

MEMORIA PLAN EXPORTADOR PARA PINEAPPLES DON'T HAVE SLEEVES
(PDHS)

JUAN ESTEBAN CARDONA URIBE

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2021

MEMORIA PLAN EXPORTADOR PARA PINEAPPLES DON'T HAVE SLEEVES
(PDHS)

Juan Esteban Cardona Uribe

Jecardonau@eafit.edu.co

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración

Asesora temática: Ángela María Henríquez Díaz

Asesora Metodológica: Beatriz Amparo Uribe

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2021

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	7
1. DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN	8
1.1. CONDICIONES DE LA COMPAÑÍA	8
1.2. CONDICIONES DEL PRODUCTO	10
1.3. CONDICIONES DE EXPORTACIONES	11
1.4. CONDICIONES DE MERCADEO	13
2. SELECCIÓN DE MERCADOS	15
2.1. IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS (3) A PARTIR DE INFORMACIÓN ECONÓMICA.....	15
2.2. SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO A PARTIR DE LA APLICACIÓN DE VARIABLES IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS A PARTIR DE INFORMACIÓN ECONÓMICA.....	18
2.2.1. Riesgo económico por país	18
2.2.2. Riesgo de tipo cambiario, inflación por país	22
2.2.3. Competencia local e internacional, por país	25
2.2.4. Potencial del tamaño de mercado, por país.....	27
2.2.5. Entorno legal y regulatorio, por país	30
2.2.6. Entorno cultural, idioma, dimensiones Geert Hofstede, , por país	32
2.2.7. Conclusión en la selección del mercado objetivo	40
2.2.8. Riesgo político: estabilidad política, cambios en leyes	43
2.2.9. Situación social: distribución de las ganancias, índice de igualdad social, etc. 44	
2.2.10. Reintegro de divisas al país de origen	45
2.2.11. Presencia de distribuidores o intermediarios	46

2.2.13. Infraestructura del país: sistema de transporte, telecomunicaciones, acceso a internet, comunicación, energía.....	51
3. ANÁLISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO.....	54
3.1. ARANCELES Y PREFERENCIAS ARANCELARIAS.....	54
3.2. BARRERAS NO ARANCELARIAS	54
3.3. SEGMENTACIÓN Y NICHO DE MERCADO	57
3.4. COMPETENCIA.....	64
3.5. LOGÍSTICA DE LA EXPORTACIÓN.....	67
3.6. COSTEO DEL PRODUCTO PARA LA EXPORTACIÓN	70
3.7. CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN.....	76
3.8. APROXIMACIÓN A LA ESTRATEGIA DE PRECIO	78
3.9. APROXIMACIÓN A LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN	81
4. DISEÑO DE ESTRATEGIAS, RECOMENDACIONES Y PLAN DE ACCIÓN.....	84
4.1. OBJETIVOS	84
4.1.1. Objetivo general.....	84
4.1.2. Objetivos específicos	84
4.2. MATRIZ DOFA Y ESTRATEGIAS	85
4.3. PLAN DE ACCIÓN DEL PLAN EXPORTADOR.....	87
4.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL PLAN EXPORTADOR	88
4.5. CONCLUSIONES DEL PLAN EXPORTADOR	91
5. LECCIONES APRENDIDAS.....	93
5.1. DESDE LA ÓPTICA DEL MERCADO	93
5.2. DESDE LA ÓPTICA DE LA ORGANIZACIÓN	94
5.3. DESDE LA ÓPTICA DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN	96
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Una de las ultimas colecciones de PDHS y sus famosos vestidos Arcoíris y Tulle.....	11
Ilustración 2 Reino Unido, Corea del Sur e Italia en PIB a paridad.....	21
Ilustración 3 IPC Reino Unido en vestido y calzado.....	22
Ilustración 4 IPC Italia en vestido y calzado.....	24
Ilustración 5 IPC Corea del Sur en vestido y calzado.....	25
Ilustración 6 Distribución promedio del consumo de un habitante de Reino Unido.....	29
Ilustración 7 Comparación del entorno cultural con las dimensiones de Geert Hofstede.....	38
Ilustración 8 Distribución del mercado por marcas de ropa y calzado en Corea del Sur.....	48
Ilustración 9 Ejemplos de simbología etiquetas de cuidado FTC.....	55
Ilustración 10 ejemplo de perfil cliente Lorenza entre 18-25 años.....	57
Ilustración 11 Foto ejemplo de perfil Cliente Francesca entre 30-45 años.....	58
Ilustración 12 Perfil de cliente de PDHS entre 20 y 25 años.....	59
Ilustración 13 Perfil de cliente de PDHS entre 30 y 45 años.....	59
Ilustración 14 Imagen del grupo BTS, ídolos del K-pop.....	60
Ilustración 16 Bolsas de tela no tejida.....	69
Ilustración 17 Muestras de cajas estándar de FedEx.....	69
Ilustración 18 Tarifas de mensajería internacional Fedex 2020 en pesos, según TRM USD-COP al 11 de diciembre 2020.....	71
Ilustración 19 Incoterms 2020.....	74
Ilustración 20 Líneas navieras y consolidadores con oferta de servicios a Corea del Sur.....	75
Ilustración 21 Las 4 P del mercadeo.....	78
Ilustración 22 Importancia de la diferenciación en precios.....	80

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Análisis comparativo de datos de comercio exterior de los países en estudio .	16
Tabla 2 UK fashion industry statistics. Fashion companies.....	28
Tabla 3 Definición de los parametros evaluados en el modelo 6-D de Geert Hofstede Country Comparison: Chile Colombia	35
Tabla 4 Matriz Site Selection.....	41
Tabla 5 Porcentajes de participación en el mercado de ropa femenina	49
Tabla 6 Infraestructura de Corea del Sur	51
Tabla 7 Anexo certificado de origen de mercancía para Corea del sur.....	56
Tabla 8 Perfil cliente coreano objetivo de PDHS.....	62
Tabla 9 Análisis de competencia local	65
Tabla 10 Medidas de contenedores de transporte marítimo	72
Tabla 11 Dimensiones de las cajas.....	73
Tabla 12 Matriz DOFA para exportación de PDHS en Corea del sur.....	85
Tabla 13 Recomendación de acciones a implementar en el corto, mediano y largo plazo	88
Tabla 14 Cronograma de actividades propuesto para llevar a cabo las exportaciones a Corea del Sur	89
Ilustración 15 Cronograma de actividades en Gantt	90

RESUMEN

En esta memoria se exponen los puntos clave de la asesoría en un plan exportador para la empresa Pineapples Don't Have Sleeves, la cual hace parte del programa de la Cámara de Comercio de Medellín, en el que la Universidad EAFIT participa a través de la asesoría de estudiantes de posgrado y asesores expertos en comercio exterior a pymes antioqueñas, con el objetivo de desarrollarles un plan exportador que les permita responder a los principales aspectos que se plantean en la elaboración y puesta en práctica de la estrategia comercial internacional con un plan de acción. Evaluaremos tanto su potencial exportador como una preselección de mercados y un análisis del producto en los mercados objetivos.

Palabras clave: plan exportador, textil, modas, PDHS, mercado objetivo, estampados

ABSTRACT

In this memory are exposed the key points in the counseling for an export plan with the company Pineapples Don't Have Sleeves, which participates in the chamber of commerce of Medellin program, where EAFIT University participates with counseling from graduate students and experts advisors in foreign trade to SMEs from Antioquia, with the objective of developing an export plan that allows them to respond to the main aspects that needed in the elaboration and setup of the international commercia strategy with an action plan. We will evaluate both your export potential as well as a shortlist of markets and an analysis of the product in the target markets.

Keywords: export plan, textile, fashion, PDHS, target market, printed

INTRODUCCIÓN

La situación para las pymes en Colombia está centrada principalmente en el mercado local (Colombia), ya que, a pesar de que el sector empresarial del país está compuesto en un 91% de pymes, solo un 23% vendió al exterior en 2018 (ProColombia, s. f.).

En el marco de este proceso de integración económica mundial el país ha firmado diferentes TLC, con el objetivo de entrar de lleno al comercio internacional; sin embargo, nuestros niveles de competitividad aún siguen siendo bajos y las pymes deben disputarse con grandes multinacionales el mercado interno.

Es claro que para lograr crecimiento económico, desarrollo empresarial y mejoras en la balanza comercial, los países deben promover y fomentar la incursión de las empresas a los mercados internacionales; sin embargo, las pymes colombianas aún encuentran muchas dificultades para exportar, ya que carecen de recursos económicos, técnicos o humanos para responder a las exigencias de los mercados extranjeros.

En este orden de ideas, en la presente memoria, presentamos la asesoría brindada a la empresa Pineapples Don't Have Sleeves (PDHS) para desarrollar su plan exportador. El resultado de este proyecto fue el acompañamiento que se le hizo a la empresa en el proceso de investigación de los diferentes mercados internacionales de su interés. El proceso se concentró en la selección de un mercado potencial, sobre el cual se hizo un estudio en profundidad que no solo incluyó un análisis internacional, sino también un análisis interno de la empresa a nivel estratégico, para definir la mejor manera de poner en marcha su plan de exportación y la estrategia de comunicación y distribución logística.

1. DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN

1.1. CONDICIONES DE LA COMPAÑÍA

La compañía Pineapples Don't Have Sleeves (PDHS) se dedica al diseño y comercialización de prendas textiles femeninas. PDHS fue creada hace cuatro años (en 2016) por su fundadora, la diseñadora colombiana Johana Nodier, quien inició sus estudios de diseño de modas en la Colegiatura Colombiana Institución Universitaria, en Medellín. Como parte de su carrera universitaria, se fue a estudiar un año a Milán, al Instituto Marangoni, y luego decidió terminar su carrera en la sede de París de dicho Instituto. El nombre PDHS nace de la colección de trabajo de grado que diseñó Johanna. El concepto de su colección PDHS era mostrar el mundo surrealista y colorido que las niñas se estaban perdiendo. Su profesor fue quien le dijo en ese momento que consideraba que ese nombre no era solo el de su colección, sino que debería ser el nombre de su marca de ropa. Al año siguiente (2019), participó en el Bogotá Fashion Week con su colección Jabberwocky, la cual fue inspirada en María Antonieta y en escenas del Barroco, que acompañó con música de Vivaldi. Fue todo un éxito, y fue el momento en el que, si bien los clientes estaban dispuestos a comprar las prendas de su colección, ella aún no tenía la visión ni la estrategia de ventas.

A raíz de esta experiencia, empezó una labor de creación muy orgánica en compañía de su madre, Sandra, quien siempre estuvo ahí apoyándola, y quien en la actualidad está a cargo de la parte legal y administrativa de la compañía.

Después diseñaron una colección inspirada en Botero, la cual fue presentada en el Museo de Antioquia y fue patrocinada por Inexmoda. Esta colección se vendió toda en la preexposición, a la junta del Museo. Es en este momento cuando se constituye la marca, buscando vender esta colección en el Museo de Antioquia.

Desde su creación, PDHS ha participado en reconocidas pasarelas internacionales y ha tenido un crecimiento exponencial y a la vez orgánico; realiza ventas en línea desde hace tres años (2018) y en el 2020, a pesar de la crisis, en los primeros meses del año había obtenido el estimado anual de ventas.

PDHS se concentra principalmente en el mercado de prendas estampadas, y tiene sus proveedores de costura y talleres de manufactura tercerizados que le realizan maquilas. PDHS ha venido marcando en sus colecciones una tendencia diferente, por lo que ha tenido el reto de reeducar a las personas para que consideren que los estampados son posibles. A pesar de su corto recorrido, la empresa se ha logrado concretar como una buena marca con diseños exclusivos, que empezó a venderse en Medellín y en Bogotá.

La empresa inició pagando arriendos en los puntos de venta en los que empezó a dar a conocer la marca y las prendas. Desde entonces ha crecido lo suficiente como para vender directamente en línea tanto en Colombia como con mensajería internacional. Además, ha venido desarrollando una labor con ProColombia, para mejorar su estrategia de internacionalización y potenciar sus ventas en el exterior; sin embargo, desde ProColombia los han intentado encasillar en el mismo diseño de otras marcas

colombianas, lo cual dificulta la posibilidad de expresar lo artístico y gráfico que se quiere representar en la marca.

La marca tiene una excelente historia rompiendo los esquemas tradicionales, y unos valores enfocados en la ética ambiental y el empoderamiento de la mujer, que ha llevado a la empresa a formar una gran comunidad con sus clientes. PDHS es una marca cuyo objetivo principal es representar nuestra opinión sobre asuntos artísticos, culturales y sociales, a través del lado divertido y gráfico de la moda. Su propósito es apoyar a las mujeres alabando sus diferencias y representando los distintos tipos de belleza. Está comprometida con ayudar a cambiar los estereotipos y a demostrar que la moda aún puede ser divertida.

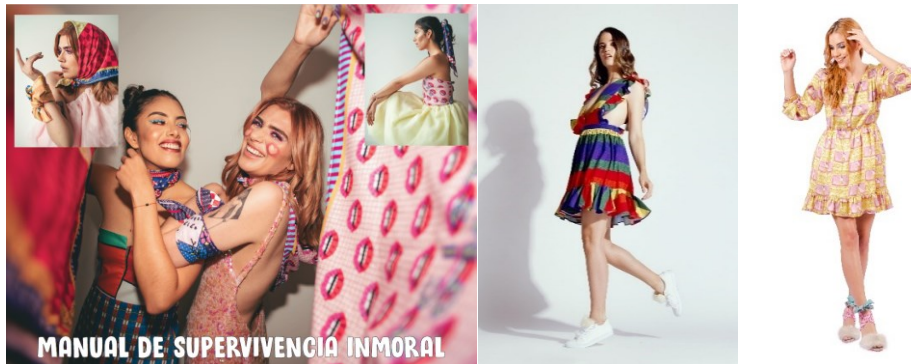
1.2. CONDICIONES DEL PRODUCTO

El producto principal para el cual se elabora este plan exportador es el de los vestidos, los cuales se caracterizan por ser coloridos y exclusivos, y de los cuales solo se produce una cantidad limitada de cada diseño, lo cual le da un toque de exclusividad a las clientas de la marca. Son vestidos de verano que se adaptan muy bien a los diferentes mercados objetivos.

Estos diseños coloridos y divertidos representan el empoderamiento de la mujer y demuestran que la moda puede ser divertida (ilustración 1).

Ilustración 1

Una de las últimas colecciones de PDHS y sus famosos vestidos Arcoíris y Tulle



Las características más importantes de los vestidos de PDHS son:

- Largo, a la rodilla.
- Estampación digital.
- Botones forrados.
- Boleros.
- El de arcoíris es en una tela 100% poliéster y el de tulle es una mezcla de poliéster y seda.

1.3. CONDICIONES DE EXPORTACIONES

Inicialmente, la empresa vendía las prendas de sus colecciones a través de tiendas en Medellín y en Bogotá. Así se empezaron a consolidar las ventas, y posteriormente crearon la página web con el e-commerce <https://shop.pdhsofficial.com/>. En los inicios de la marca, las ventas eran pocas y se concentraban más que todo en darse a conocer en diferentes desfiles, tales como el Bogotá Fashion Week y Colombia Moda, entre otros.

Gracias a estos eventos y a colaboraciones con otros diseñadores, llegaron a vender su colección inspirada en Botero y creada para el Museo de Antioquia. Desde entonces, PDHS vende sus productos a través de la página web y hace despachos logísticos por mensajería internacional a los clientes directos. Los clientes que han venido conociendo la marca y se han enamorado del estilo forman ahora una comunidad y han potenciado ventas en México, España, Francia y Estados Unidos.

Las prendas son solo exportadas por correo directo al cliente, y la empresa está renovando el diseño de la página web para permitir una mejor gestión de las ventas tanto en dólares como en pesos colombianos, y a la vez ser una página web diseñada para compartir la experiencia de la marca con la comunidad, compartir sus listas de reproducción, blogs y otras experiencias. Esta nueva página web permitirá mejorar la relación con los clientes y darle un perfil mucho más internacional a la marca PDHS. En Colombia, están vendiendo sus colecciones a través de páginas como Dafiti, Falabella, sus propias redes sociales y su página web. Con la nueva página de *e-commerce*, lo que se busca es potenciar las ventas de la marca y, además, tener mayor alcance internacional dándose a conocer, y crecer los números de las exportaciones con el fin de desmarcarse de competidores como Moschino, Esteban Cortázar y Johanna Ortiz. El objetivo final de las exportaciones es tener aliados estratégicos a través de los cuales se pueda vender directamente en el mercado, en tiendas o a través de distribuidores que puedan acompañar a PDHS a seguir posicionándose como marca.

La intención de Pineapples es crecer en ventas en nuevos mercados y llegar a esos clientes potenciales que se identifican con el estilo de la marca, que quieren conocer y apoyar estos increíbles diseños, sin enfocarse en producir y vender grandes cantidades.

1.4. CONDICIONES DE MERCADEO

La compañía cuenta con un responsable de mercadeo y redes sociales, y tiene muy buena presencia en redes sociales como Instagram y Facebook, por medio de las cuales han logrado promocionarse y darse a conocer; además, han hecho participaciones con celebridades famosas como Verónica Orozco Abad y Ana María Cardona, que han permitido tener un mayor alcance y llegar de manera muy orgánica a un mercado como el estadounidense, sin mayor fuerza de mercadeo. La empresa vende actualmente a Estados Unidos, Argentina, Australia, Croacia y España. Estas ventas se les hacen principalmente a clientes que han conocido la marca, les ha gustado y deciden comprar directamente.

Uno de los países con un mercado interesante que la empresa quiere explorar es Corea del Sur, ya que es un país con muy buenas condiciones económicas y un estilo de moda para el que son muy atractivos los diseños como los de PDHS. El mercado europeo también es un mercado potencial, ya que países como Francia, Italia y España son referentes en moda que siempre buscan desmarcarse y, además, tienen un muy buen poder adquisitivo. A pesar de que el mercado estadounidense ha sido un buen mercado y ha crecido de manera orgánica, no será el foco de los esfuerzos de la empresa, toda

vez que es un mercado con muchas marcas y donde la exclusividad no es el principal deseo. Gracias a las investigaciones de la empresa, en las que comparan precios versus costos de fabricación de sus competidores directos, han llegado a la conclusión de que su objetivo actual de crecimiento se encuentra en los mercados internacionales, y en el que le prestan especial atención a Corea del Sur y a Japón, por las razones anteriormente expuestas.

2. SELECCIÓN DE MERCADOS

2.1. IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS (3) A PARTIR DE INFORMACIÓN ECONÓMICA

Para continuar con su crecimiento internacional, la compañía decidió orientarse a mercados extranjeros de alta apreciación de la moda y donde la capacidad económica del país permite realizar altas importaciones en el sector textil. Por esta razón, y de acuerdo con la entrevista inicial que se le formuló al equipo de PDHS, se ha decidido analizar los siguientes países:

- Italia.
- Corea del Sur.
- Japón.
- México.
- Inglaterra.
- Francia.

De acuerdo con los países mencionados anteriormente y con las cualidades del producto, las variables que se analizan para categorizar y priorizar los mejores tres mercados objetivos son las siguientes:

- Producto interno bruto (PIB).
- Consumo familiar en textil y calzado anual en 2019.
- Porcentaje de consumo familiar en textil y calzado en relación con el PIB.

- Cantidad de importaciones del sector textil de vestidos femeninos desde Colombia.
- Porcentaje de importación de vestidos femeninos de Colombia con respecto al resto del mundo.
- Salario mínimo por hora.

Mediante la evaluación de estas variables se busca cuantificar lo atractivo de estos mercados, el poder adquisitivo de dichos países y la tendencia a comprar productos extranjeros tales como ropa y calzado.

Para llevar a cabo esta evaluación se consultaron diferentes bases de datos de comercio internacional, tales como Euromonitor International, International Trade Center (ITC) y Legiscomex, las cuales proveen información detallada sobre las variables en cuestión (ITC, 2020).

Tabla 1

Análisis comparativo de datos de comercio exterior de los países en estudio

PAIS	PIB 2019(M.€)	Consumo en ropa y calzado (M.€)	Consumo en % del PIB	Vestidos importados desde Colombia en mil USD	Vestidos totales importados en 2019 (mil USD)	Salario mínimo por hora en USD
Italia	1.787.664	52529,60	2,94%	72	233529	0,00
Corea	1.466.279	35767,28	2,44%	17	170209	9,1
Japón	4.540.300	71019,05	1,56%	25	422661	7,17
México	1.124.447	13876,04	1,23%	85	44240	0,95
Reino Unido	2.523.313	66944,44	2,65%	187	719831	11,63
Francia	2.425.708	36308,00	1,50%	16	498255	11,62

Nota. Elaboración propia con información tomada de Euromonitor International (Westbrook & Angus, 2021), ITC (2020) y Legiscomex (2020).

La tabla anterior es el resultado de una primera investigación de la capacidad adquisitiva de los diferentes mercados, y su consumo anual en ropa y calzado, en donde se puede observar que Italia y Reino Unido son los países que más consumen en el sector textil con respecto a su PIB, lo cual los convierte en mercados muy atractivos. asimismo, es importante notar que según la partida arancelaria que se está analizando (correspondiente a vestidos femeninos) el país que más importan desde Colombia es Reino Unido, que son también quienes más importan de manera global. También es importante destacar que Japón es un mercado con un consumo en ropa y calzado muy alto, lo cual también lo hace un mercado muy atractivo.

De acuerdo con las variables analizadas y los resultados obtenidos, para simplificar la selección de los tres mercados se diseñó una priorización, con base en las tres variables más relevantes para tomar la decisión:

- Consumo del mercado: Italia, Reino Unido, Corea del Sur.
- Capacidad adquisitiva: Reino Unido, Francia, Japón.
- Importaciones totales textiles: Reino Unido, Francia, Japón.

Con base en estas tres variables, y pensando en las características de la marca y las cualidades específicas del producto, con la creadora de PDHS se decidió en conjunto orientar este estudio a la variable de consumo del mercado, precisando así que los países objeto de estudio serían Italia, Reino Unido y Corea del Sur. Puesto que estos

tres países son interesantes para la compañía, ya que están alineados con la estrategia de expansión que se pretende ejecutar, sin ser mercados altamente competitivos, como lo puede ser por ejemplo Francia, y tiene en cuenta aspectos importantes como son la exclusividad de la prenda y su valor y su significado.

2.2. SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO A PARTIR DE LA APLICACIÓN DE VARIABLES IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS A PARTIR DE INFORMACIÓN ECONÓMICA

2.2.1. Riesgo económico por país

2.2.1.1. Reino Unido. El PIB del Reino Unido (RU) era de EUR 2.523.313 millones en 2019; una capacidad adquisitiva bastante alta, ya que el salario mínimo legal por hora es de EUR 11,63, y su moneda, la libra esterlina (GBP), es más fuerte que el euro y el dólar estadounidense. Tiene un PIB per cápita de EUR 37.760, con una población de 66,65 millones de habitantes en 2019. Todo esto nos lleva a comparar dichos PIB en términos de paridad en poder adquisitivo (PPA), para poder tener una apreciación más ecuánime del poder adquisitivo en cada país, y comparar así dos países europeos con uno asiático. El Reino Unido tiene un PIB PPA de EUR 2.684.163,29 millones, lo cual lo eleva en términos de poder adquisitivo gracias a su fuerte moneda, la libra esterlina (Banco Mundial, 2020a).

Gran parte del sector financiero radicado en el RU está íntimamente relacionado con la exportación de servicios. Esta relación sitúa a la UE como una región dependiente de los servicios financieros que se ofrecen desde el RU. El IIF estima que cerca del 80% de las actividades en mercados de capitales en la UE27 se hicieron en el RU, mientras que el 75% de los fondos de cobertura europeos tienen sede en Gran Bretaña.

Una vez el Reino Unido fuera de la UE, esta alta codependencia se vería fuertemente afectada, lo que genera preocupación entre supervisores, entidades financieras y gobiernos de los países europeos. El resultado final dependerá, en última instancia, del tipo de acuerdo al que puedan llegar las partes durante el proceso de negociación, que se anticipa difícil en un período de solo dos años (Cabrera y Sicilia, 2017).

Esto representa un alto riesgo económico para PDHS, ya que no es posible determinar en este momento que pasará con la economía británica al salir de la UE, pero esto muy posiblemente representará dificultades para el sector financiero, ya que no serán tan fáciles como eran antes las transacciones euro a libra esterlina; además, muchas compañías que tenían sedes principales o administrativas en Reino Unido están decidiendo pasarlas para otras capitales europeas, para facilitar así la imposición y la centralización de información.

2.2.1.2. Italia. El PIB Italia era de EUR 1.787.664 millones en 2019. Este país tiene una capacidad adquisitiva muy alta y, aunque no existe un salario mínimo legal, se manejan salarios mínimos por convenciones según el sector de la empresa, y es en promedio de EUR 10,14 por hora. Tiene un PIB per cápita de EUR 29.610, con una

población en 2019 de 60,36 millones de habitantes, y tiene un PIB PPA de EUR 2.291.853,14 millones, lo que, en términos de paridad de poder adquisitivo, lo acercan más al Reino Unido (Banco Mundial, 2020a).

Los actuales problemas económicos de Italia no parece que vayan a desaparecer a corto plazo. La deuda incobrable del país podría, en teoría, derrumbar el sistema bancario europeo y desacelerar el crecimiento mundial.

A un nivel fundamental, Italia representa una amenaza para una eurozona, ya de por sí inestable. Los bancos italianos están cargados con miles de millones de euros de préstamos incobrables, muchos de ellos gubernamentales, y los temores de contagio nunca están demasiado lejos.

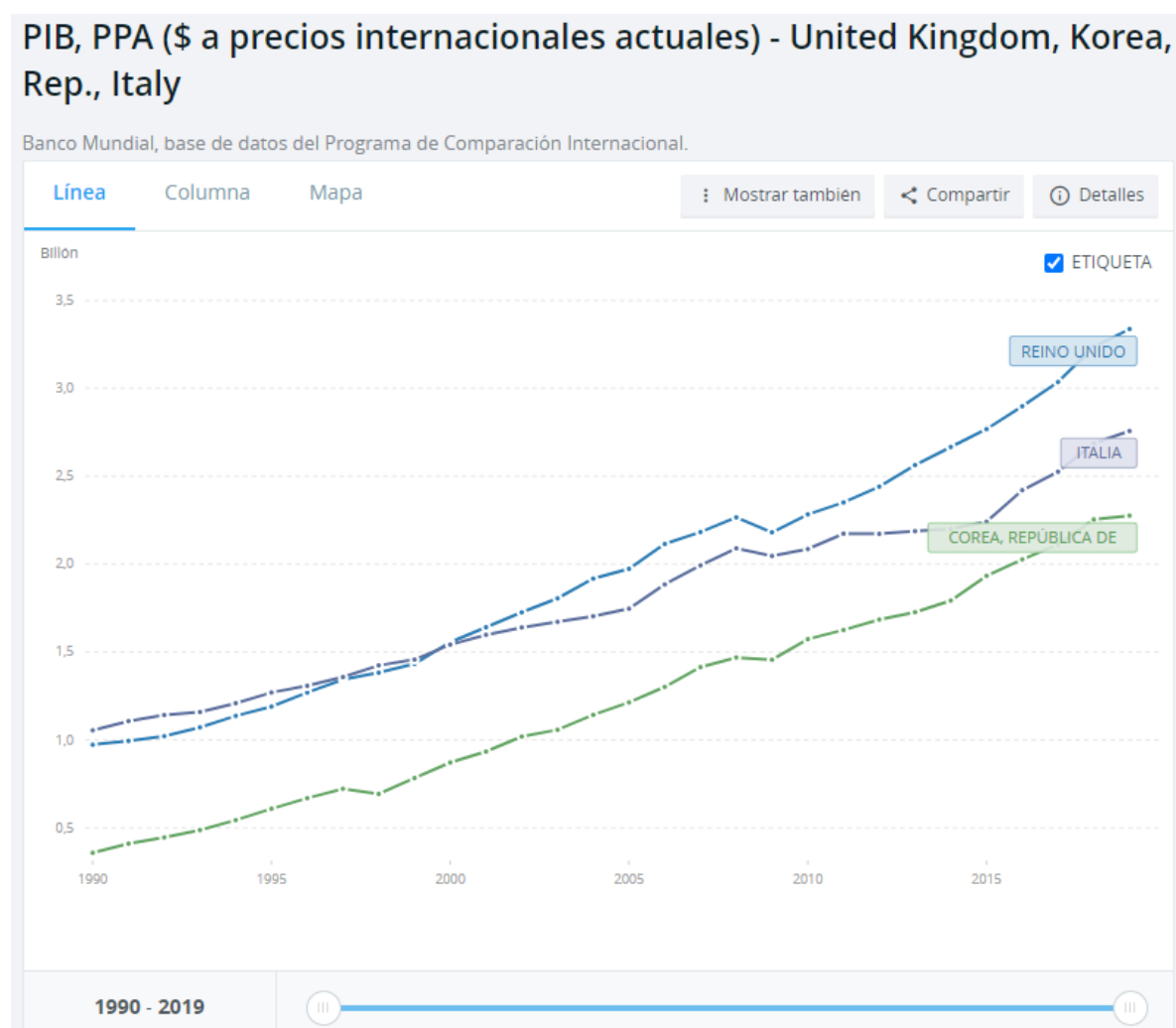
Esta inestabilidad financiera de la banca italiana representa un riesgo alto en el largo plazo, ya que la economía podría derrumbarse o llevar a una pérdida de apoyo económico de la zona euro, caso similar a lo ocurrido con Grecia, aunque sea una economía más débil que la italiana, y el PIB de Italia podría verse fuertemente afectado en el mediano plazo.

2.2.1.3. Corea del Sur. El PIB de Corea era de EUR 1.466.279 millones en 2019. Este país tiene buena capacidad adquisitiva, una de las mejores de Asia, donde su PIB es el cuarto, para un país de menor tamaño que China, India y Japón. Su PIB per cápita es de EUR 28.472, con una población de 51,64 millones de habitantes.

El PIB PPA de Corea del Sur es de EUR 1.913.487,46 millones, el cual, aunque es el más bajo de los tres países, lo deja muy bien posicionado para ser un país asiático, en comparación con los otros dos grandes países europeos (Banco Mundial, 2020a), según se aprecia en la ilustración 2.

Ilustración 2

Crecimiento anual de Reino Unido, Corea del Sur e Italia en PIB a paridad PPA



Nota. Figura tomada de Banco Mundial (2020a).

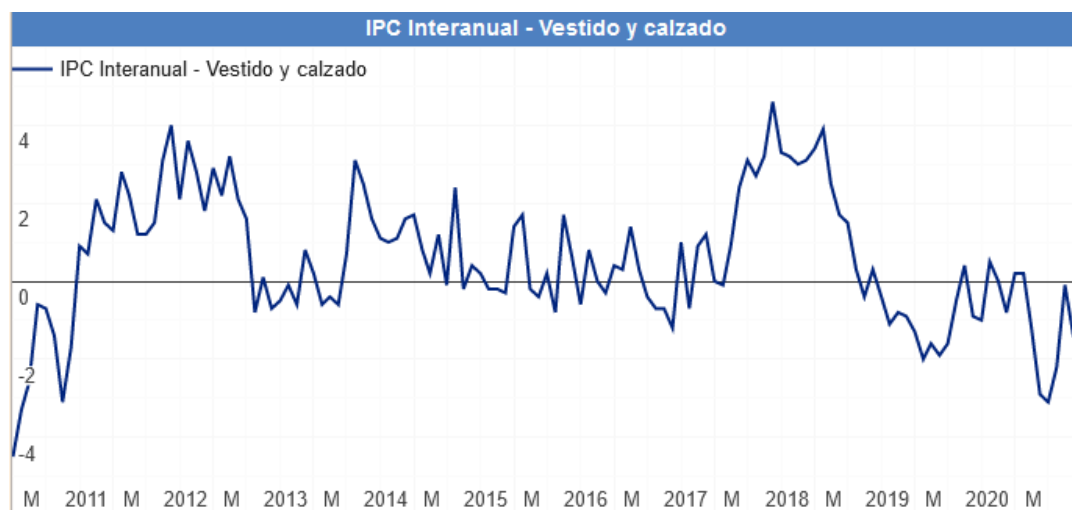
Esta gráfica nos muestra la evolución del PIB PPA entre 1990 y 2019, en donde podemos ver que Italia ha ido perdiendo poder adquisitivo, Reino Unido fue afectado por la crisis del 2008 pero luego siguió con su crecimiento, y Corea del Sur es el que mayor crecimiento y estabilidad ha tenido en su economía, lo que lo hace actualmente el país con menor riesgo económico a pesar de no ser el de mayor PIB.

2.2.2. Riesgo de tipo cambiario, inflación por país

2.2.2.1. Reino Unido. Su riesgo de tipo de cambio no es muy alto, a pesar de haber perdido valor en 2016. Desde entonces oscila entre EUR 1,09 y EUR 1,15 en promedio como se puede ver en la ilustración 3, y su inflación fue del 1,3% en 2019 (Expansión, 2020a).

Ilustración 3

IPC Reino Unido en vestido y calzado



Nota. La página Datosmacro.com permite analizar la evolución del IPC por categoría, Expansión (2020a).

A pesar de tener una inflación promedio baja, los índices del consumo en vestido y calzado son negativos en varios años, que en 2020 representan una disminución en los precios del mercado, por causa de la pandemia del virus SARS-CoV-2, denominado COVID-19, o coronavirus, que fue decretado pandemia por la OMS y ha traído consecuencias negativas tanto para la salud como para la economía mundial y que ya superaba 1,2 millones de muertes (Statista, 2020).

2.2.2.2. Italia. Su moneda es el euro, la cual tiene bajo riesgo cambiario, ya que se mantiene muy estable respecto al dólar, que es la moneda de comercio internacional. Su inflación fue del 0,5% en 2019 (Expansión, 2020b). El euro tiene una ventaja con Colombia, y es que mucha parte de la balanza comercial se hace directamente en euros; y aunque muchas negociaciones son directamente en dólares, entre Colombia y varios países europeos se transa directamente en euros. La moneda es muy estable y la inflación en los países europeos es muy baja, lo cual favorece a PDHS a la hora de poner precios en el mercado europeo.

Ilustración 4

IPC Italia en vestido y calzado



Nota. La página [Datosmacro.com](https://datosmacro.com) permite analizar la evolución del IPC por categoría, Expansión (2020b).

El IPC en vestido y calzado en Italia logra mantenerse positivo, y, a pesar de la pandemia actual de COVID-19, se siguen manteniendo los precios y el consumo de mercado, lo cual es un dato positivo para PDHS y demuestra que el consumo de mercado de Italia es muy alto y estable (ilustración 4).

2.2.2.3. Corea del Sur. Su moneda es el won surcoreano (KRW), con un precio promedio de KRW 1.100 por USD 1, y una inflación de tan solo 0,38% en 2019 (Expansión, 2020c).

Ilustración 5

IPC Corea del Sur en vestido y calzado



Nota. IPC interanual de Corea del Sur en vestido y calzado Expansión (2020c).

2.2.3. Competencia local e internacional, por país

2.2.3.1. Reino Unido. La competencia internacional en Reino Unido es muy alta, ya que Londres es una de las principales ciudades del mundo en consumo en moda, con marcas y diseños de muchos países, principalmente de Europa. Esto puede verse afectado con las definiciones arancelarias puntuales que dejará la salida de la Unión Europea, pero esto aún es algo incierto. La competencia local no es muy reconocida, pero Londres sí es reconocida como una de las capitales de la moda. El London Fashion Week es una de las principales pasarelas, en donde el 50% de los diseñadores detrás de las marcas en el programa de exposiciones nacieron fuera del Reino Unido, lo que representa a 42 marcas. Se estima que el valor mediático de la publicidad del evento en el Reino Unido supera los GBP 160 millones, y las salas de exposición de diseñadores en el evento son el principal centro de ventas de la semana, que cada temporada generan pedidos por valor superior a GBP 100 millones.

El London Fashion Week le aporta más de GBP 30 millones a la economía de Londres cada temporada, por lo cual es un mercado grande y con alto impacto económico.

2.2.3.2. Italia. La competencia internacional en Italia es muy alta, al ser uno de los países referentes de moda del mundo, y la competencia local es una de las más reconocidas en el sector textil de Europa, al tener una capital de la moda como es Milán. Cuenta con marcas reconocidas internacionalmente tales como Prada, Armani, Valentino, Dolce & Gabana, Gucci y Cavalli.

El Milan Fashion Week es una de las cuatro semanas de la moda más importantes del mundo y tiene la particularidad de que varios de los desfiles se hacen en la calle, cerca de sitios emblemáticos tales como la catedral de Milán y el patio del Castillo Sforzesco, lo cual permite admirar al mismo tiempo el desfile y la arquitectura de la ciudad, y es una pasarela en la que el público es también protagonista. El panorama competitivo de la moda italiana se mantiene muy fragmentado, y en 2019 las empresas de mayor rango representaron una participación de un solo dígito en el mercado. Aparte de Zara Italia y Hennes & Mauritz, las empresas nacionales ocupan los lugares líderes. La empresa italiana de colecciones *prêt-à-porter* Max Mara Fashion Group siguió aumentando su participación en el valor minorista, para continuar siendo líder en el mercado. La empresa ofrece un amplio portafolio, liderado por la marca de diseñadores Max Mara, pero también marcas tales como I Blues, Marina Rinaldi y Max & Co, que son apreciadas por su posicionamiento de lujo accesible. Marina Rinaldi también es popular por sus tallas en tamaños grandes y extragrandes. Además, la marca Sportmax se beneficia de las tendencias casual y atlética del desfile.

2.2.3.3. Corea del Sur. La competencia internacional es alta, ya que la mayoría de las importaciones textiles provienen de China, país que es uno de los mayores productores y de donde proviene el 55,5% de los vestidos femeninos importados, y le sigue Vietnam, con el 10,2%, e Indonesia, con el 7,7% (ITC, 2020). Sin embargo, la competencia de PDHS en el mercado coreano serían las marcas europeas, ya que son reconocidas como las de mejor calidad y exclusividad y representan un estatus más alto para la sociedad, y por esta razón los clientes con buena capacidad adquisitiva compran más de las marcas de estos países que de las marcas chinas. La competencia local sería con marcas coreanas tales como Charms, Hyein Seo, Goen J y Lucky Chouette, las cuales son marcas locales con inspiración europea; por ejemplo, Goen J es una diseñadora que estudió en Francia, y cuyos diseños están orientados por este estilo.

2.2.4. Potencial del tamaño de mercado, por país

2.2.4.1. Reino Unido. Reino Unido es uno de los países con mayor consumo en ropa y calzado, cada habitante británico gasta en promedio EUR 848 en moda al año. Esto lo hace un mercado atractivo para las marcas exclusivas tales como PDHS, en donde la gente está dispuesta a pagar más por moda que en otros mercados.

El potencial del tamaño del mercado en Reino Unido es muy alto: al tener EUR 66.944,44 millones en consumo en ropa y calzado, es el segundo país que más gasto tiene en relación con su PIB. Es un mercado demasiado competitivo y atractivo para muchas marcas de ropa; además, es el país con el mayor monto de importaciones totales en

vestidos femeninos (ITC, 2020). Hay muchas marcas líderes que tienen un elevado valor en el mercado del Reino Unido, incluidos los minoristas principales, como son Primark, Next Plc, Burberry y New Look, y tiendas en línea, como ASOS.

Tabla 2

UK fashion industry statistics. Fashion companies

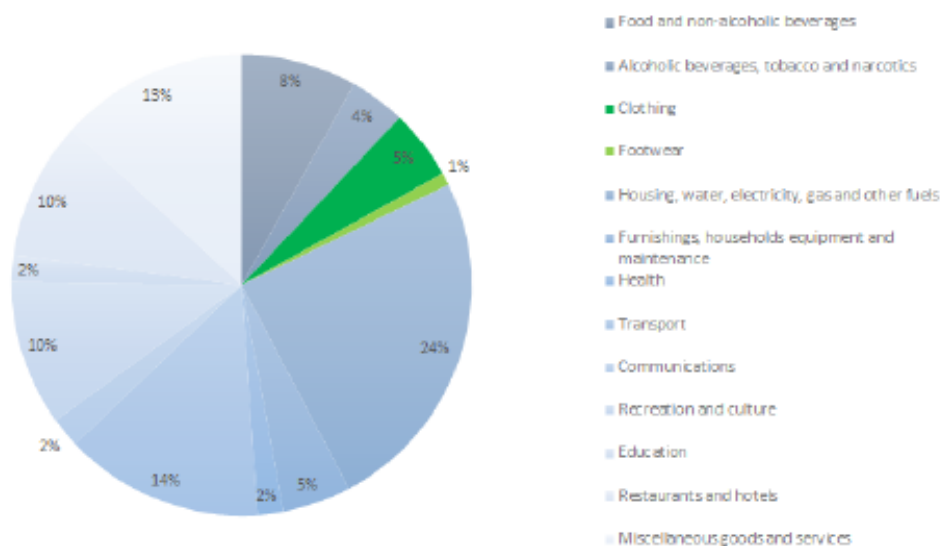
TIENDA	VOLUMEN DE VENTAS EN 2019
BURBERRY:	10 billion USD
NEXT PLC:	7.16 Billion
MARK & SPENCER:	6.18 billion dollar
ASOS:	6.18 billion dollar

Nota. Información extraída de Fashionunited (2020).

El crecimiento en las ventas de ropa por Internet ha sido considerablemente alto en los últimos años, con el 60% de las personas comprando ropa en línea en 2019. A pesar de esta tendencia creciente, muchos consumidores todavía prefieren comprar ropa en tiendas físicas, y se preveía que las compras fuera de línea siguieran siendo responsables de alrededor del 71,2% de las ventas para 2020. Si se logra continuar con esta tendencia creciente y con el aumento de las ventas por internet, el potencial del mercado de Reino Unido mantendrá su liderazgo en volumen de ventas (ilustración 6).

Ilustración 6

Distribución promedio del consumo de un habitante de Reino Unido



Nota. Información extraída de Fashionunited (2020).

2.2.4.2. Italia. El potencial del tamaño de mercado de Italia es el más alto de todos, ya que el consumo es de EUR 52.529,60 millones. Esto representa el 2,94% del PIB del país, lo que hace el mercado más atractivo y es el pilar central de la moda (ITC, 2020).

Los ingresos en el mercado de prendas de vestir ascendieron a US \$ 46.591 millones en 2020, y se espera que el mercado crezca anualmente un 5,8% (CAGR 2020-2025)¹ (Statista, 2020). El segmento más grande del mercado es el de vestimenta femenina con un volumen de mercado de USD 22.176 millones en 2020. Esto representa un gran potencial de mercado, pero de difícil competencia.

¹ Tasa de crecimiento anual compuesto, TCAC (CAGR, por sus siglas en inglés *compound annual growth rate*).

2.2.4.3. Corea del Sur. El potencial del tamaño de mercado de Corea del Sur es el menor de los tres; sin embargo, hay que tener en cuenta que la crisis de 2013 ha golpeado muy duro a Corea y a su economía, pero ha ido recuperándose progresivamente y es un país que importa grandes volúmenes en el sector textil, la mayoría principalmente de China. Los ingresos en el mercado de prendas de vestir ascendieron a USD 33,785 millones en 2020, y se espera que el mercado crezca anualmente un 5,4% (CAGR 2020-2025) (Statista, 2020).

El segmento más grande del mercado es el de vestimenta femenina, con un volumen de mercado de USD 16,201 millones en 2020, y se esperaba un consumo promedio por habitante de USD 658.96 en 2020, lo cual, a pesar de la crisis actual, es muy estimado.

2.2.5. Entorno legal y regulatorio, por país

2.2.5.1. Reino Unido. En el momento, el Reino Unido se encuentra incluido en el Tratado de Libre Comercio de Colombia, Perú y Ecuador con la Unión Europea; sin embargo, en las cláusulas del Brexit este acuerdo se mantenía vigente para Reino Unido solo hasta el 31 de diciembre de 2020, por lo cual aún no se ha definido en qué modalidad Reino Unido podría o no mantener un TLC con Colombia. Esto es un riesgo alto, por el costo de los aranceles de importación que podrían implementarse a partir del 2021, de no llegarse a un acuerdo con Reino Unido.

Los artículos textiles, la ropa (altos impuestos y régimen de cuotas) y los sectores industriales de procesamiento de alimentos (impuesto medio del 17,3% y numerosas

cuotas arancelarias, PAC) aún tienen medidas de protección (Santander, 2020a). Por lo tanto, si no se consigue un acuerdo con Reino Unido, entrarán a regir estos porcentajes de aranceles, que encarecerían bastante el producto.

2.2.5.2. Italia. Italia hace parte de la Unión Europea; por lo tanto, del Tratado de Libre Comercio de la UE con tres países andinos pertenecientes a la Comunidad Andina (CAN): Colombia, Perú y Ecuador. Italia cuenta con una moderna infraestructura tanto portuaria como de red vial. La mayoría de las importaciones directas desde Colombia se hacen por vía marítima, y llegan a puertos como La Spezia, Génova y Augusta, lo cual posiciona a Italia muy bien frente a posibles exportaciones desde Colombia, y puede convertirse en un buen centro logístico de distribución en Europa. Los impuestos arancelarios para exportar ropa de PDHS a Italia serían del 0%, gracias al TLC.

2.2.5.3. Corea del Sur. Corea es la puerta de entrada al mercado asiático, con ruta directa marítima desde Buenaventura hasta Busan, uno de sus principales puertos, y con escala en Panamá desde los demás puertos de Colombia. Existe un Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Corea del Sur, que está vigente desde el 2016, el cual le permite a Colombia crecer en exportaciones hacia un país cuya balanza comercial es deficitaria; es decir, que es mayor el volumen de lo que importan que de lo que exportan. Esto es para PDHS una buena oportunidad para incursionar en el mercado asiático y lograr posicionar su marca allí, ya que es un país que hace importaciones en la misma categoría y cuya partida arancelaria no tendría impuestos.

2.2.6. Entorno cultural, idioma, dimensiones Geert Hofstede, por país

A continuación, presentamos un análisis del entorno cultural basado en el modelo 6-D de Geert Hofstede Insights (2020), en el cual comparamos a Colombia con los tres países estudiados.

Este modelo mide la sociedad a partir de seis parámetros: distancia al poder, individualismo, masculinidad, evasión de la incertidumbre, orientación al largo plazo e indulgencia, cada uno de los cuales explicamos a continuación en la tabla 3.

Tabla 3

Definición de los parámetros evaluados en el modelo 6-D de Geert Hofstede

Distancia al poder (<i>power distance</i>)	Individualismo (<i>individualism</i>)	Masculinidad (<i>masculinity</i>)	Evasión de la incertidumbre (<i>uncertainty avoidance</i>)	Orientación al largo plazo (<i>long term orientation</i>)	Indulgencia (<i>indulgency</i>)
Esta dimensión se ocupa del hecho de que todos los individuos en las sociedades no son iguales; expresa la actitud de la cultura hacia estas desigualdades entre nosotros. La distancia de poder se define como la medida	El tema fundamental que aborda esta dimensión es el grado de interdependencia que mantiene una sociedad entre sus miembros. Tiene que ver con si la autoimagen de las personas se define en términos de “yo” o “nosotros”. En	Un puntaje alto (masculino) en esta dimensión indica que la sociedad será impulsada por la competencia, el logro y el éxito, y el éxito será definido por el ganador/mejor en el campo, un sistema de valores que comienza en la	La dimensión de evasión de la Incertidumbre tiene que ver con la forma en que una sociedad lidia con el hecho de que el futuro nunca puede ser conocido: ¿Deberíamos intentar controlar el futuro o simplemente dejar que	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, y las sociedades priorizan estos dos objetivos	Un desafío al que se enfrenta la humanidad, ahora y en el pasado, es el grado de socialización de los niños pequeños. Sin socialización no nos volvemos “humanos”. Esta dimensión se define como la medida en que

Distancia al poder (<i>power distance</i>)	Individualismo (<i>individualism</i>)	Masculinidad (<i>masculinity</i>)	Evasión de la incertidumbre (<i>uncertainty avoidance</i>)	Orientación al largo plazo (<i>long term orientation</i>)	Indulgencia (<i>indulgency</i>)
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.	las sociedades individualistas se supone que las personas deben cuidar de sí mismas y de su familia directa únicamente. En las sociedades colectivistas las personas pertenecen a “grupos” que los cuidan a cambio de lealtad.	escuela y continúa a lo largo de la vida organizacional. Una puntuación baja (femenina) en esta dimensión significa que los valores dominantes en la sociedad son el cuidado de los demás y la calidad de vida. Una sociedad femenina es aquella en la que	suceda? Esta ambigüedad trae consigo ansiedad, y diferentes culturas han aprendido a lidiar con esta ansiedad de diferentes maneras. La medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o	existenciales de manera diferente. Sociedades normativas, que puntúan bajo en esta dimensión, por ejemplo, prefieren mantener tradiciones y normas consagradas, mientras ven el cambio social con sospecha. Aquellos con una cultura que tiene puntaje alto, por	las personas intentan controlar sus deseos e impulsos, en función de la forma en que fueron criados. El control relativamente débil se llama “indulgencia”, y el control relativamente fuerte se llama “restricción”. Por lo tanto, las culturas pueden describirse como

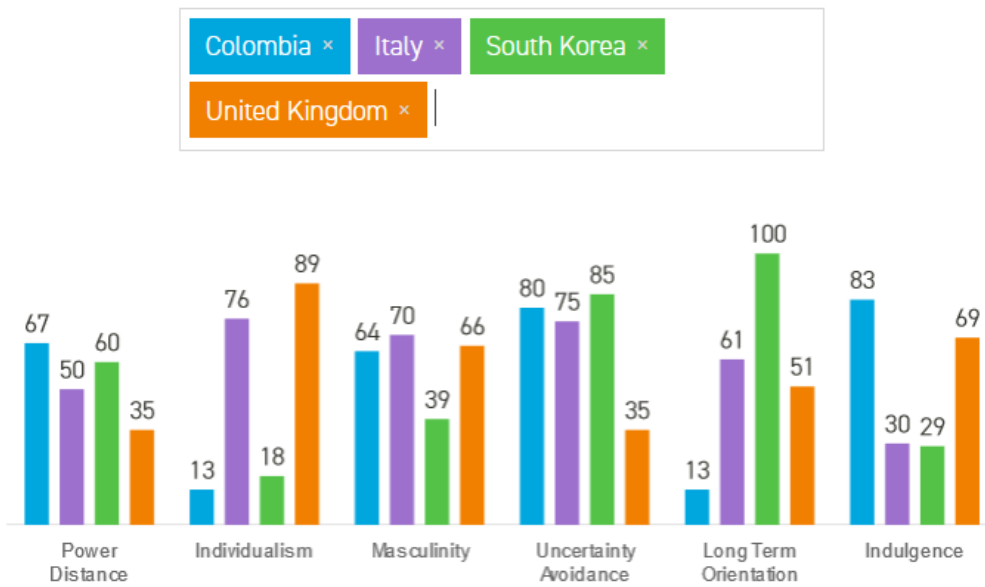
Distancia al poder (<i>power distance</i>)	Individualismo (<i>individualism</i>)	Masculinidad (<i>masculinity</i>)	Evasión de la incertidumbre (<i>uncertainty avoidance</i>)	Orientación al largo plazo (<i>long term orientation</i>)	Indulgencia (<i>indulgency</i>)
		la calidad de vida es el significado del éxito y destacar entre la multitud no es admirable. La cuestión fundamental aquí es qué motiva a las personas: querer ser el mejor (masculino) o gustarle lo que hace (femenino).	desconocidas y han creado creencias e instituciones que intentan evitarlas se refleja en la partitura de evasión de la incertidumbre.	otro lado, adoptan un enfoque más pragmático: fomentan el ahorro y los esfuerzos en la educación moderna como una forma de prepararse para el futuro.	indulgentes o como restringidas.

Nota. Elaboración propia, con información tomada de Hofstede Insights(2020) el 13 de agosto de 2020.

Basándonos en este modelo, a continuación, en la ilustración 7 comparamos con Colombia los tres mercados objetivo, para encontrar similitudes o diferencias notorias en su entorno cultural.

Ilustración 7

Comparación del entorno cultural con las dimensiones de Geert Hofstede



Nota. Información tomada de Hofstede Insights (2020) el 13 de agosto de 2020.

2.2.6.1. Reino Unido. El idioma nacional del Reino Unido es el inglés. En la comparación hecha con el modelo 6-D, se evidencia una diferencia en el *individualismo*, ya que Colombia es un pueblo muy colectivo, y Reino Unido es muy independiente. Se observa también una inequidad social muy aceptada en Colombia, y rechazada en Reino Unido. Con un puntaje de 35, el Reino Unido tiene un puntaje bajo en *evasión de la incertidumbre*, lo que significa que, como nación, están muy felices de despertarse sin saber lo que trae el día y están felices de ir cambiando de planes a medida que nueva información sale a la luz.

2.2.6.2. Italia. El idioma nativo es el italiano, que proviene del latín al igual que el español. Italia está en el medio en *distancia al poder*, y es una cultura muy individualista al igual que Reino Unido y muchos países europeos. Con una *evitación de la incertidumbre* casi tan alta como la de Colombia y muy poco *indulgente*, es una cultura mucho más orientada al largo plazo que Colombia. Esto lo hace un país muy atractivo para PDHS, ya que se busca esa demarcación individualista, y el concepto de exclusividad va muy de la mano de la marca.

2.2.6.3. Corea del Sur. El idioma oficial es el coreano, el cual es considerado una lengua aislada, ya que solo se habla en Corea del Sur y en Corea del Norte. Corea es un país muy colectivo al igual que Colombia, y es el que tiene más *orientación al largo plazo*. Con 80 puntos, Colombia tiene un puntaje alto en *evitación de la incertidumbre* y solo es superado por los 85 puntos de Corea, lo que significa que como nación están buscando mecanismos para evitar la ambigüedad. Las emociones se expresan abiertamente, hay reglas (extensas) para todo, y el conservadurismo social disfruta de muchos seguidores. Esta expresión emocional se puede aplicar mucho a una estrategia de mercadeo de PDHS, en la que los vestidos reflejen las emociones de sus compradores y caractericen su ideal y su estado de ánimo.

2.2.7. Conclusión en la selección del mercado objetivo

Luego de haber completado la investigación de estos seis factores representativos en los tres países, se escogieron las variables que permitían analizar de manera comparativa cuál de los tres mercados sería el mejor candidato para PDHS, y seleccionar el mercado objetivo basándonos en las principales variables ya abordadas. Elaboramos una matriz de selección *site selection*, en la que se les asignan pesos porcentuales a los principales indicadores de dichas variables y se hace una valoración de 1 a 3 para los tres mercados, siendo 1 el puntaje más bajo y 3 el puntaje más alto, en términos de viabilidad o facilidad de exportación. En caso de empate, como puntaje más alto ambos países llevarán la notación de 3, y en caso de desventaja de dos países, ambos llevarán la notación de 1.

A continuación, en la tabla 4 ponderamos todas las variables y designamos el mercado objetivo cuyo país obtenga la mayor puntuación ponderada. Las variables más determinantes según lo discutido con las directivas de PDHS son el consumo de mercado (30%) y el riesgo económico (25%).

Tabla 4

Elaboración propia en base a la investigación realizada y a los criterios de evaluación utilizados

Resultado				
Variables	Valor de variable	Reino Unido	Italia	Corea del Sur
Riesgo económico	25%	0,55	0,5	0,45
PIB per cápita	15%	0,45	0,3	0,15
Inflación	10%	0,1	0,2	0,3
Tamaño de mercado	30%	0,6	0,7	0,5
Consumo del mercado	20%	0,4	0,6	0,2
Competencia	10%	0,2	0,1	0,3
Entorno legal	20%	0,2	0,5	0,6
Impuestos arancelarios	10%	0,1	0,3	0,3
Normas	10%	0,1	0,2	0,3
Entorno cultural	15%	0,3	0,25	0,35
Lenguaje	5%	0,1	0,15	0,05
Dimensiones Hofstede	10%	0,2	0,1	0,3
Riesgo político	10%	0,2	0,1	0,3
Índice de riesgo político	10%	0,2	0,1	0,3
	100%	1,85	2,05	2,2

Con base en la anterior matriz de selección *site selection*, se puede concluir que el mercado más atractivo y factible para PDHS es el de Corea del Sur.

Corea del Sur es un mercado en el que la ropa exclusiva y la diferenciación son muy importantes a la hora de vestirse. Los coreanos gastan en promedio un 2,5% de su PIB per cápita en la categoría de ropa y calzado, lo cual lo hace un mercado atractivo para PDHS. El TLC existente entre Colombia y Corea ha permitido aumentar las exportaciones a dicho país, por cuanto, a pesar de que Corea exporta muchos productos, tiene una balanza comercial deficitaria y es un potencial país para aumentar las exportaciones de textiles de Colombia; además, la dificultad de la competencia sería con China, que es muy fuerte en precios, pero no lo es en calidad y exclusividad de diseños.

Corea es un mercado en el que los consumidores de estratos medio y alto tienen prioridad por adquirir ropa de marcas reconocidas y que se encuentren a la moda, por lo cual el posicionamiento de marca es fundamental, y probablemente deban usarse distribuidores para incursionar en este mercado, ya que presenta un buen potencial de exportación con un consumo de mercado atractivo y bajo riesgo económico y político.

Por consiguiente, se analizan las demás variables: riesgo político, situación social, reintegro de divisas al país de origen, presencia de distribuidores o intermediarios, talento humano e Infraestructura del país.

2.2.8. Riesgo político: estabilidad política, cambios en leyes

Índice de riesgo político, índice Marsh (2020) para Corea del Sur:

- País/región índice de riesgo: 75,8.
- Índice de riesgo operacional: 71,8.
- Índice de riesgo político al largo plazo: 82,5.
- Índice de riesgo político al corto plazo: 72,9.
- Índice de riesgo económico al largo plazo: 79,4.
- Índice de riesgo económico a corto plazo: 76,3.

El gobernante Partido Minjoo, del presidente coreano Moon Jae-in, enfrentó una batalla cuesta arriba para retener su mayoría parlamentaria en las elecciones legislativas del 15 abril de 2020, debido a la desaceleración del crecimiento económico y al creciente descontento entre la población, a pesar de haber sido llevadas a cabo durante la pandemia mundial del COVID-19, y en las cuales logró mantener una representación mayoritaria en la asamblea, con 180 curules. Es preocupante que el acercamiento de 2018 con Corea del Norte haya llegado a un punto muerto, decepcionando con ello las esperanzas de muchos, incluidas las empresas que esperaban invertir en el Norte, y sigue siendo un conflicto militar y político complicado. El mayor riesgo en 2020 es un colapso del acercamiento de Estados Unidos con Corea del Norte, lo que podría provocar un aumento de las tensiones e incluso el espectro de una guerra, que sería devastadora para Corea del Sur (Europapress, 2020). Estos conflictos comerciales y políticos elevan un poco el riesgo político y podrían causar una desestabilidad en la legislación comercial con Corea del Sur, aunque actualmente no existe ninguna consecuencia directa frente a Colombia.

2.2.9. Situación social: distribución de las ganancias, índice de igualdad social, etc.

Corea del Sur figura entre los estados-miembro de la OCDE con mayor desigualdad de ingresos. En concreto, es la cuarta de las 36 naciones que integran dicha entidad internacional en cuanto a diversidad salarial (KBS World, 2019).

Los datos que sitúan a Corea del Sur entre los países con mayor desigualdad de la OCDE apuntan a la distribución de ingresos, los datos presentados en la Oficina Nacional de Estadística son ampliamente usados para medir el nivel de desigualdad entre la población de un país.

Hay una brecha considerable entre los más ricos y los más pobres; la población situada en el 20% superior de la escala de ingresos gana más de cinco veces lo que percibe la población que ocupa el 20% inferior. Con un coeficiente Gini de 0,316 de acuerdo con el estudio de desarrollo humano de la ONU, coeficiente de 0 a 1 que representa el nivel de distribución de ingresos donde 0 están distribuidos equitativamente entre toda la sociedad y 1 representa una situación en la que 1 persona posee el 100% de los ingresos. Lo cual representa un país poco desigual en el que el promedio de la población tiene ingresos adecuados y suficientes para vivir tranquilamente, sin embargo, existen casos de pobreza más que todo en ancianos que no tienen ahorros y destinaron todo su dinero en la educación de sus hijos y ahora viven en la pobreza. Esta situación social no es un impedimento para la prosperidad del país quien ha mantenido un crecimiento estable y mejorando su situación social.

2.2.10. Reintegro de divisas al país de origen

En Colombia existe la Circular Reglamentaria Externa 83, de octubre 27 de 2016, del Banco de la República (2016), que en su capítulo 4° dice:

Los residentes deberán canalizar a través del mercado cambiario, las divisas provenientes de sus exportaciones, incluidas las que reciba en efectivo directamente del comprador del exterior, dentro de los seis (6) meses siguientes a la fecha de su recibo, correspondientes tanto a exportaciones ya realizadas como a las recibidas en calidad de pago anticipado por futuras exportaciones de bienes.

Conforme a la Resolución Externa 1 de 2018 de la Junta Directiva del Banco de la República (en adelante R.E. 1/18 J.D.) los residentes deberán canalizar a través del mercado cambiario las divisas por concepto de garantías otorgadas en desarrollo de sus exportaciones.

Para estos efectos, deben suministrar al IMC la información de los datos mínimos de cada operación (Declaración de Cambio) exigidos en el numeral 4.6 de este Capítulo. Cuando la operación se canalice a través de cuentas de compensación el Formulario No. 10 “Registro, Informe de Movimientos y/o Cancelación Cuenta de Compensación” hará las veces de la declaración de cambio, el cual se transmitirá por el titular de la cuenta de compensación de acuerdo con los procedimientos señalados en el Capítulo 8 de esta Circular.

Las divisas deberán ser canalizadas a través del mercado cambiario por quien efectuó la exportación de bienes, y éstas podrán provenir del deudor, su cesionario o de

centros o personas que adelanten en el exterior la gestión de recaudo y/o pago internacional, se trate de residentes o no residentes. (p. 29)

Para esta declaración, una vez le corresponda a PDHS reintegrar las divisas, deberá dejar constancia de los siguientes datos (Banco de la República, 2016):

- La declaración o declaraciones de exportación definitivas.
- Los valores efectivamente reintegrados.
- Los gastos en que se haya incurrido.
- Las deducciones acordadas.

Esta información deberá ser conservada, en caso de que pueda llegar a ser requerida por entidades como la DIAN o por algún otro ente de control, pero no es necesario enviarla al Banco de la República.

2.2.11. Presencia de distribuidores o intermediarios

Corea del Sur es uno de los países más conectados del mundo, donde la inmensa mayoría de los hogares tiene acceso a Internet. El país también está muy urbanizado y bien desarrollado, y ocupa un lugar destacado en el ranking de logística del Banco Mundial, por encima de otros mercados de comercio electrónico líderes en Asia, tales como China, India y Taiwán.

El comercio electrónico es de gran importancia en este mercado. En 2017, Corea del Sur tuvo el nivel más alto de penetración del comercio electrónico en la región de Asia Pacífico

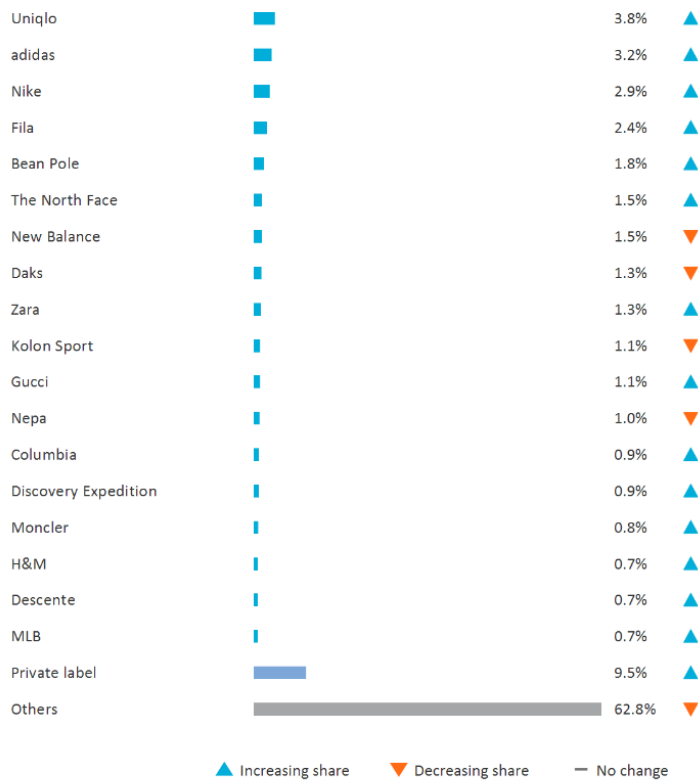
(74%) y el comercio electrónico transfronterizo alcanzó los USD 2.000 millones; además, está clasificado como el tercer mercado de comercio electrónico más grande a nivel mundial, con el 16% de todas las ventas minoristas del país en línea en el mismo año. Por lo tanto, las ventas de *fashion* han venido creciendo mucho a través del *e-commerce*. Existe un conjunto de tiendas minoristas surcoreanas con diferentes modelos de comercio electrónico que atienden a consumidores conocedores de la tecnología, pero que disponen de poco tiempo. Hay muchos mercados y centros comerciales en línea que les permiten a proveedores externos venderles a los consumidores en sus sitios. La mayoría de las principales empresas de comercio electrónico ofrecen tanto aplicaciones como sitios web y utilizan diferentes vías para ganar y mantener clientes. Por ejemplo, Coupang ofrece un servicio de entrega llamado *Rocket Delivery*, que entrega el pedido el mismo día. En 2018, las opciones de compra en línea más populares en términos de la cantidad de visitantes únicos fueron: 11st.co.kr, Gmarket.co.kr y Auction.co.kr.

Ilustración 8

Distribución del mercado por marcas de ropa y calzado en Corea del Sur

Brand Shares of Apparel and Footwear in South Korea

% Share (LBN) - Retail Value RSP - 2019



Nota. Gráfico tomado de Euromonitor International (Westbrook & Angus, 2021).

Se puede ver en la ilustración anterior que en el mercado de ropa y calzado la distribución es muy pareja y que existen muchas otras marcas que tienen porcentajes bajos del volumen de ventas, donde Uniqlo es la marca japonesa líder del mercado, con solo 3,8%, y aparecen unas marcas europeas en el top 20, tales como Zara y Gucci, y otras grandes americanas como Adidas, Nike y Fila.

Tabla 5*Porcentajes de participación en el mercado de ropa femenina*

Brand Name (GBO)	Company Name (NBO)	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Uniqlo (Fast Retailing Co Ltd)	Fri Korea Co Ltd	4,3	5,3	5,5	5,8	6,4	5,4
Zara (Inditex, Industria de Diseño Textil SA)	Zara Retail Korea Ltd	1,7	2,0	2,2	2,3	2,3	2,3
Daks (LG Corp)	LF Corp	2,1	2,1	2,0	2,0	2,0	2,0
The North Face (VF Corp)	North Face Inc, The	1,7	1,5	1,5	1,6	1,8	1,8
Fila (Fila Holding SpA)	Fila Korea Ltd	0,8	0,7	0,7	0,8	1,2	1,5
Bean Pole (Samsung Corp)	Samsung C&T Fashion Group	-	1,6	1,6	1,5	1,5	1,4
adidas (adidas Group)	adidas Korea LTD	1,0	1,1	1,1	1,2	1,3	1,4
Crocodile Ladies (Fashion Group Hyungji Co Ltd)	Fashion Group Hyungji Co Ltd	2,1	2,2	1,7	1,6	1,5	1,4
Kolon Sport (Kolon Group)	FnC Kolon Corp	1,7	1,6	1,6	1,5	1,5	1,4
Time (Handsome Corp)	Handsome Corp	1,2	1,2	1,3	1,3	1,3	1,3
Deco (E-Land Group)	Deco Ind Co Ltd	1,1	1,1	1,2	1,2	1,2	1,2
Nike (Nike Inc)	Nike Sports Korea Co Ltd	1,0	1,0	1,1	1,1	1,2	1,2
New Balance (New Balance Athletic Shoe Inc)	New Balance Korea	1,2	1,2	1,2	1,2	1,1	1,1

Euromonitor International (Westbrook & Angus, 2021)

Según observamos en la tabla 6, si nos enfocamos únicamente en la ropa femenina, podemos ver que el líder sigue siendo Uniqlo, con un 5,4% de las ventas, y Zara vendría en segundo lugar, con 2,3%; además, que distribución sigue siendo muy segmentada y es difícil destacar unas marcas de las otras.

2.2.12. Talento humano: Salarios, nivel educativo, índice de desempleo, etc.

El salario medio en Corea del Sur para el 2019, fue de EUR 38.117 al año, EUR 3.176 al mes, y subió 2,32% respecto al año anterior, lo que muestra que en dicho país los trabajadores han ganado poder adquisitivo (Expansión, 2020d).

Se observa que la educación en Corea del Sur es una pasión. La educación se ve como el único medio para tener un buen futuro y ayudar al crecimiento económico del país, y la formación está ligada estrechamente al crecimiento del país. Tanto es así, que es normal en su cultura que las familias hagan donativos a las escuelas para mejorar instalaciones y el profesorado. La docencia es uno de los quehaceres más apetecidos en esta cultura, y se muestra profundo respeto por los maestros, los cuales son evaluados periódicamente, y se hace de esta profesión la élite del país. La enseñanza es gratuita y obligatoria de los 7 a los 15 años, cubriendo 6 años de primaria y 3 de secundaria, sin que haya muchas diferencias en la calidad entre instituciones públicas y privadas, gracias al control que ejerce el Estado. Corea del Sur destina aproximadamente el 7% de su PIB a enviar a sus mejores estudiantes a estudiar a Estados Unidos, China o Europa. A pesar de que las leyes educativas del país no se ven afectadas por los cambios de gobierno, realizan modificaciones al currículo cada

cinco años, con el fin de adaptarlo a las necesidades laborales y de crecimiento del país. Según cálculos, los surcoreanos, dedican aproximadamente 16 horas diarias al estudio, de las cuales dedican entre 6 y 7 horas en la escuela, 4 o 5 horas de estudios particulares, y después siguen estudiando en casa. Dichos estudios se basan en la memorización de teorías, lo cual deja de lado la creatividad, la improvisación y el trabajo en equipo. (Aula Planeta, 2020).

Gracias al gran peso que se le da a la educación en el país, según encuestas de la OCDE, los alumnos de dicho país son los más infelices, y la tasa de suicidios entre menores de 24 años es la más alta del mundo. Casi tres millones de estudiantes estudian a través de internet, gracias al sistema de *cyberhome*, el cual busca brindarles herramientas a los estudiantes, sin tener que asistir a academias privadas (Aula Planeta, 2020).

Al 2019, Corea del Sur tuvo una tasa de desempleo de 4,15%, su mayor tasa de desempleo, del 6,96% la tuvo en 1998, y la más baja, de 2,05%, en 1996 (The Global Economy, 2020).

2.2.13. Infraestructura del país: sistema de transporte, telecomunicaciones, acceso a internet, comunicación, energía

Tabla 6

Infraestructura de Corea del Sur

Infraestructura	Total	Por millón de habitantes
Red de carreteras	100.400 km	1.942,17 km
Ferrocarril	4.000 km	76,95 km

Infraestructura	Total	Por millón de habitantes
Vías navegables	1.600 km	30,94 km
Puertos comerciales	1,880	36,36
Aeropuertos	111	2,15

Nota. Infraestructura de Corea del sur extraído de datosmundial.com

Tal como se aprecia en la tabla 7, Corea del Sur cuenta con una excelente red de carreteras, aunque está por debajo del promedio de países asiáticos.

Este país posee una infraestructura portuaria con más de 25 puertos que se extienden a lo largo de sus costas; sin embargo, desde Colombia la mayoría del tráfico marítimo se concentra en Pusan (Busan). El puerto se encuentra en la parte Sur de la península, y juega un rol estratégico en el comercio del país, ya que conecta el Océano Pacífico con el continente asiático, y es considerado la puerta de entrada a la República de Corea. Desde la Costa Atlántica existen más de 50 rutas con conexión ofrecidas por siete navieras, con tiempos de tránsito desde los 22 días. Los transbordos se hacen en puertos de Panamá y Corea del Sur. Desde Buenaventura hacia los puertos de Corea del Sur existen más de 15 rutas directas y en conexión ofrecidas por siete navieras, con tiempos de tránsito desde los 26 días. Las conexiones se hacen en puertos de Corea del Sur (ProColombia, 2013).

El acceso a internet y las telecomunicaciones alcanzan un total de: 44,3 millones de usuarios, o sea, un 89,9% de la población.

Además de ser Corea del Sur el primer país en implementar la tecnología móvil 5G, esta combinación de móvil y red 5G ofrecerá: “La conexión móvil más veloz, más capaz y segura”. Esta será, además, la red 5G con mayor cobertura del país, debido a que la compañía SK Telecom ha desplegado su red 5G en áreas con alta concentración de tráfico de datos, incluyendo las principales áreas urbanas de 85 ciudades, distritos universitarios, estadios deportivos, autopistas y líneas de metro (Infochannel, 2019).

El Banco Mundial (2020b) le da a este país un índice de infraestructura de 3,73 en una escala de 1-5, siendo uno de los mejores países asiáticos en esta categoría.

3. ANÁLISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO

3.1. ARANCELES Y PREFERENCIAS ARANCELARIAS

Tal como se mencionó en el numeral 2.2.5.3., existe un tratado de libre comercio vigente entre Colombia y Corea del Sur que entró en vigor desde el 2016 y eliminó completamente los aranceles de la partida arancelaria 620443: Vestidos de fibras sintéticas, femeninos. Esta categoría incluye prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto, trajes sastre, conjuntos, chaquetas (sacos), vestidos, faldas, faldas pantalón, pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y *shorts* (excepto de baño), para mujeres o niñas. - Vestidos: - De fibras sintéticas. Por lo tanto, los vestidos que PDHS exporte a Corea del Sur que entran en dicha partida arancelaria no tendrán ningún impuesto de exportación. (DIAN, 2020).

Esto es una ventaja frente a cualquier país que no haya firmado un tratado de libre comercio con Corea del Sur y que tenga que cubrir un impuesto arancelario del 13%.

3.2. BARRERAS NO ARANCELARIAS

Según la DIAN (2020), en la partida arancelaria 620443, para todas las prendas de vestir en el mundo las barreras no arancelarias o restricciones para comercio exterior se debe cumplir con unas etiquetas reglamentarias:

- Código 1370. Nombre comercial, texto de máximo 60 caracteres.
- Código 1371. Denominación de la prenda, numérico de 8 dígitos.

- Código 1373. Composición de la prenda en porcentajes de cada componente, tal como tela, hilo, etc.
- La etiqueta debe incluir el país de fabricación de la prenda.

Además de estas restricciones, se debe cumplir con las políticas generales de la Comisión Federal de Comercio (FTC) que impone cumplir con la etiqueta de cuidado y advertencias de manejo necesario tales como la etiqueta de lavado a una temperatura de X °C, no usar detergente, no aplastar, etc. (Dadeban, 2016), según se aprecia en la ilustración 9.

Ilustración 9

Ejemplos de simbología etiquetas de cuidado FTC



Nota. Simbología de etiqueta de cuidado (Dadeban, 2016).

Además, toda exportación a Corea del Sur debe incluir un certificado de origen de la mercancía, en donde se especifica la información de la compañía exportadora, la información del producto, la información y dirección del importador o receptor en Corea;

además, debe ir visible con la carga, e impreso en el formulario diligenciado que se muestra en la tabla 8.

Tabla 7

Anexo certificado de origen de mercancía para Corea del sur

Certificate of Origin Korea-Colombia free trade agreement

1. Exporter's Name and 2. Blanket Period:

Address:

YYYY MM DD YYYY MM DD

Telephone: Fax:

From: ____/____/____/ To: ____/____/____

E-Mail:

/

3. Producer's Name and 4. Importer's Name and Address:

Address:

Telephone (optional):

Telephone:

Fax:

E-Mail (optional):

E-mail:

5. Description of Good(s)

6.

7.

8.

9.

10.

HS Tariff

Origin

Producer

Value

Country of

Classification

Criterion

Test

Origin

#

n

11. Remarks:

I certify that:

- The information in this document is true and accurate and I assume the responsibility for proving such representations. I understand that I am liable for any false statements or material omissions made on or in connection with this document.

- I agree to maintain, and present upon request, documentation necessary to support this Certificate, and to inform, in writing, all persons to whom the Certificate was given of any changes that would affect the accuracy or validity of this Certificate.

- The goods originate in the territory of one or both Parties and comply with the origin requirements specified for those goods in the Korea - Colombia Free Trade Agreement.

This Certificate consists of _____ pages, including all attachments.

12. Authorized signature:

Company:

Name:	Title:	
YYYY MM DD	Telephone:	Fax:
Date: -----/-----/-----		

Nota. Formulario obtenido de SICE (s. f.).

3.3. SEGMENTACIÓN Y NICHOS DE MERCADO

La segmentación de mercado de PDHS es bien conocida en Colombia y los demás países; incluso tienen perfiles de clientes muy estudiados que definen principalmente dos rangos de edad: mujeres de 18 a 25 años, que PDHS llama perfil Lorenza, y mujeres de 30 a 45 años, que llama Francesca (ilustraciones 10 y 11).

Ilustración 10

Foto ejemplo de perfil cliente Lorenza entre 18-25 años

Lorenza (segmento 18-25 años)

21 años

Reside en Bogotá sector Usaquén

Vive con sus padres

Estrato 5

Universidad privada

Depende económicamente de sus padres

No tiene hijos

Soltera



Ilustración 11

Foto ejemplo de perfil Cliente Francesca entre 30-45 años

Francesca (Segmento 30-45 años)

35 años

Trabaja en una compañía

Independiente económicamente

Reside en Medellín sector El Tesoro

Vive con su pareja

No tiene hijos

Tiene mascota

Profesional

Estrato 6



Lo más importante de estos dos segmentos de mercado es el estilo que cada una de estas mujeres busca, su poder adquisitivo y su gusto por la diferenciación. Sin embargo, PDHS fue mucho más allá para entender a sus clientes, y adecua todo lo que ve alrededor de este perfil, para ser más cercano a ellas, definiendo: ¿qué dicen y que hacen?, ¿qué piensan y que sienten?, ¿qué escuchan?, ¿qué información ven y de dónde? (ilustraciones 12 y 13).

Ilustración 12

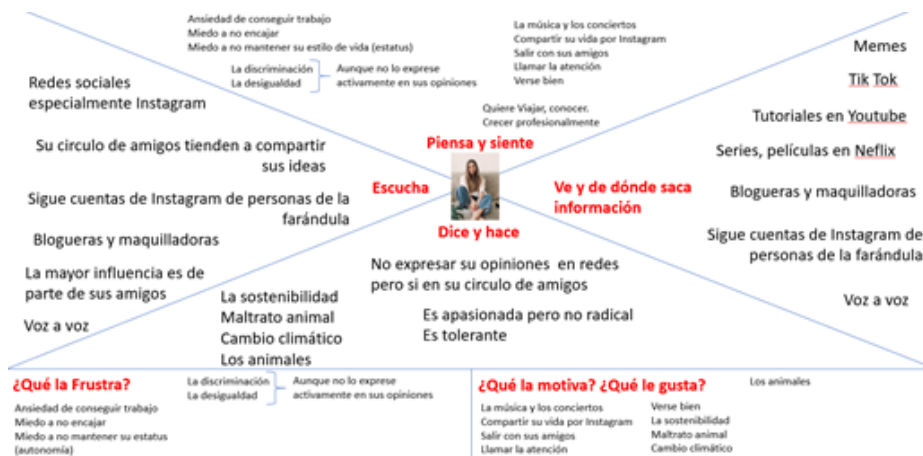
Perfil de cliente de PDHS entre 20 y 25 años



Nota. Perfil elaborado por Johanna Nodier.

Ilustración 13

Perfil de cliente de PDHS entre 30 y 45 años



Nota. Perfil elaborado por Johanna Nodier.

Este trabajo de definición tan detallado de los perfiles de sus clientes le permitió a PDHS orientar la estructura de su página web, y su contenido a la necesidades y gustos de sus clientes. Con este segmento de mercado, PDHS orienta el diseño de sus prendas en el nicho de mercado de mujeres con gustos coloridos y divertidos, que representan el

empoderamiento de la mujer y demuestran que la moda puede ser divertida, mujeres que se identifican con la marca y su filosofía. Ahora debemos pensar en cómo adaptar estos perfiles de clientes al nicho de mercado en Corea del Sur.

Basándonos en el perfil de Lorenza, estudiamos las similitudes y cercanías con una joven coreana, quien busca desmarcarse, llamar la atención, pero que simultáneamente vive su vida juvenil con sus amigos y sigue a sus líderes musicales, en especial a los famosos que son jóvenes igual que ella, tales como son los artistas de K-pop. Este género de pop coreano se popularizó y globalizó tanto, que ahora bandas como BTS y Blackpink venden boletas y llenan estadios tanto en Estados Unidos como en Reino Unido. El K-pop es un género musical que se nutre de la *mezcla de estilos como el pop, el hip-hop, la música electrónica o el R&B.*

Ilustración 14

Grupo BTS, ídolos del K-pop



Nota. Imagen del grupo BTS, ídolos del K-pop (Romano, 2018).

La historia del K-pop es catalogada como uno de los fenómenos más grandes de la industria musical, al haber logrado convertirse en un éxito global. El pop coreano existe desde la década de los 70; sin embargo, es en la primera década del siglo XXI cuando empieza su mayor expansión y reconocimiento. La industria empezó a popularizarse principalmente en Asia Pacífico; sin embargo, rápidamente fue cogiendo fuerza en Europa y Latinoamérica. Uno de los éxitos mundiales reconocidos, aunque no era insignia en Corea es *Gangnam Style* de Psy, que, con 3.895 millones de reproducciones en YouTube, fue por varios años el video más reproducido en la plataforma (Romano, 2018).

El grupo de ocho miembros Girls' Generation tuvo un gran éxito fuera de Corea, en Japón, donde su álbum debut japonés homónimo de 2011 se convirtió en el primer álbum de un grupo de chicas no japonesas en ser certificado con un millón de ventas por la Asociación de la Industria Discográfica de Japón. Más de 550.000 fans japoneses han asistido a sus tres giras japonesas hasta la fecha; sin embargo, todo esto no quiere decir que Girls' Generation no sea un éxito en su tierra natal: la inmensa popularidad del grupo en Corea las ha llevado a ser conocidas como "The Nation's Girl Group" (Romano, 2018).

Ninguna canción encarna más perfectamente estas características que el éxito de Girls' Generation en 2009, *Gee*, un gran éxito que se produjo en un momento en que el K-pop estaba comenzando a llamar la atención a nivel internacional debido a una serie de éxitos recientes, en particular *Haru*, de Big Bang; *Nobody*, de Wonder Girls, y *Abracadabra*, de Brown Eyed Girls. *Gee* fue un hit viral de Internet, que rompió los espacios típicos de fanáticos del K-pop y puso a Girls' Generation a una distancia sorprendente corta de la fama estadounidense (Kpop Lets Go, 2020).

En 2013, el K-pop dominaba la escena musical en Asia y tenía seguidores significativos en América Latina, Europa y Medio Oriente, pero los estadounidenses parecían en gran medida indiferentes.

Ahora desde el 2020, y el K-pop finalmente es una fuerza singular en los principales medios de comunicación estadounidenses, con grupos como BTS y Blackpink ganando premios de música de Estados Unidos, y apareciendo en los principales programas de entrevistas en un lapso de unos pocos meses.

3.3.1. Perfil de cliente PDHS adaptado a Corea del Sur

3.3.1.1. Heejin (joven coreana entre 16-25 años)

Tabla 8

Perfil cliente coreano objetivo de PDHS

Qué piensa y siente:	Qué ve y de dónde saca información:
La música y los conciertos	Redes sociales como KaokaoTalk,
Salir con sus amigos	Facebook e Instagram
Llamar la atención	Memes
Verse bien	Tutoriales en YouTube
Parecerse a sus artistas favoritos	Sigue tendencias de sus artistas favoritos
	Voz a voz

Qué escucha:

La mayor influencia es de parte de sus amigos

Sigue cuentas de Instagram de personas de la farándula
Voz a voz

Qué dice y hace:

Se preocupa mucho por lo que la gente dice de ella

Es apasionada pero no radical
Deciden agrandarse los ojos, aumentar su pecho o blanquear la piel para verse bien.

Nota. Elaboración propia, basada en artículos de la BBC y de *Portafolio* y los modelos previos de PDHS.

Este perfil lo podemos adaptar muy fácil y se identifica con el estilo de PDHS, por lo cual es un excelente nicho de mercado para la marca en Corea del Sur.

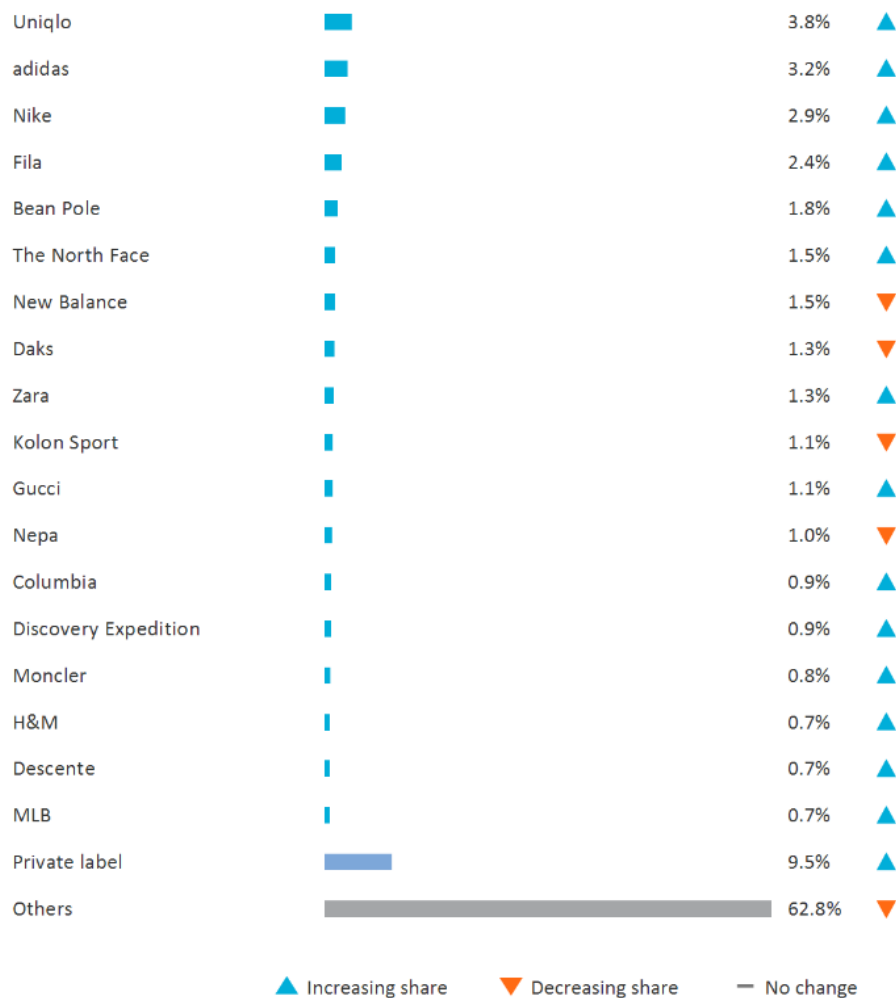
3.4. COMPETENCIA

Ilustración 15

Repartición de mercado de vestido y calzado en Corea del Sur

Brand Shares of Apparel and Footwear in South Korea

% Share (LBN) - Retail Value RSP - 2019



Nota. Tomado de Euromonitor International (2020).

La mayor porción del mercado en Corea del Sur la tiene Uniqlo, seguido de Adidas y Nike, pero los porcentajes de participación de mercado son demasiado bajos. Esto indica un

mercado altamente competitivo, y, como es evaluado por volúmenes de venta, es claro que una marca de ropa pequeña como PDHS no alcanzaría nunca una cuota de mercado alta; por lo tanto, buscamos competencia más directa, tal como pequeñas marcas de ropa exclusiva coreana.

Tabla 9

Análisis de competencia local



10 Corso Como: Diseñadora italiana con una línea premium y presencia en varios países asiáticos, incluyendo Seúl.

Página: <https://www.10corsocomo.com/store-avenuel/>



Moncler: Marca inicialmente francesa, como una marca de ropa de invierno. En 2019 lanzo su *E-commerce* propio, administrado directamente en Corea del Sur para el mercado asiático.

Página: <https://www.moncler.com/en-kr/monclernow/>



Rocketlunch: Es la marca más *trendy* de la lista. Aquí encontrarás las tendencias que más pegan, con ese *twist* asiático que imprimen a sus colecciones de ropa y accesorios.

Página web: <http://www.rocketxlunch.com/>



Goen J: Nacida en Corea del Sur, su fundadora, Goen, ha vivido varios años en Francia, de donde toma la inspiración para sus colecciones.

Página: <http://goenj.com/index.php>



Lucky Chouette: La marca, cuyo símbolo es un búho, y es conocida por sus estampados y por las prendas *Street*, celebró su aniversario número 11.

Página:

<https://www.kolonmall.com/LUCKYCHOUETTE>



Beyond Closet: Inspiración *preppy*, femenina y *naif*, para mujeres soñadoras. Así es el estilo de esta marca coreana.

Página: <http://beyondcloset.com/>

Nota. Elaboración propia, basada en el artículo *10 marcas de moda coreana que deberías descubrir*, de Glamour (2016).

3.5. LOGÍSTICA DE LA EXPORTACIÓN

Dadas las características del producto de PDHS, que son productos exclusivos, de diferenciación, con colores vivos y fabricados en pocas prendas por lo cual no son volúmenes altos y las ventas no son masivas, la logística de la exportación debe considerar una mezcla de medios de transporte para poder cumplir con la estrategia de posicionamiento de marca y de precio en el mercado surcoreano.

Las ventas de PDHS en Corea del Sur deberán generarse por la exclusividad de las prendas y la diferenciación del diseño y sus colores. Por esto, el enfoque primario será dirigido a la atracción de usuarios a la página web y a darse a conocer mediante plataformas intermediarias de ventas. La idea sería empezar con plataformas de venta en línea o en pequeñas boutiques en las que se puedan exhibir algunas de sus prendas, y que permitan generar una estrategia de promoción mientras la marca se da a conocer en el mercado.

Se le recomienda a PDHS exportar pequeños volúmenes de muestras y colecciones completas a distribuidores o boutiques de venta física o digital. Para que dichas colecciones que se envíen a una boutique o a distribuidores, la recomendación es hacerlo por vía marítima, para reducir los costos de fletes. Los tiempos de transporte marítimo son de 22 a 26 días, por lo cual deben hacerse con la debida anticipación, y considerar un mes de entrega puerta a puerta para poder entregarle a tiempo al distribuidor para los lanzamientos de colección o para reponer mercancía; sin embargo, el inventario necesario en el distribuidor será difícil de determinar en un inicio, así que PDHS tendrá que recurrir a ciertos envíos aéreos para continuar con las ventas de los vestidos que estén teniendo mayor éxito. Las demás exportaciones ligadas a ventas directas en línea podrán ser enviadas por servicio de mensajería. Estos serían enviados por vía aérea por mensajería internacional, y su tiempo de entrega toma entre 5 y 10 días, según el transportista.

La idea de este funcionamiento logístico para PDHS podría ser enviar colecciones y muestras a un distribuidor por vía marítima, y luego, cuando haya que reponer mercancía o se generen ventas directas a través de la página, se enviarían por avión. Para esto se utilizarán diferentes tipos de cajas estándar de FedEx tales como las que se muestran en la ilustración 15. Las prendas se guardan en las bolsas de tela no tejida que se muestran en la ilustración 16, que van de la mano con la imagen de la marca y que le permiten a PDHS tener un estilo único, darle protección a la prenda y, además, dejarle al cliente una bolsa que podrá reutilizar y que le recordará a la marca PDHS. Estas bolsas luego serían empacadas en cajas estándar de FedEx.

Ilustración 15

Bolsas de tela no tejida



Ilustración 16

Muestras de cajas estándar de FedEx



Nota.

Las medidas más frecuentemente usadas para envíos individuales son las siguientes, expresadas como largo x ancho x alto en cm:

- Pequeña: 27,6 x 3,8 x 31,4, peso máximo 20 lb
- Mediana: 29,2 x 6,0 x 33,6, peso máximo 20 lb
- Grande: 31,4 x 7,6 x 44,4 cm, peso máximo 30 lb

Para enviar colecciones completas se utilizarían cajas estándar más grandes, con medidas como 30 x 39 x 25 cm o 30 x 30 x 30 cm, que permitan cargar más unidades por *pallet* y por contenedor, el embalaje de las prendas puede ser diferente, y las bolsas de tela se enviarían aparte para maximizar el uso del espacio y tenerlas disponibles donde los distribuidores para hacer despachos de diferentes cantidades. En el siguiente punto calculamos el cubicaje para determinar la mejor distribución de cajas en un contenedor pequeño de 20 pies.

3.6. COSTEO DEL PRODUCTO PARA LA EXPORTACIÓN

Ya que inicialmente para lograr posicionar la marca se harían más que todo unas exhibiciones en pequeñas boutiques y ventas directas en línea, los costes de la exportación base serían simplemente el de mensajería internacional que se maneja actualmente a través de la plataforma de FedEx integrada a la página. Sin embargo, es necesario evaluar el costo de envío de una sola prenda, para asegurarnos de que el costo del flete no represente mayor porcentaje del precio del producto, ya que esto encarece bastante el precio de venta en Corea. Los costos de envío de un paquete pequeño de 0,5 kilos desde Medellín a Seúl (Corea) van desde COP 119.256 a COP 474.222 por envíos prioritarios. Por ende, pueden llegar a costar lo mismo o más que el vestido.

Las tarifas más económicas serían las de Fedex International Economy (figura 17). Corea del Sur pertenece a los países de la Zona G, donde el paquete más económico de 0,5 kilos cuesta USD 101,7 (119.250 COP). PDHS podría beneficiar de una alianza de mensajería con ProColombia, que tiene descuentos de hasta el 30% para exportadores inscritos, pero el porcentaje de descuento se determina según la empresa y el volumen de exportación.

Ilustración 17

Tarifas de mensajería internacional Fedex 2020 en pesos, según TRM USD-COP al 11 de diciembre 2020

Peso	Zona(s)								
kg	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Paquete									
0,5	72.668	64.846	75.724	95.148	108.047	124.284	119.256	135.852	51.314
1,0	82.977	75.634	88.471	112.903	129.595	154.414	153.848	176.204	59.851
1,5	93.286	86.422	101.218	130.658	151.144	184.543	188.440	216.556	68.387
2,0	103.594	97.210	113.965	148.413	172.693	214.673	223.033	256.908	76.924
2,5	113.903	107.999	126.712	166.168	194.241	244.802	257.625	297.260	85.461
3,0	125.057	119.021	139.156	181.191	215.335	273.721	290.693	336.401	94.091
3,5	136.210	130.044	151.599	196.214	236.428	302.640	323.761	375.543	102.722
4,0	147.364	141.066	164.043	211.238	257.522	331.559	356.829	414.684	111.352
4,5	158.518	152.089	176.487	226.261	278.615	360.478	389.897	453.826	119.983
5,0	169.672	163.112	188.930	241.284	299.709	389.397	422.965	492.967	128.613
5,5	179.304	170.499	197.732	250.996	308.965	400.965	435.278	510.991	134.429
6,0	188.937	177.887	206.533	260.708	318.222	412.532	447.590	529.015	140.246
6,5	198.570	185.274	215.335	270.421	327.479	424.100	459.903	547.039	146.062
7,0	208.203	192.662	224.136	280.133	336.736	435.667	472.215	565.063	151.878
7,5	217.835	200.049	232.938	289.845	345.993	447.235	484.528	583.087	157.694
8,0	227.468	207.437	241.740	299.557	355.249	458.802	496.840	601.110	163.510
8,5	237.101	214.824	250.541	309.269	364.506	470.370	509.153	619.134	169.327
9,0	246.734	222.212	259.343	318.981	373.763	481.938	521.465	637.158	175.143
9,5	256.366	229.600	268.144	328.693	383.020	493.505	533.778	655.182	180.959
10,0	265.999	236.987	276.946	338.405	392.277	505.073	546.090	673.206	186.775
10,5	299.288	279.774	284.685	345.689	400.927	513.547	637.831	686.119	220.483
11,0	305.434	287.710	292.424	352.973	409.576	522.021	649.264	699.031	226.725
11,5	311.580	295.646	300.164	360.257	418.226	530.494	660.697	711.944	232.966
12,0	317.726	303.582	307.903	367.541	426.876	538.968	672.130	724.857	239.207
12,5	323.871	311.518	315.642	374.825	435.526	547.442	683.563	737.769	245.448
13,0	330.017	319.453	323.382	382.109	444.176	555.916	694.996	750.682	251.689
13,5	336.163	327.389	331.121	389.393	452.825	564.390	706.429	763.595	257.930
14,0	342.309	335.325	338.860	396.678	461.475	572.864	717.862	776.507	264.171
14,5	348.455	343.261	346.600	403.962	470.125	581.338	729.295	789.420	270.412
15,0	354.601	351.197	354.339	411.246	478.775	589.812	740.728	802.333	276.653
15,5	360.747	359.133	362.078	418.530	487.425	598.286	752.162	815.245	282.895
16,0	366.893	367.069	369.818	425.814	496.075	606.760	763.595	828.158	289.136
16,5	373.039	375.005	377.557	433.098	504.724	615.234	775.028	841.070	295.377
17,0	379.185	382.941	385.296	440.382	513.374	623.708	786.461	853.983	301.618
17,5	385.331	390.876	393.036	447.666	522.024	632.182	797.894	866.896	307.859
18,0	391.477	398.812	400.775	454.950	530.674	635.544	809.327	879.808	314.100
18,5	397.623	406.748	408.514	462.234	539.324	635.544	820.760	892.587	320.341
19,0	403.768	414.684	416.253	465.269	547.973	635.544	832.193	892.587	326.582
19,5	409.914	422.620	423.993	465.269	551.312	635.544	841.743	892.587	332.823
20,0	416.060	429.345	431.732	465.269	551.312	635.544	841.743	892.587	338.957
20,5	422.206	429.345	439.471	465.269	551.312	635.544	841.743	892.587	338.957

FedEx International Economy Export

Peso	Zona(s)								
kg	A	B	C	D	E	F	G	H	I
45,0 - 70,0	18.624	18.024	19.121	20.335	24.128	27.305	36.451	39.141	14.258
71,0 - 99,0	17.134	17.351	17.907	19.424	22.004	25.018	34.299	37.393	13.720
100,0 - 299,0	17.134	17.351	17.907	19.272	21.852	24.884	34.030	37.124	13.720
300,0 - 499,0	17.134	17.351	17.907	19.272	21.852	24.884	34.030	37.124	13.720
500,0 - 999,0	17.134	17.351	17.907	19.272	21.852	24.884	34.030	37.124	13.720
1.000,0 - 9.999,0	17.134	17.351	17.907	19.272	21.852	24.884	34.030	37.124	13.720
10.000,0 - 99.999,0	31.412	44.046	40.290	43.363	49.167	63.166	86.384	94.237	34.827

Nota. Documento privado suministrado por FedEx a PDHS en diciembre de 2020.

Se sugiere estudiar la posibilidad de enviar colecciones completas a distribuidores en Corea del Sur por vía marítima en contenedores. Para evaluar el costo, se utiliza una unidad de carga marítima con el contenedor más pequeño, el ST 20', como se aprecia en las tablas 11 y 12.

Tabla 10

Medidas de contenedores de transporte marítimo

Nombre	Largo (mt)	Ancho (mt)	Alto (mt)	Capacidad volumen (mt ³)	Capacidad peso (kg)	Peso tara (kg)
Contenedor 40 HC	12,03	2,352	2,698	76,35	26.660	3.800
Contenedor 40 R	11,58	2,294	2,557	67,95	29.400	4.500
Contenedor ST 20'	5,898	2,352	2,393	33,2	28.280	2.300
Contenedor ST 40'	12,03	2,352	2,393	67,72	26.840	3.600

Tabla 11**Dimensiones de las cajas**

<p>Para calcular la cantidad de cajas que podrían enviarse en un contenedor de 20 pies usamos dos modelos estándar de cajas: pequeñas, de 20 x 10 x 15 cm, y medianas, de 30 x 30 x 30 cm.</p> <p>Luego calculamos la cantidad de cajas que caben en cada piso del <i>pallet</i>, usando las dimensiones exteriores de las cajas de una onda. Luego restamos la altura de un <i>pallet</i> de 15 cm para calcular la cantidad de pisos de cada caja, y obtenemos 13 con cajas pequeñas, y 7 con cajas medianas. El resultado final es la cantidad de cajas totales en el contenedor, y el volumen total utilizado por las cajas sería de 11,23 m³ y 13,6 m³; por ende, es más rentable utilizar las cajas medianas. El volumen desperdiciado se calcula con el volumen máximo posible con cada caja, que es de 20,32 y 23,05 para la caja mediana, por lo cual hay una pérdida del 44% y del 40% respectivamente.</p>	Largo	Ancho	Alto	
	20	10	15	cm
	30	30	30	cm
	Dimensiones exteriores			
	20,9	10,9	16,8	cm
	30,9	30,9	31,8	cm
	Dimensiones <i>pallet</i>			
	100	120	cm	15 altura
	Máx. cajas en el <i>pallet</i>		cajas por piso en el <i>pallet</i>	
	4	9		36
	3	3		9
	Dimensiones contenedor 20 pies			
	5,898	2,352	2,393	m
	589,8	235,2	239,3	cm
	Cantidad de <i>pallets</i> en el contenedor		Cantidad de pisos	
		5,898	1,96	13,35
		4,915	2,352	7,05
Cantidad de cajas en el contenedor		Volumen total interno usado		
Caja 20 x 10 x 15	3744	11,232	m ³	
Caja 30 x 30 x 30	504	13,608	m ³	

Nota. Cálculo de cubicaje para dos tipos de cajas en un contenedor de 20 pies. Las cajas medianas tienen una restricción de peso de 25 kilos, con el fin de no deformar la caja, en este caso el peso total del contenedor sería de 12.720 kilos.

Según los incoterms 2020 (ilustración 19), y de acuerdo con el tipo de transporte, que en este caso es marítimo, se clasifica en un envío tipo franco a bordo (FOB), en el cual el exportador cubre los costos del envío hasta el puerto de destino futuro y la manipulación previa en el país de origen.

Ilustración 18

Incoterms 2020



GUÍA DE COSTES Y RIESGOS DE LOS INCOTERMS® 2020

Incoterms® 2020 Cámara Internacional de Comercio		Embalaje verificación control	Licencias autorizaciones formalidades	Formalidades aduaneras de exportación	Carga en fábrica o almacén	Transporte interior.	Costes manipulación en origen	Transporte principal internacional	Seguro	Costes manipulación en destino	Despacho de importación	Transporte interior en destino	Recepción y descarga
Incoterms® 2020 - Reglas para cualquier modo o modos de transporte													
EKW Ex Works En Fábrica	Coste												
	Riesgo												
FCA Free Carrier Franco Transportista	Coste												
	Riesgo												
CPT Carriage Paid To Transporte Pagado Hasta	Coste												
	Riesgo												
CIP Carriage and Insurance Paid to Transporte y Seguros Pagados Hasta	Coste												
	Riesgo												
DAP Delivered At Place Entregada En Lugar	Coste												
	Riesgo												
DPU Delivered at Place Unloaded Entregada en Lugar Descargada	Coste												
	Riesgo												
DDP Delivered Duty Paid Entregada Derechos Pagados	Coste												
	Riesgo												
Incoterms® 2020 - Reglas para transporte marítimo y vías navegables interiores													
FAS Free Alongside Ship Franco al Costado del Buque	Coste												
	Riesgo												
FOB Free On Board Franco a Bordo	Coste												
	Riesgo												
CFR Cost and Freight Coste y Flete	Coste												
	Riesgo												
CIF Cost, Insurance and Freight Coste, Seguro y Flete	Coste												
	Riesgo												
		Vendedor	Comprador	El vendedor debe proporcionar la información necesaria para la exportación y el importador la de importación, a petición, riesgo y expensas del solicitante	Dependiendo del lugar de entrega pactado	Por defecto el riesgo se transmite en el primer porteador.							

Esta guía tiene únicamente propósitos informativos. Imeanticipa no es responsable de los contenidos ni de que los contenidos contengan todos los detalles. Para una versión completa consulte Incoterms® 2020 de la Cámara Internacional de Comercio

Nota. Información tomada de ProColombia (2020).

Algunas empresas usan el envío tipo coste, seguro y flete (CIF) para incluir el costo del seguro. Así el distribuidor solo se encarga del coste y la logística interna para llevar la carga del puerto a su almacén. Esta es la forma recomendada de trabajo con el distribuidor, ya que es más fácil que él sea quien se encargue de la logística en el país destino, que tienen la experiencia y los contactos para gestionarlo y hacerlo a menor costo, ya que reciben mucha más mercancía y tendrán mejores tarifas.

Incluso PDHS podría conseguir un buen aliado con el cual trabajar según el incoterm *en fábrica* (EXW, por sus siglas en inglés *ex works*), si son empresas globales que pueden agrupar varios productos de múltiples firmas; pero, con la información que tenemos, no existen muchas importaciones directas de Colombia a Corea del Sur, así que sería que la mercancía transite por países intermediarios en Europa. Por ejemplo: un contenedor de 20 pies para poder determinar si se envía una colección completa o solo unas muestras por mensajería internacional.

Para evaluar los costos logísticos reales de la exportación de un contenedor se debe contactar a una de las empresas navieras que se muestran en la ilustración 20.

Ilustración 19

Líneas navieras y consolidadores con oferta de servicios a Corea del Sur



Nota. Gráfico tomado de ProColombia (s. f.)

Una aproximación del costo de transporte según datos del mercado consultados el 22 de diciembre en World Freight Rates (2020), para envíos textiles en un contenedor de 20 pies

y un valor declarado de la mercancía de COP 500.000, oscila entre USD 1.035,49 y USD 1.144,49. A esto habría que agregarle el costo logístico terrestre desde Medellín hasta el puerto de Barranquilla, y la manipulación portuaria y el costo de agente de aduanas. Así que tendríamos un estimado de entre USD 1300 y USD 1500.

Por lo pronto, para el inicio de exportaciones, para PDHS la mejor forma es cotizar envíos por *pallets* o cajas para enviar solo una colección o las primeras prendas que se vayan a exhibir y vender a través del distribuidor.

3.7. CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

En cuanto a la comercialización, en Corea del Sur existen diferentes tiendas reconocidas a través de las cuales se puede dar a conocer el producto, tales como las siguientes incluidas en Korea Clothes (2020):

- miamasvin.net: es una de las tiendas más reconocidas en Corea del Sur, ofrece ropa elegante y casual para mujeres y podría ser un buen intermediario para llegar a dar a conocer la marca.
- 66girls.com: es otra tienda popular en Corea, es una tienda de ropa para mujer joven, moderna y que sobre todo busca comodidad. El único inconveniente que tiene la tienda es que está todo en coreano.

- sonyunara.com: es una tienda de ropa para adolescentes; es la reina absoluta. Es también una de las tiendas más económicas de ropa coreana de mujer.
- stylenanda.com: esta marca es una fusión entre la moda coreana y la moda americana. Combina moda retro y deportiva. Los precios no son tan económicos como habíamos visto con otras tiendas, pero aun así siguen siendo muy competitivos. Los productos que más destacan ahora en la web son los de maquillaje.
- naning9.com: es la última tienda coreana reconocida por tener un aire chic que desprende de sus diseños. Tienen ropa ancha, cómoda, piezas de joyería minimalista y todo esto, en muchos casos, por menos de EUR 30.

En cuanto a distribuidores, existen grandes tiendas como Newcore Outlet, 2001 Outlet, Mario, Fashion Island y W-Mall (Santander, 2020b).

La determinación de los mejores distribuidores debe hacerse luego de contactar con algunos y de entablar discusiones sobre posibles costos de exportación, logística de distribución, colaboración de promoción y *marketing*, etc., para determinar los mejores aliados y trabajar con ellos en la implementación.

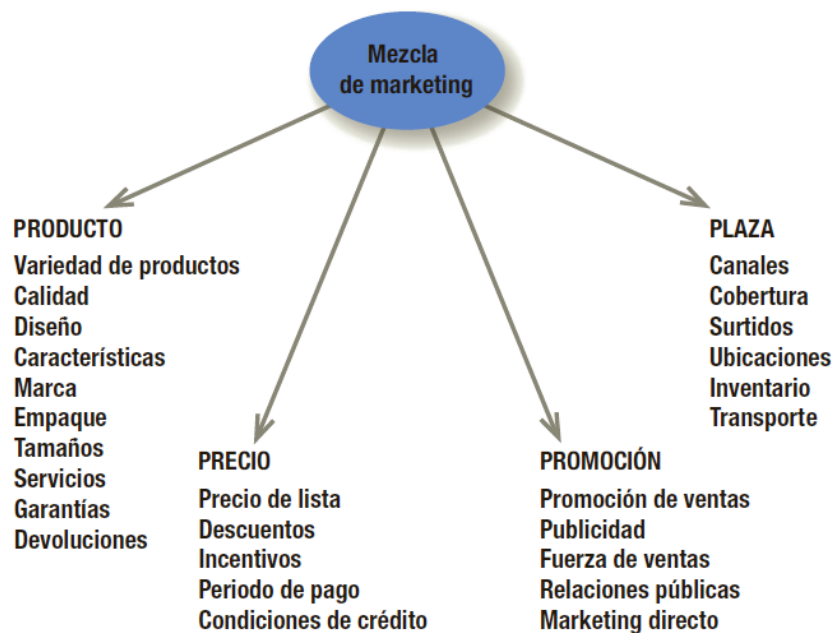
Es vital esta selección de distribuidores para el correcto posicionamiento de la marca, para tener un buen servicio al cliente tanto al momento de la venta como de la posventa, además de ser un factor clave para incrementar las ventas.

3.8. APROXIMACIÓN A LA ESTRATEGIA DE PRECIO

McCarthy y Perreault (1960), citados por Kotler y Keller (2016), clasificaron varias actividades de *marketing* dentro de las herramientas de la mezcla de *marketing* de cuatro tipos generales, a las que llamó las 4 P del *marketing*: producto, precio, plaza y promoción.

Ilustración 20

Las 4 P del mercadeo



Nota. Gráfico tomado de *Dirección de marketing*, de Kotler y Keller, 2016, p. 25).

Hoy en día las 4 P siguen siendo la base de toda estrategia de promoción. Para el caso de PDHS, debemos partir del producto y sus características para determinar los canales de ventas y de promoción, y de qué manera se hará publicidad tanto para potenciar las ventas como para posicionar la marca.

Ya que la idea de PDHS es también utilizar su sitio web para hacer ventas directas, la estrategia de precios debe ser coherente entre los distribuidores y los precios de lista de la página. Se pueden ofrecer descuentos e incentivos en la promoción de ventas, para darles paso a nuevas colecciones, generar rotación en las prendas que ya se encuentren en las boutiques de los distribuidores o, simplemente, alcanzar mayor público objetivo en la publicidad.

Partiendo de las 4 P del mercadeo y del producto ya establecido por PDHS, o hablando de toda la colección de vestidos, para no hablar de un único producto, para establecer un precio de venta en Corea debemos tener en cuenta los costos de envío ya mencionados, y una investigación de mercado comparándolos con los de otras marcas. Debemos continuar la definición de la estrategia de precio siguiendo la línea de diferenciación y exclusividad establecida por PDHS. Para la promoción en Corea del Sur, debemos utilizar y ser fieles a la marca, que ya está establecida con una identidad y un sentido social y de pertenencia que puede ser transferible a Corea del Sur. Por lo tanto, PDHS debe incentivar a sus clientes potenciales para que visiten la página web y conseguir convenios o alianzas que permitan redirigir tráfico de páginas de distribuidores o sitios web con buen flujo diario, para darse a conocer en el mercado coreano; además, usar redes sociales y asociaciones con celebridades o influenciadores para promocionar la marca. Esto permitirá un crecimiento a mayor velocidad y también que las ventas empiecen a verse efectivas.

Como se trata de colecciones de pocas unidades, lo que PDHS debe promocionar y hacerles saber a los clientes es que van a poder verse diferentes y difícilmente verán a alguien usando el mismo vestido. Por esto, la marca tiene que posicionarse bien en Corea del Sur y

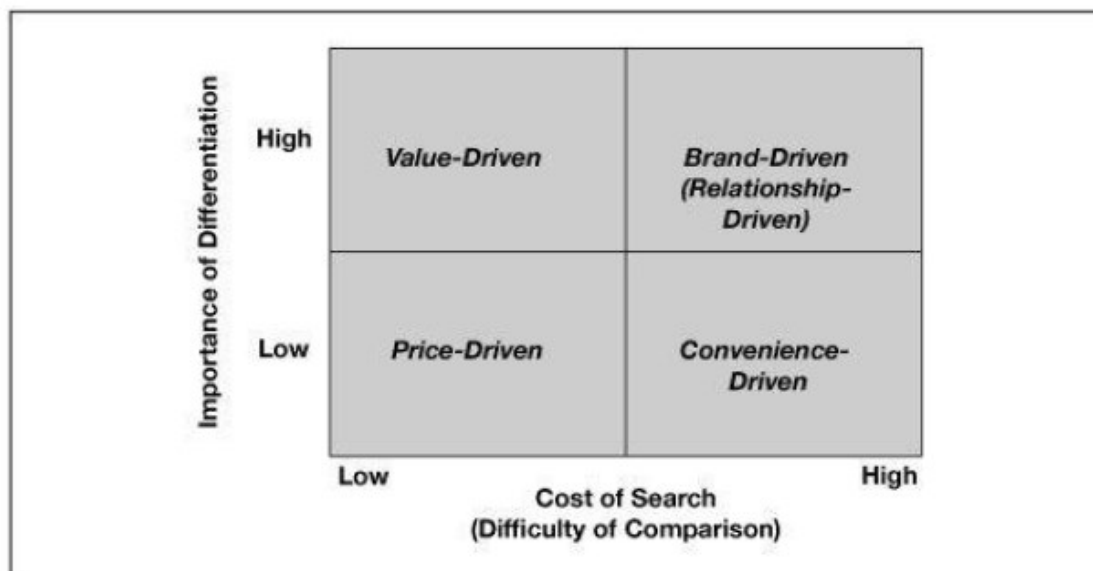
mantener el estatus inspirado en la diferenciación, con una relación cliente-diseñadora importante, y lograr así una diferenciación impulsada por la misma marca y sus productos.

Los sitios de venta para los vestidos de PDHS deben de ser en un comienzo distribuidores asociados y, en segundo plano, el sitio web de PDHS mediante ventas directas.

Para completar la estrategia de precios, se recomienda establecer un rango de precios de venta para los vestidos que esté entre USD 80 y USD 150, según el diseño y la exclusividad del producto (ilustración 21); además, es importante tener en cuenta el estatus de la marca y poder incluir los costos de envío y logística.

Ilustración 21

Importancia de la diferenciación en precios



Nota. Gráfico tomado de *the strategy and tactics of pricing* de Nagle y Hogan (2002, pp. 102).

Para PDHS, es muy importante lograr que el cliente perciba un gran valor de exclusividad en los diseños y un acercamiento a la marca que les permita pagar estos precios apreciando el valor único de sus vestidos y su calidad.

Los precios de los competidores directos coreanos que evaluamos anteriormente (punto 3.4) oscilan entre WON 77.000 y WON 468.000; es decir, entre USD 71,54 y USD 438, por lo cual hay gran variedad de precios, pero los precios de PDHS no se encuentran en el rango más alto, así que podrían ser competitivos o incluso venderse a precios más altos.

3.9. APROXIMACIÓN A LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

Para iniciar la estrategia de comunicación y promoción se debe pensar primero en cómo lograr en Corea del Sur ese reconocimiento de marca de PDHS que existe en Colombia. Esto debe ser asimilado a la cultura surcoreana y a su estilo de vida, y muy probablemente algunos diseños deban adaptarse un poco más a la moda asiática; sin embargo, de entrada, PDHS puede ser asociado a una marca europea que tiene un estilo occidental colorido.

La tasa de penetración de las redes sociales de Corea del Sur ha alcanzado el 87%, la tercera más alta entre las naciones de todo el mundo, según un informe local que citó datos relacionados recopilados por WeAreSocial.com. Los datos muestran que la penetración de las redes sociales de los Emiratos Árabes Unidos en el primer trimestre de 2020 fue la más alta, con un 99%, y Taiwán y Corea del Sur le siguieron, con un 88% y un 87%, respectivamente. El número de usuarios de redes sociales en Corea del Sur sigue aumentando, según el informe, y a marzo de 2020 los usuarios de redes sociales eran 35,5

millones, un aumento del 15,2% interanual. El informe citó datos recopilados por la firma local de investigación de mercado Mobile Index (Kemp, 2020).

Según un informe de Wo-hyun (2020), por aplicación, en junio Naver Band tenía en Corea del Sur la mayor cantidad de usuarios activos mensuales (16,9 millones), seguida de Instagram, con 11 millones, KakaoTalk, con 9,9 millones, y Facebook alcanzó los 9,8 millones.

Como KakaoTalk, donde se puedan tener *banners* de PDHS orientados a la segmentación del mercado que se quiere atraer, esta estrategia de comunicación y promoción debe ir basada también en la modalidad de compra que se prefiera impulsar. Ya sea la venta en línea directa a través de la página oficial de PDHS, o direccionar a las tiendas distribuidoras que permitirían tanto ventas en línea como en almacén, luego de haber analizado el entorno de *marketing* y los canales de comunicación de preferencia, que serían páginas web y redes sociales como Instagram, KakaoTalk y Facebook.

Para dar a conocer la marca, PDHS debe seguir trabajando con colaboraciones de mujeres famosas que puedan ser embajadoras de la marca, vestir cantantes famosas u otras celebridades y promocionar así sus diseños y vestidos. Esto puede hacerse con algunas cantantes de K-pop que den una imagen parecida al perfil de cliente que se identifica en Corea del Sur. Estas colaboraciones permitirán alcanzar a través de redes sociales un crecimiento más rápido de visitas a la página y llegar de una manera más cercana a los futuros clientes.

Adicionalmente, se buscará vestir a artistas y(o) celebridades en eventos importantes para generar una imagen de marca y generar una tendencia de moda en los fans. Esto le permitirá a PDHS aprovechar la cultura K-pop, por ejemplo, para vestir artistas en videos musicales, conciertos y otros eventos que les permitan a sus fans conocer la marca.

4. DISEÑO DE ESTRATEGIAS, RECOMENDACIONES Y PLAN DE ACCIÓN

4.1. OBJETIVOS

4.1.1. Objetivo general

Definir un plan exportador para la empresa Pineapples Don't Have Sleeves (PDHS), el cual le permita incrementar su mercado potencial incursionando en otro país.

4.1.2. Objetivos específicos

- Hacer un diagnóstico actual de la empresa y seleccionar un mercado objetivo para exportar, acorde a su producto, su segmento de clientes y las variables del entorno.
- Identificar aquellas áreas en la empresa donde existen brechas de conocimientos y(o) experiencia para exportar, y recomendar acciones concretas que permitan implementar el plan exportador.
- Definir estrategias de mercadeo, organizacionales y financieras que permitan crear un marco de referencia, para planear una hoja de ruta que permita llevar a la empresa a penetrar el mercado objetivo y consolidarse como exportador.
- Desarrollar un plan de acción que le permita a la empresa guiarse e implementar de manera detallada, para que se lleve a cabo el proceso de exportación.

4.2. MATRIZ DOFA Y ESTRATEGIAS

Tabla 12

Matriz DOFA para exportación de PDHS en Corea del sur

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Dado el tamaño de la empresa, su flujo de caja es pequeño como para hacer una exportación de cuantías grandes de mercancía. • La empresa no cuenta con un equipo robusto ni de amplia experiencia en materia de comercio exterior. • Los costos logísticos de exportación entre Colombia y Corea del Sur representan un valor elevado, y esto tiende a elevar los precios de venta en el mercado extranjero. • La capacidad financiera de la empresa es limitada, y no cuenta con el flujo de caja para hacer inversiones importantes en el exterior, por lo cual se debe buscar un aliado estratégico que pueda ser el distribuidor. 	<ul style="list-style-type: none"> • El público objetivo de PDHS es un público de nicho “exclusivo”, que tiene la tendencia a buscar diferenciación y estatus, que cuenta con una gran población en Corea y en el mundo. • Las ventas de ropa por internet son cada día más comunes, y esto le permite a PDHS desarrollarse con poco inventario e ir generando ventas directas a través de mensajería internacional. • Colombia tiene un TLC vigente con Corea del Sur, lo cual representa una oportunidad de entrada de PDHS al mercado asiático en su totalidad. • La tendencia de moda de PDHS va muy con el estilo coreano, y podría popularizarse mucho con la música K-pop. Por esto debe hacerse un enfoque en <i>marketing</i> y en asociaciones con artistas.
Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa tiene buenos diseños y productos exclusivos que se ajustan al mercado surcoreano, y pueden representar buenas ventas. • El enfoque y la cultura de la marca PDHS son fácilmente transferibles a un país como Corea del Sur, y pueden lograr un correcto posicionamiento de marca sin mucho presupuesto de <i>marketing</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • El comercio electrónico en Corea del Sur está muy instaurado, y esto hace que existan innumerables competidores en el mercado. • Tras la pandemia global del COVID-19, las ventas de artículos de ropa y prendas exclusivas han disminuido en forma considerable, ya que el confort y la ropa casual es lo que la mayoría están usando (Westbrook & Angus, 2021).

Fortalezas	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa PDHS ya ha hecho ventas internacionales y tiene buenos comentarios de sus clientes, por lo cual puede impulsar esto fácilmente. • La empresa tiene un sitio web <i>e-commerce</i> fuerte, y su potencial de generación de ventas futuras directas es alto. 	<ul style="list-style-type: none"> • El mercado local en Corea del Sur está inundado por grandes marcas; por lo tanto, la competencia es importante, y esto implica altos costos publicitarios para poder posicionar PDHS. • Las dificultades a raíz de la pandemia mundial COVID-19 representan una disminución general en ventas a nivel mundial y el cierre de algunos establecimientos. Esto genera a futuro mucha incertidumbre sobre las ventas en locales.

Con base en el análisis DOFA (tabla 9), a continuación, se describen las estrategias derivadas de dicho análisis, para continuar con el objetivo de exportar, y estas serán presentadas desde la óptica de las 4 P del mercadeo, las finanzas y la logística de distribución. Estas estrategias son recomendaciones, y deberán ser alineadas con las demás acciones de la empresa PDHS, para que puedan ser útiles y verse reflejadas en la conclusión de este plan exportador.

Producto

- Definir los productos que más se adaptan al mercado asiático, para preparar con estos una estrategia de comunicación, y darlos a conocer mediante anuncios publicitarios.

Distribución

- Buscar un aliado estratégico en el mercado local, que pueda ocuparse de la logística de recepción de las exportaciones y comercializar las prendas mediante pequeñas boutiques y ventas en línea.
- Contactar a un agente de aduana que pueda orientar a PDHS acerca de la mejor forma de efectuar las primeras exportaciones en naveros marítimos.

Comunicación

- Buscar páginas de alto tráfico relacionadas con compras de ropa en línea, donde se puedan publicar *banners* de PDHS, para redireccionar a la página web.
- Contactar a varios artistas musicales o a actrices que puedan representar a la marca en algún evento y que lleven a relacionar a PDHS con sus diseños exclusivos y diferenciados.
- Generar presencia en redes sociales utilizadas en Corea del Sur, tales como KakaoTalk, para seguir de cerca los nuevos seguidores de dicho país.

Finanzas

- Buscar un medio de financiamiento para la mercancía que se exporte al distribuidor en Corea del Sur, para que se pueda mantener inventario local, reduciendo así los costos de envío sin afectar el flujo de caja de la compañía.
- Proyectar el flujo de caja promedio según las ventas en línea y el inventario en tránsito marítimo a Corea del Sur, para poder cubrir los pedidos y la manufactura.

Para lograr alcanzar el objetivo de hacer la primera exportación se deben llevar a cabo las principales acciones tanto en el corto (6 a 8 meses) como en el mediano (8 meses a 1 año) y el largo plazo (1 a 3 años), según se aprecia en la tabla 13.

Estos plazos son aproximados, de acuerdo con la madurez de la empresa en comercio internacional y la intención de exportación a Corea del Sur. De igual manera, esta metodología y estas acciones son complementadas con las acciones identificadas por el equipo de trabajo de PDHS.

Tabla 13

Recomendación de acciones a implementar en el corto, mediano y largo plazo

	Mediano plazo	Largo plazo
<ul style="list-style-type: none"> - Contactar distribuidores en Corea del Sur. - Elaborar un brochure de presentación de las prendas que se quiere exportar en primera instancia. - Buscar diferentes medios en los que se pueda promocionar la página web de PDHS y hacer seguimiento de visitas desde Corea del Sur. - Contactar una agente de aduana para registrar la exportación y cotizar un primer envío. - Implementar una estrategia de seguimiento de <i>follows</i> o visitas de la página web por direcciones IPS coreanas, que permita medir y cuantificar el posicionamiento de marca. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudiar diferentes distribuidores en Corea del Sur, para buscar una buena alianza estratégica que pueda perdurar en el tiempo. - Construir una imagen de marca en Corea del Sur, para generar ese gusto y atracción por la marca que han logrado en otros países. - Implementar un programa de referidos en ventas en el sitio web, para incentivar el voz a voz en el mercado coreano, acelerando así el posicionamiento de marca. - Participar en uno de los <i>fashion weeks</i> reconocidos en Corea del Sur, que pueda ayudarle a la marca a darse a conocer. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estudiar diferentes mercados asiáticos para transponer el trabajo realizado en Corea del Sur e incrementar las ventas como continente o como mercado conjunto. - Participar en ferias internacionales en otros países asiáticos, para crecer el público objetivo. - Evaluar la posibilidad de tener una pequeña boutique propia que permita presencia local y reconocimiento. - Diseñar una colección propia o particular enfocada en la moda asiática, para facilitar el posicionamiento en múltiples países.

4.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL PLAN EXPORTADOR

En la tabla 14 y la 15 presentamos a continuación un cronograma propuesto para estas actividades del plan de acción. La empresa podrá modificar y añadir nuevas tareas, por lo cual será anexado el cronograma en Excel, para que pueda sobrevivir en el tiempo y facilitar su uso.

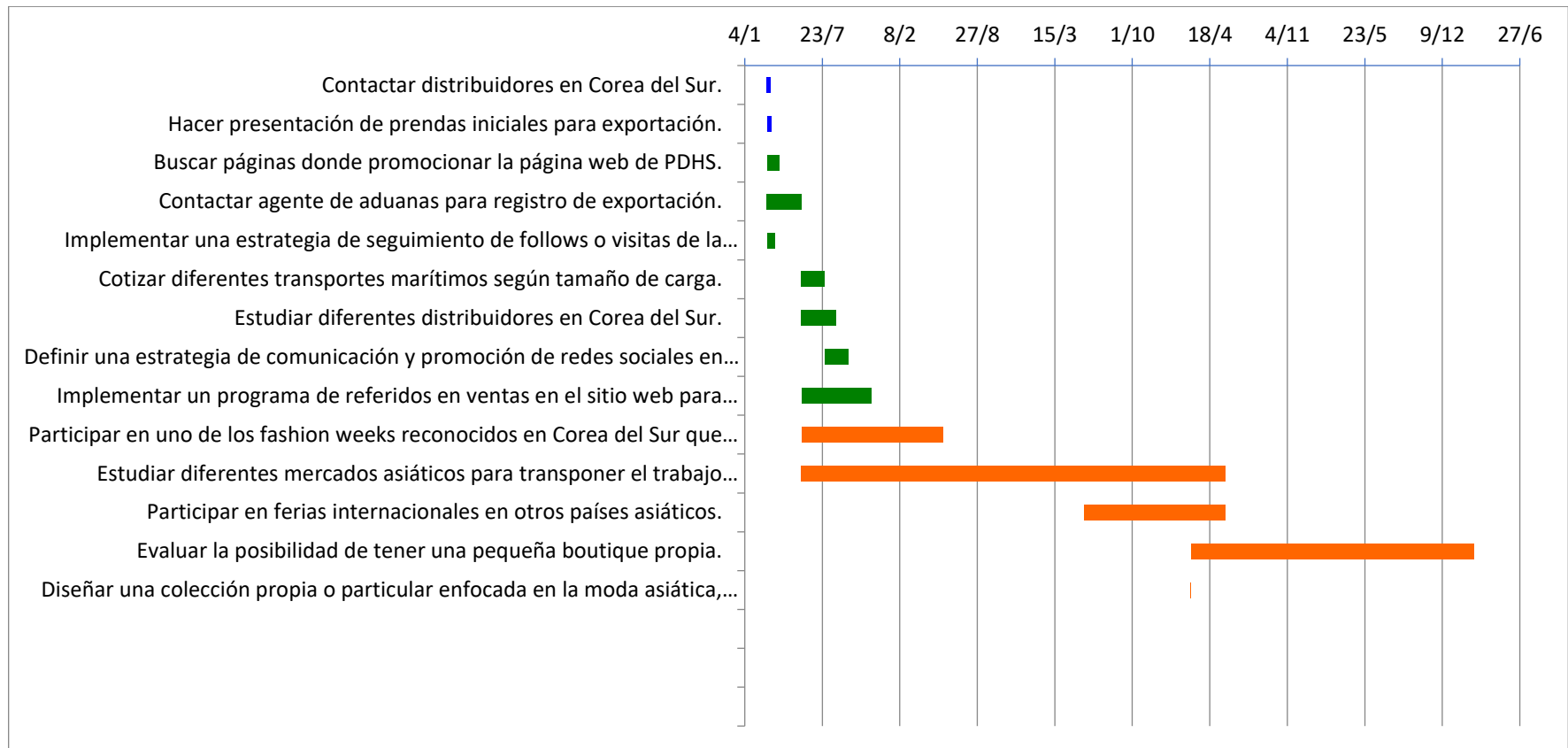
Tabla 14

Cronograma de actividades propuesto para llevar a cabo las exportaciones a Corea del Sur

Tareas	Responsable	Fecha inicio	de	Fecha final	Días	Estado
Contactar distribuidores en Corea del Sur.		01/03/2021		11/03/2021	10	Sin empezar
Hacer presentación de prendas iniciales para exportación.		03/03/2021		13/03/2021	10	Completado
Buscar páginas donde promocionar la página web de PDHS.		03/03/2021		02/04/2021	30	Sin empezar
Contactar agente de aduanas para registro de exportación.		01/03/2021		30/05/2021	90	Sin empezar
Implementar una estrategia de seguimiento de <i>follows</i> o visitas de la página web desde IPS coreanas.		03/03/2021		23/03/2021	20	Sin empezar
Cotizar diferentes transportes marítimos según tamaño de carga.		30/05/2021		29/07/2021	60	En progreso
Estudiar diferentes distribuidores en Corea del Sur.		30/05/2021		28/08/2021	90	En progreso
Definir una estrategia de comunicación y promoción de redes sociales en Corea del Sur.		29/07/2021		27/09/2021	60	Sin empezar
Implementar un programa de referidos en ventas en el sitio web para incentivar el voz a voz en el mercado.		30/05/2021		26/11/2021	180	Sin empezar
Participar en uno de los <i>fashion weeks</i> reconocidos en Corea del Sur que pueda ayudarle a la marca a darse a conocer.		30/05/2021		30/05/2022	365	Sin empezar
Estudiar diferentes mercados asiáticos para transponer el trabajo realizado en Corea del Sur.		30/05/2021		29/05/2024	1095	Sin empezar
Participar en ferias internacionales en otros países asiáticos.		30/05/2023		29/05/2024	365	Sin empezar
Evaluar la posibilidad de tener una pequeña boutique propia.		29/02/2024		28/02/2026	730	Sin empezar
Diseñar una colección propia o particular enfocada en la moda asiática, para facilitar su posicionamiento en múltiples países.		29/02/2024		01/03/2024	1	Sin empezar
					0	

Ilustración 15

Cronograma de actividades en Gantt



4.5. CONCLUSIONES DEL PLAN EXPORTADOR

- Las barreras de entrada al mercado coreano parecen no ser muy altas; sin embargo, dados los costos logísticos y los tiempos de transporte marítimo por la distancia entre ambos países, se pueden presentar algunas dificultades, ya sea por una pronta reacción a cualquier situación o por un reaprovisionamiento. Por lo tanto, es clave determinar una buena estrategia de transporte y logística que le permita a PDHS ofrecer sus productos y poder cumplirles a los clientes un tiempo de entrega correcto.
- La búsqueda de un aliado estratégico en Corea del Sur sería una muy buena estrategia, ya que no existen muchas marcas colombianas que exporten vestidos u otras prendas femeninas a este país. Hay que fortalecer la imagen de marca, calidad de productos y diseños exclusivos, para que el distribuidor en Corea del Sur pueda alinearse correctamente con esta línea de *marketing*.
- La alta competencia en el mercado coreano por la cantidad de marcas europeas y grandes empresas textiles pueden dificultar el posicionamiento de marca de PDHS; sin embargo, si se logra hacer una buena segmentación y llegar al mercado objetivo, que busca diferenciación y originalidad en los diseños, se puede cumplir este objetivo.
- Una vez la compañía logre un primer ingreso a Corea del Sur, debe quedar claro que apenas es el inicio de un camino largo, porque precisamente lo más difícil será mantener el cliente en el tiempo y crecer comercialmente. Para lograrlo, será necesario implementar un plan de comunicación y promoción, que incluya, entre otras, una campaña de *marketing* digital con segmentación demográfica y por intereses en moda,

para lograr un buen reconocimiento de marca en el mercado objetivo y así propiciar que el ingreso al mercado coreano sea exitoso y pueda convertirse en una puerta de entrada al mercado asiático en general a futuro.

- A pesar de que los precios del mercado coreano son atractivos para la marca, hay que tener en cuenta la desventaja en cuanto a costos logísticos que tendrá PDHS al ser una marca pequeña que no cuenta aún con una estructura financiera y logística que le permita exportar volumen para reducir costos. Es muy importante alinear la estrategia de precios con la calidad obtenida del producto tanto por su país de fabricación como por el tiempo de entrega posible del producto.
- Para ampliar el alcance de este plan exportador se recomienda a PDHS complementarlo con un buen estudio de mercado, con información primaria acerca de los gustos de los clientes potenciales y de las marcas representativas para ellos en el mercado. Esto debe hacerse incluyendo una buena segmentación por edades y ciudades de Corea, ya que este es un país con una diferencia de estilos de vestir y de lujos entre las ciudades principales y las secundarias.

De manera general, tras llevar a cabo este estudio de plan de exportación a Corea del Sur, se concluye que es factible implementarlo, pero que podríamos catalogarlo de alto riesgo, ya que la estrategia de posicionamiento puede costar mucho, y de no lograrse un éxito correcto que permita el crecimiento en ventas, las utilidades se pueden ver castigadas por los costos logísticos y de *marketing*. Sin embargo, este estudio desarrollado para la empresa PDHS está muy elaborado y completo, y servirá como guía para implementar el proyecto en caso de que la gerencia así lo decida.

5. LECCIONES APRENDIDAS

5.1. DESDE LA ÓPTICA DEL MERCADO

- El mercado textil en Colombia siempre ha sido un fuerte competidor internacional debido a su buena calidad de fabricación; además, este se ha venido incrementando a lo largo de los últimos años con marcas emergentes y muy buenas ventas en sectores tales como vestidos de baño, ropa interior, medias y calzado, entre otros. Sin embargo, en comparación con el mercado coreano, son dos tamaños de mercado muy diferentes. Recordemos que el volumen de importaciones de Corea del Sur provenientes de Colombia versus el total de importaciones de todo el resto mundo en la categoría de vestidos representa tan solo un 0,01%, por lo cual es un mercado aún muy inexplorado por las compañías colombianas y puede ser catalogado con un riesgo alto.
- Al tratarse de un mercado tan grande, y con alta competencia, diversidad de marcas y estilos, es difícil determinar el tamaño de mercado potencial que podría adquirir PDHS; sin embargo, si se ejecuta una buena estrategia de posicionamiento de marca, hay mercado suficiente para lograr buen volumen de ventas. Al tratarse de un país con un consumo promedio elevado de consumo en ropa y calzado, cada cliente nuevo de la marca se verá reflejado ya sea en varias ventas o en una cantidad elevada. Entendemos estos mercados como de competencia perfecta, y, al tener tantas empresas que ofertan productos y tantos clientes demandantes, el aspecto clave para adquirir parte del

mercado es destacarse por ofrecer buen servicio, buena calidad o diseños exclusivos, y es ahí donde PDHS debe enfocar sus esfuerzos.

- Por el hecho de haber un TLC entre Corea del Sur y Colombia, sumado a la eventual devaluación del peso colombiano frente al won coreano presentada en marzo de 2020, en la actualidad hay una gran oportunidad de abrir mercado en este país, puesto que las condiciones están dadas para que los productos locales ingresen al mercado coreano libres de aranceles y con muy buen nivel de competitividad en precio, al realizar ventas en won coreanos y reintegrar más dinero a Colombia. Sin embargo, esto también hace que los costos logísticos sean más elevados para PDHS, ya que el dólar también se ha valorizado.

- Para Colombia, el éxito de este plan exportador sería muy importante, ya que cualquier exportación de productos colombianos al exterior contribuiría no solo a reducir el déficit en su balanza comercial y llevaría a pequeñas empresas colombianas a crecer internacionalmente y a ser reconocidas en otros países y mercados, sino también a que el hecho de exportar productos con valor agregado genera directamente más riqueza para la economía nacional y contribuye al proceso de construcción de país.

5.2. DESDE LA ÓPTICA DE LA ORGANIZACIÓN

- Al tratarse de una empresa pequeña y familiar, PDHS no cuenta con una gran solidez financiera y un flujo de caja elevado, por lo cual la búsqueda de aliados estratégicos es clave para el desempeño adecuado de los objetivos planteados mediante

este plan exportador. Sus metas son ambiciosas, pero están bien enfocadas en mercados que les permitan complementar de forma correcta sus ventas internacionales. PDHS tiene un gran potencial de exportación hacia Corea del Sur, y este es solo el primer paso grande para llegar a muchos más países asiáticos. Es importante conservar ese enfoque, ya que no puede competir en Asia en precios por países como China y Vietnam que son productores textiles para grandes compañías de forma global.

- Para una empresa con una corta trayectoria como PDHS es de gran utilidad comenzar con una buena base de un plan exportador, para que puedan ir planteando poco a poco objetivos de entrada a nuevos mercados y países. Esta metodología puede ser aplicada para valorar diferentes mercados futuros y para concentrarse en los factores que sean más representativos según el estado de madurez de la empresa y de su capacidad de adaptación al mercado.
- En términos generales, se espera que con la implementación de este plan exportador la empresa ingrese no solo al mercado coreano, sino también a otros más, y que consiga una fuente de ventas que le genere mucho más crecimiento que el que ha venido teniendo hasta ahora.
- La forma en que ha venido creciendo en ventas PDHS es muy buena, y se seguirá viendo apalancada con la nueva página web que desarrolló. Esto, además de todos los cambios que han tenido lugar en el mercado a raíz de la pandemia mundial del COVID-19, iniciada en 2020, han redirigido muchos negocios hacia el *e-commerce*, y es aquí

donde PDHS tiene ya una buena trayectoria y una solidez que le permitirá generar ventas en su sitio web hacia múltiples mercados y países.

5.3. DESDE LA ÓPTICA DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN

- Para mí, como autor de este plan exportador, quien nunca había tenido la oportunidad de abordar temas de comercio exterior ni durante los estudios que ha llevado a cabo hasta ahora, ni en el ejercicio de su vida laboral, el desarrollo de este plan exportador representó un gran aprendizaje, ya que me permitió conocer muchas fuentes de investigación secundarias sobre comercio internacional, adquirir conocimientos específicos del mercado y evaluar con un ojo crítico las condiciones del mercado en múltiples países. Este proceso será muy útil para el entendimiento de cualquier estrategia de internacionalización que emprenda una compañía.
- El proceso de selección de mercado fue muy completo, ya que permitió hacer una búsqueda exhaustiva de información acerca de los países objetivo, en bases de datos de fuente secundaria tales como Euromonitor International y como ITC, además de información social, económica y legal de cada país. Esta etapa me demandó mucho trabajo y mucha lectura, pero al mismo tiempo me aportó un enfoque global y una visión internacional que antes no tenía.
- Trabajar con Sandra y Johanna, de PDHS, fue muy interesante y espontánea; ambas estuvieron abiertas y dispuestas a proporcionar la ayuda necesaria acerca de cualquier información requerida por parte de la compañía; espero que también hayan

apreciado el esfuerzo realizado, y que este trabajo pueda aportarle el primer gran escalón a la exportación de sus productos al mercado asiático. Les deseo muchísimos éxitos con este proceso.

- La intervención del autor en este trabajo estuvo enfocada hacia un objetivo de análisis y un marco teórico que la compañía PDHS no tenía. Se espera que esto le permita a PDHS tener mayor crecimiento en sus ventas. Lo que falta ahora es que la compañía implemente este plan a cabalidad, que lo complemente para poder entrar al mercado coreano con su marca Pineapples Don't Have Sleeves y, por qué no, a otros mercados internacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aula Planeta (2020). *Las diez claves de la educación en Corea del Sur [Infografía]*.

<https://www.aulaplaneta.com/2015/02/17/noticias-sobre-educacion/las-diez-claves-de-la-educacion-en-corea-del-sur-infografia/#:~:text=La%20ense%C3%B1anza%20es%20gratuita%20y,los%20alumnos%20superar%20un%20examen>

Banco de la República (28 de octubre, 2016). Circular Reglamentaria Externa DCIN-83 del 27 de Octubre de 2016, Asunto 10: Procedimientos Aplicables a las Operaciones de Cambio. *Boletín* 45.

https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/reglamentacion/archivos/bjd_45_2016.pdf

Banco Mundial (2020a). PIB, PPA (\$ a precios internacionales actuales) - United Kingdom, Korea, Rep., Italy. *Banco Mundial, base de datos del Programa de Comparación Internacional*.

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.PP.CD?locations=GB-KR-IT>

Banco Mundial (2020b). *Índice de desempeño logístico: calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte (1= baja a 5=alta)*.

<https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.INFR.XQ>

Cabrera, M. D., y Sicilia, J. (2017). Las consecuencias del Brexit en el sector financiero: entre pasaportes y equivalencias. *La Albolafia*, 12, 75-92.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6157246>

Dadaban (2016). *Símbolos de las etiquetas de cuidado 2016*.

<https://www.dadaban.com/etiquetas-de-cuidado-de-los-tejidos.html#prettyPhoto>

Datosmundial.com (2020) Trafico e infraestructura en Corea del Sur

<https://www.datosmundial.com/asia/corea-del-sur/trafico.php>

DIAN (2020).

<https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefDescripcionesMinimasPopUp.faces?nomenclatura=66924&codNomenclatura=6204430000&componente=29®imen=1&fechaConsulta=20210429&modoPresentacionSeleccionBO=dialogo>

Europapress (abril, 2020) *El partido gubernamental de Corea del Sur logra mayoría absoluta en las elecciones legislativas*

<https://www.europapress.es/internacional/noticia-partido-gubernamental-corea-sur-hace-victoria-elecciones-generales-20200415220806.html>

Expansión (marzo, 2020a). El IPC aumenta hasta el 0,7% en marzo en Reino Unido. *IPC de Reino Unido (UK).*

<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/uk?sector=Vestido+y+calzado&sc=IPC-VyC>

Expansión (marzo, 2020b). <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/italia?sector=Vestido+y+calzado&sc=IPC-VyC>

<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/italia?sector=Vestido+y+calzado&sc=IPC-VyC>

Expansión (marzo, 2020c). <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/corea-del-sur?sector=Vestido+y+calzado&sc=IPC-VyC>

<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/corea-del-sur?sector=Vestido+y+calzado&sc=IPC-VyC>

Expansión (marzo,2020d). Salario medio en Corea del Sur

<https://datosmacro.expansion.com/mercado-laboral/salario-medio/corea-del-sur#:~:text=El%20salario%20m%C3%A9dio%20en%20Corea,c%C3%A1culo%20suponiendo%2012%20pagas%20anuales.>

Fashionunited (2020). General data. *UK fashion industry statistics.*

<https://fashionunited.uk/uk-fashion-industry-statistics/>

Legiscomex (17 de agosto de 2020). Diligenciamiento de la declaración de cambio y venta de divisas al intermediario cambiario (reintegro de divisas). *Proceso general de una exportación/Guía práctica.*

https://www.legiscomex.com/Documentos/PROCESOEXPO_PASO15

Marsh (2020). Mapa de Riesgo Político 2020: Tensiones comerciales amenazan la estabilidad política. *Investigación y boletines.*

<https://www.marsh.com/pe/es/insights/research/political-risk-map-2020.html>

McCarthy, E. J., & Perreault, W. D. (2002). *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach* (14th. ed.). McGraw-Hill/Irwin.

Nagle, T. T., & Hogan, J. E. (2002). *The strategy and tactics of pricing*. Pearson.

ProColombia (febrero, 2013). *Productos colombianos, con acceso a 49 millones de surcoreanos.* <https://procolombia.co/archivo/productos-colombianos-con-acceso-49-millones-de-surcoreanos>

ProColombia (s. f.). *Inicie su proceso exportador.* *FuturExpo.* <https://www.colombiatrade.com.co/herramientas-para-futuros-exportadores/futurexpo>

Romano, A. (26 de febrero, 2018). How K-pop became a global phenomenon. *Vox.* <https://www.vox.com/culture/2018/2/16/16915672/what-is-kpop-history-explained>

Santander (2020a). Trámites aduaneros en el Reino Unido. *Trade Markets. Herramientas y recursos para ayudar a tu empresa a expandirse globalmente.* <https://santandertrade.com/es/portal/gestionar-embarques/reino-unido/tramites-aduaneros-importacion>

Santander (2020b). Corea del Sur: distribuir un producto. *Trade Markets. Herramientas y recursos para ayudar a tu empresa a expandirse globalmente.*

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/corea-del-sur/distribuir-un-producto>

SICE Trade Foreign trade (s. f.) *information system annex certificate of origin.*

http://www.sice.oas.org/Trade/COL_KOR_FTA_e/CH.3_Annex3C_certificate.pdf

Statista (2020). *Número de personas fallecidas a consecuencia del coronavirus a nivel*

mundial por región. [https://es.statista.com/estadisticas/1107719/covid19-numero-de-](https://es.statista.com/estadisticas/1107719/covid19-numero-de-muertes-a-nivel-mundial-por-region/)

[muertes-a-nivel-mundial-por-region/](https://es.statista.com/estadisticas/1107719/covid19-numero-de-muertes-a-nivel-mundial-por-region/)

The Global Economy (2020). *Corea del Sur: Tasa de desempleo.*

https://es.theglobaleconomy.com/South-Korea/unemployment_rate/

Westbrook, G., & Angus, A. (enero, 2021). Top 10 Global Consumer Trends 2021.

Euromonitor International.

[https://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-](https://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/wpGCT21EN-v0.8.pdf)

[719/images/wpGCT21EN-v0.8.pdf](https://go.euromonitor.com/rs/805-KOK-719/images/wpGCT21EN-v0.8.pdf)

Wo-hyun, S. (7 de septiembre, 2020). Korea's social media penetration rate ranks third

in

world.

The

Korea

Heald.

<http://www.koreaherald.com/view.php?ud=20200907000815>

World Freight Rates (2020). *Freight Calculator.* <https://worldfreightrates.com/freight>