación logística internacional, la contratación de fletes nacionales e internacionales, la ubicación de mercancías, el manejo del tráfico internacional, la elaboración de proformas o cotizaciones internacionales y el costeo de las operaciones. Así mismo, se recomienda buscar una alianza estratégica con un proveedor especializado en servicios logísticos (operador logístico) que apoye la organización en todo el proceso de distribución física internacional, en aras de optimizar tiempos, costos logísticos de distribución y permita además crear la hoja de ruta propia de un proceso nuevo, minimizando riesgos y traumatismos para sus operaciones y clientes.

2.4 Condiciones de mercadeo





1. ¿Qué hace Promatex para impulsar las exportaciones?






Aunque la compañía no ha realizado ningún proceso de exportación con su marca propia, algunas de las principales actividades que podría ejecutar para llevar a cabo el proceso de internacionalización, son: selección de clientes foco por año para visitas comerciales, envío de muestras sin valor comercial, apoyo a clientes foco con material publicitario, alianzas con proveedores de materia prima, publicidad por medio de redes sociales, encuestas de satisfacción a clientes internacionales, etc.

2. Modelo actual de la empresa

Con el fin de mostrar en una sola página el modelo de negocio actual de Promatex y evidenciar las relaciones que se tienen con los clientes, se presenta el modelo CANVAS a continuación:

Tabla 1 Modelo Canvas de Promatex

Asociados Clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
<p>Proveedores de telas, servicios de corte, bordados, estampados y sublimación para las diferentes telas. / Empresas transportadoras. / Proveedores de repuestos para las máquinas.</p> 	<p>Captación rápida de tendencias en la moda / Compra de materia prima / Proceso productivo eficiente / Distribución final.</p> 	<p>Asesoría y confección personalizada según las necesidades de cada cliente - Distribución de moda a través de productos 100% colombianos de calidad superior - Envíos 100% libres de plástico: bolsas biodegradables</p>	<p>Voz a voz / página web (Promatex y EINN) / Redes Sociales (Facebook e Instagram).</p> 	<p>Mujeres y hombres de estrato socioeconómico medio-alto y alto con estilo de vida formal, moderno, conservador y sofisticado que elijan estar a la moda de manera práctica, rápida y sostenible con el medio ambiente.</p> 

	<p>Recursos Clave</p> <p>Recurso humano. Materia prima. Control de calidad. Proceso productivo ágil y personalizado.</p> 	<p>(100% poliéster reciclado) hechas a partir de maíz - Papelería ecológica: sin tala de árboles. Material 100% de caña de azúcar sin químicos ni contaminantes.</p> 	<p>Canales</p> <p>Tiendas multimarca. Empresas transportadoras.</p> 	
<p>Estructura de Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal (mano de obra) • Materia Prima. • Gastos administrativos. • Distribución. • Mercadeo (publicidad, visitas comerciales, etc.). 		<p>Vías de Ingreso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por venta de servicios de confección • Ingresos por venta de producto marca EINN. 		

Fuente: (Elaboración Propia)

3. SELECCIÓN DE MERCADOS

3.1 Identificación de mercados

(A partir de información económica, proximidad geográfica, cultura, disponibilidad de información, demanda potencial, entre otras)

A continuación, se presentan algunas variables clave para la selección de mercados:

1. **Certificaciones:** Promatex informa que sus pantalonetas de baño para hombre son productos con origen 100% colombiano, es decir, está en capacidad de tramitar el certificado de origen correspondiente que acredita el producto y certifica que cumple con las reglas de origen y los criterios estipulados para acceder a los beneficios de los acuerdos comerciales.
2. **Idioma:** Actualmente Promatex cuenta con diferentes medios de publicidad, tales como página web, Facebook e Instagram, en donde se encuentra información comercial como fichas técnicas y listas de precios en idioma español. Se recomienda organizar y presentar toda la información también en el idioma inglés como recurso clave para realizar exportaciones a corto plazo a países con diferentes idiomas, teniendo en cuenta que Promatex considera importante incluir a Estados Unidos en la investigación, puesto que es el país con la mayor demanda de este producto a nivel mundial y también por su potencial de mercado.
3. **Visión:** Como se informó en las condiciones de la compañía, Promatex tiene como visión ser una empresa líder que, bajo los estándares de calidad, sea reconocida por su versatilidad, eficiencia y efectividad en la producción de prendas de vestir a nivel local e internacional. Luego de revisar con la empresaria los principales países importadores de estos productos, se identifica que dentro del top 20 solo hay 3 países con idioma nativo español. Por lo anterior, se debe considerar publicidad y fichas técnicas en idioma inglés.

Con base en la información proporcionada por la página web Trademap (herramienta desarrollada por el Centro de Comercio Internacional para facilitar la investigación de mercados exteriores mediante un análisis detallado de las exportaciones

e importaciones de productos por códigos arancelarios y países), a continuación se muestra la lista de los principales países importadores para el producto seleccionado en 2020, a modo de referencia para identificar el potencial de mercado para el producto de Promatex.

Tabla 2 Lista de los países importadores para el producto seleccionado en 2020

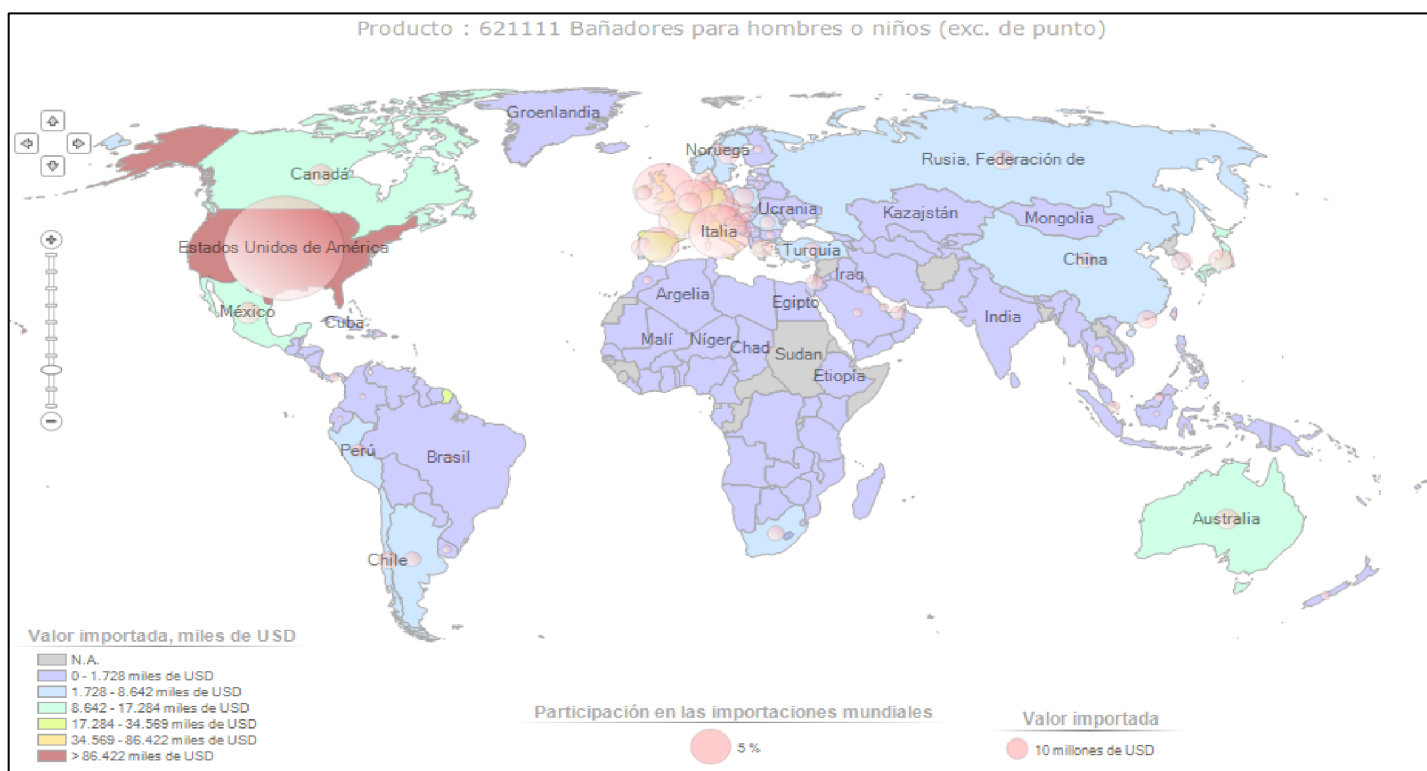
Producto : 621111 Bañadores para hombres o niños (exc. de punto)

N°	Importadores	INDICADORES							
		Valor importado en 2020 (miles de USD)	Cant. importada en 2020	Unidad de cant.	Valor unitario (USD/unid)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2016-2020 (%)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2016-2020 (%)	Participación en las importaciones mundiales (%)	Distancia media de los países proveedores (km)
	Mundo	600.098	-	No medida		5		100	7.847
1	Estados Unidos de América	172.920	7.230	Toneladas	23.917	16	14	28,8	11.689
2	Italia	49.409	1.215	Toneladas	40.666	5	4	8,2	5.548
3	Reino Unido	47.868	1.514	Toneladas	31.617	-	4	8	5.603
4	Alemania	33.665	723	Toneladas	46.563	5	2	5,6	5.465
5	Francia	33.092	717	Toneladas	46.153	9	8	5,5	4.972
6	España	28.902	819	Toneladas	35.289	-	11	4,8	6.229
7	Países Bajos	27.421	623	Toneladas	44.014	12	1	4,6	6.584
8	México	13.564	3.593.778	Unidad	4	3	5	2,3	12.991
9	Japón	13.514	340	Toneladas	39.747	-	10	2,3	3.662
10	Canadá	12.855	2.257.052	Unidad	6	-	2	2,1	11.187
11	Australia	11.404	3.369.014	Unidad	3	12	19	1,9	8.340
12	Croacia	9.291	223	Toneladas	41.664	-	4	1,5	4.480
13	Grecia	9.103	342	Toneladas	26.617	7		1,5	3.410
14	Rusia, Federación de	7.866	205	Toneladas	38.371	10	9	1,3	4.810
15	Polonia	7.471	162	Toneladas	46.117	14	4	1,2	4.862
16	Dinamarca	7.116	225	Toneladas	31.627	15	19	1,2	5.755
17	Hong Kong, China	6.544	157	Toneladas	41.682	-	3	1,1	3.672
18	Corea, República de	6.324	157	Toneladas	40.280	-	10	1,1	4.690
19	Chile	6.151	240	Toneladas	25.629	-	34	1	18.403
20	Suecia	6.047	133	Toneladas	45.466	12	14	1	4.316

Fuente: (TRADEMAP, 2020)

Es muy interesante ver cómo, durante el año 2020, el producto ofrecido por Promatex tiene un mercado potencial de USD 10 millones y representa el 5% de la participación total en las importaciones a nivel mundial, teniendo como gran protagonista a Estados Unidos:

Ilustración 5 Mapa de los países importadores para el producto seleccionado 2020



Fuente: (TRADEMAP, 2020)

Para continuar con la preselección de mercado se consideran variables importantes para el análisis de los países, como son:

1. **Balanza comercial:** El Banco de la República define balanza comercial en su página web (Banco de la República, s.f.a), como la diferencia existente entre el valor de las exportaciones, contra el de las importaciones que se dan en un país determinado.

En dicha página también se informa de la importancia de que la balanza comercial sea positiva (superávit = exportaciones mayores a las importaciones), ya que de

esta forma ingresan más recursos de los que salen para pagos internacionales, los cuales se pueden usar para el desarrollo a nivel nacional.

Datos de tabla tomados de la página (Datosmacro, 2021h).

2. **Desempleo:** El Banco de la República define desempleo en su página web (Banco de la República, s.f.c), como la cantidad de personas con la edad suficiente para trabajar que no cuentan con empleo, no tienen limitaciones y están disponibles y buscan empleo durante un tiempo determinado.

Datos de la tabla tomados de la página (Datosmacro, 2021g).

3. **IPC e Inflación:** el Índice de Precios al Consumidor indica qué tanto se han encarecido o abaratado los productos de la canasta familiar de un país. Para que exista un buen comportamiento de la economía, es importante que haya un equilibrio entre el dinero en circulación y los bienes disponibles en la economía.

Datos de la tabla tomados de las páginas (Datosmacro, 2021f) & (Banco Mundial, 2020a).

4. **PIB:** El Banco de la República define Producto Interno Bruto en su página web (Banco de la República, s.f.b), como el valor total de los bienes producidos en un país. Es importante para evaluar el crecimiento, la evolución y la estructura de una economía y la capacidad de usar con eficiencia los recursos disponibles para producción.

Datos de la tabla tomados de la página (Banco Mundial, 2020b).

5. **Población:** El Banco de la República define población en su página web (Banco de la República, s.f.d) , como el número de habitantes dentro de un territorio dado.

Datos de la tabla tomados de la página (Banco Mundial, 2021).

Tabla 3 Variables económicas 2021 de los principales países importadores del producto seleccionado

N°	País	Variables Económicas					
		Balanza comercial Millones USD\$ (2021)	Tasa desempleo (2021)	IPC interanual (2020/2021)	% Inflación (anual 2020)	PIB per cápita (USD 2020)	Población (2021)
1	Estados Unidos de América	- 999.659	8,05%	5,30%	1,24%	63.543,60	329.484.123
2	Italia	74.400	9,16%	1,10%	-0,14%	31.676,20	59.554.023
3	Reino Unido	- 237.023	4,6%	3,20%	0,99%	40.284,60	67.215.293
4	Alemania	214.355	3,81%	3,90%	0,51%	45.723,60	83.240.525
5	Francia	- 96.684	8,01%	1,90%	0,48%	38.625,10	67.391.582
6	España	- 18.482	15,53%	3,30%	-0,32%	27.057,20	47.351.567
7	Países Bajos	80.141	3,82%	2,40%	1,28%	52.304,10	17.441.139
8	México	25.017	4,45%	5,60%	3,40%	8.346,70	128.932.753
9	Japón	7.029	2,8%	0,40%	-0,02%	40.113,10	125.836.021
10	Canadá	- 23.599	9,46%	4,10%	0,72%	43.241,60	38.005.238
11	Australia	42.926	6,46%	3,80%	0,80%	51.812,20	25.687.041
12	Croacia	- 9.892	7,51%	3,1%	0,80%	13.828,50	4.047.200
13	Grecia	- 21.021	16,3%	1,00%	-1,24%	17.676,20	10.715.549
14	Rusia, Federación de	94.239	5,59%	6,50%	3,38%	10.126,70	144.104.080
15	Polonia	14.073	3,16%	2,60%	3,38%	15.656,20	37.950.802
16	Dinamarca	11.114	5,64%	1,80%	0,42%	60.908,80	5.831.404
17	Hong Kong, China	- 21.506	5,83%	1,0%	0,30%	46.323,90	7.481.800
18	Corea, República de	45.957	3,93%	1,30%	0,54%	31.489,10	51.780.579
19	Chile	13.005	11,18%	4,80%	3,05%	13.231,70	19.116.209
20	Suecia	5.966	8,29%	2,10%	0,50%	51.926	10.353.442

Fuente: (Banco Mundial, 2020b) (Banco Mundial, 2020a) (Banco Mundial, 2021) (Datosmacro, 2021h) (Datosmacro, 2021g) (Datosmacro, 2021f)

Las variables económicas planteadas en la tabla anterior muestran diferencias importantes entre países que serán tomadas como base al momento de analizar las variables relacionadas directamente con los productos de la compañía en la tabla siguiente:

6. **Salario Mínimo:** Es una variable obtenida de (Datosmacro, 2021e) que mide el valor del salario mínimo que debe recibir un trabajador por la jornada legal de

trabajo, independientemente del tipo de contrato que tenga, en un país determinado, lo cual permite a Promatex tener una idea general del poder adquisitivo de las personas por país.

7. **Salario Medio:** Es una variable obtenida de (Datosmacro, 2021d) que mide el valor de remuneración promedio que recibe al año un trabajador de un país determinado por la jornada legal de trabajo, lo cual permite a Promatex tener más detalles sobre el poder adquisitivo de las personas por país al compararlo con la variable anterior.
8. **Turismo Internacional:** Es una variable obtenida (Datosmacro, 2021c) y se tuvo en cuenta ya que permite a Promatex conocer la cantidad de llegadas anuales con fines de turismo por cada país.
9. **Ventas Minoristas:** Es una variable obtenida de (Datosmacro, 2021b) que mide las ventas realizadas por los comerciantes minoristas directamente a los consumidores finales. Estas ventas, como su nombre lo indica, son al por menor o al detalle a través de grandes superficies, grandes cadenas, pequeñas cadenas, empresas unilocalizadas o con un solo local, entre otros. Este indicador se tuvo en cuenta ya que Promatex considera estos intermediarios como recurso importante para internacionalización de su producto.

Tabla 4 Variables de mercado laboral y comercio 2021 de los principales países importadores del producto seleccionado

N°	País	MERCADO LABORAL		COMERCIO	
		Salario Mínimo USD\$ (2021)	Salario Medio / Mes USD\$ (2021)	Turismo Internacional	Ventas Mironistas Interanual (2020/2021)
1	Estados Unidos de América	1.256,70	5.140	79.256.267	15,10%
2	Italia	1.662,71	2.948	64.512.919	7,10%
3	Reino Unido	1.852	4.582	39.417.975	3,60%
4	Alemania	1.854	5.080	39.563.217	-0,30%
5	Francia	1.819	3.723	89.322.000	7,20%
6	España	1.297	2.626	18.957.856	0,10%
7	Países Bajos	1.990	5.347	20.128.000	2,50%
8	México	207	522	45.024.453	7,80%
9	Japón	1.498	4.149	31.882.049	8,20%
10	Canadá	1.898	3.651	22.145.406	5,30%
11	Australia	2.369	5.353	9.465.900	-3,10%
12	Croacia	658	1.332	17.353.488	13,10%
13	Grecia	887	2.061	31.348.379	10,10%
14	Rusia, Federación de	203	614,36	24.591.922	4,70%
15	Polonia	718	1.336	21.158.000	6,20%
16	Dinamarca	2.675	5.717	14.573.000	4,70%
17	Hong Kong, China	840	2.615	23.752.359	2,90%
18	Corea, República de	1.620	3.334,60	17.502.756	12,90%
19	Chile	446	1.108,28	4.517.962	3,60%
20	Suecia	1.968	4.331,24	7.616.000	6,10%

Fuente: (Datosmacro, 2021e) (Datosmacro, 2021d) (Datosmacro, 2021c) (Datosmacro, 2021b)

3.2 Selección de mercado objetivo a partir de la aplicación de variables (se seleccionan de acuerdo con la empresa y el sector)

Adicional a las variables económicas, las variables del mercado laboral y del comercio analizadas anteriormente, se procede a presentar el siguiente análisis de 3 países (México, Estados Unidos y Reino Unido) utilizando el modelo CAGE, el cual es un método de análisis y estudio que sirve para analizar las diferencias a las que una empresa se podría enfrentar durante un proceso de internacionalización.

Este modelo no solo considera la distancia física entre dos países, sino también las distancias de la cultura, del idioma e incluso las distancias entre dos sistemas económicos.

A continuación, se presenta información de acuerdo con el comportamiento de las exportaciones de pantalonetas de baño para hombre desde Colombia a nivel mundial y a las expectativas de la empresa Promatex, utilizando la herramienta digital de la Universidad de Nueva York (NYU STERN - CAGE Comparator, s.f.).

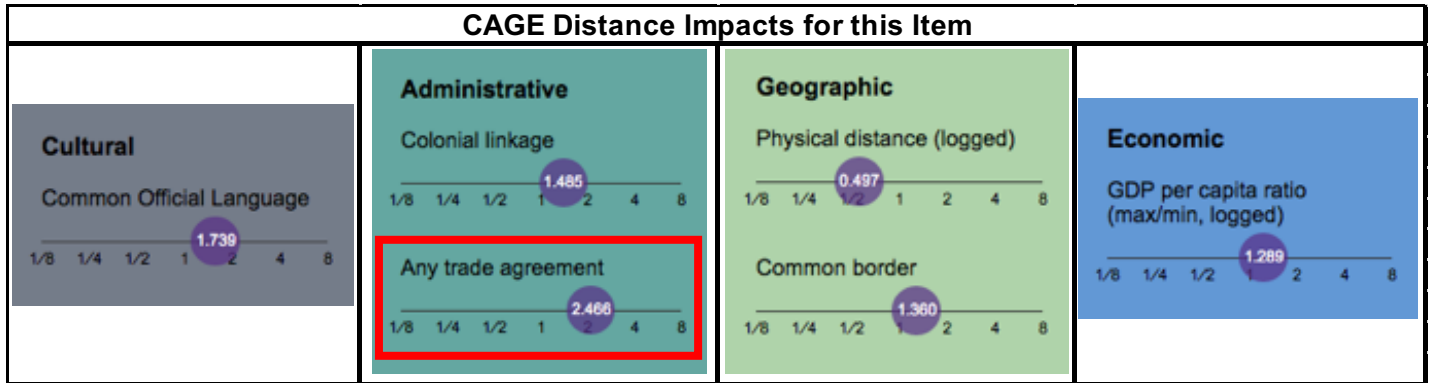
Tabla 5 Comparativo y análisis de distancia usando metodología CAGE para el producto seleccionado

NYU STERN CAGE Comparator™ Distance Analysis						
Focal Country	COLOMBIA					
Activity	Exports(HS): Swimwear (excl. knitted or crocheted), men's/boys'(Value in USD)					
Tariff Item	621111					
Year(s)	2001-2019					
Country	Geographic Distance (km)	CAGE Distance	GDP, 2019 (% of rest of world)	Actual Exports of this Item (Value in USD), 2019 (% of world)	Predicted Exports of this Item (Value in USD) (distance and size effects only, % of world)	Predicted Exports of this Item (Value in USD) (full model, % of world)
MEXICO	3.396	1.410	1,5%	12,9%	2,0%	2,9%
UNITED STATES	4.251	1.535	25,2%	32,8%	2,7%	48,6%
UNITED KINGDOM	8.388	3.572	3,3%	2,0%	0,9%	3,2%

Sources: Comtrade Database; CEPII GeoDist Database; DESTA Database; World Development Indicators
Generated using the CAGE Comparator™
<http://globalization.stern.nyu.edu/cage>
This content is subject to the NYU Globalization Explorer Licensing Terms and Conditions

Fuente: (NYU STERN - CAGE Comparator, s.f.)

Ilustración 6 Variables que impactan en la distancia usando metodología CAGE para el producto seleccionado



Fuente: (NYU STERN - CAGE Comparator, s.f.)

Teniendo en cuenta la información anterior, se puede evidenciar como la principal variable que reduce la distancia administrativa para la exportación del producto seleccionado desde Colombia, la existencia de tratados de libre comercio (TLC) con el país destino, lo cual fomenta y aumenta el flujo comercial hasta en 2,4 veces más en comparación con países sin TLC vigente.

En el mismo orden de la tabla, sobresale Estados Unidos, pues es el país que actualmente muestra mayor cantidad de importaciones desde Colombia y a nivel mundial de productos similares al de Promatex, así como mayor turismo internacional y mayor porcentaje de ventas minoristas, las cuales son variables importantes y que impactan positivamente el producto de la compañía. Así mismo, es el país con mayor PIB per cápita entre los países analizados y está en el top 4 de los países con mayor salario medio solo superado por Dinamarca, Australia y Países Bajos, respectivamente, lo cual es clave considerando que el producto de Promatex no es de primera necesidad y los clientes potenciales cuentan con un importante abanico de opciones en cuanto a marcas,

diseños, calidad y precios, lo cual impacta directamente en las posibilidades de crecimiento nacional e internacional.

Siguiendo en orden descendente y alineado con los intereses de Promatex, se encuentra México en el mercado latinoamericano, sobresaliendo en la variable de turismo internacional solo superado por Francia, Italia y Estados Unidos, respectivamente, el cual según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, en el año 2019 el turismo representó cerca del 9% del PIB en México (Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, 2021). Así mismo, cuenta con un volumen de población significativa y muestra un comportamiento muy interesante en cuanto al mercado minorista, ubicándose como el principal país en Latinoamérica. Sin embargo, la situación actual de importaciones para el producto seleccionado desde Colombia, así como las proyecciones futuras son muy inferiores al compararlas con la situación de Estados Unidos, lo cual compensa la diferencia que existe geográficamente con Colombia.

Reino Unido, por su parte, es el destino en donde Promatex podría tener mayores inconvenientes para ingresar al mercado, considerando que según datos oficiales aproximadamente el 66% del total exportado desde Colombia hacia Reino Unido corresponde a productos agrícolas como banano, café, flores y frutas (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019). Así mismo, en la tabla anterior se evidencia que de los países analizados es el que presenta la mayor distancia geográfica y mayor distancia promedio en la metodología CAGE.

Con base en las variables estudiadas, Estados Unidos es el país que presenta mejor panorama a nivel económico, con indicadores muy saludables, geográficamente

está muy bien ubicado con respecto a Colombia, considerando el importante y constante manejo logístico entre ambos países y además cuenta con una población muy apropiada que brinda oportunidades para el producto de Promatex. Según ProColombia, la fabricación de trajes de baño es uno de los productos del sector textil-manufacturero más importantes dentro de la industria colombiana y se ubica dentro de la cadena del sector textil relacionado con todos sus eslabones: textil, diseño, confección y comercio (ProColombia, s.f.b).

De la mano de Inexmoda y Colombiamoda, en los últimos años han surgido marcas de vestidos de baño colombianas que se involucran con la innovación textil y el desarrollo sostenible y amigable con el medio ambiente, como es el caso de Promatex, cuyo fin es ofrecer productos renovados para los consumidores y competir con las grandes industrias.

Con el fin de fortalecer las variables para seleccionar a Estados Unidos como país objetivo, se estudia el nivel de aranceles por medio de la lista de desgravación aplicable para la industria y textiles exportados desde Colombia por la subpartida arancelaria 6211.11.00.00 de pantalonetas de baño para hombre, como el producto de Promatex a través de su marca EINN y se evidencia que esta subpartida arancelaria se encuentra incluida en la categoría de desgravación A; es decir, dichas mercancías deberán quedar libres de aranceles mientras el acuerdo comercial se encuentre vigente:

Ilustración 7 Partida arancelaria aplicable para el producto de Promatex con categoría de desgravación A.

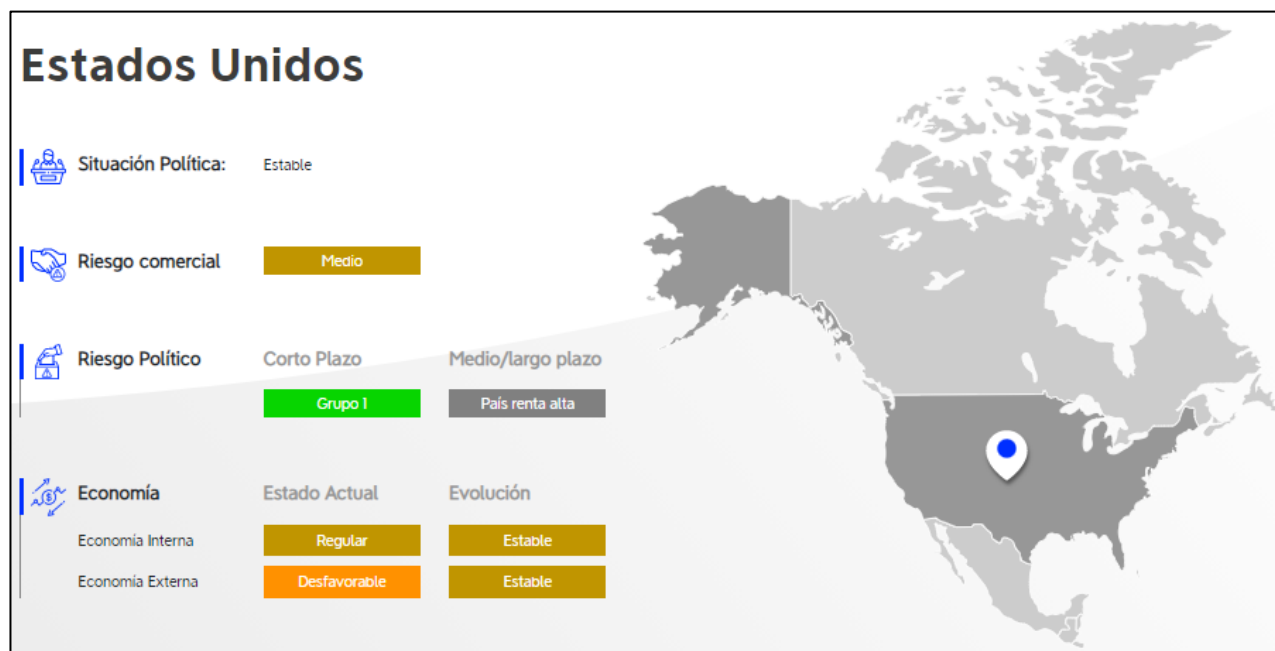
NANDINA 2004	Descripción	Arancel Base	Categoría de Desgravación	Observaciones
6211110000	BAÑADORES PARA HOMBRES O NIÑOS, EXCEPTO LOS DE PUNTO.	20	A	

Fuente: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2006)

3.2.1 Riesgo Político

Segurexpo de Colombia, cuyos principales accionistas son el GRUPO CESCE de España y BANCOLDEX de Colombia, es una compañía aseguradora especializada en seguro de crédito que desde octubre de 1993 se ha convertido en mecanismo de apoyo para las empresas colombianas como herramienta de protección frente al riesgo de no pago de sus ventas. Actualmente la entidad cuenta con cerca de 170 empresas exportadoras y asigna tasas de riesgo por grupo de países de uno a ocho, siendo uno, los países a los cuales se les aplican tasas más bajas, hasta ocho, en la que se clasifican los países que no tienen cobertura para asegurar cartera. La tendencia general está parametrizada en un 90% de cobertura en el mercado de la exportación (Legiscomex, s.f.).

Ilustración 8 Diagnóstico de riesgo político y comercial de Estados Unidos 2021



Fuente: (CESCE, 2021)

El mapa de riesgo político presentado muestra a Estados Unidos como un país con situación política estable, baja tasa de riesgo al hacer parte del Grupo 1 y alta renta. Lo anterior se debe en gran medida al cambio de gobierno reciente, el cual se espera mejore las relaciones con la comunidad internacional al promover acercamientos para reestablecer relaciones con países como Irán y China a través de una política exterior más diplomática.

3.2.2 Riesgo Económico

Tal y como se evidencia en los cuadros con análisis general de los países vistos en la preselección de mercados en el numeral 5.1, se evidencia con claridad que Estados Unidos está entre los que tienen las mejores condiciones económicas a nivel general. Según el Banco Mundial, Estados Unidos es el mayor importador del mundo y el segundo mayor exportador de bienes, así como también el mayor importador y exportador de servicios comerciales (Santander Trade Markets, s.f.), lo cual sumado a su importante turismo internacional y gran porcentaje de ventas minoristas lo convierte en un mercado con gran potencial para el producto de Promatex.

Tabla 6 Indicadores económicos de Estados Unidos 2021

Indicadores Económicos				
Balanza comercial (2021)	Tasa desempleo (2021)	IPC interanual (2020/2021)	Inflación (anual 2020)	PIB per cápita (2020)
-999.659M USD\$	8,05%	5,30%	1,24%	63.543,6 USD\$

Fuente: (Datosmacro, 2021h) (Datosmacro, 2021g) (Datosmacro, 2021f) (Banco Mundial, 2020a) (Banco Mundial, 2020b)

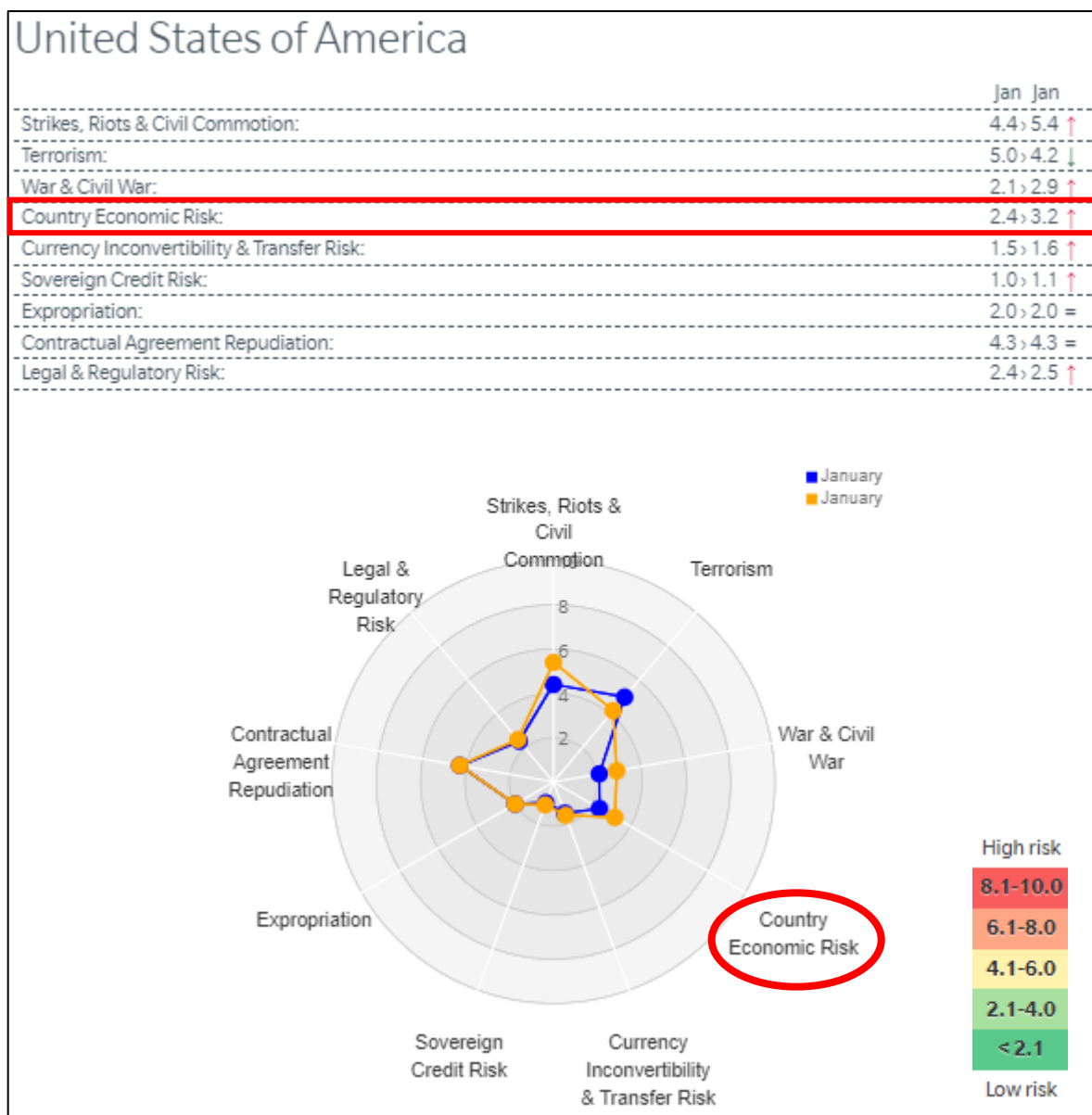
Ilustración 9 Mapa de riesgo económico del continente americano 2021



Fuente: (Marsh, 2021)

El siguiente mapa de riesgo económico muestra a Estados Unidos como un país con riesgo económico bajo y proyección estable en cuanto a economía interna y externa en la región:

Ilustración 10 Detalle del riesgo económico de Estados Unidos 2021



Fuente: (Marsh, 2021)

Aunque el riesgo económico de Estados Unidos muestra un leve incremento, aun se considera que tiene un riesgo económico bajo según la calificación anterior otorgada por Marsh (2021). Esto también se refleja en los datos publicados por la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo UNCTAD, donde se indica que los flujos

de inversión extranjera directa (IED) en el primer semestre de 2021 aumentaron a \$870.000 millones y que sitúa a Estados Unidos como la mayor economía receptora con \$323.000 millones seguido por China con \$179.000 millones con un aumento del 20% debido a una fuerte IED en servicios (Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo UNCTAD, 2022). El aumento de los flujos de inversión responde en buena medida a la reactivación de la economía mundial, impulsado por las campañas de vacunación.

3.2.3 Situación Social

Tabla 7 Indicadores sociales de Estados Unidos 2020

INDICADORES SOCIALES						
Índice de desarrollo Humano (2019)	Índice progreso social (2019)	Índice de paz global (2019)	Gasto público en educación (2018)	Gasto en salud (2020)	Población en riesgo de pobreza (2020)	Tasa de alfabetización (2018)
Puesto 17 a nivel mundial con 0,926	83,62 con una variación de 1%	Puesto 122 de 163 países analizados	4,96% del PIB	13,87% del PIB	37.246 m.	99% de la población

Fuente: (Datosmacro, 2021a)

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) analiza la salud, la educación y los ingresos de determinada nación. Estados Unidos tiene un comportamiento positivo en este índice, acompañado de una esperanza de vida alta de 76 a 78 años, una tasa de mortalidad del 8.60% y un salario medio mensual de USD 5.140,00 según (Datosmacro, 2021a). El índice de progreso social se muestra estable con respecto al año anterior, el cual tiene en cuenta el promedio entre el cubrimiento de las necesidades básicas, los fundamentos del bienestar y las oportunidades (Datosmacro, 2019).

El gasto público en educación es tan solo el 4,96% del PIB y el gasto en salud es el 13,87% del PIB. Por su parte, el Índice de paz global mide el nivel de paz y ausencia de violencia en un país; para el caso de Estados Unidos, se encuentra en el puesto 122

de un estudio de 163 países realizado por la firma Datosmacro, que utiliza como fuentes a los organismos oficiales de los distintos países y zonas a las que corresponden los datos (Datosmacro, 2021a).

El 11,4% de la población se encuentra en riesgo de pobreza (Datosmacro, 2020a), un nivel bajo entre los países analizados, considerando que solo es más bajo en los casos de República Checa e Islandia, con 10,1% y 8,8%, respectivamente. La tasa de alfabetización es muy favorable y propia de una potencial mundial al contar con el 99% de la población mayor de 15 años con capacidad de leer y escribir.

3.2.4 Riesgo de tipo de cambio, inflación

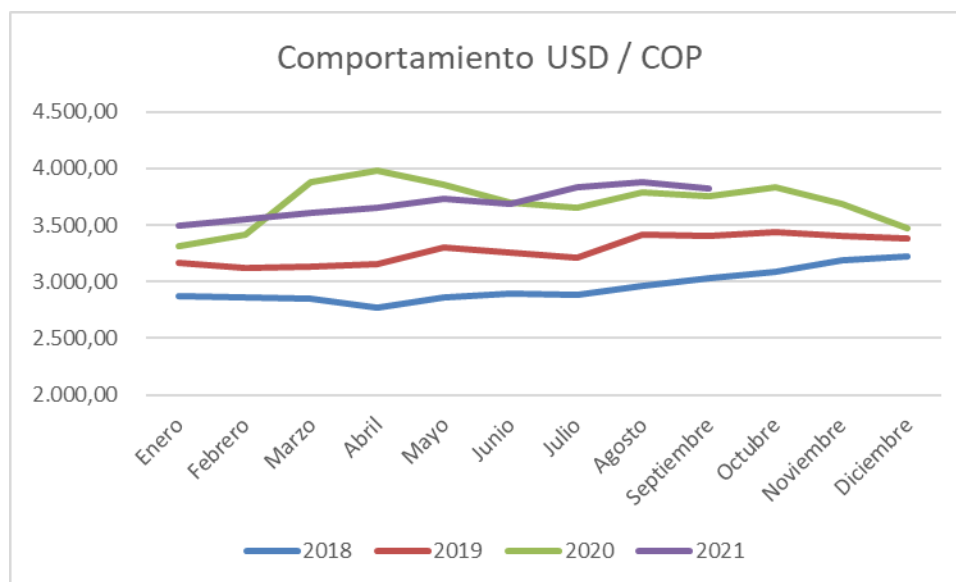
Según la información obtenida de las bases del Banco de la República, el peso colombiano es una moneda volátil, ya que, calculando el promedio mensual del tipo de cambio en relación con el dólar americano, el peso ha mostrado una marcada tendencia al alza en los últimos 4 años, alcanzando máximos históricos (Banco de la República, 2021).

Tabla 8 Tasas USD / COP dólar americano – peso colombiano (promedio mes)

	2018	2019	2020	2021
Enero	2.868,57	3.165,19	3.311,19	3.491,32
Febrero	2.860,25	3.115,84	3.411,05	3.554,50
Marzo	2.847,93	3.128,68	3.877,05	3.612,77
Abril	2.766,29	3.155,77	3.977,39	3.650,78
Mayo	2.861,83	3.304,49	3.858,19	3.735,67
Junio	2.889,69	3.260,52	3.701,60	3.685,04
Julio	2.885,32	3.206,60	3.657,87	3.829,42
Agosto	2.958,67	3.410,73	3.783,03	3.881,18
Septiembre	3.033,77	3.399,46	3.750,22	3.821,54
Octubre	3.084,83	3.433,31	3.833,79	3.773,38
Noviembre	3.194,03	3.401,47	3.685,63	3.902,90
Diciembre	3.218,55	3.378,05	3.466,13	3.963,13

Fuente: (Banco de la República, 2021).

Ilustración 11 Comportamiento tasas USD/COP dólar americano – Peso colombiano (consolidado)

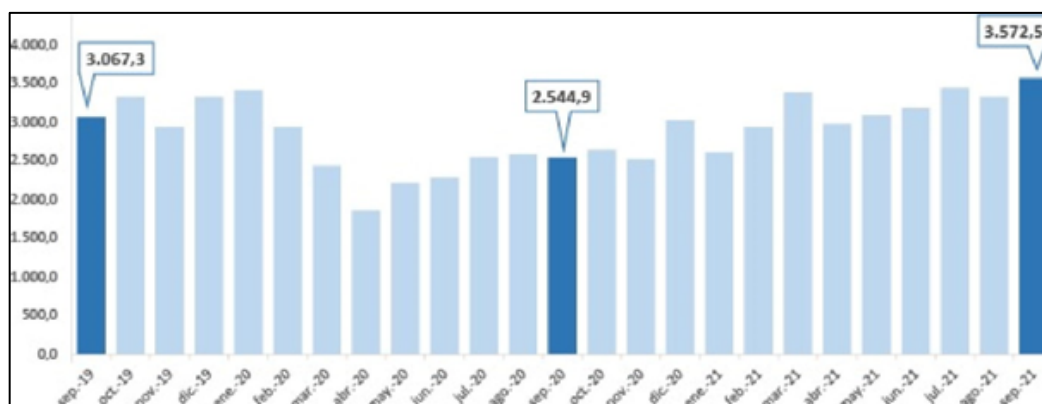


Fuente: (Banco de la República, 2021).

Esta tendencia de devaluación por parte del peso colombiano frente al dólar americano se podría traducir en un escenario favorable para las exportaciones, basados en el supuesto de recibir más pesos por cada dólar exportado, lo cual a su vez podría generar precios más competitivos en el mercado internacional en el mediano plazo.

De acuerdo con la información de exportaciones procesada por el DANE, en septiembre de 2021 las ventas externas del país fueron USD 3.572,50 millones FOB, lo cual representó un aumento de 40,4% en relación con septiembre de 2020. Las exportaciones de combustibles y productos de las industrias extractivas participaron con 47,0% del valor FOB total de las exportaciones, seguido de las manufacturas con 24,2%, agropecuarios, alimentos y bebidas 21,0%, y otros sectores con 7,8% (Forbes Staff, 2021).

Ilustración 12 Valor FOB de las exportaciones nacionales (septiembre 2019 – 2021)



Fuente: (Diario La República, 2021)

Tabla 9 Comportamiento de la inflación y tipo de cambio en Colombia

Periodo	Medidas de inflación				Tasa de cambio y devaluación		
	Meta de inflación 1/	Inflación al consumidor (IPC)	Inflación básica (IPC sin alimentos)4/	Inflación del productor (IPP) 3/	TRM 5/	Devaluación nominal 5/	Devaluación real 2/
2000	10,00	8,75	8,92	11,04	2.229,18	18,97	6,74
2001	8,00	7,85	6,48	6,93	2.291,18	2,78	-5,11
2002	6,00	6,99	5,42	9,28	2.864,79	25,04	13,77
2003	5,50	6,49	6,98	5,72	2.778,21	-3,02	4,31
2004	5,50	5,50	5,48	4,64	2.389,75	-13,98	-10,90
2005	5,00	4,85	4,23	2,06	2.284,22	-4,42	-2,50
2006	4,50	4,48	4,10	5,54	2.238,79	-1,99	0,12
2007	4,00	5,89	4,66	1,27	2.014,76	-10,01	-0,66
2008	4,00	7,67	5,35	9,00	2.243,59	11,36	-2,74
2009	5,00	2,00	3,09	-2,18	2.044,23	-8,89	-2,75
2010	3,00	3,17	3,00	4,37	1.913,98	-6,37	-3,91
2011	3,00	3,73	3,39	5,51	1.942,70	1,50	-1,06
2012	3,00	2,44	2,67	-2,95	1.768,23	-8,98	-2,76
2013	3,00	1,94	2,46	-0,49	1.926,83	8,97	6,15
2014	3,00	3,66	3,28	6,33	2.392,46	24,17	7,52
2015	3,00	6,77	5,25	9,57	3.149,47	31,64	13,71
2016	3,00	5,75	5,51	1,62	3.000,71	-4,72	-7,44
2017	3,00	4,09	5,03	1,85	2.984,00	-0,56	4,71
2018	3,00	3,18	3,51	3,09	3.249,75	8,91	-0,91
2019	3,00	3,80	3,45	4,66	3.277,14	0,84	0,64
2020	3,00	1,61	1,03	1,65	3.432,50	4,74	4,72
2021	3,00	5,62	3,44	18,63	3.981,16	15,98	8,79
Información mensual				Información mensual			
mar-21	3,00	1,51	1,06	6,42	3.736,91	-8,07	-1,37
abr-21	3,00	1,95	1,56	8,48	3.712,89	-6,79	-0,16
may-21	3,00	3,30	2,11	11,21	3.715,28	-0,10	5,39
jun-21	3,00	3,63	2,70	11,72	3.756,67	-0,06	6,51
jul-21	3,00	3,97	2,86	12,59	3.867,88	3,43	9,45
ago-21	3,00	4,44	3,11	13,03	3.806,87	1,24	5,49
sep-21	3,00	4,51	3,03	13,83	3.834,68	-1,14	3,80
oct-21	3,00	4,58	2,86	14,82	3.784,44	-1,92	0,26
nov-21	3,00	5,26	3,37	17,20	4.010,98	11,06	4,42
dic-21	3,00	5,62	3,44	18,63	3.981,16	15,98	8,79
ene-22	3,00	6,94	4,47	21,41	3.982,60	11,89	6,69
feb-22	3,00	8,01	5,10	22,01	3.910,64	7,90	2,46
mar-22	3,00				3.748,15	0,30	
Información semanal				Información semanal			
mar-04-22					3.771,77	2,58	
mar-11-22					3.786,00	6,29	
mar-18-22					3.816,43	6,66	
mar-25-22					3.798,90	4,51	
abr-01-22					3.756,03	2,10	

Fuente: (Banco de la República, 2022)

Tabla 10 Balanza de pagos de Colombia

BALANZA DE PAGOS DE COLOMBIA: RESUMEN									
(US\$ millones)									
	2013	2014	2015	2016(p)	2017(p)	2018(p)	2019(p)	2020(p)	2021(p)
I. CUENTA CORRIENTE (A+B+C+D)	(12.365)	(19.819)	(18.702)	(12.587)	(9.924)	(14.041)	(14.806)	(9.207)	(17.833)
% del PIB	(3,2)	(5,2)	(6,3)	(4,3)	(3,1)	(4,1)	(4,5)	(3,4)	(5,7)
A. Bienes	3.179	(4.641)	(13.479)	(9.176)	(4.285)	(6.394)	(9.863)	(8.870)	(13.984)
Ingresos	60.282	56.899	38.572	34.063	39.786	42.993	40.656	32.309	42.735
Egresos	57.103	61.539	52.051	43.239	44.070	49.387	50.518	41.179	56.719
B. Servicios	(6.430)	(7.692)	(5.526)	(4.275)	(4.477)	(4.162)	(4.283)	(4.286)	(6.517)
Ingresos	8.284	8.528	8.434	8.706	9.536	10.731	10.668	5.837	7.641
Egresos	14.714	16.219	13.960	12.981	14.013	14.893	14.952	10.124	14.158
C. Ingreso primario (Renta de los Factores)	(14.002)	(12.108)	(5.450)	(5.312)	(8.046)	(11.442)	(9.717)	(4.839)	(8.054)
Ingresos	3.846	4.412	4.595	4.984	5.577	6.177	6.976	4.405	5.852
Egresos	17.848	16.520	10.044	10.306	13.623	17.619	16.693	9.243	13.906
D. Ingreso secundario (Transferencias corrientes)	4.887	4.622	5.752	6.177	6.883	7.957	9.055	8.788	10.722
Ingresos	6.007	5.771	6.565	6.985	7.757	8.899	10.017	9.654	11.878
Egresos	1.120	1.150	813	808	873	941	962	866	1.156
CUENTA FINANCIERA (II+IV)	(11.740)	(19.292)	(18.060)	(12.339)	(9.625)	(12.954)	(13.298)	(8.191)	(16.679)
% del PIB	(3,1)	(5,1)	(6,1)	(4,4)	(3,1)	(3,9)	(4,1)	(3,0)	(5,3)
I. Ingresos de capital extranjero (Pasivos) (A+B+C+D)	32.185	36.171	22.616	24.241	19.439	20.216	16.219	22.327	26.454
A. Inversión extranjera directa	16.210	16.169	11.621	13.858	13.701	11.299	13.989	7.459	9.402
B. Inversión de cartera	11.073	18.661	8.691	10.029	7.812	349	291	7.539	8.384
C. Instrumentos financieros derivados	-192	-932	-2.179	-173	-534	-494	-489	-568	-784
D. Préstamos y otros créditos externos	5.094	2.273	4.483	526	-1.540	9.062	2.428	7.897	9.451
II. Salidas de capital colombiano (Activos) (A+B+C)	13.499	12.442	4.141	11.736	9.269	6.075	-412	9.807	9.121
A. Inversión directa en el exterior	7.652	3.899	4.218	4.517	3.690	5.126	3.153	1.656	3.362
B. Otras inversiones en el exterior	5.921	8.867	146	8.013	5.748	1.422	-3.161	9.232	6.177
C. Instrumentos financieros derivados	-74	-323	-223	-794	-169	-473	-405	-1.081	-418
III. Errores y omisiones netos	626	526	642	-103	-85	710	1.141	1.016	1.154
IV. Variación reservas internacionales brutas	6.946	4.437	415	165	545	1.187	3.333	4.328	654

Fuente: (Banco de la República, 2022)

En cuanto al comportamiento de la inflación en Colombia, se ve cómo desde octubre de 2020 se viene presentando un incremento sostenido del IPC al consumidor, pero más acelerado aún del IPC al productor, superando por mucho la meta de inflación definida por el Banco de la República para el presente año. Por el contrario, durante los últimos años se ve una marcada tendencia a la baja de la IED en Colombia, con un repunte a 2021 de acuerdo con el boletín de indicadores económicos elaborado por el Banco de la República a abril de 2022 (Banco de la República, 2022).

3.2.5 Reintegro de divisas al país de origen

De acuerdo con información obtenida del (Banco de la República, s.f.e), en Colombia todos los residentes que realicen operaciones de exportación de bienes deben canalizar o reintegrar a través del mercado cambiario las divisas provenientes de dichas exportaciones dentro de un plazo máximo de seis (6) meses, incluidos los pagos anticipados.

Debido a lo anterior, las empresas deberán suministrar la información de los datos mínimos de las operaciones de cambio por exportaciones de bienes, utilizando en cada caso el numeral cambiario que corresponda, teniendo en cuenta que los pagos pueden efectuarse a través de los siguientes medios:

En divisas: con venta a los intermediarios del mercado cambiario o mediante su ingreso a la cuenta de compensación del residente exportador.

Reintegros en moneda legal colombiana: mediante la transferencia de los recursos desde la cuenta bancaria en moneda legal colombiana abierta en el país por el comprador del exterior.

Reintegros con tarjetas de crédito internacional:





1. Reintegro en moneda legal colombiana: el exportador deberá suministrar al intermediario del mercado cambiario dentro de los cinco (5) días hábiles siguientes




a la canalización del pago, mediante el abono en cuenta bancaria, la información de los datos mínimos de las operaciones de cambio por exportaciones de bienes.

2. Reintegro en divisas: el exportador debe canalizarlas mediante el abono a su cuenta de compensación, de acuerdo con la circular reglamentaria externa DCIN-83.
3. Reintegros mediante cheque en moneda extranjera: El residente exportador deberá canalizar las divisas producto de la liquidación o cobro del título a través de los intermediarios del mercado cambiario o de las cuentas de compensación.

3.2.6 Competencia local e internacional

Ilustración 13 Competidores nacionales

COMPETIDOR	INFORMACIÓN GENERAL	PORTAFOLIO	INFORMACIÓN ADICIONAL
 BLUBARQUÉ	<p>Marca masculina que busca generar consciencia sobre la importancia del cuidado de las playas y el mundo marino. Creada para hombres cosmopolitas con espíritu viajero y libre. Cada nueva colección es un nuevo viaje lleno de creatividad, diversidad y estilo.</p>	<p>Portafolio de productos enfocados en pantalonetas de baño para hombre y algunas opciones de camisas de alta calidad, con diseños frescos y cómodos. Blubarqué existe para ser la mejor y más confiable compañía para el ecosistema que los rodea.</p>	<p>Diseños clásicos y fit con bolsillos en los costados y en la parte trasera - Tela repelente a líquidos, factor de protección solar UPF 50 y textura de piel de durazno para un tacto suave- Variedad en diseños y colores</p>
	<p>Compañía Colombiana que confecciona y comercializa prendas de vestir de hombre y mujer y cuentan con 4 marcas de prendas de vestir y una marca de productos de cuidado personal. JOEM es marca de ropa interior masculina conservadores, baño y prendas deportivas, la complementa ropa de vestir casual.</p>	<p>JOEM: marca de ropa interior masculina, baño, prendas deportivas y ropa casual. VASSA: marca de ropa femenina, ropa deportiva y prendas de vestir casuales. PALI: marca de ropa interior masculina erótica. DELOGO: marca de lencería femenina. ORGANICARE: marca de cuidado personal,</p>	<p>Pantalonetas de baño elaboradas en tela delgada de secado rápido en poliéster elastomero. Pantalonetas cortas y larga con variedad de diseños y colores con elástico en la cintura y cordón para mejorar ajuste al cuerpo.</p>
	<p>Secum Digital es una empresa colombiana dedicada al diseño y confección de prendas de vestir para hombre, mujer y niños. Ofrecen línea de marca propia Rachid o también ofrecen el servicio de paquete completo en donde acompañan y asesoran a sus clientes en todo el proceso de selección de telas, diseño y producción.</p>	<p>Amplio portafolio enfocado en productos para hombre y mujer 100% colombianos. Incluye ropa casual y pantalonetas de baño para hombre.</p>	<p>Pantalonetas de baño hechas 100% de Poliéster antifuído. Diseño simple con bolsillos laterales y uno en la parte trasera (en la página solo hay 3 referencias: PB Flor, PB Marina y PB Palma)</p>
	<p>Marca de ropa colombiana especializada en confección y comercialización de ropa de baño, deportiva y ropa interior para el segmento masculino con altos estándares de calidad, amplia variedad de diseños y con carácter ambiental utilizando gran parte de insumos derivados de materias primas recicladas certificadas por las textileras del país.</p>	<p>Portafolio de productos enfocado en ropa interior y pantalonetas de baño para hombre con variedad de estilos y diseños.</p>	<p>Short cortos para la playa, piscina, gimnasio, con calzón interno, tecnología de repelencia al agua. Diseños propios de comics, paisajes y lugares. Envíos a todo el mundo. COMPOSISION: 100% POLIESTER.</p>

	<p>Marca de vestidos de baño nacida en la costa caribe Colombiana.</p>	<p>Portafolio enfocado en productos de baño para hombre y mujer con variedad de diseños sofisticados y fit normal.</p>	<p>Estampados exclusivos (5 diseños) Pantalóneta con secado rápido Textil con propiedades de repelencia al agua Cuenta con dos bolsillos laterales y uno trasero Incluye malla interna y cordón ajustable</p>
	<p>Marca eco -amigable de vestidos de baño, vestuario y accesorios de verano para toda la familia.</p>	<p>Portafolio enfocado en vestuario casual y productos de baño para hombre, mujer y niños con diseños versátiles y atemporales inspirados en colores y texturas de las últimas tendencias globales de la moda para todas las ocasiones.</p>	<p>Los textiles fabricados a partir de botellas recicladas de PET de fabricación nacional, con certificado de origen. Su visión a corto plazo es que todas las prendas incluyendo el empaque y las etiquetas sean de materiales eco-friendly.</p>
	<p>Milonga Beachwear es una empresa dedicada al diseño y producción de trajes de baño y salidas de playa para hombre y mujer.</p>	<p>Amplio portafolio enfocado en productos de playa con toques únicos. Manejan las siguientes líneas: vestidos de baño para Mujer y niña salidas de baño para mujer y pantalónetas de baño para hombre y niño. Manejamos las siguientes coberturas de panty: latino, brasilero y full.</p>	<p>Las pantalóneta de baño para hombre tienen silueta básica, variedad de estampados, calzoncillo interno y tela antifluido.</p>

Fuente: (ProColombia, s.f.a)

Competidores internacionales

De acuerdo con información publicada por ProColombia, se estima que las ventas de vestidos de baño en Estados Unidos fueron de más de USD 4.200 millones en el año 2020 (ProColombia, 2020a). Los consumidores en Estados Unidos cada vez buscan mayor comodidad, y para las empresas colombianas los nichos son clave como mercado potencial a satisfacer, ya que los compradores muestran lealtad a las marcas que mejor se ajusten a sus preferencias personales. Algunos factores que afectan directamente a la industria son las fluctuaciones en los ingresos per cápita, la competencia y el precio mundial del algodón. Sin embargo, en el caso de Promatex, se identifica como una ventaja competitiva la experiencia en la confección, la flexibilidad y la ejecución de su propio proceso productivo, ya que la creación de colecciones de acuerdo con las tendencias del mercado es fundamental para esta categoría y la empresa no depende de terceros.

Los principales canales de distribución identificados en Estados Unidos para este producto son las tiendas departamentales que actualmente buscan manufactura para competir con precio a través de sus marcas propias contra marcas reconocidas. A continuación, se presentan algunas de las empresas que actualmente hacen presencia en Estados Unidos con productos iguales o similares al de Promatex:

Tabla 11 Competidores internacionales

#	Empresa	Notas	USD	
			Precio Mínimo	Precio Máximo
1	Agua Bendita (Colombiana)	Agua Bendita nació en 2003 con la unión de las diseñadoras colombianas Catalina Álvarez y Mariana Hinestroza . Desde entonces, han concebido diseños únicos y exclusivos, mediante la mezcla de detalles, diseño contemporáneo y artesanías. Detrás de cada pieza se encuentra el talento de un grupo de artesanas denominado 700 hearts que crean de manera individual cada una de las prendas de esta innovadora marca.	52,5	57,5
2	Quiksilver	Quiksilver se esfuerza por incorporar prácticas ambientales y éticas en todo lo que hacemos a través de su política de sostenibilidad.	40	100
3	Patagonia	Patagonia confecciona ropa que resalta por estar hecha de telas recicladas y comercio justo. Desde 1985, Patagonia ha comprometido el uno por ciento de sus ventas a la preservación y restauración del medio ambiente.	65	79
4	Outerknown	Outerknown es una de las marcas de ropa sostenible que fabrica bañadores para hombres con fibras 100% recicladas, y que esta fuera fundada por el 11 veces campeón de la Liga Mundial de Surf, Kelly Slater. Él y el diseñador John Moore unieron fuerzas para ofrecer prendas que reflejen estilo, función y valores hechas con poliéster reciclado en una instalación con certificación de comercio justo.	87,5	185
5	Summersalt	Summersalt ofrece el ajuste perfecto cuando se trata de trajes de baño que cuentan con cinco veces más resistencia y cuatro veces más compresión de otros trajes de baño. Esta marca usa textiles reciclados y embalajes reutilizables que son fabricados de forma responsable.	90	100
6	Same Swim	Same Swim es obra de la estilista y fashion influencer Shea Marie, que al combinar su amor por la moda y su estilo de vida californiano crea esta línea de trajes de baños hechos a mano en los Ángeles con materiales y acabados italianos de la más alta calidad.	175	250
7	Marysia	De la diseñadora polaca Maria Dobrzanska Reeves, la marca de trajes de baño de lujo Marysia juega con estampados <i>trendy</i> y cortes atípicos con siluetas perfectamente ejecutadas con la mejor calidad. Un estilo completamente <i>effortless</i> , moderno y fresco. Con cada compra se ayuda a plantar un árbol.	75	249

Fuente: (Elaboración Propia)

3.2.7 Potencial del tamaño del mercado

La reciente versión 2021 de Colombiamoda y Colombiatex dejaron en evidencia la gran demanda de estos productos como resultado de la buena calidad, diseños únicos, innovación, tecnología y sostenibilidad con el medio ambiente. El buen comportamiento de los trajes de baño muestra cifras de exportaciones por USD 7,6 millones en lo que va de 2021, con un importante incremento de 22,5% frente al mismo periodo del año anterior.

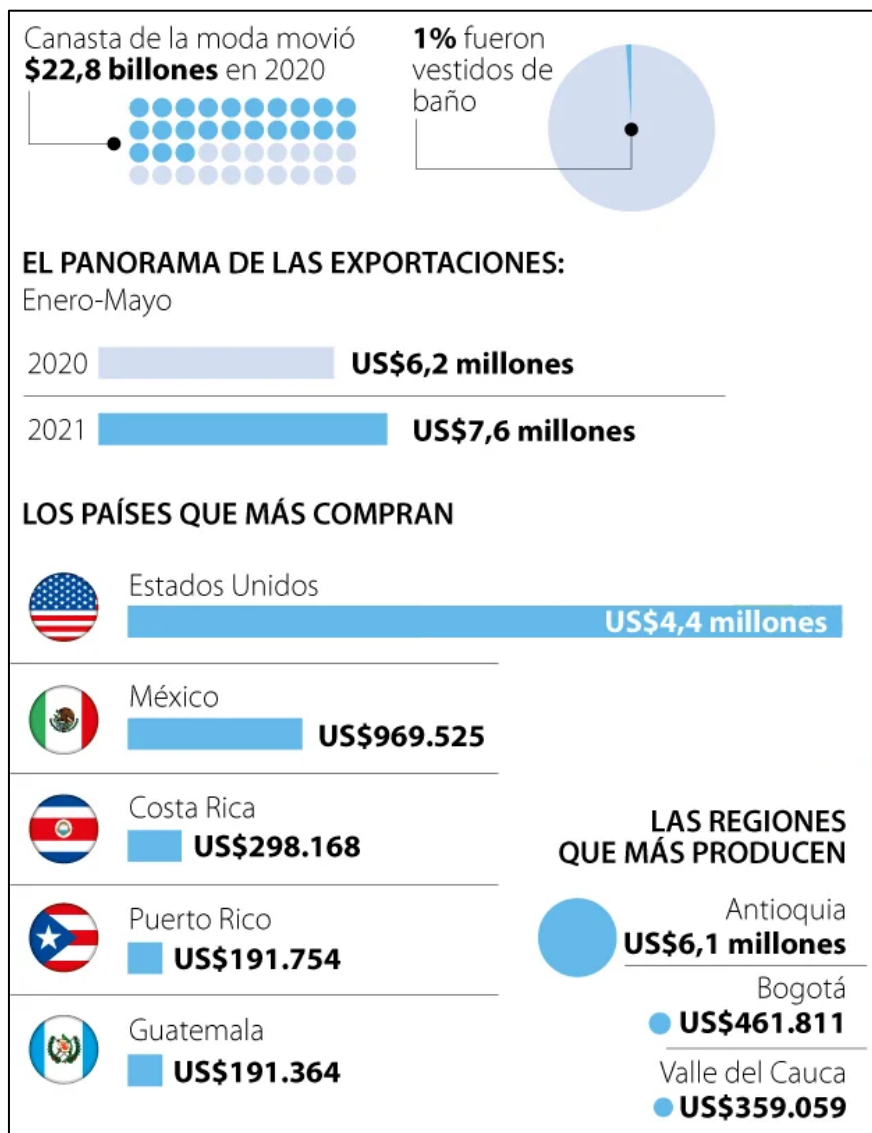
Las empresas colombianas en este sector no pueden competir en precio por lo que la calidad, los diseños y la innovación cada vez toman más importancia como factor diferenciador y de competitividad en los mercados internacionales.

Las tendencias del sector en este mercado van encaminadas al cuidado del medio ambiente a través de fibras orgánicas, producción limpia y materiales reciclados que reduzcan la contaminación, lo que está creando un estándar de sostenibilidad como referente en la industria. Así mismo, los avances tecnológicos relacionados a componentes de hidratantes, antibacteriales y telas con protección UV son factores diferenciadores y valorados por los consumidores dentro de este sector. Es por esto que Colombia debe ofrecer soluciones con valor agregado a través de marcas nacionales y servicios de producción a terceros (paquete completo) para poder penetrar los mercados internacionales de manera exitosa.

Estados Unidos, con un mercado cercano a los 330 millones de habitantes, se muestra como el principal destino de las exportaciones de vestidos de baño en Colombia por un valor de USD 4,4 millones. Esta importante tendencia puede responder a la flexibilización en los controles de bioseguridad, producto de la vacunación masiva que

se está llevando a cabo en el mundo y al aumento del turismo hacia dicho país, posiblemente como resultado de una reactivación económica más acelerada, acompañada de estrategias como la vacunación gratuita para turistas, lo cual incrementó la demanda de viajes por la necesidad de ocio debido a los largos periodos de cuarentena a los que se vieron sometidas todas las personas durante la etapa inicial de la pandemia.

Ilustración 14 El mercado de los vestidos de baño



Fuente: (Diario La República, 2021)

3.2.8 Entorno legal y regulatorio

1. **Tratados de Libre Comercio:** Con base en información proporcionada por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (MINCIT), se presentan a continuación los tratados comerciales vigentes de Colombia:

Ilustración 15 Acuerdos vigentes TLC Colombia



Fuente: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2022)

El Acuerdo de Promoción Comercial entre Colombia y Estados Unidos de América inicio formalmente con la publicación del Decreto 993 del 15 de mayo de 2012, mediante el cual se anuncia el acuerdo de promoción comercial entre los dos países y entra en vigencia el tratado. Por su parte, Estados Unidos cuenta con los siguientes acuerdos comerciales, según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia:

Ilustración 16 Acuerdos comerciales vigentes de Estados Unidos

ACUERDOS COMERCIALES DE ESTADOS UNIDOS

Socio	Estado del Tratado	Fecha Acuerdo	Vigente desde	Alcance
CAFTA - DR	Vigente	5 de ago de 04	1 de mar de 06	Acuerdo de libre comercio e integración económica
Australia	Vigente	18 de may de 04	1 de ene de 05	Acuerdo de libre comercio e integración económica
Baréin	Vigente	14 de sep de 05	1 de ago de 06	Acuerdo de libre comercio e integración económica
Chile	Vigente	6 de jun de 03	1 de ene de 04	Acuerdo de libre comercio e integración económica
Israel	Vigente	22 de abr de 85	19 de ago de 85	Acuerdo de libre comercio (mercancías)
Jordania	Vigente	24 de oct de 00	17 de dic de 01	Acuerdo de libre comercio e integración económica
Marruecos	Vigente	15 de jun de 04	1 de ene de 06	Acuerdo de libre comercio e integración económica
Omán	Vigente	19 de ene de 06	1 de ene de 09	Acuerdo de libre comercio e integración económica
Perú	Vigente	12 de abr de 06	1 de feb de 09	Acuerdo de libre comercio e integración económica
Singapur	Vigente	6 de may de 03	1 de ene de 04	Acuerdo de libre comercio e integración económica
TLCAN-NAFTA	Vigente	17 de dic de 92	1 de ene de 94	Acuerdo de libre comercio e integración económica
República de Corea	Vigente	30 de jun de 07	15 de mar de 12	Acuerdo de libre comercio e integración económica
Panamá	Vigente	28 de jun de 07	31 de oct de 12	Acuerdo de libre comercio e integración económica
República Dominicana	Vigente	05 de ago de 04	01 de mar de 06	Acuerdo de libre comercio e integración económica
Unión Europea	En negociaciones			

Fuente: OMC

ACUERDOS COMERCIALES DE COLOMBIA CON ESTADOS UNIDOS

Acuerdo	Estado del tratado	Fecha Acuerdo	Vigente desde	Alcance
ESTADOS UNIDOS	Vigente	22 de nov de 06	15 de may de 12	Acuerdo de libre comercio e integración económica

Fuente: Organización Mundial del Comercio, MICT

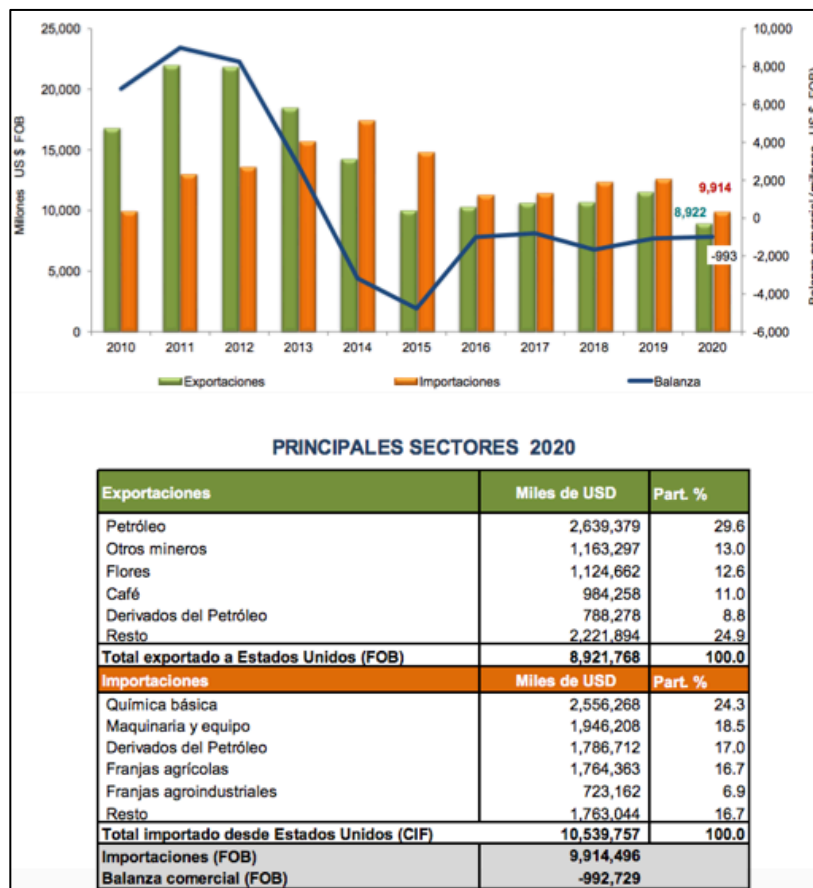
ESCALAFÓN DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL

Índice	Estados Unidos	Colombia	No. total de países
Índice Global de Competitividad - 2019	2	57	141 países
Doing Business - 2020	6	67	190 países
Índice de Competitividad en Viajes y Turismo - 2019	5	55	140 países
Índice de Facilitación de Comercio - FEM - 2016	22	85	136 países
Competitividad Mundial - IMD - 2020	16	54	63 países

Fuente: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021)

Actualmente, Estados Unidos es el principal socio comercial de Colombia, siendo el principal destino de nuestras exportaciones (30% del total aproximadamente) y principal inversionista en el país. La relación comercial muestra una balanza con déficit para Colombia, con unas exportaciones de 8,9 mil millones de dólares, contra 10,5 mil millones de dólares de importaciones.

Ilustración 17 Comercio bilateral de Colombia con Estados Unidos



Fuente: (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2021)

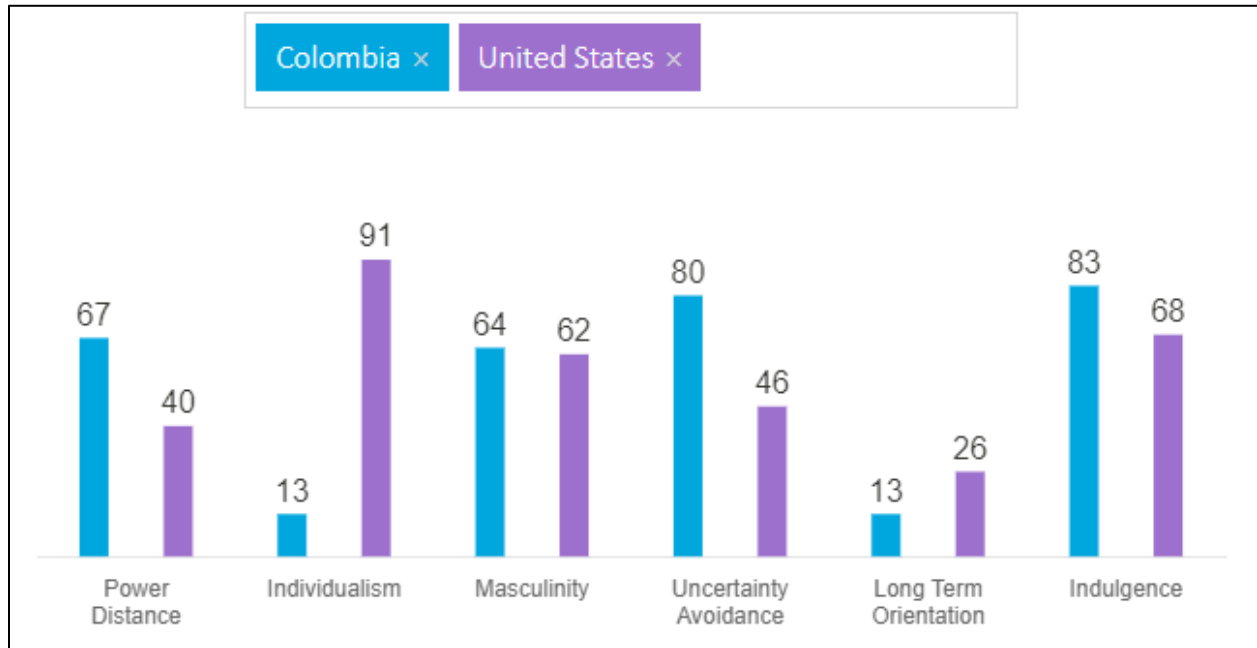
3.2.9 Entorno cultural

1. Dimensiones de Geert Hofstede

Para analizar los aspectos culturales más relevantes en Estados Unidos, se utilizará el modelo de 6 dimensiones, este modelo fue desarrollado por Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov y otros investigadores. Con este modelo se puede observar cómo los valores de trabajo son influenciados por la cultura, entendiendo la cultura como el pensamiento colectivo que distingue a los miembros de un grupo frente a otro (Hofstede Insights, s.f.a).

Las 6 dimensiones son aspectos que los países deben llevar a cabo si desean estar organizados, cada dimensión cultural tiene una puntuación de 0 a 100 y las dimensiones son las siguientes:

Ilustración 18 Comparación de países según las dimensiones de Geert Hofstede



Fuente: (Hofstede Insights, s.f.b)

Distancia de poder: La distancia de poder se define como la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya de manera desigual, es decir, esta dimensión muestra la actitud de la cultura hacia las desigualdades de los individuos en las sociedades. Para el caso de Colombia y Estados Unidos existe una diferencia importante en cuanto a la percepción de la jerarquía (Colombia muestra un puntaje alto) para determinar que los individuos aceptan su posición y catalogan a otros con niveles bajos o altos, tomando como referencia su posición.

Individualismo: Esta dimensión muestra el grado de interdependencia que mantiene una sociedad entre sus miembros. Para el caso de Colombia, se muestra una situación completamente opuesta a Estados Unidos, ya que está entre las puntuaciones individualistas más bajas; es decir, se encuentra entre las culturas más colectivistas del mundo.

Masculinidad: Esta dimensión trata sobre los valores que estereotipan a nivel general a un hombre y a una mujer para ser representados en una sociedad; el masculino enfatiza materialismo, poder y ambición, a diferencia del femenino que enfatiza las relaciones humanas. Para este caso Colombia y Estados Unidos muestran un comportamiento muy similar hacia una sociedad masculina, orientada e impulsada por el éxito y el estatus.

Evitación de la incertidumbre: Esta dimensión mide la tolerancia de una sociedad a enfrentar situaciones de incertidumbre, lo cual determina la necesidad de minimizar los riesgos con leyes y medidas si se tiene un indicador alto (es más flexible si tiene el indicador bajo). Para el caso de Colombia se muestra una diferencia mayor, importante en comparación con Estados Unidos, lo que significa que existe una necesidad de minimizar la incertidumbre.

Orientación a largo plazo: Esta dimensión describe cómo cada sociedad tiene que mantener algunos vínculos con su propio pasado mientras se enfrenta a los desafíos del presente y del futuro. Para el caso de Colombia y Estados Unidos, ambas sociedades

muestran una orientación marcada de corto plazo con respeto por las tradiciones y un enfoque en lograr resultados rápidos.

Indulgencia: Esta dimensión se define como la medida en que las personas intentan controlar sus deseos e impulsos, en función de la forma en que fueron criados. Para el caso de Colombia y Estados Unidos, Colombia se muestra como un país indulgente en comparación con Estados Unidos, que se muestra como un país más restrictivo, es decir, Colombia muestra mayor libertad para afrontar sus impulsos.

En conclusión, se identifican diferencias importantes en la mayoría de los niveles presentados por las dimensiones Geert Hofstede's, a lo cual se le puede adicionar una barrera adicional, como es el manejo de un idioma diferente.

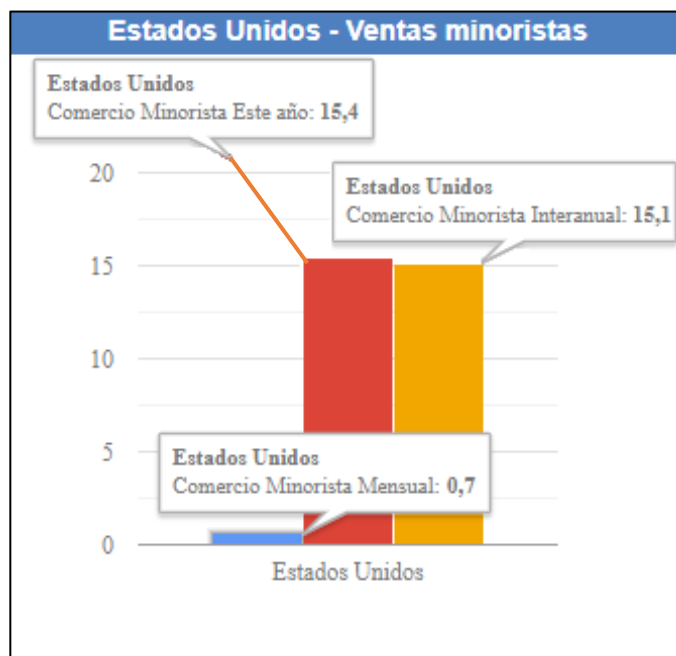
3.2.10 Presencia de distribuidores o intermediarios

En Estados Unidos se encuentran una gran variedad de potenciales distribuidores, los cuales incluyen ropa y accesorios en general dentro de un amplio portafolio de productos y que están enfocados en la comercialización y venta al cliente final, atendiendo diferentes segmentos de mercado por su gran abanico de opciones en cuanto a marcas, precios, calidad, etc.

A continuación, se nombran algunas de las principales tiendas por departamentos en el país, como son: Bloomingdale's, Nordstrom, Macy's, JCPenney, Kohl's, Ross, Burlington, target, Walmart, Costco, etc.

Por otro lado, las ventas minoristas en Estados Unidos han crecido un 15,1% en agosto de 2021 comparadas con el mismo periodo del año anterior. En la siguiente ilustración se muestra el comportamiento consolidado que han tenido las ventas minoristas en lo que va del presente año, por lo cual se deben considerar como una opción interesante como intermediario para la internacionalización del producto de Promatex, teniendo en cuenta que la compañía actualmente no cuenta con una fuerza de ventas directa.

Ilustración 19 Ventas Minoristas en Estados Unidos 2021



Fuente: (Datosmacro, 2021i)

3.2.11 Talento humano

Según el Índice para una Vida Mejor (OECD Better Life Index, s.f.a), Estados Unidos tiene muy buenos resultados en muchas medidas de bienestar en general, en

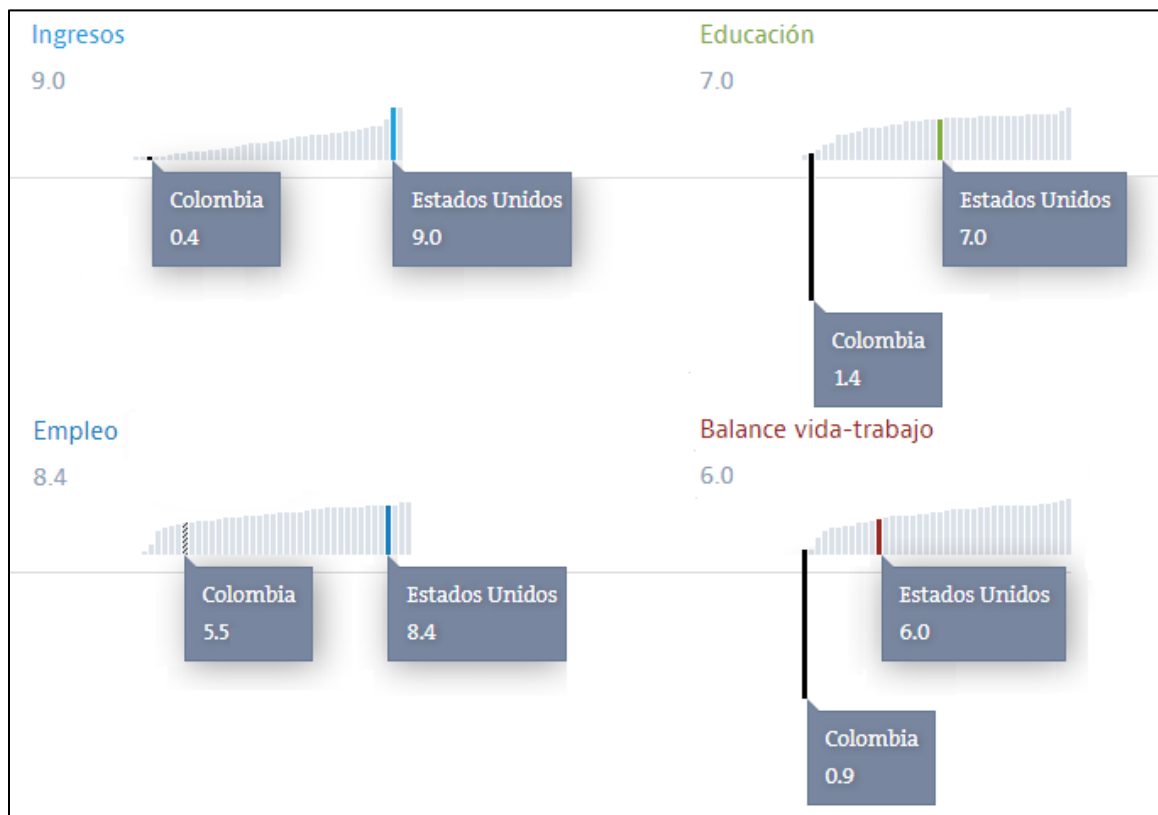
comparación con la mayoría de los demás países incluidos en este índice. Estados Unidos tiene el mejor desempeño en vivienda y se ubica por encima del promedio en ingreso y patrimonio, estado de la salud, empleo, remuneración, educación, seguridad personal, satisfacción, calidad medioambiental, sentido de comunidad, etc. Aunque el promedio en el balance vida-trabajo en Estados Unidos está por debajo de la media de los demás países, que es muy superior en comparación con la situación en Colombia.

En Estados Unidos, el ingreso familiar neto disponible promedio per cápita es de USD 45.284,00 al año, cifra mucho mayor que el promedio de la OCDE, que es de USD 33.604 al año y una de las tasas más altas en todo el índice. Sin embargo, la brecha entre los más ricos y los más pobres es amplia, ya que la población ubicada en el 20% de los ingresos más altos gana casi nueve veces lo que percibe la población que ocupa el 20% de los ingresos más bajos.

En cuanto al empleo, el 70% de las personas entre 15 y 64 años en Estados Unidos tienen un empleo remunerado, cifra superior al promedio de la OCDE, que es de 68%. Así mismo, cerca del 75% de los hombres y el 65% de las mujeres tienen un empleo remunerado.

En cualquier país del mundo tener un buen nivel educativo y de competencias cada vez es un requisito más importante para encontrar empleo, sin embargo, este índice evidencia que en Estados Unidos el 91% de los adultos de 25 a 64 años han terminado la educación media superior, lo cual resulta una cifra mucho mayor que el promedio de la OCDE, que es de 79%.

Ilustración 20 Comparación de países según el índice de vida mejor

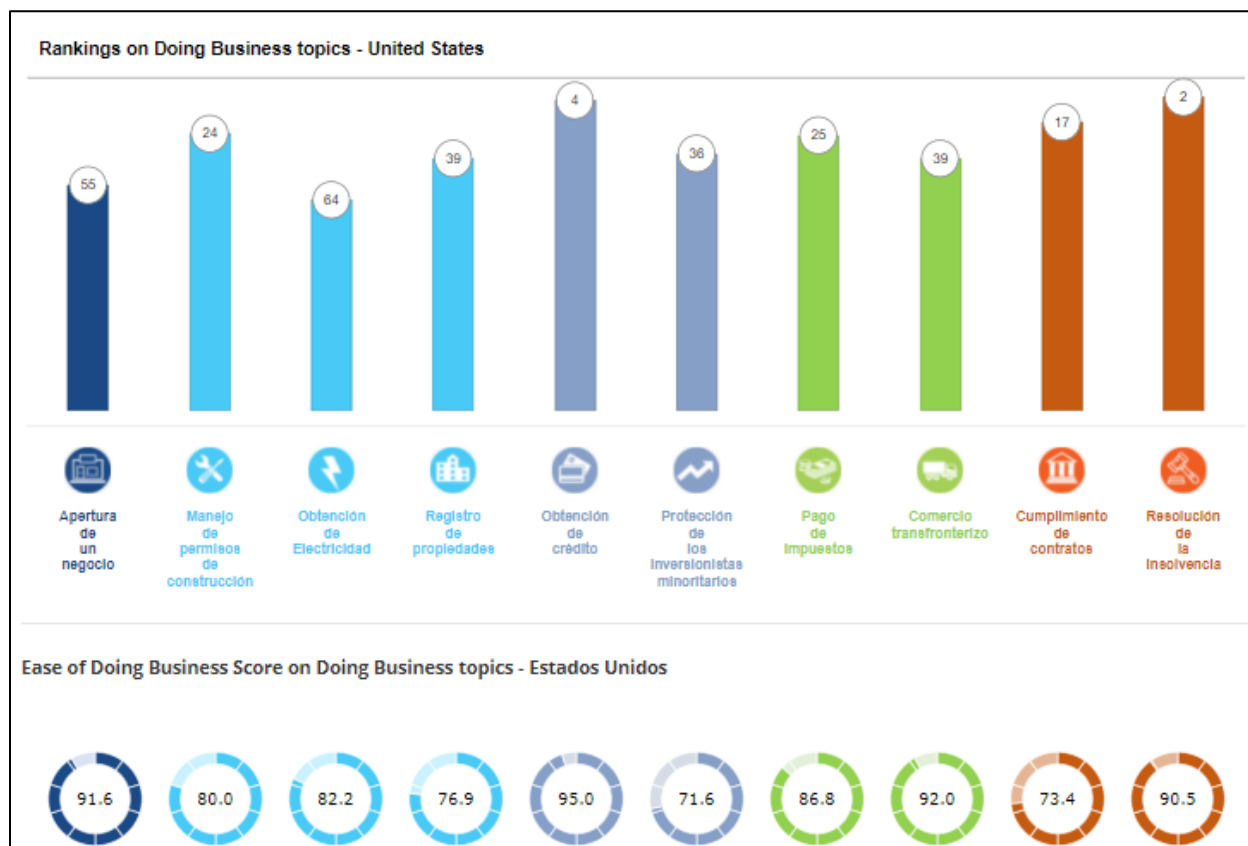


Fuente: (OECD Better Life Index, s.f.a) (OECD Better Life Index, s.f.b)

En general, los estadounidenses están más satisfechos con su vida que el promedio de los países analizados por la OCDE, al dar una calificación promedio de 6,9 en una escala de 0 a 10, su satisfacción general ante la vida, valor que resulta superior al promedio de la OCDE, que es de 6.5.

Por otro lado, algunos de los factores en los que más se debe reforzar para no afectar los negocios en Estados Unidos, son: la protección de inversionistas minoritarios, el cumplimiento de contratos y la facilidad para el registro de la propiedad.

Ilustración 21 Factores que afectan los negocios en Estados Unidos



Fuente: (Banco Mundial, 2020c)

3.2.12 Infraestructura del país

La calidad y extensión de las infraestructuras es un elemento clave para el buen funcionamiento de la economía, para su crecimiento, y para la prestación eficiente de servicios básicos. Es por esto que Estados Unidos continúa con sus esfuerzos por mejorar su infraestructura, buscando una economía más competitiva frente a los efectos del cambio climático y recientemente aprobó un proyecto de ley de infraestructuras por valor de un billón de dólares el cual impactará positivamente diferentes frentes así:

Ilustración 22 Plan de infraestructuras de Joe Biden en Estados Unidos



Fuente: (Diario France 24, 2021)

Este proyecto también busca impulsar la creación de nuevos puestos laborales mediante la inversión en infraestructuras como puentes y carreteras en mal estado, así como ampliar el acceso a Internet de banda ancha para millones de personas.

Adicionalmente, con el fin de visualizar el estado actual de la infraestructura del país, se revisaron algunos de los indicadores presentados por (Banco Mundial, 2022) relacionados con: energía, telecomunicaciones y transporte.

Tabla 12 Infraestructura de Estados Unidos

ENERGÍA	Aceso a electricidad (% de población)	Generación de energía eléctrica (GWh)	Consumo de energía eléctrica (GWh)	Consumo de energía eléctrica (kWh per cápita)
		100% (2019)	4.050.825 GWh en 2020	3.843.833 GWh en 2020
TELECOMUNICACIONES	Suscripciones a telefonía fija	Suscripciones a telefonía celular móvil	Número servidores de internet seguros	Personas que usan Internet (% de la población)
	103.052.000 (2020 est.)	442.457 (2019 est.)	46.678.110 (2020 est.)	89% (2019 est.)
TRANSPORTE	Transporte aéreo, carga (millones de toneladas-kms)	Transporte marítimo de contenedores (TEUS año)	Líneas férreas (total rutas-kms)	Ferrocarriles, mercaderías transportadas (millones de toneladas-kms)
	40.793 (2020 est.)	54.963.689 (2020 est.)	150.462 kilómetros (2018 est.)	2.364.144 (2019 est.)

Fuente: (Banco Mundial, 2022) (Datosmacro, 2020b)

4. ANÁLISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO

4.1 Aranceles, preferencias arancelarias

Teniendo en cuenta que Colombia tiene un Tratado de Libre Comercio (TLC) vigente con Estados Unidos, se estudia el nivel de aranceles por medio de la lista de desgravación aplicable para la industria y textiles exportados desde Colombia por la subpartida arancelaria 6211.11 de pantalonetas de baño para hombre, como el producto de Promatex a través de su marca EINN, y se evidencia que esta subpartida arancelaria se encuentra incluida en la categoría de desgravación A; es decir, el arancel fue eliminado a partir del momento en que entró en vigencia el TLC, tal y como se ve en la ilustración 7 en la página 32 del presente trabajo.

A continuación, se realiza estudio para la partida arancelaria del producto de Promatex: pantalonetas de baño para hombre.

1. Partida Arancelaria para pantalonetas de baño para hombre 6211.11.00.00

Sección: XI: MATERIAS TEXTILES Y SUS MANUFACTURAS

CAPÍTULO 62: Prendas y complementos (accesorios) de vestir, excepto los de punto

6211 conjuntos de abrigo para entrenamiento o deporte (chandales), monos (overoles) y conjuntos de esquí y bañadores; las demás prendas de vestir.

6211.11 - - Para hombres o niños

Gravámenes vigentes	
Estado	Código Elegible: "CO"
Arancel	0%
Derecho específico	NA
Derecho <i>antidumping</i>	NA
Sobretasa	0%

De acuerdo con lo anterior, las pantalonetas de baño para hombre cumplen con los beneficios de eliminación arancelaria, sin embargo, es importante tener en cuenta el tema de la composición de las prendas, en donde se encuentran límites al comercio (normas de origen).

4.2 Barreras no arancelarias

Las barreras no arancelarias son medidas que pueden dificultar el libre comercio de productos entre los países y pueden ser de carácter administrativo, técnico, financiero, cambiario o de cualquier otra naturaleza. Estas pueden clasificarse de la siguiente manera:

1. Medidas de control de la cantidad (licencias no automáticas, cupos, cuotas, prohibiciones, incorporación de componentes nacionales). No aplican al producto fabricados por Promatex.
2. Medidas que influyen en los precios (derechos variables, precios mínimos, medidas *antidumping* y compensatorias). No aplican al producto fabricado por Promatex.
3. Otras medidas (normas sanitarias, técnicas, de calidad, de origen, requisitos de etiquetado y envasado). El producto de Promatex requiere de un **certificado de**

origen el cual es exigido por la Agencia de Aduanas y Protección Fronteriza (CBP), considerando que en el TLC de Colombia con Estados Unidos especifica que solo las mercancías originarias de ambos países tendrían un trato arancelario preferencial. Así mismo, las autoridades competentes (Agencia de Aduanas y Protección Fronteriza y la Comisión Federal de Comercio) requieren que el **etiquetado** de las prendas de vestir comercializadas en Estados Unidos cumpla con las normas indicadas en los “Textile and apparel Acts”, sea visible, permanente e incluya la siguiente información:

Ilustración 23 Etiquetado de productos textiles para Estados Unidos

País	Idioma	Contenido de la fibra	Origen	Cuidado	Información del Productor/ Importador	Talla
Estados Unidos	Inglés	Obligatorio	Obligatorio	Obligatorio	Cualquiera	Opcional

ALGUNOS EJEMPLOS DE MARQUILLAS:

100% COTTON
EXCLUSIVE OF DECORATION
MACHINE WASH WARM
TUMBLE DRY MEDIUM
WARM IRON
-12-
MADE IN NEW ZEALAND
KANGAROO IMPORTS, INC.

55% polyester
45% cotton
size 10
Made in USA
RN 00001

100% Lyocell
Made in Mexico
RN 00003

FRONT OF LABEL

ElegantLines
Size 10
Made in USA
of imported fabric

BACK OF LABEL

100% silk
dry clean only
RN0001

Fuente: (ProColombia, 2018b)

Ilustración 24 Prueba de origen para acuerdos vigentes TLC Colombia

Acuerdos de Libre comercio en vigor para Colombia	Modalidad de prueba de origen	Quien emite
ACUERDO COMERCIAL CON LA UNIÓN EUROPEA Y SUS ESTADOS MIEMBROS	1. Certificado de circulación EUR 1	DIAN Exportador o Exportador Autorizado
	2. Declaración en factura	
ACUERDO DE COMPLEMENTACIÓN ECONÓMICA ACE No. 59 Y ACE No. 72	Certificado de Origen	DIAN
ACUERDO DE LIBRE COMERCIO CON CANADÁ	Certificado de Origen	Productor o Exportador Colombiano
ACUERDO DE LIBRE COMERCIO CON LA AELC (ISLANDIA, LIECHTENSTEIN, NORUEGA Y SUIZA)	1. Certificado de circulación EUR 1	DIAN Exportador o Exportador Autorizado
	2. Declaración en factura	
ACUERDO DE LIBRE COMERCIO CON CHILE	Certificado de Origen	DIAN
ACUERDO DE LIBRE COMERCIO CON LA REPÚBLICA DE COREA	Certificado de Origen	Productor o Exportador Colombiano
ACUERDO DE PROMOCIÓN COMERCIAL CON ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA	Certificado escrito o electrónico	Productor o Exportador Colombiano, o el importador en EEUU
ALIANZA PACÍFICO	Certificado escrito o electrónico	DIAN
COMUNIDAD ANDINA	Certificado de Origen	DIAN
TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON COSTA RICA	Certificado escrito o electrónico	DIAN
TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON TRIANGULO NORTE (EL SALVADOR, GUATEMALA Y HONDURAS)	Certificado de Origen	Productor o Exportador Colombiano
TRATADO DE LIBRE COMERCIO MEXICO (G-2)	Certificado de Origen	DIAN
ACUERDO DE ALCANCE PARCIAL CON VENEZUELA	Certificado de Origen	DIAN
ACUERDO DE ALCANCE PARCIAL No. 29 CON PANAMÁ	Certificado de Origen	DIAN
ACUERDO DE ALCANCE PARCIAL No. 31 CON CARICOM	Certificado de Origen	DIAN
ACUERDO DE ALCANCE PARCIAL No. 49 CON CUBA	Certificado de Origen	DIAN
ACUERDO REGIONAL RELATIVO A LA PREFERENCIA ARANCELARIA REGIONAL No. 4 (AR-PAR No. 4) - ALADI	Certificado de Origen	DIAN

Fuente: (ProColombia, 2018a)

Promatex informa que sus pantalonetas de baño para hombre son productos con origen 100% colombiano, es decir, está en capacidad de tramitar el certificado de origen y etiquetado correspondiente para acceder a los beneficios arancelarios del acuerdo comercial cumpliendo con la legislación vigente aplicable. Es importante estar actualizado respecto de los cambios en la legislación aplicable al producto de Promatex,

por lo cual se recomienda investigar constantemente para identificar oportunidades de mejora en el proceso.

La documentación requerida para exportar el producto de Promatex desde Colombia es: Rut habilitado como exportador, certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio (no superior a 3 meses), factura comercial original, lista de empaque, documento de transporte original (guía aérea AWB o Bill of lading en transporte marítimo), póliza de seguro (dependiendo del Incoterm pactado), certificado de origen, mandato general o específico (contrato realizado con la agencia de aduana que lo va a representar), carta de responsabilidad dirigida a la policía antinarcóticos (para exportaciones de carga vía aérea y marítima, según la circular 007 del 22 de febrero de 2019 emitida por el ministerio de comercio, industria y turismo a partir del primero de abril del mismo año se eliminó la carta de responsabilidad en físico y debe registrarse en las casillas correspondientes en la solicitud de inspección tramitada en el Sistema de Inspección Simultánea SIIS de la VUCE) (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2019), declaración de exportación (DEX) y demás documentación relacionada con la calidad del producto (ficha técnica - opcional).

4. Como se explicó en el numeral 5.2.5, toda operación de venta de mercancías al exterior (exportaciones), genera la obligación de **reintegrar las divisas** resultado de dichas operaciones, incluidas las que se reciban en efectivo directamente del comprador, de acuerdo con lo estipulado en las normas cambiarias (Circular reglamentaria DCIN 83 del Banco de la República) dentro de los seis (6) meses siguientes a la fecha de su recibo. El reintegro se debe tramitar mediante la venta de las divisas a los intermediarios cambiarios, como son los bancos comerciales

y otras entidades financieras, suministrando la información de los datos mínimos de cada operación (Declaración de Cambio N°2) o formato sugerido por el banco comercial de preferencia de Promatex.

5. Según indica ProColombia en su página web, las exigencias de los mercados internacionales no se limitan únicamente al producto como tal, también se debe contar con sistemas de **empaques y embalaje** eficaces y de calidad que garanticen el perfecto estado de las mercancías y se ajusten a las normas de los países de destino (ProColombia, 2016). Así mismo, teniendo en cuenta que Estados Unidos es un mercado altamente industrializado, los potenciales clientes cada vez son más exigentes en cuanto a los estándares de calidad y valoran productos y empaques amigables con el medio ambiente.

En este punto es importante tener en cuenta que algunos productos textiles se pueden decolorar por efecto de la luz, pueden tener un alto contenido de humedad y cuando se empacan herméticamente, se pueden producir condensaciones que podrían dañar la superficie del producto por lo cual, de ser posible, se deben utilizar empaques que permitan su ventilación o adicionar un componente como el gel de sílice que absorba la humedad.

Teniendo en cuenta que los textiles son productos duraderos y no tienen fecha de vencimiento, los principales materiales de empaque son: película de polietileno para envolver las telas, películas coextruidas para evitar entrada de oxígeno a las prendas, película plástica para envasar, lámina de cartón para organizar la prenda y ganchos plásticos para fijar la prenda doblada. En cuanto al embalaje destinado

para el transporte y almacenamiento de textiles, las cajas corrugadas son las más utilizadas debido a su resistencia, estabilidad y facilidad de manipular.

6. El etiquetado utilizado para el comercio internacional es requisito para cumplir con las reglamentaciones de embarque, garantizar la correcta manipulación de la carga y dar instrucciones a quienes reciben la mercancía. Por lo anterior, se recomienda crear una alianza estratégica con un agente de carga que tenga experiencia en el manejo de textiles, conocimiento del mercado objetivo y costos competitivos que brinden soporte para realizar las actividades de exportación y sirvan como intermediario entre Promatex, el importador y las compañías de transporte, esto con el fin de minimizar riesgos en la cadena logística, evitar caer en errores y asegurarse de cumplir con la legislación vigente aplicable.

La información básica que debe incluir el embalaje de la carga es la siguiente:

1. Marca del embarcador.
2. Marca del importador, conforme a la carta de crédito.
3. Destino y puerto de entrada.
4. Número de pedido.
5. Puerto, ciudad y país de origen.
6. Puerto, ciudad y país de destino.
7. Peso bruto, neto y volumen.
8. Número de la licencia o permiso de exportación.
9. Número de paquetes y tamaño de las cajas.
10. Instrucciones de manipulación especial, con sus respectivos símbolos.

4.3 Segmentación y nicho de mercado

El producto fabricado por Promatex a través de su marca propia EINN, es una solución para hombres de estrato socioeconómico medio-alto y alto con estilo de vida formal, moderno, conservador y sofisticado, que elijan estar a la moda de manera práctica, rápida y sostenible con el medio ambiente.

4.4 Competencia

Tal y como se menciona en el numeral 5.2.6, de acuerdo con información publicada por ProColombia, las ventas de vestidos de baño en Estados Unidos fueron de más de USD 4.200 millones en el año 2020. Los consumidores en Estados Unidos cada vez buscan mayor comodidad, y para las empresas colombianas los nichos son clave como mercado potencial a satisfacer, ya que los compradores muestran lealtad a las marcas que mejor se ajusten a sus preferencias personales. Algunos factores que afectan directamente a la industria son las fluctuaciones en los ingresos per cápita, la competencia y el precio mundial del algodón. Sin embargo, en el caso de Promatex, se identifica como una ventaja competitiva la experiencia en la confección, la flexibilidad y la ejecución de su propio proceso productivo, ya que la creación de colecciones de acuerdo con las tendencias del mercado es fundamental para esta categoría y la empresa no depende de terceros.

Los principales canales de distribución identificados en Estados Unidos para este producto son las tiendas departamentales, que actualmente buscan manufactura para competir con precio a través de sus marcas propias contra marcas reconocidas. A

continuación, se presentan algunas de las empresas que actualmente fabrican y/o comercializan productos similares al de Promatex y que hacen presencia en Estados Unidos, tal y como se ve en la tabla 11 en la página 45 del presente trabajo.

4.5 Logística de la exportación

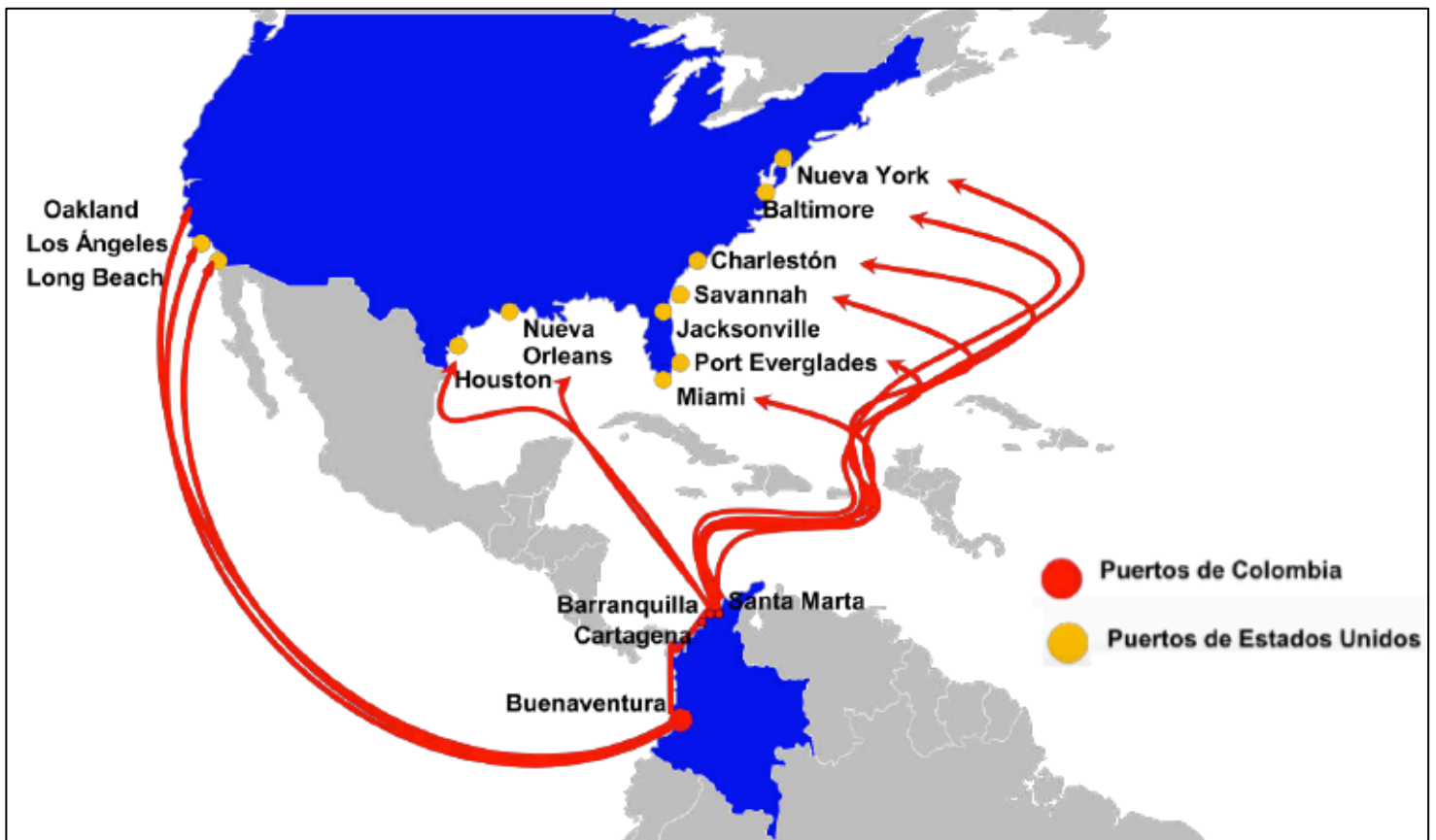
Debido a los controles establecidos para evitar la circulación de sustancias ilícitas y el terrorismo, es importante que Promatex, al momento de elegir sus proveedores de servicios logísticos, tenga en cuenta que estos cuenten con certificaciones como BASC y C-TPAT, lo cual facilitará los trámites de entrada y aduaneros en Estados Unidos.

Teniendo en consideración que Promatex no cuenta con experiencia internacional previa, para exportar su producto desde Colombia hacia Estados Unidos por vía marítima se establece como punto de salida la ciudad de Medellín en el departamento de Antioquia, desde donde se transportará la mercancía hasta el puerto de embarque. A modo de ejemplo, se seleccionaron los puertos de Buenaventura, Cartagena, Barranquilla y Santa Marta por lo que se debería hacer un recorrido de 462 kms, 650 kms, 700 kms y 791 kms, respectivamente.

Para el comercio internacional marítimo, Estados Unidos cuenta con una infraestructura portuaria robusta dentro de los cuales están algunos de los puertos más grandes y de mayor movimiento de carga a nivel mundial y se encuentran ubicados estratégicamente en los Océanos Pacífico y Atlántico. Teniendo en cuenta el servicio directo y regular de las navieras, para la costa Este se destacan los puertos de: Houston, Nueva York, Baltimore, Jacksonville, Port Everglades, Miami, New Orleans y Charleston;

en cuanto a la costa Oeste la oferta de servicios desde Colombia se maneja en su mayoría hacia los puertos de Los Ángeles y Long Beach.

Ilustración 25 Rutas para acceso marítimo a Estados Unidos



Fuente: (ProColombia, 2014)

Desde la Costa Atlántica en Colombia, hay dos (2) navieras que ofrecen servicios directos a los puertos ya mencionados en la Costa Oeste, con unos tiempos de tránsito que empiezan desde los 10 días. Así mismo, hay cinco (5) navieras que complementan la oferta de servicios con conexiones en puertos de Panamá y Jamaica, con tiempos de tránsito desde los 12 días. Por otro lado, desde Buenaventura se puede contar con un (1) servicio en ruta directa hacia Los Ángeles con un tiempo de tránsito de 11 días y

también hay cinco (5) navieras que ofrecen servicios con conexiones en Panamá, México y Guatemala, con tiempos de tránsito desde los 13 días.

En cuanto a la Costa Este de los Estados Unidos, desde la Costa Atlántica en Colombia hay doce (12) navieras en rutas directas con tiempos de tránsito desde los 3 días con destino Port Everglades, o desde los 6 días hacia Miami y Filadelfia. También hay servicio de rutas con conexión en puertos de Jamaica, Panamá, Honduras y República Dominicana, con un tiempo de tránsito desde 6 días. Adicionalmente desde Buenaventura hay dos (2) navieras en rutas directas con tiempos de tránsito desde los 7 días y la oferta se complementa con seis (6) navieras con conexiones en Panamá, Perú, México, y República Dominicana, con tiempos de tránsito desde los 7 días.

Tabla 13 Frecuencias y tiempo de tránsito desde puertos colombianos hacia Estados Unidos

Destino	Origen	Conexiones	Tiempo de tránsito (días)
New York	Cartagena	Manzanillo, Panamá	7
	Barranquilla	Manzanillo, Panamá	9
	Santa Marta	Manzanillo, Panamá	9
	Buenaventura	Cartagena, Colombia - Manzanillo, Panamá	15
Charleston	Cartagena	Directo	7
	Barranquilla	Cartagena, Colombia	14
	Santa Marta	Manzanillo, Panamá	12
	Buenaventura	Cartagena, Colombia	18
Houston	Cartagena	Directo	7
	Barranquilla	Cartagena, Colombia	12
	Santa Marta	Cartagena, Colombia	10
	Buenaventura	Cartagena, Colombia	13
Port Everglades	Cartagena	Directo	7
	Barranquilla	Cartagena, Colombia	12

	Santa Marta	Manzanillo, Panamá	9
	Buenaventura	Cartagena, Colombia	14
Savannah	Cartagena	Directo	4
	Barranquilla	Manzanillo, Panamá	8
	Santa Marta	Cartagena, Colombia	12
	Buenaventura	Cartagena, Colombia	15
Baltimore	Cartagena	Directo	12
	Barranquilla	Cartagena, Colombia	17
	Santa Marta	Manzanillo, Panamá	14
	Buenaventura	Cartagena, Colombia	19
Los Ángeles	Cartagena	Directo	9
	Barranquilla	Cartagena, Colombia	14
	Santa Marta	Manzanillo - Balboa, Panamá	14
	Buenaventura	Manzanillo, Panamá	14

Fuente: (ProColombia, 2019)

Ilustración 26 Líneas navieras y consolidadores con servicios a Estados Unidos



Fuente: (ProColombia, 2019)

En cuanto al comercio internacional aéreo, Estados Unidos también cuenta con una infraestructura de aeropuertos robusta dentro de los cuales están algunos de los más grandes y de mayor movimiento a nivel mundial. La oferta de servicios directos desde Colombia se enfoca principalmente en los Aeropuertos de Nueva York (John F.

Kennedy International), Los Ángeles (LAX), Houston (George Bush International), Miami International Airport, Atlanta International Airport (Hartsfield-Jackson) y Memphis International Airport.

La oferta de rutas aéreas para la exportación desde los aeropuertos colombianos cuenta con vuelos todos los días de la semana, con trayectos directos y/o diferentes puntos de conexión que complementan el servicio al tener la opción de recibir carga en Colombia, realizando trasbordo en Ciudad de Panamá y Ciudad de México, desde donde se distribuye la carga a las diferentes ciudades de Estados Unidos como destino final.

Ilustración 27 Rutas para acceso aéreo a Estados Unidos



Fuente: (ProColombia, 2014)

Tabla 14 Aerolíneas prestadoras de servicios a Estados Unidos

Aerolínea	Conexiones	Frecuencia	Clase
	Directo	Todos los días	Pasajeros
	Directo	Todos los días	Carga
	Panamá – Panamá	Lunes a sábado	Carga
	Panamá- Panamá	Todos los días	Pasajeros
	Directo	Todos los días	Carga
	Directo	Todos los días	Carga
	Directo	Lunes, jueves sábados y domingos	Carga
	México- México City	Todos los días	Pasajeros
	Directo	Todos los días	Pasajeros
	Directo	Todos los días	Carga
	Directo	Todos los días	Pasajeros
	Directo	Todos los días	Carga
	Panamá - Panamá	Martes a sábado	Carga

Fuente: (ProColombia, 2014)

En cuanto a los documentos requeridos para ingreso de mercancías a Estados Unidos, es importante tener presente que la agencia de Aduanas y Protección Fronteriza (CBP) requiere una descripción precisa de la mercancía para poder identificar las formas, características físicas y cualquier anomalía en la carga cuando se revisa a través de

equipos de imágenes, por ejemplo, "aparatos electrónicos" no es una descripción precisa, pero "computadores" sí se consideraría preciso.

Teniendo en cuenta que Promatex cuenta con la capacidad instalada que le permite aumentar su capacidad de producción para satisfacer la demanda internacional, para cada uno de los pedidos de exportación, el encargado del área logística debe verificar la disponibilidad con la dirección de operaciones para determinar el tiempo de entrega para las referencias y cantidades solicitadas en el pedido, de acuerdo con el medio de transporte que el cliente requiera y el tipo de pago acordado.

4.6 Costeo del producto para la exportación

Partiendo del hecho de que Promatex no cuenta con experiencia internacional previa, para exportar su producto desde Colombia hacia Estados Unidos se utilizará información estimada para obtener un promedio del costo total a través de proveedores reales y realizar un ejercicio práctico:

Precio actual del producto (Unidad)	COP 185.000
Cantidad estimada para el ejercicio	500 unidades
Peso promedio del producto	100 g / 0,1 kgs
Peso promedio del embalaje	4,7 lbs / 2,1 kgs
TRM Banrep día Lunes 7 de febrero de 2022	COP 3.963 / USD 1,00
Valor total estimado de la mercancía	COP 92.500.000 / USD 23.341

Ilustración 28 Portafolio real de productos marca propia de Promatex



Fuente: (SomosEINN, 2022)

Ilustración 29 Peso aproximado de diferentes artículos, categoría ropa

Categoría de producto	Tipo de producto	Peso (hombre)	Peso (mujer)	Peso (niños)
Ropa interior	Trajes de baño	200	200-400	150-250
	Shorts de baño	80-100		
	Calzoncillo de natación	80		

Fuente: (ZenMarket, s.f.)

Embarque marítimo LCL (contenedor compartido)

A continuación, se presenta detalle de datos generales para la cotización internacional desde la fábrica de Promatex hasta la ciudad de Miami, Estados Unidos (código postal de referencia 33018).

En este caso los gastos logísticos totales ascienden a USD 1.599,41 en promedio, lo cual representa un 6,85% del valor total de la mercancía, teniendo en cuenta que para este ejercicio los productos de Promatex tienen en promedio un valor de USD 23.341,00 y que se despachan con certificado de origen para que no sea aplicable el arancel. Es

posible que estos valores cambien debido al término de negociación (incoterm) acordado con el cliente al momento de la compra y al valor total de la mercancía (trámites aduaneros en origen y en destino).

Ilustración 30 Cotización real de transporte terrestre local

Detalle de Cotización						
Fecha: 05/02/2022		Valor total mercancía: COP\$ 92,500,000		Tipo de envío: PAQUETERIA		
Origen	Destino	Unidades	Kilos Cobrados	Flete de manejo	Flete	Valor envío
MEDELLIN - ANTIOQUIA	CARTAGENA DE INDIAS - BOLIVAR	1	52	COP\$ 925,000	COP\$ 35,568	COP\$ 960,568
				Rows per page: 10 1-1 of 1		
*El valor arrojado en esta cotización es un valor aproximado. *El valor real será dado por nuestros Auxiliares Logísticos al momento de recoger el envío.				Flete de manejo:		COP\$ 925,000
				VALOR TOTAL ENVÍO:		COP\$ 960,568

Fuente: (TCC, 2022)

Tabla 15 Datos generales para la cotización internacional marítima

ORIGEN: Medellín, Colombia	CANTIDAD DE CAJAS:	1
DESTINO: Miami, USA	TRM:	3.963,00
PUERTO ORIGEN: Cartagena	CANTIDAD TOTAL (Toneladas):	0,052
PUERTO DESTINO: Miami, Estados Unidos	CANTIDAD TOTAL (Kilos):	52
PRODUCTO: Pantalones de baño para hombre	COSTO x KILO USD:	44,89
PRESENTACIÓN: 1 Caja por 52 Kilos (500 unid.)	MARGEN DE UTILIDAD:	90%
	CANTIDAD KILOS x PALLET:	52
	CANTIDAD DE PALLETS:	1
	CANTIDAD DE CONTENEDORES 20":	0,0026

ÍTEMS	USD	COP \$
COSTO DE LA MERCANCÍA:	2.334,09	9.250.000
PRECIO DE VENTA	23.340,90	92.500.000
COSTO DE LAS CAJAS	0,34	1.350
MARCADO Y ETIQUETADO DE LOS SACOS	0,04	150

DOCUMENTACIÓN DE LA EXPORTACIÓN	0,02	80
MANO DE OBRA (Empaque)	0,13	500
MANO DE OBRA (Paletización)	0,50	2.000
VALOR TOTAL EXW MEDELLÍN:	23.341,93	92.504.080
VALOR EXW MEDELLÍN X CAJA:	23.341,93	92.504.080
FLETE INTERNO (Medellín - C/gena) - Incluye cargue y descargue	242,38	960.568
SEGURO FLETE INTERNO	23,34	92.504
VALOR TOTAL FCA CARTAGENA	23.607,66	93.557.152
VALOR FCA CARTAGENA X CAJA	23.607,66	93.557.152
USO DE INSTALACIONES PORTUARIAS	120,00	475.560
ALMACENAMIENTO (Bodegaje)	50,00	198.150
MOVIMIENTO PARA FISCALIZACIÓN, VACIADO Y LLENADO:	105,82	419.365
DOCUMENTACIÓN POR INSPECCIÓN	70,00	277.410
AGENTE DE ADUANAS DE EXPORTACIÓN	106,96	423.893
OPERACIÓN PORTUARIA (Cargue y Estibado)	80,00	317.040
VALOR TOTAL FOB CARTAGENA	24.140,44	95.668.570
VALOR FOB CARTAGENA X CAJA	24.140,44	95.668.570
FLETE INTERNACIONAL	125,0	495.375
BAF (Combustible)	12,0	47.556
THC (Manejo de cargas en puerto)	65,0	257.595
DOCUMENTACIÓN (B/L)	85,0	336.855
IMO:	-	-
VALOR TOTAL CFR MIAMI, USA	24.427,44	96.805.951
VALOR CFR MIAMI, USA X CAJA	24.427,44	96.805.951
SEGURO INTERNACIONAL	75,01	297.265
VALOR TOTAL CIF MIAMI, USA	24.502,45	97.103.215
VALOR CIF MIAMI, USA X CAJA	24.502,45	97.103.215
DESCARGUE EN PUERTO DE DESTINO	90,00	356.670
GASTOS PUERTO DE DESTINO	112,00	443.856
VALOR TOTAL DPU PUERTO MIAMI, USA	24.704,45	97.903.741
VALOR DPU PUERTO MIAMI, USA X CAJA	24.704,45	97.903.741
TRANSPORTE INTERNO – Incluye descargue	150,00	594.450
SEGURO INTERNO	12,35	48.952
VALOR TOTAL DAP DESTINO FINAL ACORDADO - MIAMI, USA	24.866,80	98.547.143
VALOR DAP DESTINO FINAL ACORDADO - MIAMI, USA X CAJA	24.866,80	98.547.143
ARANCEL (0% TLC vigente)	-	-
IVA (8,5%)	2.082,71	8.253.773
AGENTE DE ADUANAS	73,51	291.310
VALOR TOTAL DDP MIAMI, USA	27.023,02	107.092.226

VALOR DDP MIAMI, USA X CAJA	27.023,02	107.092.226
DESCARGUE DE LA MERCANCÍA X CUENTA DEL IMPORTADOR	-	-
COSTO TOTAL DE LA LOGÍSTICA Y DE LA DFI	1.599,41	6.338.453
COSTO X CAJA DE LA LOGÍSTICA Y DE LA DFI	1.599,41	6.338.453

Fuente: (Elaboración Propia)

Embarque aéreo

A continuación, se presenta cotización real del proveedor UPS desde la fábrica de Promatex hasta la ciudad de Miami, Estados Unidos (código postal de referencia 33018):

Ilustración 31 Cotización real de transporte aéreo

<p>1 ¿Dónde y cuando?</p> <p>Destino: MIAMI LAKES, FL 33018 Estados Unidos Domicilio particular</p> <p>Origen: MEDELLIN, 050024 Colombia Comercial</p> <p>Fecha de envío: martes, 1 de Marzo de 2022</p> <p>Valor de aduanas: 23341 USD</p> <p>Tipo de impuesto: 01 - Sujeto a aranceles</p>	<p>Mostrando resultados para: MEDELLIN, 050024, Colombia para MIAMI LAKES, 33018, Estados Unidos</p>																
<p>2 Entrar detalles para mostrar el costo</p> <p>Empaque: Mis Empaques 70 x 60 x 60 cm.</p> <p>Peso del paquete: 52.1 kgs.</p> <p>Número de paquetes: 1</p> <p>Valor declarado: 23341 USD</p> <p>Avisos</p> <p>Paquete grande <small>Domicilio particular se aplica a</small> Se aplica el sobrecargo por paquete grande.</p> <p>Recursos / herramientas adicionales</p> <ul style="list-style-type: none"> Zonas y Tarifas Guías de servicios 	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Servicio</th> <th>Hora ▼</th> <th>Costo ▼ (Todos los paquetes)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td> UPS Worldwide Express Plus Última hora de recolección: 7:00 P.M. martes 1 de Marzo de 2022 Programar para : 5:00 P.M. </td> <td> Entregado por: 8:30 A.M. jueves 3 de Marzo de 2022 </td> <td> 1,259.48 USD * Peso facturable: 52.5 kgs. Ver detalles Enviar ahora > </td> </tr> <tr> <td> UPS Worldwide Express Última hora de recolección: 7:00 P.M. martes 1 de Marzo de 2022 Programar para : 5:00 P.M. </td> <td> Entregado por: 10:30 A.M. jueves 3 de Marzo de 2022 </td> <td> 1,223.83 USD * Peso facturable: 52.5 kgs. Ver detalles Enviar ahora > </td> </tr> <tr> <td> UPS Express Saver Última hora de recolección: 7:00 P.M. martes 1 de Marzo de 2022 Programar para : 5:00 P.M. </td> <td> Entregado por: Hacia el final del día jueves 3 de Marzo de 2022 </td> <td> 1,175.53 USD * Peso facturable: 52.5 kgs. Ver detalles Enviar ahora > </td> </tr> <tr> <td> UPS Worldwide Expedited Última hora de recolección: 7:00 P.M. martes 1 de Marzo de 2022 Programar para : 5:00 P.M. </td> <td> Entregado por: Hacia el final del día viernes 4 de Marzo de 2022 </td> <td> 1,130.24 USD * Peso facturable: 52.5 kgs. Ver detalles Enviar ahora > </td> </tr> </tbody> </table> <p>Las estimaciones de tarifas se basan en las tasas de exportación desde el país o territorio de origen (Enviar desde). Resultados estimados calculados por UPS: sábado, 5 de Febrero de 2022 2:21 P.M. Hora del Este (USA) * La tarifa incluye un recargo adicional por combustible. Para un detalle de los cargos, seleccione Ver Detalles al lado de cada servicio.</p> <p>Garantías y avisos</p>		Servicio	Hora ▼	Costo ▼ (Todos los paquetes)	UPS Worldwide Express Plus Última hora de recolección: 7:00 P.M. martes 1 de Marzo de 2022 Programar para : 5:00 P.M.	Entregado por: 8:30 A.M. jueves 3 de Marzo de 2022	1,259.48 USD * Peso facturable: 52.5 kgs. Ver detalles Enviar ahora >	UPS Worldwide Express Última hora de recolección: 7:00 P.M. martes 1 de Marzo de 2022 Programar para : 5:00 P.M.	Entregado por: 10:30 A.M. jueves 3 de Marzo de 2022	1,223.83 USD * Peso facturable: 52.5 kgs. Ver detalles Enviar ahora >	UPS Express Saver Última hora de recolección: 7:00 P.M. martes 1 de Marzo de 2022 Programar para : 5:00 P.M.	Entregado por: Hacia el final del día jueves 3 de Marzo de 2022	1,175.53 USD * Peso facturable: 52.5 kgs. Ver detalles Enviar ahora >	UPS Worldwide Expedited Última hora de recolección: 7:00 P.M. martes 1 de Marzo de 2022 Programar para : 5:00 P.M.	Entregado por: Hacia el final del día viernes 4 de Marzo de 2022	1,130.24 USD * Peso facturable: 52.5 kgs. Ver detalles Enviar ahora >
Servicio	Hora ▼	Costo ▼ (Todos los paquetes)															
UPS Worldwide Express Plus Última hora de recolección: 7:00 P.M. martes 1 de Marzo de 2022 Programar para : 5:00 P.M.	Entregado por: 8:30 A.M. jueves 3 de Marzo de 2022	1,259.48 USD * Peso facturable: 52.5 kgs. Ver detalles Enviar ahora >															
UPS Worldwide Express Última hora de recolección: 7:00 P.M. martes 1 de Marzo de 2022 Programar para : 5:00 P.M.	Entregado por: 10:30 A.M. jueves 3 de Marzo de 2022	1,223.83 USD * Peso facturable: 52.5 kgs. Ver detalles Enviar ahora >															
UPS Express Saver Última hora de recolección: 7:00 P.M. martes 1 de Marzo de 2022 Programar para : 5:00 P.M.	Entregado por: Hacia el final del día jueves 3 de Marzo de 2022	1,175.53 USD * Peso facturable: 52.5 kgs. Ver detalles Enviar ahora >															
UPS Worldwide Expedited Última hora de recolección: 7:00 P.M. martes 1 de Marzo de 2022 Programar para : 5:00 P.M.	Entregado por: Hacia el final del día viernes 4 de Marzo de 2022	1,130.24 USD * Peso facturable: 52.5 kgs. Ver detalles Enviar ahora >															

Fuente: (UPS, 2022)

En este caso y basados en la opción más económica del proveedor UPS y sumando los costos de los trámites aduaneros en origen y en destino considerados para el embarque marítimo (USD 180,47), los gastos logísticos totales ascienden a USD 1.310,71 en promedio lo cual representa un 5,61% del valor total de la mercancía, teniendo en cuenta que para este ejercicio los productos de Promatex tienen en promedio un valor de USD 23.341,00 y que se despachan con certificado de origen para que no sea aplicable el arancel. Es posible que estos valores cambien debido al término de negociación (incoterm) acordado con el cliente al momento de la compra y al valor total de la mercancía (trámites aduaneros en origen y en destino).

4.7 Canales de distribución y comercialización

Teniendo en cuenta que Promatex no tiene experiencia previa en la comercialización ni exportación de marca propia, inicialmente se recomienda crear un canal de distribución internacional a través de un representante autorizado con experiencia en tiendas departamentales y con suficiente cobertura para la distribución de su producto y la representación de la marca en Estados Unidos que le permita a la compañía escoger el canal que les ofrezca menor riesgo y que se ajuste a las características del producto, lo cual generaría una alianza estratégica con un solo distribuidor que conozca el mercado objetivo y cumpla con la legislación vigente permitiendo a Promatex avanzar en su curva de aprendizaje y posicionamiento de la marca.

4.8 Aproximación a la estrategia de precio

Los precios actuales para el producto de Promatex fueron definidos en su momento analizando a la competencia y como estrategia para llegar al mercado objetivo, sin embargo, teniendo en cuenta que Promatex ejecuta su propio proceso productivo utilizando materia prima de muy buena calidad, se cuenta con flexibilidad para definir precios, lo cual se traduce en una ventaja competitiva para incursionar en el mercado internacional. En la actualidad se trabaja con un margen del 40% para el distribuidor local, teniendo en cuenta que el margen de utilidad del producto para la empresa es del 90% en promedio, debido a la capacidad instalada y a que los procesos están centralizados en la gerencia general y su hija (en operaciones de comercio internacional se recomienda no trabajar márgenes por debajo del 20%).

Es importante tener en cuenta el impacto de las variaciones en la tasa de cambio, por lo cual se sugiere que los precios sean revisados con cierta periodicidad (por ejemplo, cada semestre) para poder evaluar posibles afectaciones o movimientos dependiendo del promedio de precios de la competencia en el mercado compatible. Otro aspecto importante a considerar es que antes de confirmar precios se debe tener muy claro cuál es el término de negociación acordado (incoterm), con el fin de incluir los costos logísticos relacionados a transporte local, trámites aduaneros y transporte internacional que le correspondan a Promatex dentro del costo total informado al cliente y no ver afectadas las ganancias proyectadas.

4.9 Aproximación a la estrategia de comunicación y promoción

Promatex, a través de su marca EINN, cuenta con herramientas virtuales para comunicación, promoción y comercialización, como son:

1. Página web.
2. Instagram.
3. WhatsApp.

La compañía participa en las ferias líderes de la industria de la moda en el país, como son Colombiatex de las Américas y Colombiamoda, las cuales se encuentran en un mismo espacio para potenciar el poder y la sinergia de dos eventos que contribuyen a la reactivación económica de la cadena textil, confección y moda de manera integral. Estas ferias se han caracterizado por activar la dinámica de negocios a nivel nacional e internacional y mostrar las tendencias que están siendo vigentes en la industria de la moda.

Es importante señalar que Promatex quiere llegar a Estados Unidos con su marca propia EINN y darla a conocer como sinónimos de calidad y sostenibilidad con el medio ambiente.

5. DISEÑO DE ESTRATEGIAS, RECOMENDACIONES Y PLAN DE ACCIÓN

5.1 Objetivos

1. Elaborar un diagnóstico general de la empresa para identificar las bases de partida para el plan exportador.
2. A partir del nivel actual en el proceso de internacionalización de la empresa, realizar la selección de un mercado objetivo en el ámbito internacional.

3. Realizar un análisis del mercado objetivo seleccionado para la empresa y evaluar las condiciones comerciales para el acceso a dicho mercado.
4. Diseñar estrategias, recomendaciones y una hoja de ruta a implementar por parte de la empresa para el acceso al mercado internacional objetivo.

5.2 Matriz DOFA y estrategias

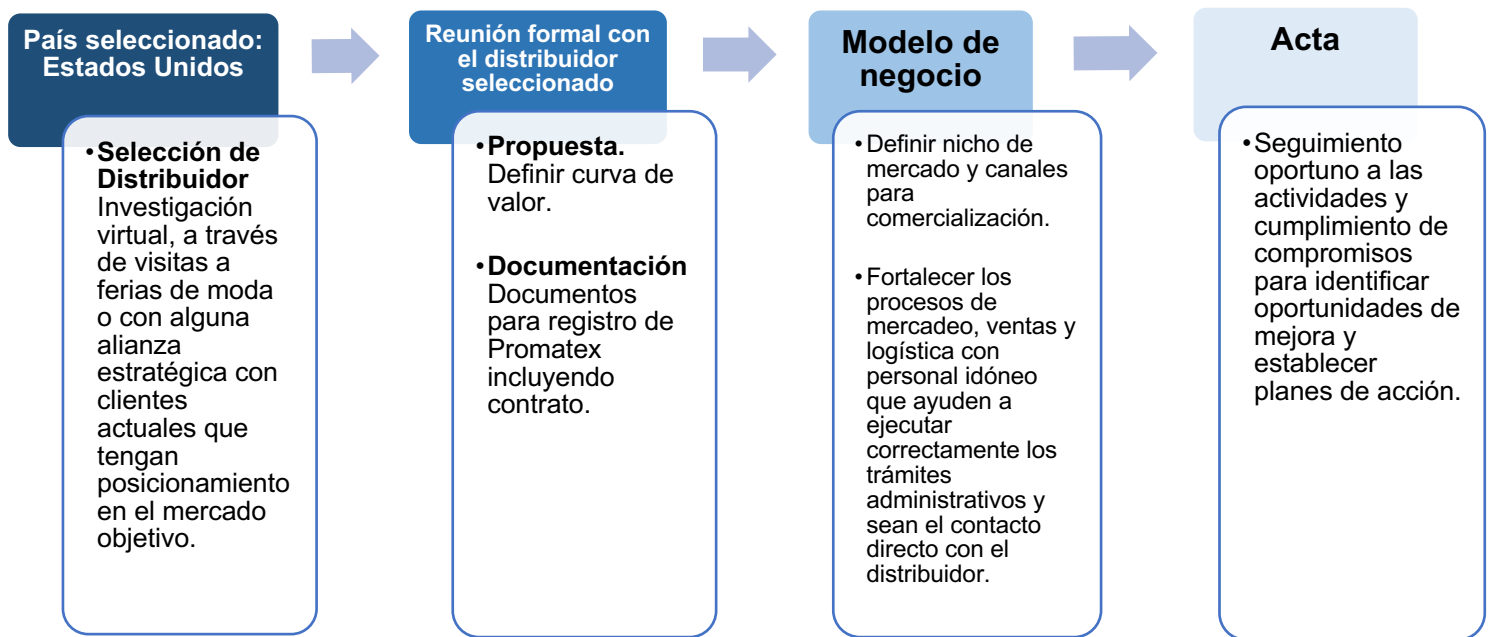
Tabla 16 Matriz DOFA

DOFA		FORTALEZAS	DEBILIDADES
			<ul style="list-style-type: none"> - Cobertura nacional y posibilidad de aumentar capacidad productiva cuando se requiera. - Precio estándar con alta calidad. - Gran experiencia en la confección para clientes reconocidos a nivel nacional e internacional. - Capacitación a las operarias de producción sin experiencia cuando se requiere.
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Estados Unidos es el país con la mayor demanda de este producto a nivel mundial y tiene un gran potencial de mercado. - Beneficios arancelarios con Estados Unidos (TLC). - Las ventas minoristas en Estados Unidos han crecido un 15,1% en agosto de 2021, comparadas con el mismo periodo del año anterior. 	<p>Identificar un distribuidor estratégico que ayude con el posicionamiento de la marca a través de reconocidas tiendas por departamentos, grandes superficies o grandes cadenas y así poder aprovechar el gran potencial de las ventas minoristas en Estados Unidos, sin dejar de lado la calidad en el producto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer los procesos de mercadeo, ventas y logística con personal idóneo que ayuden en el proceso de internacionalización y trámites administrativos relacionados. - Más adelante, dependiendo del comportamiento de las exportaciones, se podría estudiar la posibilidad de tener un centro de distribución cercano a puerto.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> - No es un producto de primera necesidad. - El poco posicionamiento de la marca dificulta que los clientes conozcan todos los atributos del producto. - Los costos de transporte local e internacional pueden reducir las ganancias estimadas para poder ser competitivos en el mercado objetivo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Una estrategia importante para iniciar la apertura de mercado y generar recordación en los clientes, sería ofrecer muestras sin valor comercial en las principales ferias de moda en Estados Unidos y crear alianzas estratégicas con proveedores y clientes históricos que tengan un proceso de comercialización robusto y ayuden en la curva de aprendizaje a Promatex. 	<p>Se debe revisar constantemente el tipo de cambio a utilizar en las transacciones comerciales, considerando la marcada tendencia de devaluación del peso colombiano frente al dólar americano en los últimos años, ya que basados en el supuesto de recibir más pesos por cada dólar exportado se podrían ofrecer precios más competitivos en el mercado internacional.</p>

Fuente: (Elaboración Propia)

5.3 Plan de acción del plan exportador

Ilustración 32 Plan de acción exportador

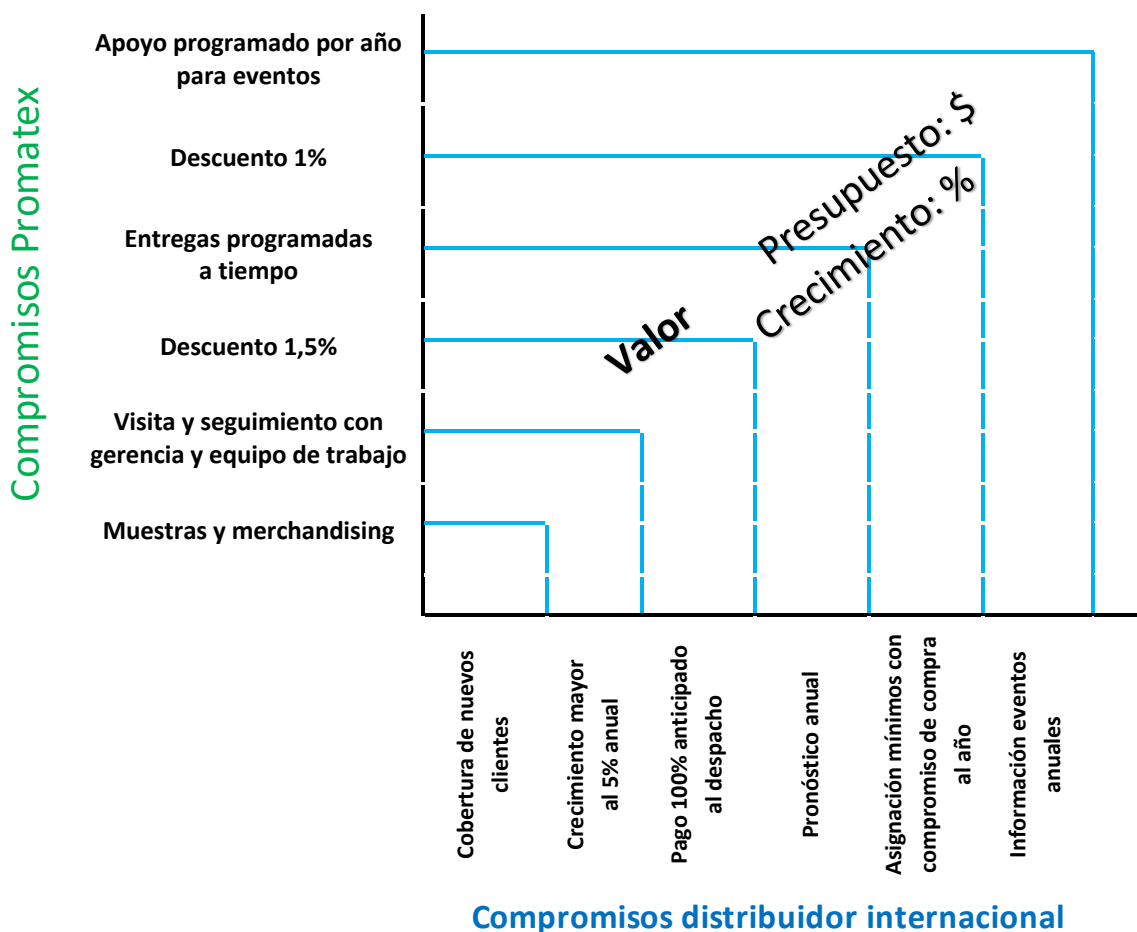


Fuente: (Elaboración Propia)

- **Propuesta:** es muy importante que Promatex pueda ofrecer una propuesta llamativa al distribuidor y dejar claros los aportes y compromisos que realizará cada una de las partes en la relación comercial, con el fin de que el distribuidor sienta el apoyo y se comprometa con representar de la mejor forma la marca. Para esto se recomienda generar una curva de valor entre las partes para definir las responsabilidades y la estrategia de penetración de mercado.

Ejemplo:

Ilustración 33 Creación de Valor año 2022



Fuente: (Elaboración Propia)

- **Documentación:** es importante gestionar la documentación correspondiente, teniendo en cuenta el contrato, en el cual se definan los acuerdos relacionados con la curva de valor, la duración de la relación comercial, si hay exclusividad o no, etc.
- **Modelo de negocio:** crear un modelo de negocio con el distribuidor teniendo en cuenta las características del nicho de mercado seleccionado, las inversiones a realizar y los compromisos de ambas partes.

- **Nicho de mercado:** teniendo en cuenta los atributos del producto, entre las dos partes se debe hacer una selección del nicho de mercado objetivo de mayor representación e importancia dentro de la cobertura del distribuidor, con el fin de posicionar la marca de Promatex.
- **Potencial:** con base en el nicho de mercado seleccionado, se debe estudiar el potencial individual de los diferentes canales de comercialización para poder enfocar los esfuerzos en los que muestren mayor proyección.
- **Personal idóneo:** es importante que Promatex fortalezca los procesos internos que impactan directamente la internacionalización de la marca, como son mercadeo, ventas y logística para ejecutar correctamente los procesos administrativos correspondientes y realizar visitas de seguimiento al distribuidor para identificar oportunidades de mejora en la cadena.
- **Acta:** para cada visita se debe dejar un acta con responsables asignados por cada actividad para dar respuesta oportuna y realizar seguimiento a todos los pendientes que quedaron producto de la visita o reunión.

Recomendaciones generales:

Antes de comenzar con el crecimiento de las exportaciones es importante preparar internamente a Promatex en los siguientes aspectos:

- **Planeación de la demanda internacional:**

La gerencia general en conjunto con el encargado de mercado y ventas deben estimar con el distribuidor internacional la proyección de la demanda y definir las

cantidades mínimas por pedido durante el tiempo con el fin de hacer los ajustes necesarios en el proceso productivo y no afectar a los clientes locales.

- **Producción**

El encargado de mercadeo y ventas debe estar en constante comunicación con la dirección de operaciones sobre la capacidad disponible de producción. Así mismo, producción debe realizar su mejor esfuerzo para que los tiempos de entrega de las exportaciones funcionen de la manera más óptima posible.

- **Logística:**

Es importante que el área de logística apoye permanentemente la gestión comercial de la compañía con la actualización de costos relacionados al transporte internacional, según el incoterm pactado con el distribuidor (ProColombia, 2020b); así mismo debe gestionar oportunamente el cumplimiento de todos los requerimientos legales para el correcto transporte internacional, como son el etiquetado, embalaje, certificado de origen, documentación de embarque, trámites aduaneros etc. De igual modo, debido a la naturaleza de la mercancía (ropa) se deben tomar las medidas de precaución y de seguridad correspondientes para minimizar los riesgos de robo, como por ejemplo seguros, proveedores certificados y reconocidos por su trayectoria, cámaras de seguridad etc.

- **Infraestructura:**

Se sugiere delimitar un área para la mercancía a exportar con acceso restringido (solo personal autorizado) y que esté controlada con cámaras de seguridad. De igual manera, debido a que Promatex está ubicada en un tercer piso, se debe

velar por el correcto funcionamiento del ascensor de carga y habilitar la zona de cargue y descargue principal del edificio durante las operaciones de transporte para evitar retrasos en los despachos y minimizar riesgos.

- **Control de inversión y gastos:**

Se recomienda que la gerencia general y el encargado de mercadeo y ventas revisen periódicamente la información financiera (detalle de ingresos y costos) de cada operación individual, con el fin de conocer la utilidad real de cada una y definir planes de acción en caso de que los resultados no tengan relación con las expectativas definidas al inicio de cada periodo. Es importante que la información financiera no solo se revise de manera consolidada, sino también por cada operación para evitar que negocios muy rentables apalanquen negocios menos rentables o asuman sobrecostos innecesarios.

Teniendo en cuenta que el proceso de exportación y comercialización de marca propia es nuevo para Promatex, a continuación, se propone cronograma con responsables y actividades clave para ejecutar la estrategia de internacionalización planteada:

Tabla 17 Cronograma del plan exportador

Objetivo 1	Cómo	Justificación	Responsable	Indicadores
Preparar internamente a Promatex para ejecutar su primer proceso de internacionalización correctamente.	Socializar las necesidades y plan de acción para los despachos de exportación.	El equipo de trabajo conocerá las necesidades.	Gerencia general y encargado de mercadeo y ventas.	NA
	Tomar medidas de seguridad correspondientes para minimizar los riesgos de robo desde las instalaciones de Promatex.	Control antinarcóticos y evitar manipulación de la mercancía.	Encargado de logística.	NA
	Habilitar el ascensor de carga y la zona de cargue y descargue principal del edificio durante los despachos.	Evitar retrasos en los despachos debido a la infraestructura.	Encargado de logística / compras.	NA

	Delimitar área para la mercancía a exportar.	Asegurar y agilizar el despacho de la mercancía.	Encargado de logística.	Tiempo de cargue.
	Asignar personal de bodega para manejo de exportaciones.	Controlar la manipulación de la mercancía a exportar.	Encargado de logística.	NA
	Crear e implementar un control de despacho para las exportaciones.	Verificar las cantidades pedidas VS. despacho.	Encargado de logística.	% despachos completos.
	Definir proyecciones de ventas con la gerencia general.	Preparación de materia prima y mano de obra.	Gerencia general y encargado de mercadeo y ventas.	Proyecciones mensuales.
Objetivo 2	Cómo	Justificación	Responsable	Indicadores
Iniciar las ventas en el mercado objetivo a través de un distribuidor internacional que genere valor y ayude a posicionar la marca.	Estudiar y seleccionar el distribuidor estratégico.	Asegurarse de hacer negocios con el distribuidor indicado.	Gerencia general y encargado de mercadeo y ventas.	Crecimiento ventas.
	Generar lista de precios y cantidades con el distribuidor.	Tener una propuesta sólida y enfocada.	Gerencia general y encargado de mercadeo y ventas.	% líneas abarcadas.
	Crear en conjunto con el distribuidor la curva de valor.	Evidenciar los beneficios y responsabilidades.	Gerencia general y encargado de mercadeo y ventas.	NA
	Establecer documentación importante y legal a diligenciar.	Establecer los compromisos entre las partes.	Gerencia general y encargado de mercadeo y ventas.	NA
	Seleccionar los canales de comercialización junto con el distribuidor de acuerdo a su potencial.	Tener un objetivo de trabajo claro con proyecciones futuras y buscar crecimiento constante.	Gerencia general y encargado de mercadeo y ventas.	% potencial adquirido.
	Crear modelo de negocio teniendo en cuenta toda la cadena.	Identificar los factores del modelo de negocio.	Gerencia general y encargado de mercadeo y ventas.	NA
	Asignar personal idóneo para ejecución de temas administrativos, apoyo técnico en visitas y ferias.	Dar cumplimiento, apoyo y seguimiento a los compromisos con el distribuidor.	Gerencia general y encargado de mercadeo y ventas.	NA
	Generar actas de seguimiento a las visitas y actividades.	Controlar actividades cumplidas y pendientes.	Gerencia general y encargado de mercadeo y ventas.	NA
	Establecer cronograma de visitas al distribuidor internacional.	Apoyar al distribuidor en el posicionamiento de marca.	Gerencia general y encargado de mercadeo y ventas.	# visitas año
	Proyectar y presupuestar las inversiones (visitas, ferias en el mercado objetivo, otros).	Controlar las inversiones y los gastos adicionales aprobados.	Gerencia general y encargado de mercadeo y ventas.	% inversión / ventas
	Elaborar y revisar el detalle de ingresos y costos de cada negocio de exportación.	Controlar la utilidad teniendo en cuenta inversiones y gastos	Gerencia general y encargado de mercadeo y ventas.	% utilidad / negocio.

Fuente: (Elaboración Propia)

5.4 Cronograma de actividades para el plan exportador

Tabla 18 Cronograma de actividades para el plan exportador

MES / ACTIVIDADES	FASE 1: Diagnóstico de internacionalización		FASE 2: Preselección de los mercados objetivo						FASE 3: Análisis del producto en el mercado objetivo		FASE 4: Diseño de estrategias y plan de acción					
	AGO-2021		SEP-2021		OCT-2021		NOV-2021		DIC-2021		ENE-2022		FEB-2022		MARZO 2022	
	Ent.	Reu.	Ent.	Reu.	Ent.	Reu.	Ent.	Reu.	Ent.	Reu.	Ent.	Reu.	Ent.	Reu.	Ent.	Reu.

Reunión Inicial: Julio 26 de 2021: Primera reunión donde se presento a Promatex, el asesor y el estudiante.

Formalización confidencialidad	6/08															
Formalización EAFIT			10/09													
Primera visita a Promatex				17/09												
Segunda visita a Promatex				24/09												
Entrega FASE 1				29/09					1/12		25/01					
Asesoría virtual					9/10											
Asesoría virtual									13/12							
Entrega FASE 2												6/02				
Asesoría virtual													21/02			
Entrega FASE 3															18/03	
Asesoría virtual															25/03	
Socialización Promatex																
ICONTEC 2008 (Estructura)																
APA V6 (Referencias)																
Revisión Final																

Fuente: (Elaboración Propia)

5.5 Conclusiones del plan exportador

Teniendo como referencia la situación actual de la empresa, su trayectoria en el mercado, el conocimiento del producto y su capacidad instalada de producción, se realiza un análisis de los principales países importadores del producto de Promatex a nivel mundial, en donde al analizar factores como el potencial de mercado, preferencias arancelarias por tratados de libre comercio, ubicación geográfica, turismo internacional,

ventas minoristas y otros aspectos que facilitan el proceso de internacionalización, se escogió el país que mostró mejor comportamiento estratégico durante esta investigación.

Lo anterior no garantiza que el proceso de internacionalización no sea un reto para Promatex, ya que, aunque existen algunos incentivos para la exportación del producto, la compañía debe iniciar todo el proceso de apertura de mercado y posicionamiento de marca propia en el país objetivo desde cero, concentrando sus esfuerzos en fortalecer los procesos comerciales y preparándose para aumentar su productividad en el corto o mediano plazo para poder exportar.

Hoy la compañía tiene la estructura, el personal y los recursos necesarios para satisfacer a sus clientes locales, sin embargo, se requiere una reestructuración administrativa importante para fortalecer los procesos de mercadeo y ventas con personal de perfil comercial con conocimiento y experiencia en el mercado objetivo, el producto y apertura de nuevos mercados internacionales. De igual manera, esta reestructuración debe considerar la creación del área de logística para apoyar el manejo de las futuras operaciones internacionales, buscando optimizar tiempos, costos logísticos de distribución y que permita crear la hoja de ruta propia de un proceso nuevo minimizando riesgos y además que se pueda responder a la demanda del mercado seleccionado.

Estas recomendaciones están enfocadas a que Promatex pueda realizar un proceso de internacionalización exitoso basada en su situación actual y las expectativas de crecimiento, por lo cual es importante que estas sean socializadas e implementadas desde la gerencia general para lograr que todo el equipo de trabajo se involucre

activamente. Así mismo, las estrategias se deben actualizar teniendo en cuenta el comportamiento del producto en el mercado seleccionado y los objetivos de la empresa.

6. LECCIONES APRENDIDAS

6.1 Desde la óptica del mercado

A lo largo de la investigación se tomaron en cuenta variables relacionadas con el tamaño del mercado, en las cuales sobresale notablemente Estados Unidos como el país más grande e interesante para exportar el producto de Promatex. De acuerdo con cifras del Banco Mundial, para el año 2020 Estados Unidos contaba con un mercado de 329,5 millones de habitantes, lo cual lo convierte en el principal mercado objetivo de la compañía por su gran potencial y oportunidades para identificar distribuidores ideales, evaluar la aceptación del producto, la normatividad y la logística necesaria.

Otro punto importante es la viabilidad de llegar al mercado objetivo teniendo en cuenta las diferentes barreras administrativas que podrían generar contratiempos, retrasos y sobrecostos a la hora de penetrar un mercado, si esto no es analizado previamente. Como ejemplo claro de esto, se evidencia que la principal variable que reduce la distancia administrativa para la exportación del producto seleccionado desde Colombia es la existencia de tratados de libre comercio (TLC) con el país destino, lo cual fomenta y aumenta el flujo comercial hasta en 2,4 veces más en comparación con países sin TLC vigente.

También se debe tener presente que el producto de Promatex no es de primera necesidad y los clientes potenciales cuentan con un importante abanico de opciones en cuanto a marcas, diseños, calidad y precios, por lo cual es importante que Promatex

revise constantemente cuáles son las nuevas tendencias de la industria y el mercado para cumplir con las expectativas de innovación, de desarrollo sostenible y estar en la capacidad de competir en el mercado internacional.

6.2 Desde la óptica de la organización

Hay empresas que pretenden iniciar su proceso de internacionalización exportando sus productos, pero dejan de lado factores internos importantes que, aunque no afectan la operación actual por los volúmenes que manejan, es posible que si afectan la operación futura ante un crecimiento importante, por lo cual es primordial tenerlos en cuenta. Ejemplos claros son la capacidad productiva y la infraestructura.

En cuanto a la capacidad productiva de la empresa, primero es importante identificar un distribuidor en el mercado objetivo y posteriormente, en conjunto, realizar un estudio del potencial de mercado con proyecciones de crecimiento y posicionamiento de la marca, con el fin de tomar las medidas internas pertinentes que permitan cumplir con la demanda estimada, teniendo en cuenta la disponibilidad de la materia prima.

En cuanto a la infraestructura es importante establecer controles y procedimientos que faciliten el cumplimiento de los requerimientos por parte de las autoridades y la legislación vigente con el fin de que las operaciones sean fluidas y reducir riesgos de faltantes o errores en los diferentes puntos de la cadena a la hora del despacho, como son: controles de calidad, empaque, etiquetado, consecutivos de las cajas de exportación, espacio en bodega reservado para exportaciones con el fin de no mezclar o confundir otros pedidos, control de cámaras, carpas que permitan la protección contra la lluvia al momento del cargue de los vehículos para despacho y personal idóneo en el

manejo de las exportaciones para llevar la trazabilidad de los movimientos, solucionar oportunamente cualquier necesidad adicional y no tener retrasos.

Por otro lado, partiendo del hecho de que la compañía no cuenta con experiencia internacional previa, es importante que los análisis y proyecciones de inversiones estén ajustados a la realidad y expectativas de la compañía, con el fin de evitar incurrir en gastos adicionales no presupuestados y que impacten negativamente las utilidades estimadas al momento de revisar los resultados de cada negocio con el distribuidor internacional. El plan exportador no es un proceso más de la compañía, sino que hace parte de la estrategia y la visión corporativa para el crecimiento del negocio, por lo cual requiere del apoyo y funcionalidad de toda la organización.

6.3 Desde la óptica del proceso de intervención

Es muy común que las empresas con poca o sin experiencia previa en exportaciones quieran considerar varios países al momento de pensar en un plan exportador, sin embargo, lo más recomendable es crecer de manera firme, responsable y controlada para afrontar oportunamente los diferentes requerimientos que surjan durante el proceso y no generar mala recordación de la marca con incumplimientos en entrega o falta de controles de calidad. Muchas veces los resultados rápidos y de oportunidad en el corto plazo se pueden traducir en barreras para la proyección a futuro de las relaciones comerciales actuales y nuevas oportunidades, por lo cual es muy importante asegurarse de que el distribuidor y los canales de comercialización seleccionados son los indicados, que la capacidad productiva de la empresa exportadora

puede satisfacer la demanda del nicho de mercado objetivo y que el producto cumple con las expectativas de los clientes.

A medida que se realiza la preselección de mercados, se identifican oportunidades en varios países cuya demanda se ajusta a lo ofertado por el exportador, sin embargo, la preselección de varios países debe indicar un orden de prioridad para el acceso a cada uno de ellos a través del tiempo, con base en la capacidad productiva de la empresa y la diversificación que requieran los mercados y de esta manera estar preparados ante las diferentes barreras de entrada a futuro, sin descartar ninguna oportunidad de crecimiento internacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco de la República. (s.f.a). Balanza de pagos. Obtenido de:
<https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/balanza-pagos>
- Banco de la República. (s.f.b). Producto interno bruto. Obtenido de (PIB):
<https://www.banrep.gov.co/es/glosario/producto-interno-bruto-pib>
- Banco de la República. (s.f.c). Tasas de ocupación y desempleo. Obtenido de:
<https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/tasas-ocupacion-y-desempleo>
- Banco de la República. (s.f.d). Población. Obtenido de:
<https://www.banrep.gov.co/es/glosario/poblacion>
- Banco de la República. (s.f.e). Régimen cambiario de las exportaciones de bienes. Obtenido de: <https://www.banrep.gov.co/es/operaciones-comercio-exterior-de-bienes/exportaciones-de-bienes>
- Banco de la República. (2021). Tasa Representativa del Mercado (TRM - Peso por dólar). Obtenido de: <https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>
- Banco de la República. (4 de Abril de 2022). Boletín de Indicadores Económicos. Obtenido de: <https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bie.pdf>
- Banco Mundial. (2020a). Precios al consumidor (% anual). Obtenido de Inflación: <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG>
- Banco Mundial. (2020b). PIB per cápita (USD a precios actuales). Obtenido de: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>
- Banco Mundial. (2020c). Perfil económico de Estados Unidos - Doing Business. Obtenido de:
<https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/u/usa/usa.pdf>
- Banco Mundial. (2021). Población, total. Obtenido de:
<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL>
- Banco Mundial. (2022). Indicadores de todos los países y economías. Obtenido de:
<https://datos.bancomundial.org/indicador/?tab=all>
- Bancoldex. (noviembre de 2016). DIVERSIFICACIÓN INTELIGENTE: Propuesta de valor para la industria Textil y de Confecciones. Obtenido de:
https://www.bancoldex.com/sites/default/files/documentos/informe_textil_y_de_confecciones_final.pdf
- CESCE. (2021). Diagnóstico de riesgo político y comercial de Estados Unidos. Obtenido de: <https://www.cesce.es/es/w/riesgo-pais/riesgo-pais-estados-unidos>
- Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo UNCTAD. (19 de Enero de 2022). La inversión extranjera directa mundial se recuperó fuertemente en 2021, pero la recuperación es muy desigual. Obtenido de:
<https://unctad.org/es/news/la-inversion-extranjera-directa-mundial-se-recupero-fuertemente-en-2021-pero-la-recuperacion>
- Datosmacro. (2019). Índice de Progreso Social SPI - Estados Unidos. Obtenido de:
<https://datosmacro.expansion.com/demografia/spi/usa>
- Datosmacro. (2020a). Riesgo de pobreza - Estados Unidos. Obtenido de:
<https://datosmacro.expansion.com/demografia/riesgo-pobreza/usa>
- Datosmacro. (2020b). Energía y medio ambiente. Obtenido de:
<https://datosmacro.expansion.com/energia-y-medio-ambiente/electricidad-consumo/usa>

Datosmacro. (2021a). Economía y demografía de Estados Unidos. Obtenido de:
<https://datosmacro.expansion.com/paises/usa>

Datosmacro. (2021b). Ventas Minoristas. Obtenido de:
<https://datosmacro.expansion.com/comercio/ventas-minoristas>

Datosmacro. (2021c). Turismo Internacional. Obtenido de:
<https://datosmacro.expansion.com/comercio/turismo-internacional>

Datosmacro. (2021d). Salario Medio. Obtenido de:
<https://datosmacro.expansion.com/mercado-laboral/salario-medio>

Datosmacro. (2021e). SMI - Salario Mínimo Interprofesional. Obtenido de:
<https://datosmacro.expansion.com/smi>

Datosmacro. (2021f). IPC según los datos de cada país. Obtenido de:
<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises>

Datosmacro. (2021g). Desempleo. Obtenido de:
<https://datosmacro.expansion.com/paro>

Datosmacro. (2021h). Balanza Comercial. Obtenido de:
<https://datosmacro.expansion.com/comercio/balanza>

Datosmacro. (2021i). Ventas minoristas - Estados Unidos. Obtenido de:
<https://datosmacro.expansion.com/comercio/ventas-minoristas/usa>

Diario France 24. (16 de Noviembre de 2021). ¿En qué consiste el plan de infraestructura recién aprobado en EE. UU.?. Obtenido de:
<https://www.france24.com/es/programas/econom%C3%ADa/20211116-plan-infraestructura-estados-unidos-biden>

Diario La República. (2 de Noviembre de 2021). Exportaciones en septiembre crecieron 40,4% anual hasta los USD 3.572,5 millones. Obtenido de:
<https://www.larepublica.co/economia/exportaciones-en-septiembre-crecieron-404-anual-hasta-los-us35725-millones-3255749#:~:text=En%20el%20periodo%20enero%2Dseptiembre,al%20mismo%20periodo%20de%202020>

Diario La República. (31 de Julio de 2021). La exportación de vestidos de baño ha aumentado más de 20% en lo corrido del año. Obtenido de:
<https://www.larepublica.co/empresas/la-exportacion-de-vestidos-de-bano-ha-aumentado-mas-de-20-en-lo-corrido-del-ano-3209788>

Forbes Staff. (2 de Noviembre de 2021). Combustibles impulsaron exportaciones en septiembre y crecieron 40,4%. Obtenido de:
<https://forbes.co/2021/11/02/economia-y-finanzas/combustibles-impulsaron-exportaciones-en-septiembre-y-crecieron-404/>

Fundación Actívate (s.f.). Business Model Canvas. Obtenido de:
<https://fundacionactivate.org/wp-content/uploads/2015/01/BUSINESS-MODEL-CANVAS.pdf>

Hofstede Insights. (s.f.a). Qué hacemos en Hofstede Insights. Obtenido de:
<https://hi.hofstede-insights.com/what-we-do>

Hofstede Insights. (s.f.b). Comparación de países según las dimensiones de Geert Hofstede. Obtenido de: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/colombia,the-usa/>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI. (24 de Septiembre de 2021). Estadísticas a propósito del día mundial del turismo. Obtenido de:

- https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2021/EAP_Turismo21.pdf
- Legiscomex. (s.f.). Un seguro para cumplir con calidad y a tiempo. Obtenido de: <https://www.legiscomex.com/Documentos/SEGUREXPO#:~:text=Segurexpo%20es%20una%20compa%C3%B1%C3%ADa%20aseguradora,cerca%20de%20170%20empresas%20exportadoras>
- Marsh. (2021). Mapa de riesgo económico del continente americano. Obtenido de: <https://www.marsh.com/co/services/political-risk/insights/political-risk-map-2021.html>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2006). Lista de desgravación de Colombia (industria y textiles) con Estados Unidos. Obtenido de: <https://www.tlc.gov.co/TLC/media/media-TLC/Documentos/Bienes-no-Agricolas-de-Colombia.pdf>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (15 de Mayo de 2019). Acuerdo de continuidad comercial entre Colombia y el Reino Unido. Obtenido de: <https://www.tlc.gov.co/acuerdos/suscrito/reino-unido>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (22 de Febrero de 2019). Modificación circular 007 y protocolo operaciones aéreas. Obtenido de: <https://www.mincit.gov.co/getattachment/7c04ee76-3d40-4275-ab6f-fd785beab3cc/Circular-11-Modificacion-circular-007-de-2019-Sist.aspx#:~:text=Como%20es%20de%20su%20conocimiento,incluyendo%20a%20todas%20las%20aerol%C3%ADneas>.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (17 de Marzo de 2021). Contexto Macroeconómico de Estados Unidos. Obtenido de: <https://www.tlc.gov.co/getattachment/acuerdos/vigente/acuerdo-de-promocion-comercial-estados-unidos/5-enlaces-e-informacion-de-interes/perfil-estados-unidos/oeo-perfil-eeuu-17-03-2021.pdf.aspx>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2022). Acuerdos vigentes TLC Colombia. Obtenido de: <https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente>
- Muisca DIAN. (2005). Consulta por estructura arancelaria. Obtenido de: <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaEstructuraArancelaria.faces>
- NYU STERN - CAGE Comparator. (s.f.). CAGE Comparator - Análisis de Distancia. Obtenido de: <https://globalization.stern.nyu.edu/cage?country=COL&indicator=HS621111E02Reserve>.
- O2Reserve. (s.f.). O2Reserve. Obtenido de: <https://www.o2reserve.com/>
- OCC Mundial (19 de enero de 2021). ¿Qué es un análisis FODA, cómo se hace, para qué sirve? Guía 2021. Obtenido de: <https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/>
- OECD Better Life Index. (s.f.a). Índice para una vida mejor de Estados Unidos. Obtenido de: <https://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/united-states/>
- OECD Better Life Index. (s.f.b). Índice para una vida mejor de Colombia. Obtenido de: <https://www.oecdbetterlifeindex.org/countries/colombia/>
- Pineda, N. E. (17 de Septiembre de 2021). Información General Promatex S.A.S. (A. S. Valencia, Entrevistador)
- ProColombia. (7 de Marzo de 2014). Perfil de logística desde Colombia hacia Estados Unidos. Obtenido de: <https://www.colombiatrade.com.co/herramientas-del->

- exportador/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-estados-unidos
- ProColombia. (15 de Diciembre de 2016). ProColombia le explica cómo empacar y embalar sus productos de exportación. Obtenido de: <https://procolombia.co/actualidad-internacional/procolombia-le-explica-como-empacar-y-embalar-sus-productos-de-exportacion>
- ProColombia. (25 de Octubre de 2018a). ABECÉ Sobre la importancia de las reglas de origen para el aprovechamiento de los Acuerdos Comerciales en Sistema moda. Obtenido de: https://procolombia.co/sites/default/files/2018_abc_reglas_de_origen.pdf
- ProColombia. (3 de Diciembre de 2018b). Guía práctica para conocer las normas de etiquetado para sistema de moda. Obtenido de: https://procolombia.co/sites/default/files/_normas_de_etiquetado21-11-2018.pdf
- ProColombia. (19 de Septiembre de 2019). Perfil de logística desde Colombia hacia Estados Unidos. Obtenido de: <https://www.colombiatrader.com.co/herramientas-del-exportador/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-estados-unidos>
- ProColombia. (2020a). Estados Unidos - Vestidos de baño. Obtenido de: <https://www.colombiatrader.com.co/oportunidades-de-negocio/estados-unidos-vestidos-de-bano#:~:text=Las%20ventas%20de%20vestidos%20de,inclinarse%20por%20prendas%20m%C3%A1s%20conservadoras.>
- ProColombia. (2020b). Incoterms 2020. Obtenido de: <https://www.colombiatrader.com.co/herramientas-del-exportador/logistica/incoterms-2020>
- ProColombia. (s.f.a). Marcas de Trajes de Baño Colombia. Obtenido de: https://b2bmarketplace.procolombia.co/es/productos/textiles-y-confecciones/vestidos-de-bano?export_markets=Estados+Unidos
- ProColombia. (s.f.b). Marcas de Trajes de Baño Colombia. Obtenido de: <https://b2bmarketplace.procolombia.co/es/productos/textiles-y-confecciones/vestidos-de-bano>
- ProColombia. (s.f.c). Guía para exportar bienes desde Colombia. Obtenido de: <https://www.colombiatrader.com.co/por-que-exportar/guia-para-exportar-bienes>
- Santander Becas (7 de Enero de 2022). 5 fuerzas de Porter: qué son y para qué sirven. Obtenido de: <https://www.becas-santander.com/es/blog/5-fuerzas-de-porter.html>
- Santander Trade Markets. (s.f.). Cifras del comercio exterior en los Estados Unidos. Obtenido de: [https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/cifras-comercio-exterior#:~:text=Estados%20Unidos%20es%20el%20mayor,en%202020%20\(Banco%20Mundial\).](https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/estados-unidos/cifras-comercio-exterior#:~:text=Estados%20Unidos%20es%20el%20mayor,en%202020%20(Banco%20Mundial).)
- SomosEINN. (2022). Portafolio real de productos marca propia de Promatex. Obtenido de: <https://www.somoseinn.com/store/pantaloneta-basica-agua/?v=42983b05e2f2>
- SomosEINN. (s.f.). SomosEINN. Obtenido de: <https://www.somoseinn.com/>
- TRADEMAP. (2020). Estadísticas comerciales para el desarrollo empresarial internacional. Obtenido de: <https://www.trademap.org/Index.aspx>

TCC. (2022). Cotizar envío. Obtenido de:

<https://www.tcc.com.co/courier/mensajeria/productos-y-servicios/cotizar-envio/>

UPS. (2022). Estime el tiempo y el costo. Obtenido de:

https://wwwapps.ups.com/ctc/request?loc=es_CO

ZenMarket. (s.f.). Peso aproximado de diferentes artículos categoría ropa. Obtenido de: <https://zenmarket.jp/es/weight.aspx#clothing>