



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias
Económicas



Escuela de Estudios de Posgrado

**ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA DE MARKETING**

**PROYECTO
TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA**

Estudio de caso: Importación de materia prima para la
fabricación de una línea de calzado y marroquinería propia
de la empresa colombiana Kenzo Jeans

Autor: Héctor Ferney Cáceres González

Director: Cecilia Malosetti - Laura Scardamaglia

2020

RESUMEN

Investigación de mercado realizada a través del estudio de caso, que consiste en un tipo de metodología cualitativa descriptiva, la cual parte de un protocolo de investigación que guía la recolección y el análisis de datos; encaminada a evaluar la viabilidad de importación de materia prima desde uno de los principales mercados exportadores de la industria manufacturera del cuero y materiales sintéticos del continente asiático, para la fabricación en territorio nacional de una nueva línea masculina y femenina enfocada en el calzado y marroquinería propia de la marca bogotana Kenzo Jeans, dedicada a la creación y comercialización de prendas de vestir y accesorios complementarios al vestuario.

Para llevar a cabo esta investigación se estudiaron y analizaron aspectos internos y externos de la compañía en base a las actividades estratégicas de marketing; entorno, situación actual y problemáticas de la industria manufacturera, mercado textil, confección y moda en Colombia; requisitos del proceso de importación a territorio colombiano; estudio y comparación de aspectos culturales, sociales, políticos y económicos de tres países asiáticos que oficializan como los principales mercados de la industria del cuero y materiales sintéticos; parámetros de elección de proveedor en base a hoja de vida, características de negociación y mercancía para la selección de posibles proveedores. Para finalmente establecer costos y margen de ganancia que determinaron si es o no viable el desarrollo del objetivo principal de esta investigación consistente en la factibilidad de importación de materia prima desde el mercado asiático para la creación de una línea propia de calzado y marroquinería para la marca Kenzo Jeans.

Palabras Clave: Estudio de caso. Importación. Marketing. Investigación. Textil. Moda. Calzado. Marroquinería

Contenido

1.	Justificación.....	5
2.	Planteamiento del tema/problema	6
3.	Objetivos.....	7
3.1.	Objetivo general	7
3.2.	Objetivos específicos.....	7
4.	Introducción.....	7
4.1.	Contexto	8
4.2.	Presentación breve del caso.....	12
5.	Marco referencial para el abordaje conceptual.....	15
5.1.	Estado del arte	15
5.2.	Perspectiva.....	19
6.	Presentación del o de los casos.....	22
6.1.	Definición de los objetos de estudio.....	22
6.2.	Kenzo Jeans	25
6.2.1.	Análisis FODA	25
6.2.1.1.	Fortalezas.....	25
6.2.1.2.	Oportunidades.....	26
6.2.1.3.	Debilidades	26
6.2.1.4.	Amenazas.....	26
6.2.2.	Dimensión contextual PEST(A)	27
6.2.2.1.	Factores Político-Legales	27
6.2.2.2.	Factores Económicos	28
6.2.2.3.	Factores Socio-Culturales.....	31
6.2.2.4.	Factores Tecnológicos	32
6.2.2.5.	Factores Ambientales	33
6.2.3.	Mercado.....	34
6.2.3.1.	Estructura del Mercado.....	34
6.2.3.2.	Porcentaje del mercado.....	35
6.2.3.3.	Características y estrategias de las marcas más importantes.....	36
6.2.4.	Competencia	38
6.2.4.1.	Competencia directa	38
6.2.4.2.	Competencia indirecta	39
6.2.4.3.	Volumen de ventas	40
6.2.4.4.	Diferenciación y posicionamiento de marca	41
6.2.5.	Consumidor o Cliente.....	42
6.2.5.1.	Perfil del consumidor	42
6.2.5.1.1.	Perfil demográfico	42
6.2.5.1.2.	Perfil psicográfico.....	43
6.2.5.1.3.	Perfil digital	44
6.2.6.	Marketing Mix.....	45
6.2.6.1.	Producto.....	45
6.2.6.2.	Precio.....	48
6.2.6.3.	Plaza	49
6.2.6.4.	Promoción.....	49
6.3.	Proceso de importación	52
7.	Trabajo de campo	58

7.1.	Tipo de estudio	58
7.2.	Diseño de investigación.....	58
7.3.	Fuentes y proceso de recopilación de la información.....	59
7.4.	Técnica de recolección de información	59
7.5.	Realización y presentación de resultados del trabajo de campo.....	60
7.5.1.	Selección del mercado exportador.....	60
7.5.2.	Selección de proveedor.....	63
7.5.3.	Costo de importación.....	66
7.5.4.	Margen de Ganancia.....	70
8.	Conclusiones.....	71
9.	Bibliografía.....	74
10.	Anexos.....	77
	Entrevistas en Profundidad.....	77
	Entrevista 1	77
	Entrevista 2	82

1. Justificación

La globalización es un proceso social, cultural, tecnológico, político y económico que se produce por la relación comercial entre compañías ubicadas en diferentes países, es decir fenómenos de comercio internacional como la importación y exportación que hoy en día son la base de la economía mundial, esto ha llevado a que las sociedades sean dinámicas, cambiantes y evolutivas, llevando a las marcas a que desde la gestión del marketing logren adaptarse a la variación que presentan los mercados, implementando tácticas, herramientas y estrategias con el fin de actualizarse constantemente, logrando enfrentarse a grandes cambios desde el punto de vista del comportamiento del consumidor y la diversidad de productos, tanto de manera tradicional como en el ámbito digital.

Kenzo Jeans S.A.S es una empresa de confección, producción y comercialización de prendas de vestir, con una trayectoria y experiencia de más de 30 años en el mercado colombiano de la moda, produce sus prendas en la ciudad de Bogotá, por lo que sabe que los costos de material, producción y mano de obra son elevados en territorio nacional debido a factores como la escasa especialización de insumos y productos, la infraestructura, tecnología y la capacitación del personal, lo que hace que la creación de nuevas líneas de producto se vean afectadas en cuanto a la retribución y el margen de ganancia por producto.

Esta es la razón que ha llevado a la gerencia y el área de marketing de la marca a realizar un análisis interno de su situación actual, estudiando y analizando cada uno de sus procesos, encontrando en un problema una oportunidad en la cual se basa esta investigación, que busca analizar la factibilidad de implementar el proceso de importación de materia prima para la creación de una nueva línea de productos como estrategia de crecimiento para la empresa. Teniendo acceso a otros mercados y llevando a la marca a iniciar su proceso de internacionalización.

De esta manera la marca pretende seguir creando valor social, económico, tecnológico y ecológico de manera innovadora, dinámica, sostenible y moderna, mejorando procesos de producción, logística y marketing, con el fin de adquirir un mayor crecimiento que genere crecimiento de porcentaje en el mercado, posicionamiento en la mente del consumidor y aumento de ventas. Atendiendo las necesidades de los diferentes tipos de clientes con productos de calidad, diseño y el mejor precio.

2. Planteamiento del tema/problema

En Colombia el sector de textil, moda y confecciones es uno de los procesos industriales más importantes del país representando el 9% de las exportaciones manufactureras, el 21% del empleo industrial colombiano y el 8,2% del PIB industrial del país, según cifras de Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), no obstante el sector también es uno de los más golpeados debido a problemáticas como el contrabando, el narcotráfico, la política arancelaria en el proceso comercial de la industria, la enorme competencia dentro del sector agudizada por la llegada al mercado nacional de multinacionales extranjeras con modelo *fast fashion*, baja o nula capacitación de personal, poco desarrollo tecnológico, altos costos de producción y mano de obra.

Kenzo Jeans S.A.S ha desarrollado una política de análisis y evolución de estrategias para no quedarse atrás en el mercado en relación a sus consumidores y enfrentar las diferentes problemáticas del sector en Colombia, sin embargo, los resultados indican que la marca se encuentra estancada ya que según información de la Superintendencia de Sociedades se considera rentable y está consolidada gracias a la trayectoria y experiencia en el mercado de más de 30 años llegando a incrementar su total de ingreso operativo en un 8,87%. No obstante, ha llegado a un punto en el que no consigue aumentar su porcentaje de participación de mercado tras una disminución de ventas del 1,24% en 2019, llegando a \$ 73.433 millones (pesos colombianos) de ingresos por actividades ordinarias en el sector textil (SIREM, 2020).

Esto lleva a las directivas a pensar en incorporar una línea propia de accesorios y complementos de moda basada en el calzado y la marroquinería, para ofrecer un más amplio catálogo de productos y que sus clientes consigan en las tiendas todo su *outfit*, pero los proveedores nacionales ofrecen un alto costo de material, fabricación y producción que no se acomodan a la política de precios que la marca está acostumbrada a brindarles a sus clientes. Esta es la principal razón del desarrollo de esta investigación que busca estudiar la factibilidad de la incorporación de un proceso de importación de materia prima dentro del plan de marketing, teniendo como principal objetivo el mercado asiático cuyos proveedores ofrecen calidad y bajo costo para la creación de su nueva línea con mano de obra nacional, buscando un fortalecimiento desde el proceso de producción

comercialización y proceso creativo, que es donde se crea la mirada innovadora y funcional del producto final.

3. Objetivos

3.1. Objetivo general

Analizar la viabilidad y factibilidad de importación de materia prima desde el mercado asiático para la creación de una línea propia de calzado y marroquinería para la marca Kenzo Jeans.

3.2. Objetivos específicos

- Realizar un análisis interno y externo de la compañía en busca de sentar las bases de cara al establecimiento posterior del diagnóstico.
- Estudiar y reunir información, para conocer y entender el proceso de importación.
- Analizar información del proceso de importación como modalidades, actores y entidades, costos, calidad, tiempos, aspectos político legales, tecnológicos, ambientales y sanitarios, que sirvan como bases para la toma de decisiones acertadas.
- Identificar y analizar los principales exportadores de la industria manufacturera del cuero y materiales sintéticos del continente asiático.
- Analizar factores que determinan la elección del proveedor ideal para la marca.

4. Introducción

Investigación de mercado encaminada a evaluar la viabilidad de importación de materia prima desde los principales países exportadores de la industria manufacturera del cuero y materiales sintéticos del continente asiático, para la creación de una nueva línea masculina y femenina de colección, enfocada en el calzado y marroquinería propia de la marca bogotana Kenzo Jeans, dedicada a la creación y comercialización de prendas de vestir y accesorios complementarios al vestuario.

Para llevar a cabo esta investigación se emplea la metodología de estudio de caso, que consiste en un tipo de metodología cualitativa descriptiva, la cual parte de un protocolo de investigación previo, que guía la recolección y el análisis de datos.

El objetivo de este estudio será un análisis de factibilidad de importación de materia prima desde el continente asiático, estudiando aspectos esenciales del proceso como lo son costos, calidad, tiempos, aspectos político legales, tecnológicos, ambientales y sanitarios, que sirvan como base para que la compañía contemple generar alianzas comerciales para el desarrollo de sus colecciones, obteniendo materiales y mano de obra más económicos de países como China, Vietnam e Indonesia.

4.1.Contexto

Con la finalidad de establecer un desarrollo investigativo adecuado, que pueda servir como pauta para un mejor entendimiento y una aplicación correcta de este estudio se presentan algunos aspectos contextuales en donde se sitúa la investigación.

La pandemia del coronavirus SARS-CoV-2, causante de la COVID-19 ha generado una emergencia de salud pública mundial, con repercusiones no solo sanitarias sino también económicas, políticas, sociales, medio ambientales, entre otras.

En Colombia el Ministerio de Salud y Protección Social confirma el primer caso de COVID-19 el 6 de marzo de 2020, el gobierno nacional en cabeza del presidente Iván Duque decreta el aislamiento preventivo obligatorio a partir del 25 de marzo de 2020. Inicialmente por 19 días que se fueron extendiendo progresivamente en fases, enunciando cada vez nuevas excepciones. El 17 de abril como una nueva etapa de la cuarentena el gobierno presenta el decálogo del aislamiento preventivo obligatorio colaborativo e inteligente en búsqueda de retomar la productividad del país (Gobierno de Colombia, 2020).

Desde el 4 de mayo de 2020, comenzó el plan de apertura para algunos sectores de la industria como la manufactura dando aval al reinicio de actividades a subsectores como la fabricación de productos textiles, confección de prendas de vestir, curtido y recurtido de cueros; fabricación de calzado y artículos de marroquinería con el fin de reducir la crisis económica transcurrida durante la pandemia en el país (Radio Nacional de Colombia, 2020).

La manufactura colombiana desarrolló un crecimiento exponencial en los últimos años gracias a industrias como la textil y de confección, al día de hoy es uno de los sectores industriales más desarrollados económicamente en el país, apalancado en ciudades como Medellín y Bogotá las cuales se han convertido en verdaderos centros de la industria textil colombiana produciendo un 85% del total del sector nacional, con una red comercial de más de 500 unidades de producción (Linkcompresores, 2020). Por otro lado, la industria textil colombiana enfrenta grandes desafíos como la creciente competencia desarrollada en la región latinoamericana y el continente asiático, que ofrecen costos mucho más económicos de manufactura y producción, informalidad, competencia de productos de contrabando y principalmente la recesión económica producida por la cuarentena.

Dentro del sector textil una de las áreas comerciales más golpeadas ha sido la industria del calzado, el cuero y sus manufacturas ya que las exportaciones, producción, ventas y empleo en el sector se han reducido drásticamente, debido a temas como el cierre de curtiembres que no cumplen con requerimientos ambientales, contrabando, recesión económica, dura competencia de materiales y productos importados en su gran mayoría del continente asiático encabezado por el gigante comercial China y la caída generalizada en los precios internacionales de ese material, que a día de hoy por normas medioambientales y de protección animal ha sido reemplazado por sustratos sintéticos y textiles.

Kenzo Jeans SAS es una empresa de confección y comercialización de prendas de vestir y accesorios complementarios con sede principal en la ciudad de Bogotá, Colombia.

Tiene prestigio y reconocimiento en el mercado local, gracias a sus años de experiencia, variedad y calidad de productos a un precio generalmente más asequible comparado con sus principales consumidores, se encuentra dentro del mercado de la moda en el sector de vestuario con prendas casuales, semiformales, formales; especializándose en el sector de las prendas del denim o mezclilla conocida por los conocidos jeans o vaqueros.

Siempre se ha interesado en seguir adelante en el mercado teniendo como base no perder terreno frente a sus competidores. Pero actualmente pese a los esfuerzos estratégicos, comerciales y de marketing desarrollados por la marca no se logra un avance significativo de participación en el mercado y ventas, esto se debe a la llegada recurrente de marcas multinacionales extranjeras con modelos de *fast fashion* utilizado por cadenas de moda para referirse a diseños que salen rápidamente de la pasarela para capturar tendencias de moda actuales tipo Zara, Forever 21 o H&M. Otro factor es la creciente tendencia de la

importación de prendas de vestir como principal estrategia de los grandes grupos textiles nacionales que ofician como competidores directos e indirectos de la marca.

La importación de productos es una de las principales actividades de medianas y grandes empresas de Colombia, dentro del sector de la moda son cinco empresas textiles registradas en el país, importando 264,8 millones de dólares representando el 45,3% total de importaciones textiles colombianas para el 2019:

-Permoda Ltda, propietaria de la marca Koaj, grupo textil y de moda con mayor crecimiento en 2019. 81,9 millones de dólares.

-Texmoda, con marcas de Inditex en Colombia como Zara, Pull&Bear, Bershka y Stradivarius. 61,2 millones de dólares.

-STF Group con sus marcas Ela, Top One y Studio F. 53,1 millones de dólares.

-C.I. Iblu. 35,9 millones de dólares.

-Crystal SAS, propietaria de marcas Baby Fresh, Punto Blanco y Gef. Con 32,7 millones de dólares (Inexmoda & DIAN, Importaciones de moda en Colombia, 2019).

Según el diccionario Forex, el término importación deriva del significado conceptual de introducir bienes y servicios en el puerto de un país. El comprador de dichos bienes y servicios se conoce como «importador», que tiene su sede en el país de importación, mientras que el vendedor con base en el extranjero se conoce como «exportador». Las importaciones, normalmente, suelen estar sujetas a restricciones económicas y reguladas por todos los países para la entrada de productos. Así, existen muchos convenios entre países para acordar normativas ventajosas para los países que los firman (Forex, 2011).

Para Kenzo Jeans al momento de iniciar un proceso de importación, es muy importante la recolección de información en base a investigación para un análisis de costos teniendo como principal eje el indicador del retorno a la inversión (ROI), analizando mercados estratégicos que cumplan con los estándares exigidos por la marca en cuanto a calidad, seguridad, tiempos de entrega, aspectos político legales, tecnológicos, ambientales y sanitarios. Otros aspectos determinantes para la marca son, tener un proveedor de servicios logísticos ya que estos son de gran ayuda para las industrias que apenas empiezan en sus procesos de importaciones y no tienen experiencia en el tema además de conocer el proceso de la importación siendo muy cauteloso, siguiendo las recomendaciones emitidas por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia como lo es:

1. Tener claro el producto a importar: con un objetivo previo claro y sus respectivas especificaciones.
2. Seleccionar proveedor en el exterior: que cuente con todas las especificaciones y certificados del producto a importar.
3. Cuando se inicia la negociación de algún producto o servicio, se debe dejar claro: precio, métodos de pago, disponibilidad de inventario y garantías,
4. Seleccionar proveedor logístico
5. Ubicar soluciones logísticas que tengan cubrimiento de envíos por garantía.
6. El importador debe contar con todos los documentos: los requeridos para la nacionalización de la mercancía y contar con un agente de aduanas si se requiere. (Colprensa, 2017). Todas estas recomendaciones con el fin de evitar ser víctima de fraude y evitando sanciones por evadir el pago de aranceles.

El continente asiático exporta el 58 % del total de los productos de cuero y materiales sintéticos que se comercializan en todo el mundo, China es, con diferencia, el principal exportador de artículos y materiales de cuero, piel y sus sintéticos del mundo. Según el informe El comercio mundial del cuero en 2019, elaborado por el Consejo Nacional del Cuero (CNC) de Francia, China vendió el 33,2 por ciento del valor de las exportaciones totales de productos y materiales de cuero en el mundo (Lederpiel, 2020). Sin embargo, la tendencia en los últimos 10 años es que China a pesar de ser líder del sector de a poco sigue cediendo terreno, tras el crecimiento mercantil de otros países asiáticos como lo son Vietnam e Indonesia, situación que hace a estos mercados opciones interesantes para tener en cuenta y analizar.

La motivación del desarrollo de este estudio es la generación de una nueva línea de negocio que sirva como guía para un proceso de importación que pueda ser seguido y acogido por el área de marketing de la marca Kenzo jeans, teniendo como fin mejorar el porcentaje de ventas de la empresa, obtener un mayor porcentaje del mercado, competir de manera directa con algunos de los principales actores del retail textil colombiano y ofrecer al consumidor final una tienda de moda de calidad que ofrezca un outfit completo, aumentando el catálogo de productos.

Todo esto aprovechando varios factores del mercado actual que favorecen el proceso como:

- El sector textil, según datos de la Superintendencia de Sociedades es uno de los más importantes y desarrollados en Colombia con mayor recuperación tras la recesión económica producida por el coronavirus COVID 19. Esto debido a la reactivación de la industria manufacturera que permitió el desarrollo de ferias como Colombiamoda, Colombiatex y Bogotá Fashion Week (Inexmoda, Desempeño Financiero del sector Textil 2020 (preliminar), 2020).
- Según la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM) el sector del calzado y la marroquinería nacional no está atravesando por su mejor momento desde ya hace varios años lo cual empeora este 2020 por la recesión económica, lo que ha generado crisis en el sector ocasionando que la mano de obra que era una de las más costosas de los procesos empresariales del país, a día de hoy se vea reducida en precios hasta en un 60% . (Riaño, 2020)
- Aunque dentro de las políticas de la compañía se establece el progreso y desarrollo económico en base a la mano de obra y materia prima nacional, se abre la oportunidad para Kenzo Jeans de establecer alianzas comerciales, teniendo como socios a productores y proveedores de los principales mercados del continente asiático, en búsqueda de materiales y mano de obra más económicos que los ofrecidos en el mercado nacional, generando mayores ganancias y mayor retorno a la inversión para la marca.

4.2. Presentación breve del caso

Para Kenzo Jeans no quedarse atrás en el mercado colombiano de la moda respecto a sus competidores es primordial, por esto busca implementar variables estratégicas en cuanto a producción, logística y mercadeo, con el fin de adquirir un mayor protagonismo que genere crecimiento representado en aumento del *share*, posicionamiento en la mente del consumidor y porcentaje de ventas.

Actualmente la marca ofrece en sus diferentes tiendas una línea externa de accesorios y bienes complementarios que comprende calzado, carteras, cinturones, billeteras, entre otros, pero, no son productos propios ya que la empresa no los fabrica, solo los comercializa como resultado de una alianza con marcas nacionales dedicadas a la producción de artículos de complementos de moda. Sin embargo esta alianza no está

generando los frutos económicos que se esperaban, lo que llevó a las directivas de Kenzo Jeans a pensar en buscar proveedores nacionales para el lanzamiento de una quinta línea propia de la marca consistente en calzado y marroquinera, con accesorios para hombre y mujer tanto en cuero como en materiales sustitutos que complementa la oferta de productos bajo sus estándares de calidad y diseño, generando mayor probabilidad de tracción al punto de venta con la promesa de tiendas de atención semi personalizada donde los clientes podrán encontrar concepto de moda como una experiencia completa; no obstante esta idea tuvo que ponerse en pausa puesto que en el mercado local se brinda una altísima calidad de producto en cuanto a zapatería y marroquinería, pero así mismo los costos de material, fabricación y mano de obra combinados son muy elevados, lo que hace que la determinación de precios final no sea a la que está acostumbrada el cliente de Kenzo Jeans.

De allí nace una oportunidad que puede dar a la marca ese impulso que busca para crecer en el mercado, la importación es en general una estrategia de comercio positiva para cualquier marca, ya que se espera traiga un mayor retorno a la inversión al importar producto terminado desde un mercado que ofrece costos más económicos para ofrecer directamente a la venta en nuestro mercado local, pero si es la materia prima además de ventajas y beneficios al mercado industrial para la creación de productos de excelencia y calidad monitoreada directamente por la empresa, genera fuentes de empleo y fuentes de ingreso para el país.

Kenzo Jeans busca analizar la viabilidad de importación de materia prima de los principales mercados asiáticos, buscando estructurar alianzas comerciales estratégicas con proveedores que ofrecen precios más económicos al del mercado nacional, incorporando un plan de importación al desarrollo del plan de marketing de la marca, inicialmente este proceso consistiría en la búsqueda de materiales para la confección de producto en territorio nacional. A partir de esta situación surge un interrogante que es preciso aclarar para el desarrollo de la investigación ¿Por qué importar la materia prima y no el producto terminado?

Después que la economía colombiana tuviera un crecimiento del 4,6 % en 2014, el crecimiento perdió su ritmo pues la dinámica de la formación bruta de capital fijo venía en constancia con tasas de crecimiento negativas (DANE, 2015) .Viéndose afectados sectores como el de la industria y la manufactura, que con un crecimiento promedio del 0,2 por ciento anual, no estaba aportando el crecimiento esperado al desarrollo económico del país,

problemáticas como la de tener un déficit por el proceso de internacionalización de la economía que afectaba el mercado colombiano, con una alta tasa de importación de productos que triplicaba el porcentaje de exportación Colombiana, esto debido en gran porcentaje a que los principales grupos textiles de la moda del país en su mayoría presentan sus plantas de confección en países donde la mano de obra es más económica, estancando el desarrollo industrial generando bajos niveles de producción y manufactura en territorio nacional.

Esta problemática fue atendida de manera prioritaria por la Presidencia de la República de Colombia en cabeza del entonces presidente Juan Manuel Santos Calderón con un seguimiento por el gobierno del ahora presidente Iván Duque Márquez que en conjunto con el Ministerio de Industria y Comercio intervinieron, incidiendo directamente en la productividad y competitividad tanto para del sector público como del privado, estableciendo una tasa de aranceles para producto terminado y otra para materia prima, buscando tener una mayor cantidad de manufactura y producción propia en el país , impulsando el desarrollo económico Colombiano. Con acciones como:

-Decreto 1343 de 2017 que en el marco del Plan de Impulso a la Productividad y el Empleo (PIPE), consiste en la reducción del gravamen arancelario a cero por ciento (0%), para las importaciones de materias primas y bienes de capital para producción en territorio nacional.

-Decreto 1419 de 2019 para las prendas de vestir importadas a territorio colombiano con un gravamen arancelario del 37,9% para importaciones que provengan de países que no tengan acuerdos comerciales con Colombia (MINCIT, Ministerio Comercio Industria y Turismo MINCIT, 2020).

Por el apoyo del gobierno colombiano a la producción en territorio nacional interviniendo con aspectos legales, en base a temas arancelarios sería una mejor opción para Kenzo Jeans importar materia prima con un gravamen de 0% a pagar un 37.9% por producto terminado al no tener Colombia un acuerdo comercial con los mercados asiáticos. Además, se busca aprovechar que la mano de obra del sector del calzado, el cuero y sus manufacturas no atraviesa por su mejor momento y sus precios han bajado notablemente, 60% según la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM), continuando así con la política empresarial de apoyo a la mano de obra

colombiana y garantizando los estándares de calidad que caracterizan los productos de la marca.

5. Marco referencial para el abordaje conceptual

5.1.Estado del arte

El análisis del estado del arte que se realiza a continuación se basa en temas principales definidos, que son imprescindibles y engloban aspectos generales de esta investigación. Buscando establecer un conocimiento teórico a partir de referencias bibliográficas de diferentes autores, enfoques y metodologías, con el objetivo de analizar antecedentes y determinar aportes que éstos le puedan dar a la investigación.

Marketing y Moda

Según Philip Kotler el marketing es “un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes.”

Para (Bur, 2013) la moda refleja el gusto de una época, los valores y las opiniones dominantes. Si consideramos la moda desde el punto de vista de la indumentaria, encontramos que tiene una dimensión sociocultural y, además, una dimensión económica. En relación a esta última, podemos señalar que el marketing de la moda tiene como funciones determinar qué productos se van a vender, a quiénes, a qué precios, cómo se van a comunicar y cuáles serán sus canales de distribución. La moda es parte de la humanidad, parte de nuestra personalidad y expresión, pero también es un activo para el desarrollo de la economía global, transformándose en un motor de crecimiento económico. Por lo cual la comunicación y el marketing son imprescindibles en el mercado de la moda, para entenderla y transformarla en el mundo actual.

El marketing y el branding desempeñan un papel determinante en la industria de la moda contemporánea, ya que estas disciplinas apasionantes y estimulantes conforman muchas de las decisiones estratégicas y creativas concernientes al diseño y al desarrollo de producto. El marketing es el puente que salva el vacío entre la intangibilidad de la moda y la realidad

concreta de los negocios, y puede ser entendido como un sistema integral que conecta los objetivos comerciales y el sistema de valores de una organización empresarial con los ideales, deseos individuales y necesidades reales de los consumidores. (Posner, 2011).

Para (Martínez Navarro, 2017) el mundo de la moda ha cambiado mucho en los últimos años debido al boom de las nuevas tecnologías, lo que ha producido profundos cambios en la forma en la que marcas y consumidores nos relacionamos. Impulsando a que las estrategias de marketing y comunicación en el mercado de la moda se desarrollen desde una perspectiva analítica, aplicando estrategias de marketing estratégico y operativo en el sector.

Esta visión da una visión clara, sencilla y completa de las nuevas herramientas de marketing aplicadas a la moda y adaptadas a las nuevas tecnologías, dando una guía para entender la evolución de la comunicación aplicadas a la digitalización y las nuevas tecnologías *Social Commerce*, ayudando a la investigación a saber cómo y dónde se debe abordar a los distintos consumidores de la moda en un mundo lleno de tendencias y mercado online.

Industria del cuero, el calzado y la marroquinería colombiana

El cuero es uno de los materiales más útiles con que ha contado la humanidad a través de su historia. Desde el propio primitivismo hasta nuestros días hemos sido acompañados por una segunda piel. Hoy en día, el cuero es la base de una gran industria, pues constituye la materia prima para la fabricación de objetos de tanta importancia como el calzado y prendas de vestir, correas de transmisión para maquinaria, carteras, maletas, talabartería, guantes industriales, etc. (Velandia, 1987)

El trabajo manual está presente y es indispensable en muchos de los procesos comerciales colombianos como lo es el caso del calzado, sector manufacturero que genera empleo en mano de obra especializada permitiendo tener productos de calidad y diseño con un gran valor agregado en el mercado de la moda.

La Historia del calzado en Colombia como industria se remonta al siglo XIV donde la mayoría de la población era rural y el calzado solo se utilizaba para asistir a reuniones sociales, ir a misa o dar paseos en los días domingos. Sin embargo, el desarrollo y la transformación del país fue creciendo, siendo los colegios los que dieron el primer impulso

al mercado del calzado, al exigir este implemento como complemento de los uniformes de la época.

El aumento la demanda generado por el abastecimiento nacional y el creciente auge exportador de la época tras conocerse el desarrollo de diseño y sobre todo calidad de productos nacionales, desencadenó el punto máximo de éxito del mercado del calzado y la marroquinería nacional en los años 80, llevando a tecnificación de la zapatería principalmente en el barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá, icono del mercado de calzado y la marroquinería en Colombia,

Sin embargo, como indica (Briceño, 2017) En las décadas finales del siglo XX, el país comenzó a vivir procesos de transformación relacionados con la implementación de políticas neoliberales, como la adopción del sistema de libre comercio y la eliminación del proteccionismo económico, perdiendo competitividad de producción frente a otros países desarrollados.

Al día de hoy el sector viene decreciendo, incrementándose la crisis en este 2020 pues como indica (Suárez, 2020) la afectación en ventas que ha sufrido el sector de calzado y marroquinería nacional por cuenta de la pandemia del coronavirus, se suma el efecto negativo que tiene el contrabando sobre la industria, pues los productores aseguran que por esta vía ingresa mucha mercancía proveniente de China, compitiendo en condiciones desiguales, pues además de no pagar impuestos para ingresar al país, su costo de manufactura es muy inferior al de la industria nacional; sin embargo, según los productores, el calzado nacional tiene mayor calidad y durabilidad.

La información recolectada por la autora (Rozo Rincón, 2018) nos da un vasto conocimiento del sector en cuanto a producto, calidad, costos, mano de obra, consumidor, comercialización, facilidad de importación y exportación, aporte a la economía y materiales, tras establecer una aproximación al estado del arte de los textos acerca de la industria del calzado en Colombia en el periodo comprendido entre los años 1978 a 2018, con el fin de sistematizar, analizar y generar nuevos conocimientos a partir de los ya existentes. Reafirmando la posición que el mercado no se encuentra en un buen momento y que, en un intento de mejorar la situación, la mano de obra del sector a través de la evolución de los últimos años ha tenido que bajar progresivamente.

Comercio exterior, gestión del abastecimiento en las empresas del sector textil, confección, diseño y moda en Colombia

La gestión del abastecimiento representa un proceso clave para la productividad y competitividad de las empresas. La logística y las cadenas de suministro deben soportar la sostenibilidad y sus ventajas competitivas a través de integraciones verticales que requieren de modelos de colaboración con los involucrados en los procesos de la organización. Además, se exponen los modelos y las herramientas más importantes para la selección y evaluación de proveedores (Zuluaga, Guisao, & Molina, 2011).

El sector de la moda y el calzado colombiano en su afán de abrirse a una apertura económica mundial, cae en un alto consumo de productos exportados desde principalmente del mercado asiático que ofrece un bajo costo de materiales, fabricación y mano de obra, afectando la producción y el desarrollo económico nacional, centrándose en la insuficiencia de normativa vigente frente a las exportaciones para el sector textil y de calzado.

Como indican (Castro, Ojeda, Sánchez, Reyes, & Rodríguez, 2016) durante los últimos 25 años, Colombia ha tenido un fuerte interés para integrarse en la economía global. Sin embargo, se ha visto afectada por importaciones provenientes de países altamente competitivos como la República Popular de China, dejando en evidencia cómo estamos atrasados en diferentes factores indispensables para un proceso de producción tales como la tecnología y capacitación en temas como gestión logística, de inventarios y diseño. Siendo esta la razón por la cual las empresas eligen la subcontratación como medio de crecimiento con plantas de producción en países con tecnología más avanzada, personal más capacitado y mano de obra más económica o simplemente optando por la compra del producto terminado para importación, especializándose en la comercialización. Obligando al gobierno y los diferentes entes reguladores a adoptar políticas proteccionistas para las industrias y empresas nacionales.

Como aporte para esta investigación se estudian e investigan técnicas y estrategias de lo que se debe y no se debe hacer a la hora de elegir el proveedor correcto como ventaja competitiva, evidenciando cómo los proveedores colombianos no están a la altura de lo que es el mercado de la moda nacional, reafirmando el interés de importar desde el mercado asiático. Por qué, aunque los autores están en contra de este proceso que afecta la

economía del país, también resaltan cómo el mercado nacional no tiene una tecnología y capacitación adecuadas, además de altos costos en cuanto a materiales, fabricación y mano de obra, lo que hace casi imposible un crecimiento del proceso empresarial. Resaltando como las normativas solo tocan temas arancelarios dejando afuera normas que podrían ser aplicadas a proveedores y mano de obra nacional, que en muchas ocasiones inflan precios sin justificación alguna, afectando directa y principalmente a las MiPymes e indirectamente a la economía colombiana.

5.2.Perspectiva

Con el fin de tener una mejor interpretación del caso, luego de pasar por una revisión bibliográfica sistemática conociendo antecedentes y evidencias previas. Se analizarán conceptos que permitan abordar el caso, exponiendo firmezas e interrogantes que se tienen como resultado de la investigación.

Tabla 1. Firmezas e Interrogantes de la investigación

Concepto	Firmezas	Interrogantes
Kenzo Jeans	<ul style="list-style-type: none"> - La alianza con marcas nacionales dedicadas a la producción de artículos de complementos de moda para su línea de accesorios, no genera los frutos económicos que se esperaban, principalmente porque, aunque los productos están situados en las tiendas Kenzo el consumidor entiende que no son partes de la marca, por lo que prefieren no comprarlos a pesar que se les garantiza calidad y precio. -La compañía quiere crecer e implementar variables estratégicas en cuanto a producción, logística y mercadeo, con el fin de adquirir un mayor protagonismo que genere crecimiento representado en aumento del <i>share</i>, posicionamiento en la mente del consumidor y porcentaje de ventas. -La marca quiere implementar un plan de importación de materia prima para una nueva línea de zapatos y marroquinería que sea 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿El proceso de importación logrará que la marca encuentre el crecimiento esperado? - ¿Es correcto importar materia prima en lugar de producto terminado? - ¿Está preparado Kenzo Jeans para implementar un proceso importador dentro de su plan de marketing y ventas? ¿Es rentable para la marca implementar un proceso de

	fabricada en territorio nacional, para así tener la seguridad y garantizar un producto final terminado con la calidad que caracteriza la marca.	importación?
Mercado textil colombiano	<p>-La industria textil y confección en Colombia cuenta con más de 100 años de experiencia y una cadena de producción consolidada y experimentada, tiene un excelente posicionamiento en la región por su calidad, mano de obra y diseños exclusivos. (ProColombia, 2018).</p> <p>-En comercio internacional, las tasas de importación en prendas de vestir crecen al 5,9%, mientras que las exportaciones sólo aumentan un 0,2%. (Inexmoda, Informe Especial Textil y Confección – julio 2019, 2019).</p> <p>-Según el gremio de la Cámara Colombiana de la Confección y Afines (CCCA), los principales problemas del sector textil colombiano son: el contrabando, elevados costos de fabricación y mano de obra, pobre capacitación de personal, aumento de las importaciones de textiles provenientes de Asia, y la recesión económica por el Covid 19.</p>	<p>- ¿Cuál será el comportamiento del sector textil en Colombia luego de la pandemia del coronavirus?</p> <p>- ¿Cuáles son las medidas y avances que debe implementar el sector frente a sus principales problemáticas?</p> <p>- ¿Cuál es el contexto social, ambiental y político del sector textil en Colombia?</p>
Sector del calzado y la marroquinería	<p>-La marroquinería es el sector de la moda con mayor crecimiento en ventas del 19,7%, sin embargo, su dinámica de producción es mayor lo que podría implicar acumulación de inventarios. (Inexmoda, Informe Especial Textil y Confección – julio 2019, 2019).</p> <p>- Según la Encuesta Mensual Manufacturera con Enfoque Territorial (EMMET) del DANE, la producción y ventas reales del sector de calzado en el año 2019, registraron variaciones de -6.9% y -2.7% respectivamente. En cuanto al empleo, registró una caída de 7.7% (ACICAM, 2020).</p> <p>-El sector del calzado y marroquinería representa un 21,3% del total de participación de categorías de mercado de la moda en Colombia. (Inexmoda, Informe Especial Textil y Confección – julio 2019, 2019).</p>	<p>- ¿Cuáles son los factores que impiden el crecimiento del sector del calzado en el mercado textil y de la moda en Colombia?</p> <p>- ¿Por qué invertir en un sector que viene decreciendo como el del calzado?</p> <p>-Cuál es la estructura de producción, y comercialización de productos de calzado y marroquinería?</p>
Importación	-La apertura económica a partir de la integración de los mercados mundiales acelera el crecimiento	- ¿Cuál es el impacto de las importaciones

	<p>económico.</p> <p>-El proceso de importación bien desarrollado es en general una estrategia de comercio positiva para cualquier marca, ya que incrementa la calidad de productos, maximiza la capacidad de distribución y aumenta el valor de la marca.</p> <p>-Como análisis para las empresas las desventajas de un proceso de importación son: reducir ingresos del país donde reside, riesgo de aumento en el precio de la moneda extranjera, hacen dependiente al emprendedor de las compras internacionales.</p>	<p>en el sector textil?</p> <p>- ¿Es factible para la marca iniciar un proceso de importación?</p> <p>- ¿la importación afecta la capacidad y proceso de producción de la marca?</p>
Proceso de Importación	<p>-Para las marcas sin experiencia en el proceso de importación es vital tener un operador logístico que guíe la gestión internacional.</p> <p>-La normatividad que regula el proceso de importación en Colombia se divide en tres entes: normatividad cambiaria, aduanera y tributaria.</p> <p>-El trámite de importación en Colombia varía dependiendo del valor de la mercancía, ya que el trámite a desarrollar en la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) presenta un proceso diferente para: Importación de bienes cuyo valor sea Menor de USD 30.000 y otro para para Importación de bienes cuyo valor sea Mayor o igual a USD 30.000.</p>	<p>- ¿Qué modalidad de importación funciona mejor para el negocio?</p> <p>- ¿Cuáles son los factores y conceptos a tener en cuenta en el proceso de importación?</p> <p>- ¿Se cumplen todos los requisitos del proceso de importación por parte de la marca?</p>
Costos de Importación	<p>-La base de los costos de importación se compone de cuatro grandes ejes: costos preliminares al proceso, costos administrativos y financieros, costos de embarque y finalmente costos del proceso de nacionalización.</p> <p>- El arancel es un valor que se paga al gobierno por parte de los importadores de los productos, dependiendo del tipo de mercancía y sus respectivos derechos aduanales.</p> <p>-En Colombia para el sector textil y de la moda se tiene un arancel del 0% para importe de materia prima y uno del 37.9% para producto terminado.</p>	<p>- ¿los costos del proceso son convenientes y son los esperados por la marca?</p> <p>- ¿Qué tanto afectan los costos el precio final del producto?</p> <p>- ¿Se obtendrá el retorno a la inversión deseado por la marca?</p>
Mercado Exportador	<p>-El mercado asiático es el principal exportador de calzado y marroquinería (producto terminado y materia prima) en la industria del cuero y materiales sintéticos.</p>	<p>¿Cuál de los posibles mercados será la mejor opción para iniciar la búsqueda de proveedores?</p>

	<p>-China, Vietnam e Indonesia son los tres principales exportadores del sector a nivel mundial.</p> <p>-Para elegir un mercado se deben analizar aspectos esenciales como: moneda de negociación, calidad del país (riesgo, PIB e IPC), cultura e idioma, normativa cambiaria y aduanera, cámaras de comercio y entes de control.</p>	<p>¿Por qué elegir el mercado asiático teniendo al principal exportador de la región (Brasil) como país vecino?</p>
Selección de Proveedor	<p>-Para elegir al proveedor indicado lo principal es tener una guía para la evaluación de proveedores que catalogue y puntúe aspectos positivos y negativos teniendo como base las expectativas de la marca (Bancolombia, 2019).</p> <p>- Para verificar que el proveedor elegido sea el adecuado y se adapte a las necesidades se debe tener en cuenta la legitimidad de la empresa, su capacidad de producción, la calidad del producto y sus certificaciones en cuanto producto e instalaciones, además de hacer un seguimiento en la lista OFAC identificando la legitimidad y legalidad de las empresas y personas con las que harás negocios, para así evitar sanciones o la exclusión comercial de las negociaciones internacionales a causa de relaciones comerciales (Bancolombia, 2019).</p>	<p>- ¿Cuáles son los factores que más pesan a la hora de elegir un proveedor?</p> <p>- ¿Cómo se llevará a cabo el contacto y el cierre del negocio con el proveedor elegido?</p> <p>- ¿Qué herramientas se desarrollarán para garantizar un seguimiento y eficacia del proveedor?</p>

Elaboración propia

6. Presentación del o de los casos

A continuación, se realizará la descripción detallada de los hechos, impactos y actores definidos para el desarrollo de la investigación:

6.1. Definición de los objetos de estudio

Definir apropiadamente los objetos de estudio es parte esencial para tener un desarrollo exitoso de la investigación. Para la facilidad y mejor entendimiento del caso se ha creado un esquema que incluye de manera concreta y específica los temas que se desean desarrollar, puntualizando qué se analizará y como se llevará a cabo dicho análisis.

El esquema está formado por 5 temas principales a investigar, indicando en cada uno de ellos los objetos de estudio seleccionados que se consideran indispensables y que serán

analizados para el desarrollo del caso.

Figura 1. Objetos de estudio



Elaboración propia.

El primero de ellos es Kenzo Jeans, dentro de este tema se busca realizar un análisis actual de la situación en cuanto a empresa y marca, tanto a nivel externo como interno, requiriendo de un acopio de información amplio y minucioso, en busca de sentar las bases de cara al establecimiento posterior del diagnóstico. Se analizarán factores del macroentorno de la empresa teniendo en cuenta mercado, competencia, análisis del consumidor, marketing mix, apoyándonos en herramientas tales como el análisis PESTA; y microentorno, a través de herramientas como el análisis DAFO y la Matriz de

Confrontación definir las debilidades y fortalezas internas de la empresa, amenazas y oportunidades externas a la empresa.

El segundo objeto de estudio es el análisis del proceso de importación a Colombia buscando tener información que sirva como asesoramiento para la marca antes, durante y después del proceso de importación. Aportando datos a la investigación que nos lleven a conocer, entender y evaluar cuidadosamente los requisitos, trámites, documentación, marco legal y régimen arancelario, con el fin de analizar los factores de riesgo para la marca.

El tercer tema de evaluación es la selección del mercado exportador, puesto que el mercado asiático tiene tres grandes protagonistas en el sector cuero y sus sustitutos, en cuanto a exportación de producto y materia prima, los cuales pueden ofrecer a su manera muchos beneficios a la marca en cuanto a calidad, facilidad y tiempo del proceso, logística y costos; estos mercados para analizar son China, gigante comercial y país que más importa en el sector y dos mercados emergentes que de a poco le van sacando terreno y porcentaje al mercado chino como lo son Vietnam e Indonesia. Para dar un veredicto final se analizarán aspectos como moneda de negociación, calidad del país (riesgo, PIB e IPC), cultura e idioma, normativa cambiaria y aduanera, cámaras de comercio y entes de control. El cuarto objeto de estudio teniendo un país o mercado definido, será la elección del proveedor, en este aspecto se busca elegir los criterios de evaluación de proveedores exigidos por la marca en cuanto a: experiencia, producto, calidad, tiempos, costos y condiciones. Luego catalogarlos y puntuarlos según las necesidades y expectativas de la marca, por último, definir cuál se adecua mejor a lo requerido y esperado por la marca (Bancolombia, 2019).

El quinto ítem será el análisis de costos dentro del proceso de importación, donde se estudiarán todos los gastos que debe asumir la marca en el proceso, dentro de este aspecto se analizarán costos preliminares, costos de mercancía, costos administrativos y financieros, costos de embarque y finalmente costos del proceso de nacionalización.

Por último, teniendo los anteriores objetos definidos se realizará el análisis del margen de ganancia, el cual es muy importante ya que definirá la viabilidad en cuanto al proceso económico de esta investigación, estableciendo el porcentaje de ganancia que recibirá la marca al final del proceso luego de la fabricación de los productos de la línea, distribución y venta.

Teniendo todos los objetos de estudio definidos, investigados, estudiados y analizados se tendrá un diagnóstico de si es posible o no el desarrollo del objetivo principal de la investigación: viabilidad y factibilidad de importación de materia prima desde el mercado asiático para la creación de una línea propia de calzado y marroquinería para la marca Kenzo Jeans.

6.2. Kenzo Jeans

Kenzo Jeans es una sociedad comercial constituida como sociedades por acciones simplificadas, dedicada a la actividad económica de confección y comercialización de prendas de vestir y accesorios complementarios al vestuario especializada en el denim; registrada ante la cámara de comercio el 17 de marzo de 1989, con sede principal en la ciudad de Bogotá.

A través de sus 31 años de trayectoria en el mercado colombiano la marca ha logrado construir un reconocimiento en la industria de la confección como una marca sostenible, creando valor económico, tecnológico, social y ecológico, posicionándose como una marca moderna, innovadora y dinámica que entiende y transforma el mundo de la moda a través de sus prendas y accesorios, buscando la mejor relación entre calidad-precio y apoyando siempre el desarrollo de la mano de obra colombiana.

6.2.1. Análisis FODA

6.2.1.1. Fortalezas

- Experiencia y conocimiento del mercado colombiano del sector textil, moda y confección.
- Adecuada infraestructura y maquinaria para el proceso industrial.
- Cuidado del medio ambiente, considerándose una compañía sostenible.
- Personal capacitado y calificado en cada una de las áreas y funciones de la compañía.
- Seguimiento y control de estándares de calidad.
- Líneas de producto pensadas e inspiradas en y para el público objetivo.
- Colecciones que se actualizan en base a las tendencias y estilos del momento.

- Ubicación estratégica para sus tiendas, principalmente centros comerciales.
- Posicionamiento en la mente del consumidor como una marca con productos de alta calidad a precios asequibles.
- Técnicas de escaparatismo para la atracción del cliente.

6.2.1.2.Oportunidades

- Tratados de libre comercio, con mercados de países como Canadá, Estados Unidos, México, Salvador, Guatemala, Honduras, Costa Rica, Cuba, Nicaragua, Corea del sur, países de la unión europea y Mercosur con un intercambio de productos y mercancía para el sector textil con el 0% de arancel.
- Apoyo del gobierno colombiano a empresas del sector textil, moda y confección.
- Comercio exterior como fuente de nuevos y mejores proveedores.
- Fortalecimiento del mercado online, debido a la cuarentena producida por la pandemia del COVID-19.
- Auge del mercado textil colombiano en los países latinoamericanos.

6.2.1.3.Debilidades

- Desaceleración de crecimiento del porcentaje del mercado y ventas.
- Poca inversión en publicidad.
- Poca inversión de investigación y desarrollo como eje de crecimiento industrial.
- Falta de interés en la evolución tecnológica en los procesos industriales.
- Altos costos de mano de obra y producción.
- Altos costos de proveedores.

6.2.1.4.Amenazas

- Consecuencias económicas del COVID-19.
- Decrecimiento de las exportaciones de textiles y confecciones nacionales.
- Incremento de la competencia, con la llegada de participantes al mercado nacional provenientes de grandes cadenas y grupos textiles internacionales.
- Contrabando, mercancía que llega desde otros países sin pagar aranceles ni impuestos, ofreciéndose a menor precio en el mercado nacional.

- Devaluación del peso colombiano frente al dólar.

6.2.2. Dimensión contextual PEST(A)

A continuación, se realizará un análisis de los Factores Políticos, Económicos, Sociológicos, Tecnológicos y Ambientales que afectan desde su macroentorno a Kenzo Jeans.

6.2.2.1. Factores Político-Legales

El ejercicio de la política en una nación se centra en la gestión de recursos, buscando el progreso como estado y como sociedad. En base a esto, para solucionar las fallas de mercado o de gobierno, en el año 2016 los principales entes gubernamentales crearon y aprobaron el Conpes 3866 para la creación de la llamada Política Nacional De Desarrollo Productivo, que propone tres estrategias. La primera busca mejorar las capacidades de las unidades productoras de innovar y emprender, así como de absorber y transferir conocimiento y tecnología. La segunda estrategia busca la articulación de programas de formación para el trabajo, aumentando la eficiencia y efectividad en el acceso a financiamiento, principalmente para la innovación y el emprendimiento. La última estrategia promueve el cumplimiento de estándares de calidad por parte de los productores nacionales y la inserción de los bienes y servicios colombianos en encadenamientos productivos nacionales e internacionales. Adicionalmente, esta estrategia busca aumentar la participación de la economía colombiana en el comercio internacional (Departamento Nacional de Planeación, y otros, 2016).

-La creación de la ley No. 1762 del 2015 determinó un gran beneficio para el sector, ya que a través de esta se adoptaron instrumentos para prevenir, controlar y sancionar el contrabando, el lavado de activos y la evasión fiscal. Combatiendo directamente uno de los principales problemas para el sector y sus participantes.

-Ley 23 de 1982, modificada y adicionada por la Ley 44 de 1993 y la última modificación adoptada por la Ley 1915 de 2018. Son leyes que conciben la protección de los derechos de autor y derechos conexos en Colombia. inicialmente los derechos de propiedad intelectual, protegiendo así identidad de marca (nombre e imagen corporativa) patentes, modelos de utilidad, modelos industriales y diseños de prendas.

-Los decretos 1343 de 2017 y 1419 de 2019 del Ministerio de Industria y Turismo; y los artículos 298 y 302 del Plan Nacional de Desarrollo (PDN) son normativas que modifican los aranceles para así frenar la gran cantidad de importaciones de prendas de vestir de los países con los cuales Colombia no tiene acuerdos comerciales.

- Ley 9 de 24 de enero de 1979, Decreto 1594 de 26 de junio de 1984, del Ministerio de Salud, Ley 99 de 22 de diciembre de 1993, del Congreso de la República, Decreto 1753 de 3 de agosto de 1994, del Ministerio del Medio Ambiente, Decreto 2150 de 5 de diciembre de 1995, de la Presidencia de la República, Resolución 655 de 21 de junio de 1996, del Ministerio de Medio Ambiente, Decreto 901 del 1° de abril de 1997, del Ministerio de Medio Decreto 3100 de Octubre 30 de 2003, Decreto 3172 del 7 de noviembre de 2003, normativas que tienen que cumplir el sector textil en cuanto a cuidado y mantenimiento del medio ambiente y sus actores, como el agua, vertimientos, aire, ruido, residuos especiales y sólidos.

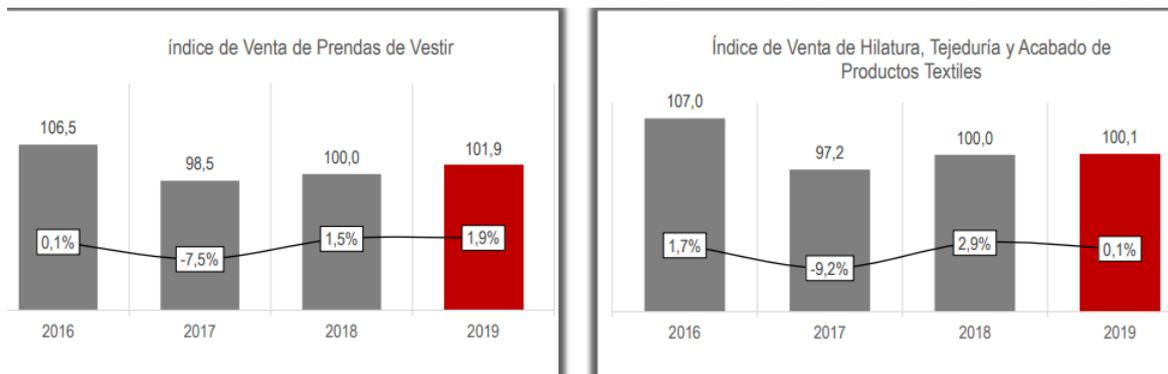
En base a estas políticas se garantiza la protección de todos los actores del sector textil, moda y confección, siendo monitoreadas por entidades gubernamentales como la Superintendencia de Industria y Comercio, Ministerio de Comercio Industria y Turismo, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, Dirección general de comercio exterior y Proexport. El desarrollo de los sectores de la moda, textil y en general las manufacturas han crecido bastante aportándole en muchos aspectos al desarrollo económico y productivo del país, prueba de esto es que en la actualidad Colombia es considerado uno de los países más importantes de Latinoamérica, después de Brasil y México, y el sector textil ha tenido mucho que ver gracias a que se ha convertido en un mercado famoso por la calidad de sus productos y la innovación de sus diseños.

6.2.2.2. Factores Económicos

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en el año 2019, el PIB de Colombia creció 3,3% respecto al 2018. La industria manufacturera del país tuvo un crecimiento del 1,5%, las ventas registraron un aumento del 1,9% y el personal ocupado (empleo) decreció -0,4%. Camilo Herrera, fundador de la firma Raddar, indica que para 2019 el colombiano promedio compra casi 28 prendas a \$27.000 cada una, gasta casi \$600.000 (pesos colombianos) en ropa al año y el 25,5% compra en almacenes de cadena.

Según datos de Inexmoda el índice de ventas de prendas de vestir incrementó un 1,9% en el 2019. Por su parte, la venta de insumos textiles aumentó un 0.1 % debido a una menor demanda que a su vez explica la menor producción de estos productos.

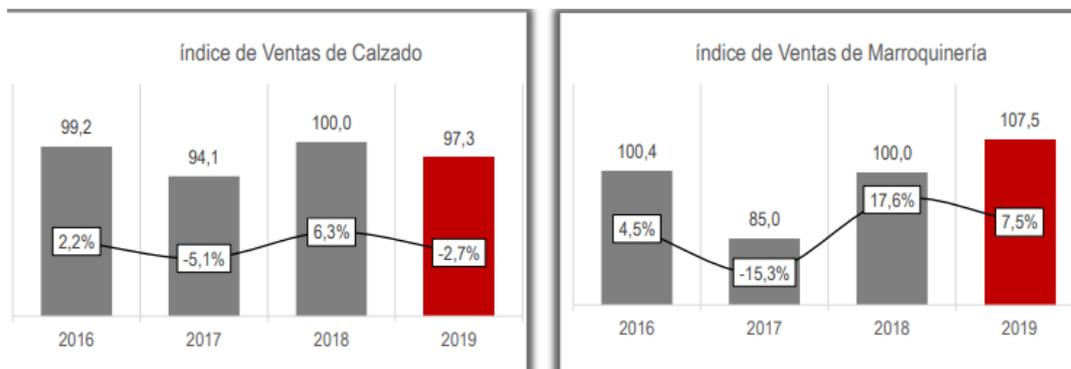
Figura 2. Índice de ventas de prendas de vestir y productos textiles en Colombia 2019



Elaboración: Sectorial. Fuente: Informe Sistema Moda. Inexmoda (2019)

Las ventas del calzado decrecieron un -2,7% mientras que los productos de marroquinería incrementaron sus ventas en un 7,5 %.

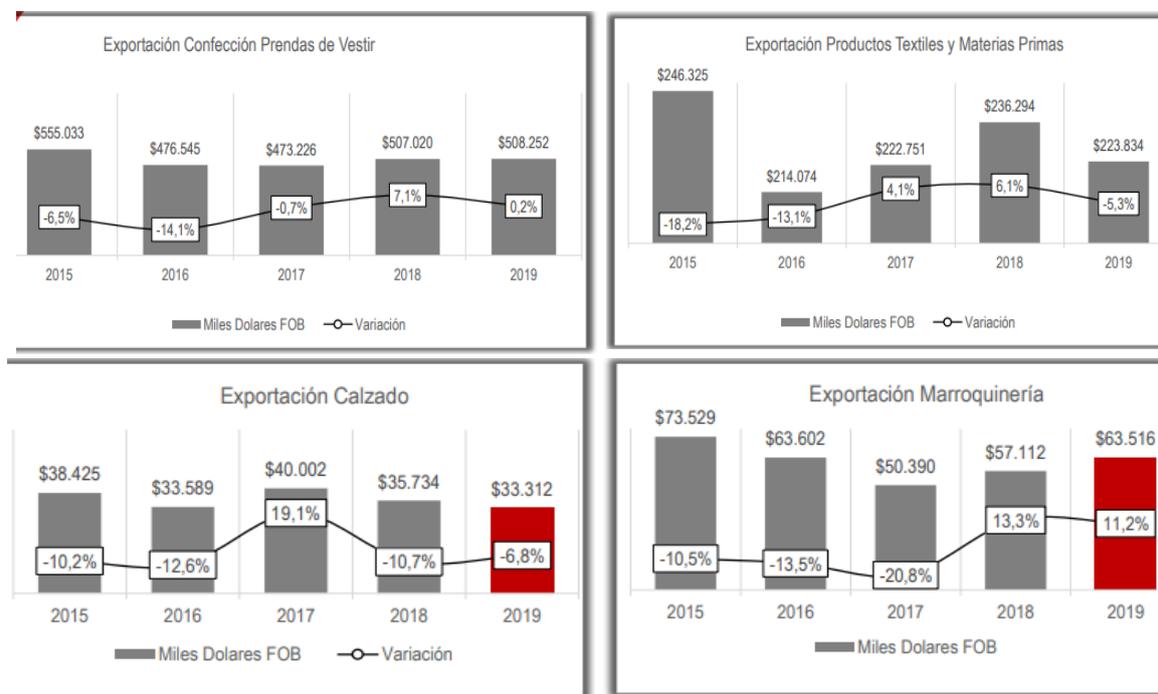
Figura 3. Índice de ventas de calzado y marroquinería en Colombia 2019



Elaboración: Sectorial. Fuente: Informe Sistema Moda. Inexmoda (2019)

Los países de la región son los principales destinos de las exportaciones de confecciones en lo que se refiere a prendas de vestir producto terminado, que aumentó tan solo un 0,2% en 2019. Los insumos textiles no lograron recuperarse dado que hay países altamente competitivos frente a Colombia que sigue rezagada en productividad y tecnología y decrecieron en sus ventas en un -5,3%.

Figura 4. Índice de exportación de prendas de vestir, productos textiles ,calzado y marroquinería en Colombia 2019



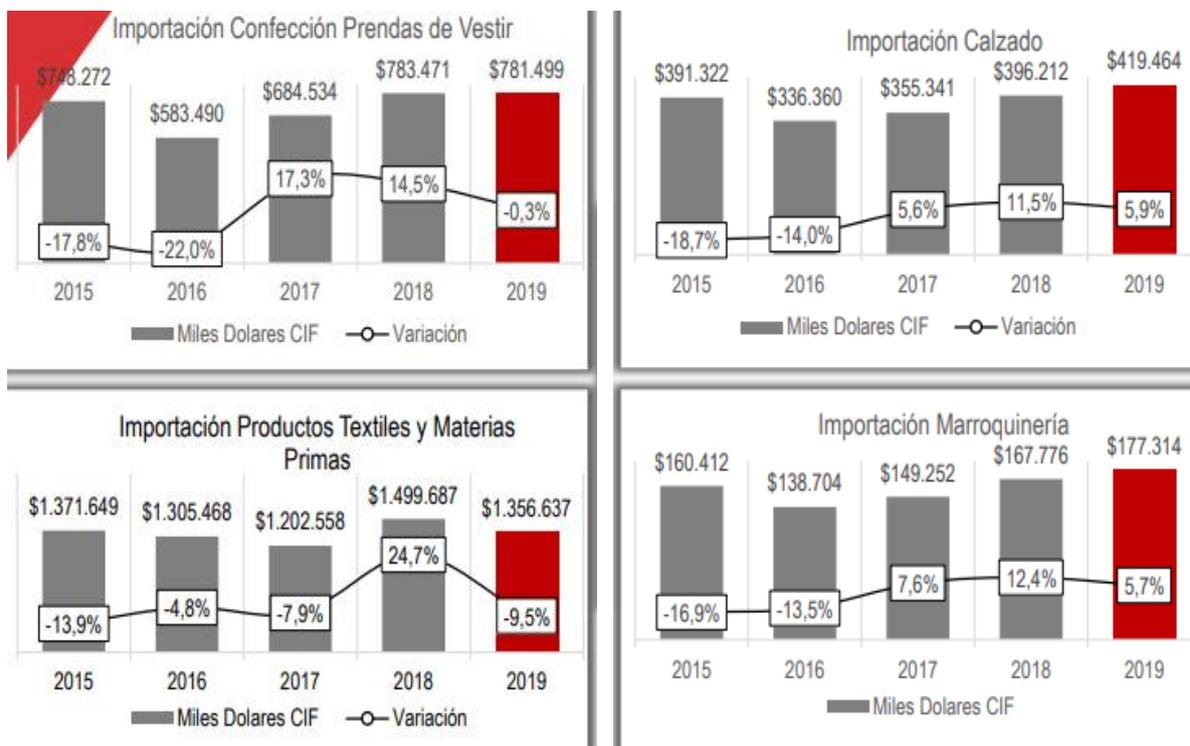
Elaboración: Sectorial. Fuente: Informe Sistema Moda. Inexmoda (2019)

Las ventas internacionales del calzado no lograron recuperarse, cayendo en un -6,8%. Las exportaciones de marroquinería siguen creciendo, donde los productos de cuero son los más apetecidos en el mercado internacional. Tanto los accesorios, como los bolsos de cuero han ganado participación en el mercado internacional. Además, hay compradores potenciales de Brasil, España, Argentina, México e Italia que están interesados en el calzado y manufacturas de cuero colombianas, debido a esto sus ventas aumentaron un 11,2%.

En cuanto a importaciones de confecciones producto terminado e insumos textiles disminuyeron un -0,3% y un -9,5% respectivamente. La importación de calzado aumentó un 5,9% y marroquinería un 5,7% siguen creciendo, la industria local representa el 50% de las ventas de calzado, el otro 50% son productos importados que siguen llegando al país. China es con gran diferencia el principal país importador para el abastecimiento del mercado Colombiano liderando el porcentaje de exportaciones en textiles y materias primas con un 55,5%, confecciones 48,5%, calzado, 48,5% y marroquinería 25,5%.

En Colombia las ventas en el sector moda del año 2019 significaron el 4% del total de los gastos de los hogares colombianos lo que representa 29,16 billones de pesos colombianos.

Figura 5. Índice de importación de prendas de vestir, productos textiles, calzado y marroquinería en Colombia 2019



Elaboración: Sectorial. Fuente: Informe Sistema Moda. Inexmoda (2019)

6.2.2.3. Factores Socio-Culturales

La moda es por sí un fenómeno social y cultural para el ser humano, nos define de acuerdo al estilo, pero también nos diferencia respecto a gustos. La moda en cuanto a vestuario es y seguirá siendo una expresión de épocas y momentos, además es un claro símbolo de belleza y estatus que se desarrolla y transforma, la moda es por sí parte de nuestra historia como cultura y como sociedad.

En cuanto a economía ha abierto las puertas de los comercios internacionales, uniendo culturas a través de los negocios, siendo parte importe de la industria manufacturera y el desarrollo económico de varios países alrededor del mundo.

Colombia es el tercer país más poblado de Latinoamérica con una estimación de 50,37 millones de habitantes de los cuales 51,2% son mujeres y 48,8% hombres. Hoy, los colombianos como en la mayoría de países del mundo somos una sociedad menos predecible en cuanto a tendencias, gustos y decisiones de compra. La economía del país, aunque no a grandes pasos ha ido creciendo en los últimos años, haciendo que el poder adquisitivo de algunos colombianos aumente y la moda sea cada vez más asequible en cuanto a precios y tendencias gracias en gran parte al desarrollo tecnológico, el sector textil ha sido uno de los grandes beneficiarios de estos fenómenos ya que según datos de la revista Semana y diario El Espectador, en 2005 el consumidor promedio compraba siete prendas al año, aumentando a 22 para el año 2016, llegando a 28 prendas en 2019.

La moda ha hecho que la cultura colombiana crezca y sea representada a través de grandes diseñadores como Silvia Tcherassi, Amelia Toro, Hernán Zajar, Haider Ackermann y Esteban Cortázar, que han hecho que la moda y el diseño colombiano sea conocida en diferentes países alrededor del mundo llevando como emblema elementos típicos colombianos como el poncho, el carriel, la ruana y el sombrero vueltiao generando un reconocimiento de la cultura; y llevando a estos elementos ser inspiración y tendencia. Gracias a estos reconocimientos el sector de la moda genera en territorio nacional cerca de 600 mil empleos directos, convirtiendo a ciudades como Medellín, Cali y Bogotá en referentes de la moda latinoamericana impulsadas en ferias como Cali Exposhow, Colombiatex y Colombiamoda.

6.2.2.4. Factores Tecnológicos

La tecnología ha sido capaz de transformar nuestro estilo de vida, los recursos tecnológicos y la digitalización se han convertido en una herramienta indispensable con un enorme potencial para acelerar la transformación de los procesos industriales, generando en las diferentes empresas un crecimiento en cuanto a estructura y conocimiento, que ha llevado a estructurar procesos, mejorar comunicaciones y reducir costos.

Tomando en cuenta la aceleración actual de los mercados cada empresa dependiendo de su tamaño ha incorporado sistemas y maquinaria dentro de su proceso industrial. El crecimiento, exigencia de los estándares de calidad y la inmediatez, son elementos que han llevado a las empresas en Colombia a incurrir en herramientas tecnológicas de gran

utilidad para el negocio, así un 98% de las empresas textiles en Colombia, cuentan con por lo menos uno de los sistemas que ayudan al crecimiento y manejo efectivo del negocio desde todas las áreas de la compañía, los más populares en el país, son:

-Software de diseño, mejorando el proceso de creación de prendas.

-Sistema de gestión empresarial (ERP) con el fin de mejorar, integrar y estandarizar procesos de diferentes áreas como almacén e inventarios, distribución, compras, finanzas, ventas y producción.

-Software CRM (Customer Relationship Management) para la gestión de ventas con el cual se busca anticiparse y actuar con anterioridad a las necesidades de nuestro mercado, buscando aumentar el valor agregado de la marca.

-Sistema de tienda virtual, buscando aumentar el porcentaje de ventas, ofreciendo mayor comodidad y ahorro de tiempo para los clientes.

-Plataforma de pagos, es un proveedor de servicios que autoriza pagos a negocios de comercio electrónico.

En Colombia, la investigación y desarrollo han sido un aspecto fundamental para la tecnología aplicada a la moda, permitiendo confeccionar prendas con materiales reciclados, crear textiles que absorben manchas y fibras sostenibles. Estamos en proceso de transición donde la tecnología 4.0 es la apuesta para el futuro de la moda en Colombia buscando incorporar sistemas de producción, que se podrían considerar un tanto futuristas para nuestro mercado como la utilización de imágenes térmicas, impresión 3D y tejido en 3D para crear la creación de prendas.

Se podría decir que las empresas de moda y tecnología en Colombia van por el buen camino. Pero, falta mucha inversión y conocimiento en tecnología de base, como maquinarias y sistemas operativos, para luego sí poder innovar con prendas terminadas.

6.2.2.5. Factores Ambientales

Colombia es uno de los países con mayor riqueza natural y biodiversidad del mundo, el boom de la conciencia ambiental ha impactado al consumidor colombiano que cada día se preocupa más por tener prendas que en su producción no atenten contra el medio ambiente. Es por esto que las compañías de moda se han unido en un movimiento para la creación de un ciclo de moda sostenible con el que puedan mejorar sus prácticas de producción

reduciendo el impacto ambiental, ahorrando grandes cantidades de agua y energía, creando sistemas para tratamiento y reutilización de agua, reciclando y reutilizando los residuos, cuidando en donde se vierte el agua después del proceso de producción para no afectar fuentes de agua natural, controlando las emisiones de gases e incorporando nuevos métodos de energía en las plantas de producción como paneles de energía solar, cambio de materiales para las marquillas, etiquetas, empaques y bolsas para que sean de tipo biodegradable.

Con este nuevo ciclo de la moda sostenible, se busca reducir el consumo desmedido de ropa, mejorar en procesos de producción enfocándose en gastar menos recursos, disminuyendo así su producción y transportación responsables de las altas emisiones de CO2 en el medioambiente. Pero no solo las marcas y compañías se han centrado en ayudar con la iniciativa de la moda sostenible ya que según información de marca Colombia utilizamos tan solo el 20 % de las prendas que tenemos, por eso se han creado campañas con el fin de que el consumidor también sea parte del cambio y aporte mediante acciones como donar prendas y reciclar parte del material textil para la creación de nuevas prendas.

6.2.3. Mercado

6.1.3.1. Estructura del Mercado

La estructura de la industria del sector moda-textil-confección está conformada por cuatro variables principales.

Tabla 2. Estructura de la industria del sector moda, textil y confección

Sector	Se refiere a la diferencia de producto según materiales, procesos de producción, especialidades del talento humano y maquinaria.	Principales sectores del mercado: -Vestuario -Ropa de verano -Calzado -Bolsos y accesorios -Ropa interior
Subsector	División de los tipos de sector según la transformación de las materias primas naturales en productos elaborados, estilos y uso.	-Jeanswear: Fabricación a partir del denim y el índigo. -Casualwear: Enfocado en la cotidianidad y comodidad. -Streetwear: Inspirada en las culturas o tribus urbanas, expresiones y estilo de vida.

		-Formalwear: oferta enfocada en la formalidad y elegancia. -Workwear: Prendas acordes a los diferentes tipos de trabajo. -Sportswear: Prendas para la práctica de deportes.
Áreas de competencia	Actividades a las que se dedica la compañía, puede ser única o una combinación de varias actividades	-Insumos -Diseño de producto terminado -Confección -Comercialización
Modelo de negocio	Estructura del negocio sobre la cual se especializa.	Masivo Bridge Lujo Diseñador Premium

Elaboración propia. Fuente: Sura (2014) Análisis de Comportamiento y Oportunidades del sector Sistema Moda.

Así, Kenzo Jeans pertenecería al sector vestuario, calzado, bolsos y accesorios, con división de subsectores a partir de sus líneas de ropa en jeanswear, casualwear, streetwear y formalwear. Las actividades del área de competencia a las que se dedica la marca son la confección, diseño de producto terminado y comercialización con un modelo de negocio que combina masivo con una alta variedad en producto, ciclos cortos de producción, altísima experiencia *retail* y bridge tomando elementos de lo básico con características como calidad y materiales de modelo premium con el fin de diversificar mercados.

6.2.3.2. Porcentaje del mercado

El mercado de la moda colombiana es muy extenso y con infinidad de participantes dentro de las 4 variables que conforman la industria del mercado moda-textil-confección, teniendo esto en cuenta los porcentajes por marca representan un número pequeño del total del mercado, por lo que los líderes son grupos textiles propietarios de varias marcas de moda a los cuales se les mide el *market share* como grupo y no por marcas individuales.

Para el 2019 el top 10 de empresas líderes del mercado fue encabezado por Leonisa marca colombiana con presencia a nivel mundial que se especializa en la fabricación y comercialización de ropa interior femenina, prendas modeladoras, trajes de baño y ropa interior masculina con modelo de venta en línea y por catálogo con un 5,9% del mercado, seguido por Crystal S.A.S grupo textil colombiano propietario de las marcas Punto Blanco,

Gef, Baby Fresh, Galax y Casino que representa un 5.4 % , el top 3 lo completa Grupo Casino distribuidor francés que a su vez ejerce como accionista mayoritario del grupo colombiano Éxito, líder del retail en Colombia con las marcas Éxito, Carulla, Super Inter, Surtimax, Surtimayorista, y su marca de centros comerciales Viva, representando el 4,3%, y cerrando el top 10 Vivarte grupo francés que tuvo presencia en Colombia a través de marcas como Naf (adquirida por el consorcio chino liderado por el grupo multimarca Shanghái La Chapelle Fashion, quienes tras declararse en quiebra en este 2020, deciden vender la marca al grupo turco Sy International) y Chevignon (adquirida por el grupo Royer a través de su sociedad civil financiera, con Stéphane Collaert y Thierry Le Guénic) con un 1,9%. Kenzo Jeans S.A.S al ser una marca única que no es, ni hace parte de un grupo textil representa el 0,23% del mercado en Colombia.

Figura 6. Porcentaje de *Market Share* sector moda, textil y confección en Colombia 2019



Elaboración: La República. Fuente: El sector textil en Colombia. Inexmoda, Euromonitor, Cccya (2019)

6.2.3.3. Características y estrategias de las marcas más importantes

Los principales grupos y marcas de la moda no solo en territorio colombiano si no a nivel global por lo general conciernen en que las estrategias que los han llevado a liderar el mercado se dividen en estrategias de marketing, comunicación y costos,

complementándose entre sí, teniendo como premisa que la experiencia es el centro de la sustentabilidad.

Para las estrategias de marketing se busca tener como base las tendencias, anticipando lo que busca y quieren los clientes para así desarrollar e integrar en los medios digitales y físicos, pues como se premisa en el informe The State of Fashion 2018, la comodidad del comprador moderno con los canales digitales y su contenido ha cambiado el proceso de compra de un modelo lineal hacia un proceso complejo a través de puntos clave online y offline (BOF & McKinsey&Company, 2018). Pero independientemente de los puntos de contacto, los consumidores esperan una experiencia de marca constante, así que las empresas que estén en sintonía y entiendan su entorno respondiendo de manera ágil y correcta, tendrán una ventaja respecto a los demás consumidores.

Para las estrategias comunicacionales actualmente el *branding* especializado en medios digitales es clave, ya que los clientes sobre todo los llamados amantes de la moda se dejan guiar por la parte visual, partiendo de un *insight*: sí para mí, la marca no tiene un modelo de branding agradable, sofisticado y destacado, los productos de dicha marca no serán dignos para estar en mi guardarropa. Esto va muy relacionado a que algunos consumidores ven las marcas de ropa como un proyector de estatus y exclusividad. Otro aspecto que buscan comunicacionalmente los consumidores actuales de moda principalmente target joven, es que siempre esperan algo nuevo y sorpresivo en forma de valor agregado por parte de las marcas, así las marcas líderes se han caracterizado por estar a la vanguardia y buscar nuevas formas para presentar sus nuevas colecciones de ropa. De allí el aumento de presencia de *influencers* en ferias, eventos y festivales de moda ya sea participando directamente en pasarela o promocionando productos en sus canales y cuentas de redes sociales.

En cuanto a costos, las estrategias son menos modernas y más racionales pues las marcas líderes buscan ahorrar en todos los procesos de fabricación, en la mayoría de los casos esto es resuelto con el traslado de casas matrices de producción a países con mercados que ofrecen costos en general mucho más bajos y la subcontratación, a esto se le suma que las marcas buscan mayor distribución respaldándose en su poder o músculo financiero, centrándose en un constante estudio de nuevos mercados que pueden ser sustentables y rentables, así el comercio internacional en base a la exportación e importación de productos es indispensable para seguir creciendo económicamente.

6.2.4. Competencia

6.2.4.1. Competencia directa

Kenzo Jeans siempre ha querido destacar como una marca especializada en el denim, además de seguir tendencias de moda y optar por la comodidad, según la estructura del mercado en cuanto a sector, subsector y modelo de negocio, los principales competidores directos para la marca son:

-Koaj: Marca perteneciente al grupo Permoda LTDA, es una multinacional del sector retail con presencia en Colombia (donde se encuentra su sede principal en la ciudad de Bogotá), Ecuador, Panamá, Costa Rica y México; con operaciones en India, Bangladesh y China. En Colombia cuenta con 173 tiendas Koaj Basic, es la compañía del sector con mayor crecimiento en los últimos años tras la unión de diferentes marcas del grupo como Armi, Bkul y Pronto, como estrategia para combatir la llegada de actores como Zara o Forever 21 al mercado colombiano. Por su estilo de moda en las prendas de vestir, con un estilo moderno, con líneas y colecciones de alta calidad a precios muy competitivos Koaj es el principal competidor para Kenzo Jeans.

-Tennis: es una compañía con sede principal en Medellín, Colombia presente en el mercado nacional e internacional. Cuenta con más de 100 puntos de venta propios y franquiciados enfocándose en un segmento joven y urbano con líneas de producto para hombres, mujeres y niños. Con más de 40 años de experiencia en el mercado de la moda nacional, representa una competencia directa para Kenzo Jeans no solo por sus productos si no por los espacios dinámicos de sus tiendas donde involucra todos los sentidos, con el fin de crear y fortalecer una relación más estrecha y cercana del cliente con la marca.

-Studio F: Marca perteneciente al grupo caleño STF S.A, con presencia en Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, Guatemala, Perú, Panamá y México. En Colombia cuenta con 110 tiendas, se caracteriza por ser una marca que se especializa en la moda femenina brindando productos que buscan resaltar la belleza de la mujer. Es una de las principales marcas competidoras para Kenzo Jeans ya que es una marca con trayectoria en el mercado, que ofrece productos de alta calidad, con una fuerte estrategia de tienda online, y una de las marcas preferidas por la mujer colombiana, sin embargo, el alto precio de sus productos es una de sus mayores debilidades.

-Chevignon: Marca adquirida en 2019 por el grupo especialista en el comercio de calzado Royer tras una alianza comercial con dos socios especializados en el sector de la moda y el retail como Thierry Le Guénic y Stéphane Collaert. En Colombia la marca cuenta con 56 tiendas a nivel nacional es una marca especializada en los subsectores de casual-jeanswear con colecciones versátiles, en las que se combinan el estilo urbano con detalles de la alta costura sofisticada. Por años fue el principal referente del mercado del denim en Colombia.

-Americanino: marca que nació en Italia, pero desde 1989 la empresa de Medellín, Colombia Comodín S.A.S, adquirió los derechos para su venta en América. La marca está presente en Colombia, Ecuador y Venezuela. Cuenta con 57 tiendas en territorio nacional, se caracteriza por un estilo juvenil y moderno especializado en el denim con productos de calidad, ventas por catálogo y online.

6.2.4.2. Competencia indirecta

El sector textil y de moda se caracteriza por ser uno de los más grandes y con gran cantidad de marcas participantes en el mercado colombiano, por esto Kenzo Jeans considera como competencia indirecta a marcas que están dentro del mismo sector vestuario, subsector jeanswear y casualwear, que están ubicadas y son reconocidas en otras ciudades del país diferentes a Bogotá, pero que a través de sus *Marketplace* implican una amenaza; además marcas que corresponde a subsectores de vestuario como ropa interior, ropa deportiva, calzado y accesorios con modelos de negocio masivo y bridge.

Tabla 2. Competencia indirecta de la marca Kenzo Jeans

Vestuario y Accesorios	Calzado y Ropa Deportiva	Ropa Interior
Arturo Calle (Arturo Calle S.A.S.)	Adidas (Adidas Colombia LTDA)	Leonisa (Leonisa S.A)
Patprimo (Manufacturas Eliot S.A)	Nike (Nike Colombia S.A.S)	Lili pink (PINK LIFE S.A.S.)
GEF (Crystal S.A.S)	Bosi (Bosi S.A)	Carmel (Internacional de Distribuciones de Vestuario de Moda S.A.)
Ela (STF S.A)	Vélez (Cueros Vélez S.A.S)	Tania (Tania S.A)
Zara (Inditex S.A)	Converse (Nike Colombia S.A.S)	Caty Ross (Inversiones Antioquia S.A.C)
Diesel (OTB Group)	North Star (Bata S.R.L)	

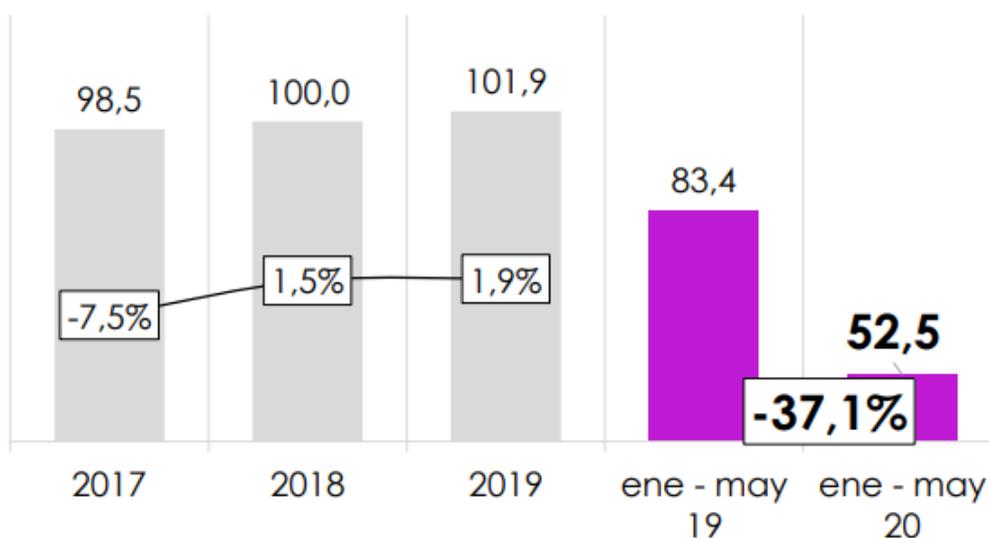
Elaboración propia

6.2.4.3. Volumen de ventas

El sector de la moda en Colombia para el mes de junio del 2020 representó un 2,8% de la participación del gasto de los hogares colombianos con un 1,62 billones de pesos, cifra que bajó considerablemente por la recesión económica producida por el coronavirus ya que para el mismo mes del 2019 el mercado de la moda representaba el 4% con un gasto de 2,2 billones de pesos según cifras de Raddar.

Dentro del sector moda la participación de la categoría prendas de vestir, textil y confecciones a la cual pertenece Kenzo Jeans, entre los meses de enero a mayo del 2020, significó un 52,5 del sector teniendo un retroceso respecto al mismo periodo del año anterior de -37,1%, conllevando a menor dinámica de confecciones.

Figura 7. Participación de la categoría prendas de vestir, textil y confecciones primer semestre 2020 vs primer semestre 2019 en Colombia



Fuente: Informe sistema moda. Inexmoda (2019) . Cifras: DANE. Elaboración: Sectorial.

Las compañías líderes de la categoría prendas de vestir, textil y confecciones en cuanto a ingresos operacionales representados en millones de pesos colombianos en 2019, fueron Crystal S.A.S con \$716.353, Manufacturas Eliot Sas \$685.035 e Internacional De Distribuciones De Vestuario De Moda Sas \$643.101. Kenzo Jeans obtuvo un ingreso de \$73.433 millones.

Figura 8. Compañías líderes de la categoría prendas de vestir, textil y confecciones en cuanto a ingresos operacionales en Colombia 2019

No.	Empresa	Estado de Resultados			Activos	Pasivos	Patrimonio
		Ingresos Operacionales	Resultado Operativo	Resultado Neto	Activo Total	Pasivo Total	Patrimonio Total
1	Crystal S.A.S.	\$ 716,353	\$ 21,091	\$ 7,694	\$ 677,827	\$ 410,847	\$ 266,980
2	Manufacturas Eliot Sas	\$ 685,035	\$ 6,982	\$ (18,532)	\$ 807,963	\$ 486,044	\$ 321,919
3	Internacional De Distribuciones De Vestuario De Moda Sas	\$ 643,101	\$ 59,272	\$ 30,695	\$ 191,448	\$ 147,658	\$ 43,790
4	Sif Group Sa	\$ 610,249	\$ 30,809	\$ 1,143	\$ 440,638	\$ 329,689	\$ 110,949
5	Permoda Ltda	\$ 525,420	\$ (131,183)	\$ 28,065	\$ 613,604	\$ 363,294	\$ 250,310
6	Sociedad De Comercializacion Internacional Girdle & Lingerie S.A.S	\$ 495,055	\$ (11,483)	\$ 31,980	\$ 258,752	\$ 221,153	\$ 37,599
7	Comercializadora Arturo Calle Sas	\$ 459,104	\$ 36,237	\$ 19,017	\$ 338,406	\$ 201,356	\$ 137,050
8	Compañía De Inversiones Textiles De Moda Texmodas S.A.S.	\$ 440,560	\$ 24,095	\$ 7,529	\$ 134,607	\$ 105,989	\$ 28,618
9	Pash Sas	\$ 412,283	\$ 12,594	\$ 4,893	\$ 233,404	\$ 113,850	\$ 119,554
10	Fabricato SA	\$ 329,865	\$ (16,875)	\$ (31,755)	\$ 908,178	\$ 371,875	\$ 536,303

Fuente: Informe sistema moda. Inexmoda (2019) . Cifras: SuperSociedades. Elaboración: Sectorial.

6.2.4.4. Diferenciación y posicionamiento de marca

Lograr un espacio preferencial en la mente de los clientes que influya en su decisión de compra depende en gran medida de los atributos diferenciadores que se ofrecen como marca. Desde sus inicios las directivas de Kenzo Jeans se han preocupado por que la marca siempre sea considerada como moderna, innovadora y dinámica, partiendo desde un aspecto fundamental de la misión de la empresa que ha sido ofrecer en sus productos altos estándares de calidad, siendo este el principal atributo del posicionamiento en la mente de los consumidores ya que según datos de Kantar Ibope Media esta es la principal y más valorada cualidad por parte de los clientes de la marca.

Otro aspecto diferencial estratégico respecto a sus principales competidores, es la distribución de sus tiendas, que está enfocada en brindar espacios que permiten una atención semi personalizada, complementada con un equipo de trabajo que representa la identidad de marca, con una capacitación de personal enfocada al asesoramiento del cliente con conocimientos en las tendencias de la moda, procesos y materiales de fabricación de los diferentes productos, integrándose con una atención diligente, agradable y educada, marcada por detalles simples pero efectivos como recordar el nombre y preferencias de los

clientes, saludar y despedirse, aspectos que han resultado muy útiles para generar fidelidad y *engagement*.

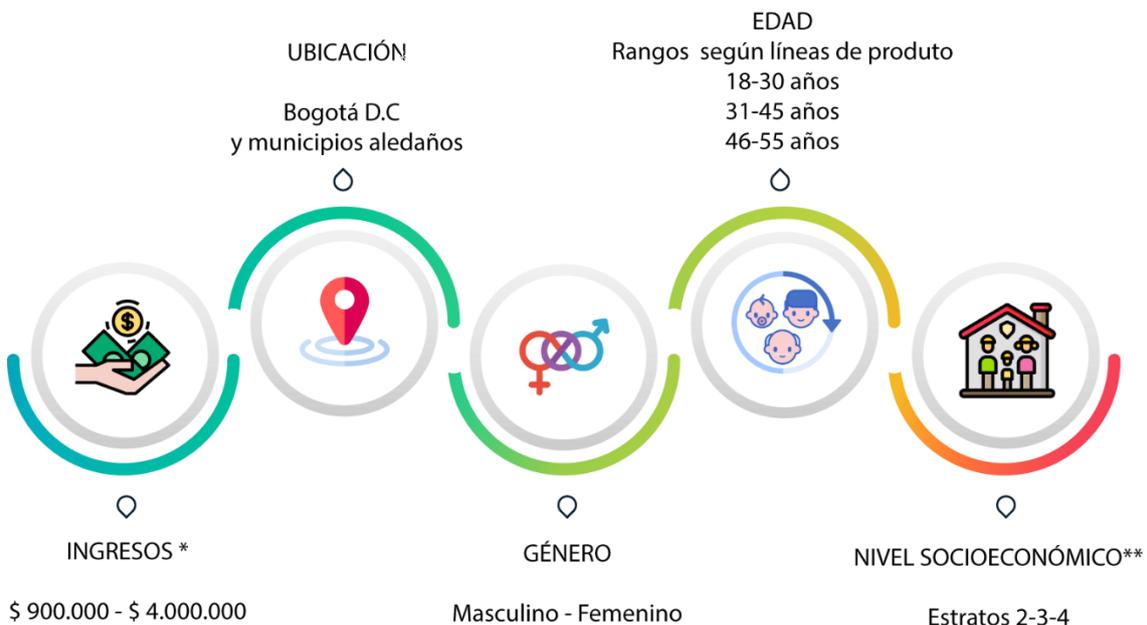
6.2.5. Consumidor o Cliente

En general, la satisfacción es una sensación de placer o de decepción que resulta de comparar la experiencia del producto (o los resultados) con las expectativas de beneficios previas. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing-Duodécima edición, 2006). La moda a través de la oferta de productos o bienes tangibles comerciales, tiene como primera razón la satisfacción de una necesidad que se podría considerar como básica y primaria la cual es cubrirse, abrigarse y protegerse de las condiciones meteorológicas. Sin embargo, el concepto de vestuario enfocado desde las tendencias de moda influye en las personas desde una perspectiva psicológica, que refleja atención y aceptación a través de estereotipos que buscan destacar la diversidad y la distinción como formas de expresión en base a nuestros gustos personales.

6.2.5.1. Perfil del consumidor

6.2.5.1.1. Perfil demográfico

Figura 9. Perfil demográfico consumidor de Kenzo Jeans



* Pesos colombianos.

** Según el Departamento de Planeación Nacional DANE, la estratificación socioeconómica es una clasificación en estratos de los inmuebles residenciales que deben recibir servicios públicos. Se realiza principalmente para cobrar de manera diferencial por estratos los servicios públicos domiciliarios permitiendo asignar subsidios y cobrar contribuciones en esta área. En Colombia son seis: estrato 1 Bajo-bajo, 2 - Bajo, 3 - Medio-bajo, 4 - Medio, 5 - Medio-alto y 6 - Alto.

Elaboración Propia . Fuente: DANE

6.2.5.1.2. Perfil psicográfico

Los estilos y gustos de los consumidores en la época actual cambian a una gran velocidad, principalmente por la inmediatez de los medios digitales. Por lo que para Kenzo Jeans, estudiar actitudes y estilos es primordial para encontrar oportunidades y tendencias para diseñar sus productos. Teniendo como base la variable edad del perfil demográfico establecido para la principal concentración de clientes de Kenzo Jeans, se crearon tres diferentes perfiles psicográficos de los diferentes consumidores de la marca:

- 18-30 años: Son consumidores que les gusta siempre estar a la vanguardia, con interés en estilos casuales e innovadores, pendientes de las prendas en cada cambio de colección sin dar una importancia muy relativa al gasto que demande. Se les considera divertidos, alegres y observadores, cada vez más preocupados por el cuidado medioambiental en base al proceso de fabricación y materiales de los productos que consumen. Estudian y/o trabajan, por lo que les gusta salir de fiesta y actividades sociales con amigos; son el grupo que más alta tienen la brecha de consumo tecnológico, basado principalmente en el móvil, para la permanente revisión de redes sociales, que es la fuente para buscar y seguir tendencias e influencias. Les gusta destacar y ven el mundo de la moda como un medio para distinguir y generar estatus.
- 31-45: Consumidores maduros en base a la experiencia, al realizar una compra se enfocan en la relación calidad-precio con un estilo más simple y cómodo, pero con un enfoque más formal. Buscan productos duraderos con un ciclo de vida más largo y estilos combinables, se preocupan por verse bien en sus trabajos. Son en su

mayoría padres de familia por lo que el ahorro es importante ya que tienen responsabilidades que asumir. La tecnología es importante, pero en más medida para asuntos de trabajo, investigación e información, ya no están muy pendientes de las tendencias ya que se rigen por sus gustos. Les gustan las actividades familiares, reuniones sociales de estilo más formal y las actividades culturales.

- 46-55 años: Son consumidores que buscan productos multifuncionales con precios asequibles, sin gastar más de lo necesario, en cuanto a la moda son los que menos consumen, no le dan mucho interés a la marca, exclusividad o tendencias, se rigen por criterios propios sin querer ser llamativos, se centran en un estilo clásico de naturaleza formal. Les gusta compartir con su familia en espacios naturales, sin tener una afinidad muy alta con las tecnologías, les gusta en general llevar una vida tranquila.

6.2.5.1.3. Perfil digital

El consumidor colombiano se ha visto inmerso en el avance tecnológico global, debido a esto ha transformado sus necesidades basado en su estilo de vida, métodos y modalidades de compra, consumo, preferencias de marca y de producto.

Según datos de la Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas (ACIS), en territorio nacional se han desarrollado algunas tendencias de consumo muy marcadas como:

- Valor agregado: Preocupado por la relación de la marca en su entorno con la sociedad y el medio ambiente preocupados por materiales, procesos de fabricación, producción y empaques de los productos que consumen, además de la imagen y el apoyo de las marcas por el cuidado del medio ambiente.
- Globales y multiculturales: Internet ha permitido que los colombianos rompan todo tipo de barreras multiculturales, estando a la vanguardia de la información, empleando redes sociales y aplicaciones para conocer experiencias previas de usuarios frente al consumo de productos y atención al cliente de las diferentes marcas, sin importar su lugar de procedencia.
- Credibilidad en los influenciadores: estrategia de marketing cada vez más utilizada por las marcas para posicionarse, ya que la credibilidad de los que destacan en redes sociales es

un fenómeno cada vez más habitual en el mundo de la moda, y cada vez más importante para los consumidores del sector, que ven en los influenciadores la principal referencia y reseña de consumo de productos y marcas.

-Experiencia virtual: los consumidores se están empezando a alejar en cierta medida de lo material y físico, prefiriendo experiencia y valor de marca a través de canales digitales.

-Instantaneidad: El ahorro de tiempo cada día toma más ventaja frente al ahorro de dinero, y los actores tecnológicos son los principales protagonistas de dicho cambio ya que, mediante estos medios el consumidor obtiene ahorro de tiempo, métodos de pago prácticos y comodidad (ACIS, 2019).

Según datos del reporte desarrollado Hubspot, La evolución del consumidor digital en Colombia 2019, las empresas incorporan en su proceso de marketing digital con una tasa de efectividad de retorno a la inversión del 62% el *inbound* marketing, para atraer a potenciales clientes ofreciendo contenidos de interés orientados a sus necesidades y consultas, centrado sus equipos de marketing y ventas en objetivos específicos como; convertir sus contactos y *leads* en clientes, incrementar el número de visitas en la página web, vender a través de redes sociales, incrementar el tamaño de su equipo de ventas mejorando la efectividad de sus procesos e incorporando nuevas tecnologías.

6.2.6. Marketing Mix

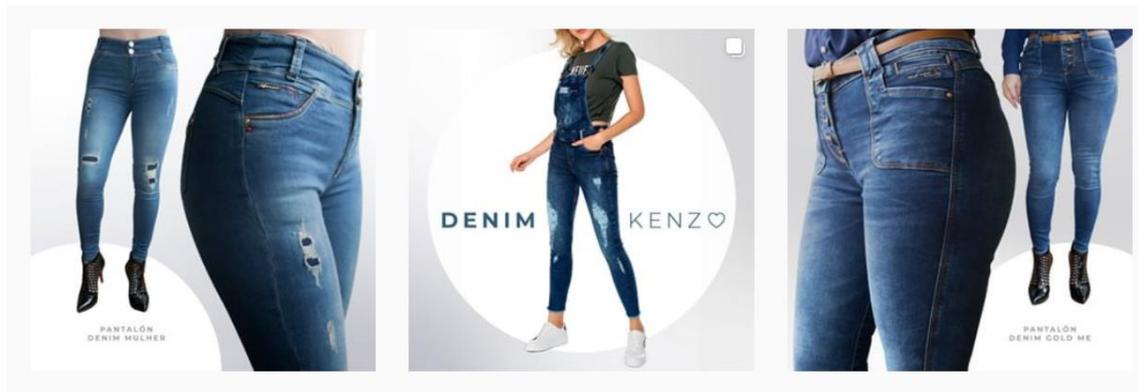
6.2.6.1.Producto

Un producto es todo aquello que se ofrece en el mercado para satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos que se comercializan se dividen en productos físicos, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas (Kotler & Keller, Dirección de Marketing-Duodécima edición, 2006).

Con el fin de satisfacer las necesidades de su público objetivo, Kenzo Jeans cuenta actualmente con 6 líneas de producto; 5 propias, dentro de las cuales se encuentra una temporal con productos de bioseguridad, y una externa que consiste en accesorios de complemento de moda producto de una alianza con marcas nacionales.

- Líneas propias

-DENIM: Línea masculina y femenina enfocada en productos de mezclilla o tejido vaquero. Dentro de la línea se comercializan pantalones, overoles, short, chaquetas, jardineras, chalecos y camisas.



-NOW: línea masculina y femenina enfocada en el target juvenil, con prendas que constituyen varios estilos de moda como lo son boho, hipster, vintage, trendy, casual y artsy. Dentro de esta línea de producto se comercializan Jeans, camisetas, jogger, short, buzos, chaquetas, faldas, vestidos y leggings.



-GOLD: exclusivamente femenina representando un estilo casual, semi formal y formal. Dentro de esta línea de producto se comercializan pantalones, blusas, camisas, sacos, faldas, vestidos y blazers.



-STREET: exclusivamente masculina con un estilo urbano y casual que incluye prendas de estilo semi formal. Dentro de esta línea se comercializan pantalones de pana y dril, camisas, chaquetas, busos, sacos y chaquetas.



- Línea Temporal

-Kenzo Te Cuida: Constituida por productos de bioseguridad. Tapabocas, overoles y chaquetas anti fluidos son los productos comercializados en esta línea.



- Línea Externa

-Accesorios y Complementos de moda: Se constituye de productos que acompañan las prendas como zapatos, cinturones, bolsos, gafas, carteras y billeteras; sin embargo, la marca poco a poco ha sacado de la venta estos productos con el fin de terminar la alianza, y generar una nueva línea propia.



6.2.6.2.Precio

El precio comunica al mercado el posicionamiento de valor del producto o marca buscado por la empresa. El precio de un producto bien diseñado y comercializado puede fijarse en un nivel más alto, lo que permite cosechar grandes ganancias. (Kotler & Keller, Dirección de Marketing-Decimocuarta Edición, 2012).

Kenzo Jeans no autoriza revelar de manera cuantificable los precios, la determinación de estos para sus productos y su margen de ganancia. Pero sabemos que es una marca de moda de gama media-alta, sin llegar a considerarse de lujo o premium. En relación con la política de precio, la marca contempla lo que Kotler y Keller (2012) llaman la inferencia de precio-calidad, conociendo que muchos consumidores por naturaleza asumen que el precio de producto es un determinante de calidad, pues se sabe que determinar el precio para transmitir una imagen es especialmente eficaz con los productos relacionados con tendencias y moda. Sin embargo, esto no quiere decir que su precio es más elevado que el de sus competidores, pues resulta ser lo contrario dentro de la categoría de sector, subsector y modelo de negocio la marca ofrece uno de los precios más económicos para los consumidores.

La marca como cualquier compañía rentable realiza un estudio de diferentes factores con el fin de establecer un precio adecuado, tales como costos de producción, costos directos, objetivos, mercado, competencia, porcentaje de utilidad y principalmente propuesta de valor.

Fijación de precios en función del valor

CONSUMIDORES → VALOR → PRECIO → COSTE → PRODUCTO

Conociendo esto, se puede determinar que Kenzo Jeans determina sus precios por lo que se conoce como fijación de precios por “buen valor” que busca ofrecer la combinación correcta de calidad y buen servicio a un precio justo (Nagle & Holden, 2020).

6.2.6.3.Plaza

Kenzo Jeans tiene su oficina central en la ciudad de Bogotá, donde se encuentra su planta de producción y oficinas administrativas, la marca cuenta con 50 tiendas, distribuidas en la ciudad de Bogotá 39 tiendas, municipios del departamento de Cundinamarca (Soacha, Zipaquirá, Facatativá, Cajicá, Mosquera, Girardot, Funza) 7 tiendas, municipio del departamento del Tolima (Ibagué) 1 tienda, municipio del departamento de Boyacá (Tunja) 2 tiendas y municipio del departamento del Casanare (Yopal) 1 tienda. Para las áreas de dirección, administración, recursos humanos, almacén, logística, producción, marketing, contabilidad, comercial y finanzas la marca cuenta con 730 empleados.

La selección geográfica para ubicación de puntos de venta está planificada para tener presencia en los principales centros comerciales de las ciudades y municipios donde tiene presencia la marca. El diseño de punto de venta es fundamental para Kenzo Jeans utilizándolo como estrategia para atraer más clientes y para mantenerlos durante más tiempo en el establecimiento. Para lograr este objetivo la marca utiliza técnicas como, una buena iluminación, personalidad de marca , innovación y temporalidad. Además, cuenta con E-Commerce a través de tienda virtual en la página web principal para la distribución, venta, marketing y suministro de información de productos a través de Internet.

6.2.6.4. Promoción

La estrategia efectuada para la parte promocional utilizada por Kenzo Jeans, parte de entender que en el mundo moderno la clave es tener una comunicación continua con los

consumidores, por eso a pesar que publicitariamente la marca no realiza inversión en medios tradicionales como radio o televisión, ha encontrado la manera de establecer canales adecuados y efectivos con los cuales estar siempre en contacto con su target.

- Offline

La marca se ha centrado en estrategias de marketing directo como el P.O.P o publicidad en punto de venta. Apostando por la cartelería y el escaparatismo, para así dar a conocer ofertas, promociones, cambios de colecciones y valor añadido de sus productos directamente en sus tiendas. Esta parece ser una estrategia obvia, pero con los años se ha establecido como una herramienta efectiva para la marca.

Otra estrategia que tiene la marca es realizar actividades como forma de atraer a los clientes, estas por lo general oficializando como patrocinador o colaborador de celebraciones, eventos o lanzamientos de centros comerciales en donde se encuentran sus tiendas.

Los directorios comerciales también son importantes para la marca ya que abarcan una gran cantidad de número de clientes que tienen una necesidad real de compra, encontrando en dichos directorios empresas como Kenzo Jeans que les ayude a satisfacerla.

- Online

Tener presencia en medios digitales es fundamental en un sector tan competitivo como el de la moda, pero la sola presencia no te garantiza el éxito, con unos consumidores tan exigentes como los de hoy en día generar herramientas y estrategias efectivas es indispensable para las marcas.

Según We are Social y Hootsuite en su informe Digital 2020 Global Overview Report, el 69% de la población total de Colombia es usuaria activa en redes sociales, es decir, 35 millones de personas. Del número total de usuarios activos en redes sociales, el 98% accede a dichas plataformas a través de sus dispositivos móviles. Youtube es la plataforma social más usada por los usuarios de Internet entre 16 a 64 años (98%). Seguido de Facebook (95%), WhastApp (93%), Instagram (77%), precisamente estas son las 4 plataformas de social media que utiliza la marca para que los clientes observen diseños y colecciones, asesoramiento de vestuario, estilos e inspiración, conocer las últimas tendencias y seguir eventos de moda, además de su botón de suscripción al

newsletter de la marca ubicado en su página web principal, para estar en contacto e interactuar diariamente con sus clientes en asuntos como imagen, tendencias, promociones, tips descuentos, actividades, eventos, ventas especiales, celebraciones, lanzamientos, ventas y devoluciones de producto.

- E-commerce:

Según información de Asobancaria el comercio electrónico en Colombia ha crecido un 24% en los últimos 5 años, esto debido a la mejor infraestructura de los servicios de internet que para este 2020 cubre un 69% de la población total nacional, fomentando la digitalización de los procesos y estimulando a las empresas a incursionar en el comercio electrónico; entre estas Kenzo Jeans que incorporo el marketing B2C o negocio a consumidor, implementando estrategias de marketing digital como:

-Social media a través de Facebook, Instagram y YouTube con marketing de contenidos interactivo y acerca para atraer al consumidor a la tienda virtual y acercar el producto al consumidor.

-Optimización de canales de búsqueda o SEO para mejorar el posicionamiento en buscadores de manera orgánica.

-Remarketing con anuncios personalizados para aquellos usuarios que ya han visitado con anterioridad las redes sociales, página web o e-commerce de la marca, con el fin de incrementar el ROI.

-Diseño de interfaz de usuario o UI, guiando a los usuarios durante la navegación para que realicen acciones específicas o tomen de decisiones determinadas por la marca de manera natural.

-Diseño *responsive* adaptando la visualización de la página web desde todos dispositivos móviles.

-Proveedor de servicios de pago en línea, para facilitar el proceso de la transacción y experiencia de pago del usuario.

-Participación del calendario de descuentos en compras en línea establecido por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (CCCE) y El Tiempo Casa Editorial que incluye tres jornadas: Cyberlunes, HotSale y Black Friday.

Cabe resaltar que debido a la cuarentena por el COVID 19, el comercio electrónico en Colombia creció en un 73% según datos de la Cámara Colombiana de Comercio

Electrónico y el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) y esto no fue ajeno para la marca, ya que tuvo un crecimiento de ventas online del 47% desde el inicio de la cuarentena.

6.3. Proceso de importación

Kenzo Jeans realizará un tipo de importación conocida como temporal para procesamiento industrial; que permite la importación de materias primas e insumos que van a ser sometidos a transformación, procesamiento o manufactura industrial en el territorio nacional. Para este proceso al ser la compañía autorizada para utilizar esta modalidad, deberá presentar la declaración de importación indicando la modalidad para procesamiento industrial y sin el pago de tributos aduaneros.

Los documentos legales necesarios, que se deben tener antes de iniciar el trámite de importación son:

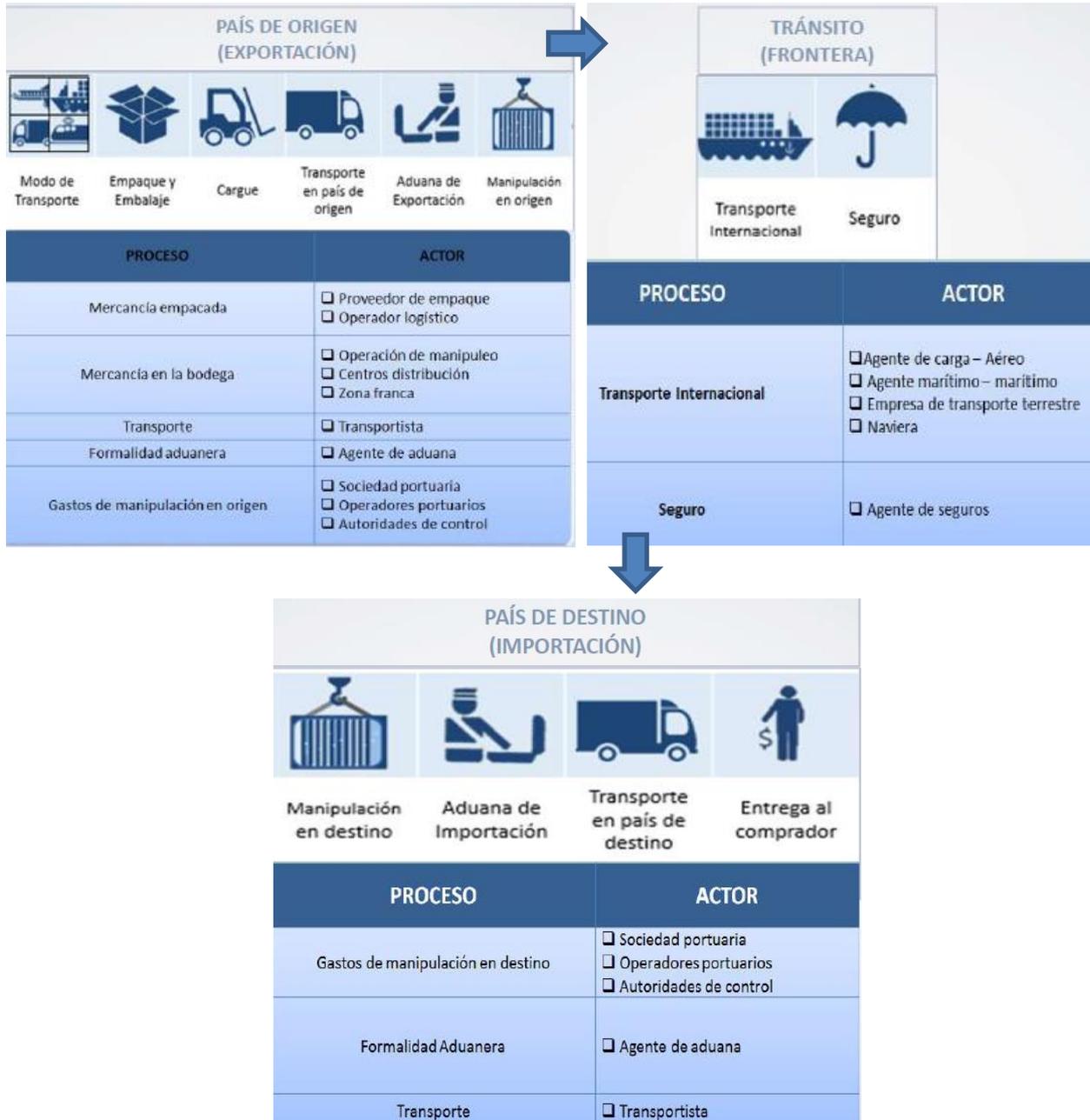
- Inscripción en la cámara de comercio.
- Registro Único Tributario (RUT).
- Número de Identificación Tributaria (NIT) en la DIAN.

Documentos con los que ya cuenta la compañía ya que son los mismos requeridos para ser constituidos y reconocidos como empresa legal en Colombia.

Según la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) es indispensable conocer los pasos para la importación y nacionalización de mercancías cuando se lleva a cabo una operación comercial, proceso que se debe realizar de manera legal ya que consiste en el ingreso de mercancías al territorio aduanero nacional.

El proceso de distribución física internacional (DFI) es el proceso logístico que se desarrolla en torno a situar un producto en el mercado internacional cumpliendo con los términos negociados entre el vendedor y el comprador; está compuesto por tres actores principales: exportación, frontera e importación, cada uno de estos desarrolla una serie de acciones y procesos a través de diferentes sub actores, para que el desarrollo mercantil internacional cumpla su ciclo desde el inicio del proceso de negociación y pedido del producto, hasta la entrega en la sede del comprador:

Figura 10. Proceso de distribución física internacional (DFI)



Fuente: Herramientas y servicios para el exportador, Directorio de Distribución Física Internacional Procolombia (2020)

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, el proceso de importación a territorio colombiano está determinado en 8 pasos:

1-Ubicación de la subpartida arancelaria

La subpartida del producto o mercancía a importar, es un código de 10 dígitos por medio del cual se pueden verificar las obligaciones, y aranceles a cancelar tomando en cuenta el tipo de mercancía. La DIAN es el único ente autorizado para determinar la clasificación arancelaria, según el Decreto 2685/99 Art.236 y la Resolución 4240/00 Art. 154 al 157 de la DIAN – División de Arancel.

Para la importación requerida por la marca, al ser materia prima la mercancía tiene varios códigos de subpartida arancelaria, los más importantes para la creación de la línea serían:

Tabla 3. Códigos de la subpartida arancelaria de materiales a importar

Código	Designación de Mercancías	Descripción
6406.10.00.00	Partes superiores de calzado y sus partes, excepto los contrafuertes y punteras duras	Partes de calzado (incluidas las partes superiores fijadas a las palmillas distintas de la suela); plantillas, taloneras y artículos similares, amovibles; polainas y artículos similares, y sus partes.
6406.20.00.00	Suelas de caucho o plástico	Suelas y tacones (tacos), de caucho o plástico.
3904.22.00.00	Policloruro de vinilo plastificado, en forma primaria	Plástico y sus manufacturas Polímeros de cloruro de vinilo o de otras olefinas halogenadas, en formas primarias.
4202.21.00.00 4202.21.00.10 4202.21.00.20 4202.21.00.90	Materias primas para elaboración de manufacturas con la superficie exterior de cuero natural, cuero regenerado, cuero charolado y Cuero de Poliuretano o Cuero PU.	Materias primas para la elaboración de elementos de cuero; calzado, cinturones, bolsos de mano (carteras) y continentes similares; manufacturas de tripa-maletas (valijas), maletines, portadocumentos, portafolios (carteras de mano), cartapacios, fundas y estuches para gafas (anteojos), binoculares, cámaras fotográficas o cinematográficas, instrumentos musicales o armas y continentes similares, mochilas, bolsos de mano (carteras), bolsas para la compra, billeteras, portamonedas, bolsas para herramientas y para artículos de deporte, hojas de plástico, materia textil, fibra vulcanizada o cartón.
5911.10.00.00	Telas impregnadas, recubiertas, revestidas o estratificadas; artículos técnicos de materia textil para complemento de elaboración	- Telas, lona, fieltro y tejidos forrados de fieltro, combinados con una o varias capas de caucho, cuero u otra materia, de los tipos utilizados para la fabricación de productos de calzado y

	de calzado y productos de marroquinería.	marroquinería.
3204.15.10.00	Materias primas sintéticas al cuero para elaboración de calzado y marroquinería.	Materias primas sintéticas al cuero para la elaboración de elementos calzado, cinturones, bolsos de mano (carteras), maletines, portadocumentos, portafolios (carteras de mano), fundas y estuches para gafas (anteojos), binoculares, cámaras fotográficas o cinematográficas, instrumentos musicales o armas, mochilas, bolsos de mano (carteras), bolsas para la compra, billeteras, portamonedas, bolsas para herramientas y para artículos de deporte.

Elaboración propia. Fuente: Consulta de arancel - Dian Muisca

2-Registro como importador

El registro de importación es un documento que reconoce el acto administrativo mediante el cual se otorga autorización a las importaciones del régimen de libre importación, se tramita ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo a través de la ventanilla única de comercio exterior (VUCE 2.0.), que es una herramienta informática que funciona como plataforma web para el trámite electrónico de autorizaciones, permisos, certificaciones o vistos buenos previos, dentro de las operaciones de comercio exterior.

3-Estudio del mercado

Un requisito que se considera indispensable para iniciar el trámite es la investigación, por esto se solicita realizar un estudio de mercado y de factibilidad económica de la importación, analizando aspectos como: costos de transporte nacional e internacional, precio del producto en el mercado nacional e internacional, costos de nacionalización y demás gastos a que hubiere lugar, detectar las variables del mercado, que pudiesen afectar la viabilidad de la comercialización del producto a importar, investigar la oferta y la demanda actual de los productos a comercializar, para verificar su viabilidad en materia económica y analizar el comportamiento del consumidor. Se espera que esta investigación sea parte del estudio de mercado final establecido por Kenzo Jeans al momento de iniciar el proceso de importación.

4-Identificar el producto a importar

Consultar el arancel de aduanas a través de los códigos de subpartida arancelarios es indispensable para verificar documentos, permisos y costos. Esto determina si el producto a importar está sujeto a vistos buenos e inscripciones previas ante entidades como Ministerio de Ambiente-ANLA, INVIMA, Ministerio de Minas, ICA, Ministerio de Agricultura, Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada, Ministerio de Transporte, Superintendencia de Industria y Comercio, Agencia Nacional Minera, AUNAP entre otras. En el caso de Kenzo Jeans al ejercer como importador, en su proceso y modelo de negocio no se requiere ningún permiso especial tan solo los documentos básicos de importación.

5-Trámite ante El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo: en caso de requerirse Registro de Importación

Este trámite tiene diversos pasos de acuerdo al valor de la importación, si el valor es menor o igual a USD 30.000 tiene un proceso diferente a si es superior a dicho valor.

Como se espera que la inversión de Kenzo Jeans para el lanzamiento de la nueva línea sea superior a este valor, se analizarán los pasos para el procedimiento requerido con un margen mercantil superior a USD 30.000:

-Se debe adquirir Certificado o Firma Digital ante www.certicamara.com y/o www.gse.com.co, luego entrar a www.vuce.gov.co por el link: Registro de Usuarios y hacer el registro para obtener: Usuario y Contraseña.

-Ingresar a www.vuce.gov.co por el link: Ayuda / Importaciones y allí descargar los programas y manuales de uso.

-Diligenciar el Registro de Importación en línea en www.vuce.gov.co. ingresando por el módulo de Importaciones, una vez elaborado se debe realizar el correspondiente pago vía electrónica. El valor del Registro de Importación por cada 1800 caracteres es de 30.000 pesos colombianos.

6-Procedimiento cambiario en las importaciones

Para realizar las importaciones como lo establece la Constitución de Colombia, es decir dentro del marco legal es importante conocer la obligación de canalizar el pago a través de los intermediarios del mercado cambiario autorizados por la ley (bancos comerciales, corporaciones financieras, etc.). El importador debe girar al exterior las divisas correspondientes al pago de la importación, previo el diligenciamiento del formulario Declaración De Cambio No.1.

7-Otros trámites

El ministerio de Industria y Comercio recomienda la verificación de los términos de negociación internacional (INCOTERMS). Este proceso es uno de los principales para Kenzo Jeans ya que se tiene que analizar calidad y costos de empresas de transporte, aseguradoras y principalmente logística que será la encargada de la coordinación planificación, y control de todas las operaciones desde la negociación de compra, transporte, almacenaje, distribución y entrega de mercancía, buscando un ahorro de costos en el proceso, evitando estafas y ayudando a romper las barreras en idiomas y culturas.

8-Proceso de nacionalización

Cuando la mercancía se encuentre en territorio colombiano en el depósito aduanero, se recomienda:

-Solicitar autorización para realizar una pre inspección con anterioridad a la presentación de la declaración de importación y demás documentos.

-Si el valor de la importación es igual o superior a USD 5.000, se debe diligenciar la declaración andina del valor en aduana de las mercancías objeto de importación y especifica los gastos causados en dicha operación.

-Liquidación de tributos aduaneros (Gravamen Arancelario e IVA), se hace a través de la declaración de importación, el pago de estos impuestos se realiza ante los intermediarios financieros, en las aduanas en donde opera el sistema informático siglo XXI, los formularios se hacen por medio electrónico.

-Para el retiro de mercancía, una vez cancelados los impuestos de importación, debe dirigirse al depósito habilitado de aduanas donde se encuentre la mercancía y presentar los siguientes documentos:

-Registro o licencia de importación (Si se requiere).

-Factura comercial y lista de empaque (Según el producto y el origen).

-Documento de transporte (Guía aérea – Conocimiento de embarque).

-Certificado de origen (R7468-06 DIAN).

-Certificado de sanidad y demás exigidos por normas especiales (Si se requiere).

-Declaración andina de valor y sus documentos soporte. (Si se requiere).

-Declaración de exportación o el que acredite la operación de exportación ante la autoridad aduanera del país de procedencia de la mercancía (MINCIT, Ministerio Comercio Industria y Turismo, MINTIC, 2020).

7. Trabajo de campo

7.1. Tipo de estudio

Estudio de caso de tipo cualitativo-descriptivo, dado a que su enfoque fundamental será una investigación en profundidad de una situación en concreto, tomando sus características internas, pero también el contexto en el que se produce, describiendo e interpretando el fenómeno desde la perspectiva propia a partir de la obtención y análisis de datos, en búsqueda de establecer la viabilidad y factibilidad del objeto de estudio.

7.2. Diseño de investigación

La investigación se regirá por un diseño no experimental de tipo descriptivo basándose en la observación de variables que alteran o afectan el fenómeno en su contexto natural para analizarlo con posterioridad, indagando los valores y la incidencia en que se manifiesta una o más variables de la objetividad del tema en estudio.

7.3.Fuentes y proceso de recopilación de la información

La información seleccionada para esta investigación proviene de dos tipos de fuentes: primaria, constituida por documentos, estadísticas, inventarios e informes suministrados directamente por personal administrativo de la empresa Kenzo Jeans, y secundaria a través de recolección de documentos obtenidos a través de la web, libros, informes, artículos de revistas especializadas, artículos de periódicos y estudios e investigaciones previamente realizadas tomadas como antecedentes del caso; presentados en forma de textos, gráficos imágenes y audiovisuales. Tomados de fuentes confiables, legales y actualizadas como por ejemplo entidades gubernamentales, entidades del sector y sus empresas, bancos de información y *big data*, periódicos y revistas digitales y tradicionales, portales estadísticos especializados, organismos de control, asociaciones industriales del sector, centros de documentación, bibliotecas y repositorios digitales.

7.4.Técnica de recolección de información

La técnica empleada para ampliar la recolección de información de esta investigación será la entrevista en profundidad, que es un método de recolección de datos cualitativos a través de la interacción y el dialogo, buscando compilar información sobre conocimientos, pensamientos, creencias, actitudes y experiencias de una o varias personas acerca de un determinado tema.

Para la sustentación de esta investigación se realizaron dos entrevistas semi estructuradas:

-Representante legal de Kenzo Jeans, con el fin de dar una mejor interpretación a las decisiones de las áreas administrativas de la compañía, ampliar el conocimiento sobre técnicas, estrategias y herramientas de marketing que desarrolla y ejecuta la empresa, conocer problemáticas internas de la marca y el porqué de la decisión de estudiar la factibilidad de implementar el proceso de importación al plan de marketing.

-Fundador y CEO de Asiax Latam, con el que se busca ampliar conocimientos en cuanto a la cultura, proceso de importación, proveedores, negociación, logística y costos del mercado chino.

7.5. Realización y presentación de resultados del trabajo de campo

Luego de estudiar y analizar el entorno tanto interno como externo de Kenzo Jeans, así como conocer los participantes y pasos del proceso de importación, a continuación, se presentarán los resultados del análisis de factores que influirán en la decisión y la factibilidad del proceso de comercio internacional de la marca.

7.5.1. Selección del mercado exportador

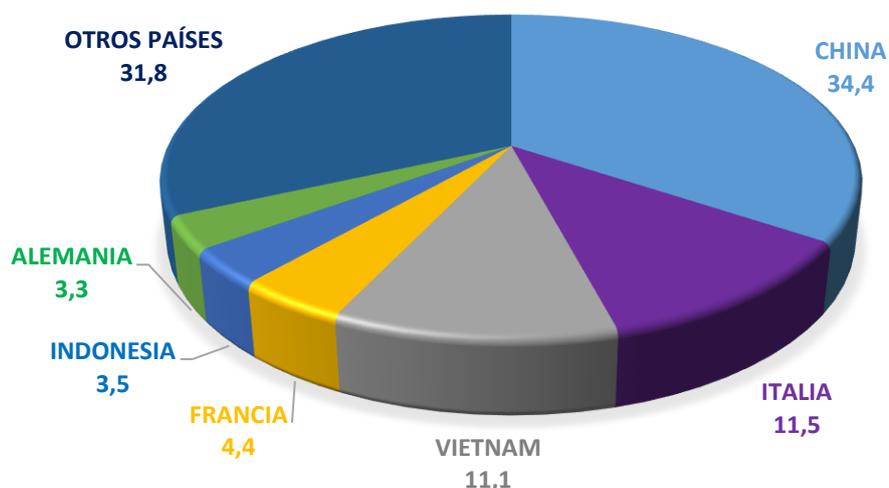
La asociación colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas (ACICAM) reportó para el 2019 un valor de 617,7 millones de dólares en importaciones de cuero, marroquinería, calzado y sus partes, principalmente de 5 países: China, Vietnam, Indonesia, Brasil y México.

Brasil oficializa como el principal exportador de la región latinoamericana seguido por México, sin embargo, son mercados que fueron descartados ya que los costos de mercancía son muy similares al del mercado colombiano, lo que no ofrece un margen de ganancia como el que se espera para la nueva colección. Además, a pesar de la cercanía en cuanto a distancia territorial pues al estar México en el continente latinoamericano y Brasil siendo un país fronterizo, los costos de fletes de la región superan el valor al de transportar mercancía desde Asia.

El continente asiático es el más extenso en cuanto a territorio y el más poblado del mundo, ha logrado convertirse en la región con mayor crecimiento económico con un modelo plenamente avanzado actuando como un referente a nivel mundial. En los últimos años varios países asiáticos han atravesado períodos económicos fuertes y sostenibles que por lo general superan el 5% de crecimiento anual.

Según datos de Lederpiel, basados en el estudio el comercio mundial del cuero en 2019 elaborado por el Consejo Nacional del Cuero de Francia, a nivel mundial tres países de este continente se encuentran entre los 5 principales exportadores de cuero, materiales sintéticos y partes para fabricación de calzado y marroquinería, estos son China que ocupa el primer lugar con un 34,4%, Vietnam ocupando el tercer lugar con un 11,1% e Indonesia ocupando el quinto lugar con 3,5%.

Figura 10. Principales importadores industria total del cuero



Elaboración Propia. Fuente: El comercio mundial del sector del cuero. Lederpiel (2019)

Esta es la razón para analizar variables políticas, sociales, culturales y principalmente económicas de estos tres países asiáticos, con el fin de definir cuál es el mercado que más le conviene para el proceso de comercio internacional a Kenzo Jeans para la creación de su nueva línea de productos de calzado y marroquinería.

Tabla 4. Comparación posibles mercados exportadores

	CHINA	VIETNAM	INDONESIA
Forma de gobierno	-República -Estado socialista -Estado unitario -Unipartidismo	-República -Estado socialista -Estado unitario -Unipartidismo	-República constitucional -Democracia -Presidencialismo
Moneda de negociación	Renminbi - Yuan	Đông vietnamita	Rupia Indonesia
Idioma	Chino y Mandarín	Vietnamita	Indonesio
P.I.B (Producto Interno Bruto)	15.270.000 billones USD	284.850 billones USD	1.200.000 billones USD
Riesgo País	348 puntos (B)	314 puntos(B)	202 puntos (A4)
I.P.C (Índice de Precios al Consumidor)	2.7%	4,19%	2.7%
Exportación a Colombia (sector calzado, marroquinería y sus partes)	62,3%	3,0%	5,12%

Tratado de libre comercio con Colombia	No	No	No
Experiencia comercial con el mercado colombiano	Alto	Bajo	Medio
Reconocimiento ferias comerciales del sector	Alto	Bajo	Bajo
Costos de materia prima	Bajo	Bajo	Medio
Costos de Fletes	Bajo	Bajo	Medio
Indicador de barreras de idioma y culturales para la negociación.	Bajo	Medio	Medio
Indicador de barreras trámites comerciales y aduaneros.	Bajo	Medio	Medio
Indicador de barrera en la normatividad cambiaria	Bajo	Medio	Bajo

Elaboración propia. Fuente: Informe de perspectivas de la economía mundial. Fondo Monetario Internacional (2019)

Teniendo como base esta información y las reseñas dadas por algunas de las principales empresas logísticas, podemos indicar que el país con el que se tendría más dificultades en el proceso de negociación en cuanto a idioma, moneda cambiaria y trámites aduaneros es Vietnam, además es el que menos garantías ofrece en cuanto a producto y calidad del mismo. Indonesia ofrece posibilidades de negociación en dólares, con un gobierno democrata, basado en leyes y políticas aduaneras muy parecidas a las colombianas y un porcentaje de riesgo país menor al de los otros dos países analizados parecería ser un mercado idóneo para una negociación, sin embargo, es el que mayor porcentaje de costos tiene en cuanto a proceso de negociación de mercancía y flete, lo que generaría un menor porcentaje de ganancia respecto a los mercados de China y Vietnam.

Por último, basado en recomendaciones, datos económicos del país, del sector del cuero sus sintéticos, marroquinería, calzado y datos del ministerio de industria y comercio colombiano se podría indicar que China el gigante comercial, a pesar de ceder un poco de terreno y porcentaje frente a los demás países analizados, aún es la mejor opción para la importación de mercancía dentro del sector en Colombia; ya que es el segundo país a nivel mundial con mejor PIB nominal, lo que lo hace una potencia mundial ofreciendo una

mayor cantidad y calidad de proveedores con una vasta experiencia en el proceso de comercio internacional, ferias reconocidas del sector claves a la hora de elegir un proveedor adecuado para la marca, con una barrera de idioma baja al ser el mandarín uno de los idiomas más hablados del mundo; con un proceso cambiario que ha sido mejorado a lo largo de los años, implementando normas aduaneras que faciliten el proceso debido al alto trámite mercantil entre los dos países, siendo China el país que más exporta mercancía a territorio colombiano. Dentro del sector para el año 2019 según ACICAM representó el 62,3% de las exportaciones en cuanto a cuero, manufacturas, marroquinería , calzado y sus partes.

7.5.2. Selección de proveedor

Basándose en la guía para la evaluación de proveedores elaborada por el grupo Bancolombia la elección de proveedores se basa en 3 aspectos fundamentales:

- **Hoja de vida**

- Trayectoria en el mercado.
- Certificaciones y acreditaciones.
- Reseñas y opiniones de clientes.
- Seriedad en las ofertas.
- Lista OFAC.

- **Características de Negociación**

- Plazos.
- Incoterms (términos de comercio internacional).
- Puertos de Salida.
- Agencias de Aduana.
- Logística.

- **Mercancía**

- Calidad/precio.
- Empaque.

- Inventario.
- Ficha técnica.
- Requerimientos especiales.

A esto se le adicionan los parámetros o criterios de evaluación establecidos para la elección que para el caso de Kenzo Jeans son:

- Producto: características y calidad adecuadas.
- Cantidad: inventario con la cantidad necesaria.
- Condiciones: almacenamiento y transporte de mercancía.
- Lugar: garantías que llegue al punto indicado sin imprevistos.
- Tiempo: lapso de entrega establecido dentro de los tiempos correctos.
- Cliente: el material o producto satisface las necesidades y gustos de nuestro target.
- Costo: rentable sin sacrificar calidad.

Teniendo definido el país que oficializa como mercado exportador y los principales aspectos para analizar a la hora de la elección de un proveedor, sabiendo que la decisión final será estudiada y definida por las áreas administrativas de Kenzo Jeans se recopilaban opciones de compañías que oficializan como exportadoras y que según esta investigación son las que ofrecen mejores opciones para la marca.

Estas compañías fueron seleccionadas según información, recomendaciones y reseñas encontradas en la guía del comprador de la 127 edición de la Feria de Importación y Exportación de China (Cantón Fair) se definió esta feria entre las 15 que son realizadas al año en territorio chino especializadas en la industria del cuero el calzado y la marroquinería; ya que es la feria comercial más grande del mundo, con la mayor variedad de productos, mayor cantidad de asistentes tanto vendedores como compradores y la realización del mayor número de acuerdos de negocios, además por el contexto de este año por temas del Covid 19 la primera fase de la feria se realizó de manera gratuita y virtual en las fechas del 15 al 24 de Junio del 2020. Según información de la página web oficial de la feria, contó con 25.900 exhibidores, divididos entre 50 secciones de exposición para 16 categorías de producto con compradores inscritos de 217 países. Para el sector textil la feria celebró 4 seminarios temáticos y 20 pasarelas virtuales en la nube para la presentación de colecciones de 33 marcas. Para el sector del calzado y la marroquinería se presentaron aproximadamente 1.800 exhibidores de los cuales 1.646 ofrecen calzado y productos de marroquinería terminados, 26 compañías especializadas en la exportación de

materia prima y partes para el desarrollo de calzado, 4 especializados en partes y materiales para marroquinería y 124 que ofrecen tanto producto terminado como sus partes.

Dentro de estos exhibidores se encontraron 5 compañías que cuentan con reconocimiento internacional, certificaciones ISO 9000 e ISO 9001 de control y gestión de calidad, ISO 14000 gestión ambiental, ISO 20000 gestión de calidad de servicios de tecnologías de la información; con experiencia en exportaciones al mercado colombiano. En estas compañías Kenzo Jeans podrá encontrar todos los materiales para la elaboración de la nueva línea en un solo lugar, principalmente: cuero genuino o natural, cuero poliuretano o PU (espejo, exótico, metálico, de luz, nobuck, burnishable), cuero de semi poliuretano, policloruro de vinilo o PVC, forro (PVC, espuma, PU, tejido de algodón y poliéster), microfibra de cuero, microfibra de PU, microfibra de PVC, lona-tela-malla (tejido de algodón, acetato, poliéster) suelas (PVC, cuero, goma, etileno vinilo acetato o EVA, caucho y termoplásticas), plantillas (alto impacto, acolchada y aislante), hebillas-herrajes-fornituras y pasamanerías para marroquinería; todo esto sin tener que realizar negociación con varios proveedores. Los inventarios disponibles de las compañías están entre rangos de cantidad mínima de pedido entre los 2.000 y los 12.000 kilogramos de mercancía, con plazos de envío de entre 20 y 45 días, son compañías que están entre los 6 y los 21 años de experiencia en el mercado exportador lo que hace que ya conozcan trámites y documentación aduanera. Otra muy importante opción es que a pesar de ser compañías chinas y de los diferenciales con el gobierno estadounidense, estas compañías ofrecen opciones de negociación en dólares, solicitando pagos por transacciones bancarias para facilidades del proceso pagos dentro de negociación. Las compañías analizadas son:

-Sungol (Dongguan) Advanced Materials Tech. Co., Ltd.

- Wenzhou Loostar Leather Product Co., Ltd.

-Shanghai Tyconn International Trade Co., Ltd.

-Anhui Xihui Import And Export Co.

-Shanghai Champion Leather Co., Ltd.

Según las necesidades, estándares, criterios de evaluación, experiencia, mercancía y características de negociación esperadas por Kenzo Jeans estas compañías podrían oficializar como posibles proveedores.

7.5.3. Costo de importación

Los costos de importación son los precios que constituyen el valor original de compra, más todos los gastos incurridos en el proceso, dependiendo del tratado de negociación algunos costos son pagados inicialmente por el vendedor para facilitar el proceso.

Para Kenzo Jeans el proceso de importación se dividiría en dos tramos:

- Tránsito internacional
- Nacionalización

- **Costos de tránsito internacional:** Son los costos que se deben cancelar entre el puerto del país de origen hasta el puerto de recepción de la mercancía en el país destino.

-free on board (FOB) hace referencia al valor de venta, empaque y embalaje de los productos en su lugar de origen más el costo de los fletes, seguros y otros gastos necesarios para hacer llegar la mercancía hasta la aduana de salida de la mercancía en puerto de embarque del país de origen.

Kenzo Jeans desarrollara una inversión de USD 134.917 que constituyen a 27 toneladas de mercancía, la empresa exportadora realiza un proceso de empaque de mercancía en bolsas de polietileno que ayudan a conservar mejor los materiales de cuero y sus derivados, luego estas bolsas serán embaladas en 60 cajas plegables de madera con medidas de 118 cm de largo, 98 cm de ancho y 78 cm alto, cada una con un peso de 450 kilos y capacidad según el material para almacenar de entre 120 y 1500 bolsas de mercancía; este proceso según normativas de las empresas chinas tendrá un costo de aproximadamente USD 116,40. El flete de la mercancía en territorio chino depende de la ubicación de la empresa y cuántos kilómetros recorre hasta el puerto de salida , por lo que se calcula aproximadamente un costo de USD 1.500.

-Flete internacional: El proceso será realizado de manera marítima, por lo tanto, estos costos constituyen el valor de transporte desde el puerto de salida que depende de la ubicación del proveedor, al puerto de llegada; para este caso se realizará un supuesto, puerto de salida Shanghái y el puerto de llegada Cartagena (puertos principales de los países participantes en la negociación) este proceso fue cotizado con la empresa

Containers y representa un costo de USD 3.300 que incluye el transporte de un contenedor de 40 pies con capacidad de 32 toneladas y el seguimiento en tiempo real de mercancía desde la web de la compañía, este proceso de transporte puede durar de 32 a 45 días.

-Seguro internacional: Es el porcentaje sobre el valor total de los productos que se debe cancelar para asegurar la mercancía desde el puerto de embarque o salida hasta el puerto o de desembarque en el país de destino. Chubb seguros ofrece para el proceso de importación un seguro que cubre el 100% del valor de la mercancía en proceso internacional y adiciona el seguro del transporte de mercancía en territorio colombiano cubriendo el trayecto Cartagena-Bogotá; este seguro tiene un costo del 9% del total de la mercancía por lo que representa un valor de USD 12.142,53.

-Logística: valor que se pagará por la planificación, información, coordinación y control de todas las operaciones desde los términos de negociación de compra- venta, manteniendo seguimiento a toda la cadena de abastecimiento y la entrega del producto final. Kenzo Jeans asumirá este costo ya que no cuenta con mucha experiencia en el proceso de importación; Ceva Logistics ofrece un costo de USD 1.600 por la prestación del servicio, dentro de este valor está incluida una capacitación para conocer y aprender sobre cada detalle del proceso de importación y exportación, lo que podría verse como una inversión para que a futuro se pueda ahorrar el costo de este proceso.

- **Costos de nacionalización:** Son los costos a pagar desde el puerto entrega de la mercancía en el territorio del país importador hasta la fábrica del comprador.

-Almacenaje, Manipulación y Acarreo Interno: Estos costos incluyen los derechos de depósito donde se almacenará la mercancía, actividades de carga, estiba, desestiba, descarga y trasbordo de mercancías y el del transporte de mercancías dentro del puerto para revisiones legales de los entes reguladores. Según tarifas de la Sociedad Portuaria Regional de Cartagena para tres días de almacenaje el costo será de USD 118,40, la manipulación de carga y descarga de mercancías tendrá un costo de USD 302,87, el traslado para inspección DIAN, ICA, INVIMA y Antinarcóticos un costo de USD 215,

además como otros servicios en terminales portuarias se incluye el alquiler estibas que constituye un gasto de USD 18,10.

-Flete interno: Corresponde al valor que se debe pagar por el transporte de la mercancía desde el puerto de desembarque hasta la sede del comprador. En Colombia el costo de transporte por tonelada significa un valor de 128.484 pesos colombianos lo que serían USD 34,66, al ser 27 toneladas el valor total será de USD 935,82.

-Documentación: Valor de los documentos que corresponden al cumplimiento de los requisitos y trámites propios para la importación del producto. El valor que representa este costo es de USD 126,12 e incluye la siguiente documentación:

- Registro de importación.
- Declaración de importación.
- Declaración andina del valor.
- Certificado de pre embarque de mercancía.
- Mandato a la sociedad de intermediación aduanera (SIA).
- Póliza de seguros.
- Factura comercial.

-Tributos aduaneros: Los tributos aduaneros en Colombia están conformados por el impuesto al valor agregado (IVA) y gravamen arancelario. Para este caso, gracias al Decreto 1343 de 2017 el régimen arancelario de la mercancía exportada tiene un valor del 0%, el IVA en Colombia corresponde al 19% del valor total de la mercancía por lo que significa USD 25.634,23.

-Bancarios: Valor de comisiones, intereses y demás costos financieros que deben ser cancelados a las entidades financieras en Colombia. Este valor corresponde a USD 178,98 por giros financiados para pago de Importaciones, cartas de crédito de importación y cobranzas de importación, además se incluye el USD 45 por modificación u otros conceptos.

-Agentes: Son los honorarios o comisiones a cancelar a los agentes aduaneros y de carga. La comisión del agente de compra representa el 2% del valor total de la mercancía USD 2.698. El valor de los honorarios del despachante es el 0.18% del valor total de la mercancía que representa USD 242,85.

Tabla 5. Costos de importación

Detalle		Valor
Valor de mercadería	\$	134.917,00
Empaque y Embalaje	\$	116,40
Transporte país de origen de Mercadería	\$	1.500,00
Transporte Internacional de Mercadería	\$	3.800,00
Transporte local de Mercadería	\$	935,82
Logística	\$	1.600,00
Seguro del Producto	\$	12.142,53
Valor FOB de Mercadería	\$	155.011,75
% IVA	19%	
IVA Correspondientes	\$	25.634,23
% Aranceles	0%	
Aranceles Correspondientes	\$	-
Gravamen e Impuestos	\$	25.634,23
Documentación	\$	126,12
Bancarios	\$	178,98
Otros gastos Bancarios	\$	45,00
Almacenaje	\$	118,40
Manipulación	\$	302,87
Otros servicios en terminales portuarias	\$	18,10
Honorarios de Despachante	\$	242,85
Acarreo Interno	\$	215,00
Comisión Agente de Compra	\$	2.698,00
Nacionalización	\$	3.945,32
Valor de Importación	\$	184.591,30

Cifras en Dólares Estadounidenses . Elaboración propia, colaboración Miguel Ángel Béjar

Así el valor total del proceso de importación corresponde a USD 184.591,30 o 683.008.115,04 pesos colombianos según la tasa representativa del mercado de 3,719 pesos colombianos por dólar.

7.5.4. Margen de Ganancia

La nueva línea de Kenzo Jeans se espera esté conformada por colección de calzado y marroquinería. Para el calzado estará compuesta por 6 tipos, botas (hombre-mujer), botín, zapatilla tipo tenis (hombre-mujer), formal hombre, zapatos de tacón mujer y casual (hombre-mujer) y para la marroquinería estará compuesta por 5 productos, bolso mujer, cartera mujer, cinturón (hombre-mujer), billetera (hombre-mujer) y pulsera mujer.

Para el análisis de cantidad de material, costos de fabricación, mano de obra y cantidad de producto terminado que se puede fabricar con la cantidad de material importado se acudió a guías especializadas de comercio exterior de calzado y marroquinería, facilitadas en la página web de Procolombia y libros especializados del sector del autor y editorial Wade Motawi como lo son: Cómo se hacen los zapatos y Cómo iniciar su propia empresa de calzado.

A partir de allí se analizó que lo primordial al momento de importar materia prima es con un contenedor o contenedores llenos y de ninguna manera compartiendo con otros materiales o productos; para esto se calculó el peso de la masa bruta de un contenedor de 40 pies y 32 toneladas con capacidad máxima aconsejada de 28 toneladas, a partir de allí y teniendo los materiales básicos para la elaboración de producto definidos, gracias a la información de proveedores y las tecnologías de sus páginas web que cuentan con simuladores y calculadoras digitales que permiten una cotización al instante, se definió un peso total de mercancía de 27 toneladas con un precio de USD 134.917, con esta cantidad de mercancía se estableció que esta puede cubrir la fabricación de 6.000 pares de zapatos más 3.000 elementos de marroquinería.

Para la estimación de precio, se analizaron y compararon valores de productos de las referencias de varias marcas colombianas de empresas especializadas en la producción y venta de productos de calzado y marroquinería, tomando como base la política de precios de Kenzo Jeans.

Tabla 6. Ganancias Previstas

Ganancias Previstas						
Producto	Cantidad*	Costo Par**	Costo Total	\$ Comercialización Par ***	\$ Comercialización Total	Ganancia
Botas Hombre	500	\$ 36,54	\$ 18.270,00	\$ 52,00	\$ 26.000,00	\$ 7.730,00
Botas Mujer	600	\$ 34,26	\$ 20.556,00	\$ 56,00	\$ 33.600,00	\$ 13.044,00
Botín	1200	\$ 26,52	\$ 31.824,00	\$ 43,00	\$ 51.600,00	\$ 19.776,00
Zapatilla de Tenis Hombre	600	\$ 24,83	\$ 14.898,00	\$ 43,00	\$ 25.800,00	\$ 10.902,00
Zapatilla de Tenis Mujer	600	\$ 25,19	\$ 15.114,00	\$ 42,00	\$ 25.200,00	\$ 10.086,00
Formal Hombre	300	\$ 44,74	\$ 13.422,00	\$ 55,00	\$ 16.500,00	\$ 3.078,00
Casual Mujer	700	\$ 22,49	\$ 15.743,00	\$ 32,00	\$ 22.400,00	\$ 6.657,00
Casual Hombre	700	\$ 24,21	\$ 16.947,00	\$ 34,00	\$ 23.800,00	\$ 6.853,00
Zapatos de tacón	800	\$ 21,95	\$ 17.560,00	\$ 32,00	\$ 25.600,00	\$ 8.040,00
TOTAL	6000		\$ 164.334,00		\$ 250.500,00	\$ 86.166,00
Calzado						
Bolso Mujer	500	\$ 29,03	\$ 14.515,00	\$ 35,00	\$ 17.500,00	\$ 2.985,00
Cartera Mujer	700	\$ 17,56	\$ 12.292,00	\$ 24,00	\$ 16.800,00	\$ 4.508,00
Cinturon Hombre	300	\$ 3,95	\$ 1.185,00	\$ 8,00	\$ 2.400,00	\$ 1.215,00
Cinturon Mujer	200	\$ 2,71	\$ 542,00	\$ 4,00	\$ 800,00	\$ 258,00
Billetera Hombre	400	\$ 9,07	\$ 3.628,00	\$ 13,00	\$ 5.200,00	\$ 1.572,00
Billetera Mujer	400	\$ 12,86	\$ 5.144,00	\$ 17,00	\$ 6.800,00	\$ 1.656,00
Pulsera	500	\$ 1,14	\$ 570,00	\$ 2,00	\$ 1.000,00	\$ 430,00
TOTAL	3000		\$ 37.876,00		\$ 50.500,00	\$ 12.624,00
Marroquinería						
Ganancias Totales						\$ 98.790,00
*Pares **Estimado, incluidos costos de material,fabricación,mano de obra ***Estimado para el mercado por par						

Cifras en Dólares Estadounidenses . Elaboración propia

El valor de mercancía, fabricación y mano de obra total fue de USD 202.210, la ganancia calculada es de USD 301.000 y el margen bruto de ganancia total es de USD 98.790 lo que representa un 48,9% de retorno a la inversión; sin embargo, esta ganancia sería en condiciones perfectas con la venta de todo el stock, lo que no está asegurado, así como tampoco el tiempo requerido para la venta total de la mercancía.

8. Conclusiones

Como resultado del análisis desarrollado tras la investigación de este estudio de caso, es posible concluir que la industria textil y de la moda es uno de los sectores más importantes y significativos para el desarrollo industrial y económico en Colombia, posicionándose como uno de los principales mercados latinoamericanos de la industria, obteniendo un protagonismo gracias a que a sabido contrarrestar y controlar a través de estrategias y normativas las diferentes problemáticas y situaciones adversas del sector en territorio nacional; evolucionando en los últimos años a través de la innovación en la producción de

prendas con características funcionales, adquiriendo mayor especialización y reconocimiento gracias a diseños que están a la vanguardia de las tendencias mundiales; incorporando técnicas artesanales, prendas de inspiración étnica y precolombina que ofrecen una oferta de productos diversificada con una alta calidad en cuanto a manufacturas, insumos confecciones, textiles, cuero, joyería, bisutería, calzado y marroquinería.

A través de un análisis interno y externo de la marca Kenzo Jeans se pudo determinar que cuenta con una amplia experiencia en el mercado textil colombiano, siendo una marca bien constituida, que tiene identificado plenamente el perfil de sus clientes, con una buena infraestructura y maquinaria para el proceso industrial, basando toda su cadena productiva en el seguimiento y control de estándares de calidad y ofreciendo precios asequibles en el entorno del mercado. Actualmente el personal administrativo es consciente de los problemas de crecimiento empresarial que está atravesando la marca, pero también están decididos a superarlos estableciendo metas y objetivos claros basados en el inicio de proceso de importación para la creación de una línea de producto propia de la marca consistente en calzado y marroquinería.

Para el inicio del proceso de importación por parte de la marca se puede establecer que la compañía tiene todos los documentos en regla para dar inicio al proceso, así como de ser consciente que para una primera experiencia es primordial el apoyo en una empresa de operación logística. Además, se ha preocupado por la investigación y definición de mercado ofertante, posibles proveedores, costos, cantidad de materia prima necesaria para el inicio de producción de la nueva línea, calidad de productos, negociación y margen de ganancia.

En cuanto a mercado exportador el continente asiático ofrece la mayor cantidad de mercados ofertantes para el sector, siendo China la mejor opción comercial dentro del sector para las compañías colombianas superando a mercados emergentes como Indonesia y Vietnam, ya que ofrece mejores opciones de negociación en cuanto a aspectos culturales, sociales, políticos, empresariales y económicos. Tras la definición del país exportador se conocieron cuatro métodos para la elección correcta de un proveedor en territorio chino los cuales un viaje de negocios directo a las principales ciudades chinas para conocer las zonas industriales, los directorios de internet y páginas avanzadas en búsqueda de proveedores y comercialización de productos chinos, empresas que sirvan como puente empresarial y

cultural entre Asia y Latinoamérica y por último las ferias sectoriales; siendo este último método fundamental para el desarrollo de esta investigación, ya que gracias al desarrollo virtual de la feria de Cantón se pudieron encontrar, seleccionar y referenciar varias compañías que podrían oficializar como proveedores de la marca basado en los criterios de selección establecida por la compañía.

La investigación desarrollada por el área administrativa de la marca permitió establecer la cantidad de material necesitado para el desarrollo de la nueva línea, así como la cantidad de producto terminado que se podrá desarrollar con el material importado; para así establecer costos y margen de ganancia. En lo que a costos del proceso de importación se puede indicar que son aceptables y que pueden ser asumidos por la marca; y el margen de ganancia sería positivo con un cálculo estimado de entre el 30 y el 49 %, con estos números se puede indicar que la importación de materia prima para la elaboración de una nueva línea de productos de calzado y marroquinería es totalmente viable y factible para la empresa Kenzo Jeans; sin embargo, no está definido cuánto tiempo se requiere para lograr la venta de stock o si se logre vender totalmente, para esto se tendrá que implementar y reforzar técnicas de marketing y promoción como base de lanzamiento de la nueva línea de producto. Para reforzar la estrategia de marketing de la marca en función a todo el análisis desarrollado, se recomienda para el lanzamiento de la línea de productos utilizar una estrategia de *cross-channel* buscando integrar todos los canales de los que dispone la marca para llegar más fácilmente a los usuarios, permitiendo enviar los mensajes adecuados a los usuarios idóneos por el canal más apropiado, gestionando datos en tiempo real, para así poder cambiar o adaptar las estrategias de marketing al momento.

9. Bibliografía

ACICAM, A. C. (2020). ¿COMO VA EL SECTOR? Bogotá D.C.

ACIS, A. (2019). Obtenido de acis.org.co: <https://acis.org.co/portal/content/as%C3%AD-es-el-consumidor-digital-en-colombia>

Bancolombia, G. (2019). www.grupobancolombia.com. Obtenido de Comercio Internacional Importaciones: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/comercio-internacional/importar/analizar-proveedores/verificacion>

BOF, & McKinsey&Company. (2018). The State Of Fashion 2018.

Briceño, A. S. (2017). ORIGEN Y TRANSFORMACIÓN INDUSTRIAL DEL CALZADO EN EL BARRIO RESTREPO. Bogotá D.C, Colombia.

Bur, A. (01 de septiembre de 2013). Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. Ensayos - Nº. 45. Moda, estilo y ciclo de vida de los productos de la industria textil, 143-154. Buenos Aires, Argentina.

Castro, O., Ojeda, R., Sánchez, L. F., Reyes, N. A., & Rodríguez, K. V. (2016). Análisis de las políticas de comercio exterior en Colombia para disminuir el ingreso de mercancías del sector textil y calzado provenientes de China. *Vía Iuris*, 127-146.

Colombia Productiva. (2019). Actualización y definición del plan de negocio para el sector textil y confecciones en Colombia . Bogotá D.C.

Colprensa, A. (24 de abril de 2017). Seis prioridades para importar productos y materia prima. *LaPatria.com*, págs. <https://www.lapatria.com/economia/seis-prioridades-para-importar-productos-y-materia-prima-360800>.

DANE, D. A. (24 de marzo de 2015). <https://www.dane.gov.co/>. Obtenido de Departamento Administrativo Nacional de Estadística: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_dem_IVtrime14_2.pdf

Departamento Nacional de Planeación, Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural , Ministerio de Educación Nacional, Ministerio del Trabajo, Servicio Nacional de Aprendizaje, & Consejo Nacional De Política Económica y Social. (agosto de 2016). *POLÍTICA NACIONAL DE DESARROLLO PRODUCTIVO*. Bogotá.

Forex, D. (29 de septiembre de 2011). eFXto Forex - Comunidad Forex en España y América Latina. Obtenido de efxto.com: <https://efxto.com/diccionario/importaciones#:~:text=La%20importaci%C3%B3n%20consiste%20por%20tanto,incluye%20trueques%20regalos%20o%20donaciones>.

Gobierno de Colombia. (2020). Coronavirus Colombia. Obtenido de coronaviruscolombia.gov.co: <https://coronaviruscolombia.gov.co/Covid19/acciones-del-gobierno.html>

Inexmoda, & DIAN, D. d. (2019). Importaciones de moda en Colombia. Bogotá D.C.

Inexmoda. (2019). Informe Especial Textil y Confección – julio 2019. Medellín.

Inexmoda. (2020). Desempeño Financiero del sector Textil 2020 (preliminar). Medellín.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). Dirección de Marketing-Duodécima edición. Pearson Educación.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). Dirección de Marketing-Decimocuarta Edición. Pearson Educación.

Lederpiel. (17 de Marzo de 2020). El comercio mundial del sector del cuero en 2018. Obtenido de Lederpiel.com: <http://lederpiel.com/comercio-mundial-cuero-2018/#:~:text=Seg%C3%BAAn%20el%20informe%20El%20comercio,de%20cuero%20en%20el%20mundo.>

Linkcompresores. (13 de Marzo de 2020). Panorama de la industria textil en Colombia y América Latina para 2020. Obtenido de linkcompresores.com.co: <https://www.linkcompresores.com.co/panorama-de-la-industria-textil-en-colombia-y-america-latina-para-2020/>

Martínez Navarro, G. (2017). Marketing y comunicación de moda. Madrid: ESIC.

MINCIT, M. C. (02 de febrero de 2020). Ministerio Comercio Industria y Turismo MINCIT. Obtenido de www.mincit.gov.co: <https://www.mincit.gov.co/mincomercioexterior/temas-de-interes/reduccion-arancelaria-materias-primas-y-bienes-de#:~:text=Decreto%201343%20del%2011%20de,econom%C3%ADa%2C%20la%20creaci%C3%B3n%20de%20puestos>

MINCIT, M. C. (2020). Ministerio Comercio Industria y Turismo, MINTIC. Obtenido de www.mincit.gov.co: <https://www.mincit.gov.co/estudios-economicos/como-importar-a-colombia>

Nagle, T., & Holden, R. (2020). Estrategia y Tácticas de Precios - Una guía para tomar decisiones rentables, 3ª Edición. Pearson Educación.

Posner, H. (2011). Marketing de moda. Barcelona: Gustavo Gili.

ProColombia. (Junio de 2018). Colombia, crecimiento, confianza y oportunidad para invertir - Sistema de Moda. Obtenido de www.inviertaencolombia.com.co/: <https://www.inviertaencolombia.com.co/zonas-francas-y-otros-incentivos/zonas-francas->

permanentes/124-sectores/manufacturas/textil-y-confeccion/569-descripcion-del-sector.html

Radio Nacional de Colombia, R. (27 de abril de 2020). Este lunes inicia reapertura de producción de los sectores de construcción y manufactura. Obtenido de radionacional.co: <https://www.radionacional.co/noticia/actualidad-coronavirus/manana-inicia-reapertura-de-produccion-de-los-sectores-de>

Riaño, D. A. (27 de enero de 2020). Sector del cuero quiere recuperarse en el 2020. El Colombiano, págs. <https://www.elcolombiano.com/negocios/economia/sector-del-cuero-quiere-recuperarse-en-el-2020-CE12347894>.

Rozo Rincón, J. A. (2018). Aproximación al estado del arte de las investigaciones del sector calzado en Colombia. Bogotá D.C, Colombia.

SIREM, S. d. (2020). Información Financiera-NIIF, con corte a 31 de diciembre de 2019, de las empresas requeridas por la Superintendencia de Sociedades. Bogotá D.C.

Suárez, K. L. (14 de agosto de 2020). SECTORIAL. Obtenido de Industria Nacional de Calzado Sufre las Consecuencias del Contrabando: <https://www.sectorial.co/informativa-cuero-y-calzado/item/346127-industria-nacional-de-calzado-sufre-las-consecuencias-del-contrabando>

Velandia, J. C. (1987). INDUSTRIA DEL CUERO. Semana.

Zuluaga, A., Guisao, É. Y., & Molina, P. A. (2011). La evaluación de proveedores en la gestión del abastecimiento en las empresas del sector textil, confección, diseño y moda en Colombia. Revista Politécnica, 79-89.

10. Anexos

Entrevistas en Profundidad

Entrevista 1

Entrevistado: Héctor Humberto Cáceres Mora.

Perfil: Empresario, Fundador y representante legal de Kenzo Jeans.

Experiencia: 31 años.

Lo primero es agradecerle por tu colaboración. Esta entrevista será utilizada dentro del marco investigativo del Trabajo Final de Maestría de la Especialización en Dirección Estratégica de Marketing de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. El objetivo es recolectar información acerca de la compañía Kenzo Jeans. De este modo, creo que tu opinión, conocimiento y experiencia puede aportar una información muy valiosa para este trabajo. La duración estimada de esta entrevista será de unos 45 minutos.

-¿Cuál es el modelo de negocios de la empresa?

Kenzo Jeans busca desarrollar un modelo que tiene características tanto de la moda rápida como de la moda lenta basado en la calidad, ofreciéndole a nuestros clientes cambios de colección establecidas en las últimas tendencias de la moda mundial con prendas duraderas, resistentes y eficaces; buscando que el cliente regrese continuamente a la tienda por la comodidad, diseño y creatividad de la prenda y no por el desgaste de la misma.

-¿Cuáles considera que son las principales fortalezas como empresa?

La característica principal de Kenzo Jeans es la relación calidad-precio, esas podrían ser las dos grandes fortalezas de la marca, pero a esto le podemos sumar un buen desarrollo industrial que nos permite la creación de prendas exclusivas, una buena atención al cliente, habilidades de gestión y dirección basadas en las decisiones del área de mercadeo.

-¿En qué se basa la estrategia de marketing de la marca?

Estamos en un proceso de transición, llegamos a un punto que impulso este tema del Covid-19 donde la gestión online se vuelve cada vez más importante para la marca por lo que a las estrategias tradicionales le estamos incorporando acciones del marketing inbound en redes sociales para establecer un lazo más fuerte con nuestros consumidores.

-¿Qué aportes le ha dado el inbound marketing a la compañía?

Bueno, como te digo estamos aún en el proceso de transición, pero durante la cuarentena se han visto cambios en cuanto a una mayor y mejor relación con los clientes y un aumento en el conocimiento de la marca gracias al desarrollo de las estrategias en redes sociales.

-Según tu experiencia ¿Qué ventajas tiene el inbound marketing vs. el marketing tradicional?

No soy el más conocedor del tema de nuevas estrategias, pero en cuanto a tráfico de consumidores y potenciación para ventas de manera online es un método más efectivo que el marketing tradicional.

-Desde que se implementó ¿El inbound marketing le ha dado mejores resultados a la marca?

En cuanto a relación cliente-marca ha sido satisfactorio ver como se establece una mejor conexión lo que aumenta el tráfico y esperamos verlo reflejado también en las ventas.

-¿Cómo incide la dinámica actual del mercado en la marca?

La dinámica actual es muy acelerada y competitiva tenemos que estar prestos al desarrollo de nuevas estrategias para contrarrestar las acciones de las otras marcas y la llegada de nuevos productos principalmente de compañías extranjeras; esto nos ha llevado a que en ocasiones no se logren los objetivos propuestos, pero para mejorar este panorama las marcas nacionales tenemos en las ferias de moda un gran apoyo pues a través del relacionamiento y los negocios se logra una mayor visibilidad, activación y posicionamiento para las marcas participantes.

-¿Cuáles considera que son las principales problemáticas del mercado textil y de la moda en Colombia?

Son varios, pero los más importantes son la política nacional arancelaria para el sector y el contrabando.

-¿Cuáles son las principales amenazas que enfrenta la empresa?

La competencia desleal por productos que llegan de contrabando comercializados a precios muchísimo más baratos de los que puede ofrecer una empresa legal nacional y bueno actualmente las consecuencias económicas que ha dejado el coronavirus.

-¿Cómo están impactando a la marca?

Pues por la implementación de la cuarentena obligatoria las tiendas se tuvieron que cerrar por algún tiempo, lo que impacto en las ventas bajando considerablemente y no mejoro al momento de la reapertura pues la dinámica de ventas es mucho menor al de una situación normal.

-¿la marca se había enfrentado a una situación similar?

No, creo que, aunque no se habían logrado algunos objetivos en años anteriores la situación actual nos supera a todos, es algo que nos tomó por sorpresa y para lo que no estábamos preparados.

-¿Qué cambios percibe para el mercado luego del Covid 19?

El sector de la moda es muy estratégico, actualmente las marcas se han centrado en no desaparecer o no disminuir el tamaño de las compañías, a partir de eso el desarrollo de tácticas online se ha vuelto muy fuerte e importante, pues el consumidor también cambio rápidamente aumentando el de por sí ya concurrido mercado virtual, por lo que para cuando termine el coronavirus estas estrategias seguirán marcadas y los consumidores seguirán comprando cada vez más de manera online.

-Y ¿para la marca?

Para la marca igual, se seguirán implementando estrategias para el e-commerce, creación de las nuevas colecciones de las diferentes líneas de producto y seguiremos con los planes de importación.

-Siendo Kenzo jeans una empresa con conocimiento y experiencia en el mercado textil y de la moda colombiano, ¿Por qué no se había desarrollado esta estrategia de comercio internacional anteriormente?

En años anteriores se había puesto el tema sobre la mesa y se llegaron a analizar algunos aspectos del proceso, pero muchas veces hasta que no tenemos un problema no nos preocupamos por las consecuencias y esto nos pasó, hasta que no nos encontramos en una situación difícil y en un entorno complicado para la marca, no se decidió a iniciar con el proceso.

-¿Está preparado Kenzo Jeans para iniciar el proceso de importación?

Si totalmente, tenemos documentación al día para iniciar el proceso, se han establecido criterios para la negociación, elección de proveedores, logística y la investigación está en desarrollo.

-¿Por qué importar materia prima y no producto terminado?

Principalmente por política arancelaria y ahora más convencido que la fabricación debe ser en territorio nacional, ya que lo que se ha visto en el sector es que las empresas que fabrican en países extranjeros tuvieron más afectación al depender de mano de obra extranjera.

-¿Cuál es el mercado exportador que más le conviene a Kenzo jeans para el proceso de importación?

China es el país que ofrece las mejores condiciones para la negociación, pues el mercado ofrece la calidad que espera la marca, costos económicos con gran variedad de proveedores y es una cultura que conozco debido a viajes de negocios realizados anteriormente.

-¿Por qué no mercados latinoamericanos?

Los costos, increíblemente son muchísimo más elevados llegando hasta a triplicarse según cotizaciones ya realizadas, además la calidad no es tan bien referenciada como la del mercado Chino.

-¿En qué se basaría la elección de proveedores?

Los criterios son basados en un análisis del perfil empresarial, referencias de clientes actuales y anteriores, costos, calidad, filosofía corporativa, inventario y condiciones de negociación.

-¿Cuál sería la política de negociación?

Para la negociación siempre me ha gustado el enfoque Harvard buscando la satisfacción de las partes involucradas y el beneficio mutuo.

-¿Cuál es el objetivo de la elaboración de esta nueva línea?

Kenzo Jeans no busca especializarse en el mercado del calzado o de la marroquinería, quiere implementar estos productos para ampliar su variedad y ofrecerles a sus consumidores un total look. Con esto se espera atraer a más clientela, aumentar ventas y porcentaje del mercado.

-¿Qué margen de ganancia se espera para este proyecto?

Para que sea lucrativo para la marca se espera un retorno de entre el 30 y el 45% de ganancia.

-¿En cuánto tiempo esperan la retribución del retorno a la inversión?

En condiciones normales se espera sea de seis meses luego del lanzamiento de la línea, pero al ser un estado post Covid se espera sea entre el plazo de entre ocho meses a un año.

-¿Cuáles son los planes de crecimiento en los próximos años?

Dentro de los proyectos de desarrollo pensados para la marca está el de invertir en investigación y desarrollo buscando un crecimiento para la empresa acompañada de la inversión en tecnología.

-Finalmente ¿Cómo será orientada la inversión?

Se busca sea muy marcada en actualizar y mejorar los procesos de fabricación y producción, así como en la comunicación con los clientes.

Entrevista 2

Entrevistado: Miguel Ángel Béjar

Perfil: Ingeniero industrial, Empresario, Conferencista, Fundador y CEO de Asiax Latam.

Experiencia: 6 años.

Lo primero es agradecerle por tu colaboración. Esta entrevista será utilizada dentro del marco investigativo del Trabajo Final de Maestría de la Especialización en Dirección Estratégica de Marketing de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. El objetivo es recolectar información acerca del proceso de comercio internacional con el mercado de la República Popular China. De este modo, creo que tu opinión, conocimiento y experiencia puede aportar una información muy valiosa para este trabajo. La duración estimada de esta entrevista será de unos 45 minutos.

-¿Cuáles son sus puntos fuertes del mercado chino?

Cuenta con mayor mano de obra potencial que ningún otro país lo que lo hace una de las más económicas del mundo esto potencializo a que hace un par de décadas para que su economía se abriera económicamente a todo el mundo y esta ampliación del mercado a su vez también influyó a que hoy en día sea el mayor exportador e importador del globo. Importar de China es muy buena decisión, pues se consiguen precios bajos y los productos son de calidad.

-¿Cuáles son las principales barreras?

Anteriormente las barreras arancelarias y las cuotas a la importación eran las barreras más significativas, pero desde que China es parte de la Organización Mundial del Comercio estas barreras han prácticamente desaparecido, pero con los años han aparecido nuevas como lo son las sanitarias, fitosanitarias o exigencias de certificación de productos.

-¿Cuáles son los riesgos de importación más comunes?

Los temas legales, tributarios y sanitarios son muchas veces riesgosos para el modelo de negociación de la importación pues existen muchos obstáculos en cuanto aranceles y aduanas; principalmente esta última, ya que si tienes problemas con la parte aduanera en

donde te decomisen mercancía tendrás que invertir mucho más dinero del que tenías pensado o simplemente tendrías que perder la mercancía.

Otro tiene que ver con el transporte, ya que, aunque sea marítimo o aéreo siempre se corre el riesgo que los productos o mercancía sufran algún daño en el traslado y por último dependiendo del modelo de negociación el proceso cambiario puede llegar a ser un riesgo para la empresa importadora pues se pueden aumentar los costos.

-¿Cuál es el método de pago más común para hacer las importaciones desde China?

Por las problemáticas y diferencias entre el gobierno chino y estadounidense muchas empresas han decidido no seguir con transferencias en dólares, pero la mayoría aún lo sigue haciendo es la moneda más popular para los negocios, seguida del euro y el renminbi.

-¿Qué le aportan los materiales y productos chinos al importador?

Sobre todo, calidad, pero también innovación y tecnología claro que depende del proveedor y tus expectativas; en China vas a encontrar de todos los productos y en todas las calidades, así que la decisión siempre es tuya.

-Si la calidad es la principal virtud de los materiales y productos chinos ¿Por qué crees que en Colombia está tan marcada la idea que los productos chinos son de mala calidad?

Te puedo asegurar que no es solo en Colombia, en general todos los que no conocen el mercado chino tienen esta idea, pero si es un pensamiento muy marcado en Latinoamérica y esto se debe a la ética del importador latino que por ahorrar costos muchas veces importa productos de la más baja calidad o los compran de segunda mano, por lo que el tiempo de vida es mucho más bajo creando este mito del "Made in China" cuando en realidad es todo lo contrario y por esto cada vez más y más marcas elite por así decirlo están produciendo desde China.

-¿En qué aspectos influye la cultura China en el proceso de negociación?

Hay aspectos que los chinos respetan sobre todas las cosas que son las condiciones sociopolíticas de la República Popular China y la influencia del confucianismo y del taoísmo, basado en esto hay tres aspectos que son esenciales para ellos: el tiempo en cuanto a puntualidad, ya que consideran que el tiempo es dinero por lo tanto debe ser medido y eficiente, el cumplimiento en cuanto a términos de contrato y por sobre todo la palabra, ya que lo que se dice, se cumple y por último la presentación personal y lo que tienes (pertenencias), porque son muy superficiales y la forma en que te veas es la forma en que te van a tratar como profesional. Una recomendación que siempre hago es la del regateo a los chinos les encanta este proceso pues según ellos les demuestra interés en el negocio y es donde dejas ver tus capacidades como negociante.

-¿Qué es incoterm?

Son normas que rigen los términos de comercio internacional determinando los derechos y obligaciones que tiene el comprador y el vendedor; son diferentes dependiendo del incoterm seleccionado para la negociación.

-¿Cuál es el incoterm más adecuado para la negociación?

Yo recomendaría que se elija según el tipo de transporte, en este caso como es marítimo diría que el que más conviene es FOB que es el libre a bordo que indica que el vendedor debe cargar las mercancías en el barco escogido por el comprador; así tienes control 100% de todos tus costos.

-¿Cuál es el modelo de negociación ideal según la cultura China?

Como te había dicho la influencia del confucianismo y del taoísmo es esencial por lo tanto se basan en obras tradicionales como el Arte de la Guerra y el Arte Secreto de la Guerra, de allí que las negociaciones con los chinos deben satisfacer a las dos partes siendo una negociación justa, tiene que sentar las bases de unas relaciones personales y comerciales sólidas y por último el acuerdo o contrato no significa que el negocio se ha cerrado sino que inicia una etapa de cooperación buscando el bienestar de las dos partes.

-¿Es necesario viajar a China para la realización de un negocio exitoso con el proveedor o proveedores?

Con los nuevos modelos y avances tecnológicos muchas de las negociaciones se realizan online, sin embargo, yo recomendaría que el negocio se haga de manera presencial pues en la cultura China la negociación cara a cara es muy importante, ya que ellos más que establecer una relación comercial buscan también una personal, llegando muchas veces a ser invitado a cenas, reuniones y hasta en ocasiones conocer la familia del empresario.

-¿Es necesario saber Chino Mandarín para cerrar negocios en China?

Considero que es importante pues tienes mayores oportunidades y se establecen mejores conexiones, los chinos valoran mucho cualquier esfuerzo que haga el negociante para conocer su idioma su moneda y en general todos los aspectos culturales, pero la realidad es que no es necesario, ya que por lo general se utilizan personas que ofician como traductores y en muchas ocasiones solo basta con aplicaciones de traducción desde dispositivos móviles para el cierre de negocios.

¿Cómo buscar proveedores en china?

En general siempre recomiendo cuatro métodos; el primero es viajar directamente a China para búsqueda en zonas industriales, el segundo son los directorios de internet y páginas avanzadas en búsqueda de proveedores y comercialización de productos chinos como Alibaba o AliExpress, otro método son las ferias sectoriales que por este año se realizaron online y en su mayoría gratuitamente, y por último contratar empresas que sirvan como puente empresarial y cultural entre Asia y Latinoamérica, ya que estas te capacitan, te dan listados de proveedores, gestionan calidad y cantidad de los productos o mercancía, te ayudan con documentación; en general te gestionan logística y cumplimiento que pues es a lo que me dedico actualmente acá en China y a lo que se dedica mi compañía AsiAx Latam.

¿Es necesario contratar un servicio de búsqueda de proveedores?

Bueno, por el bien de mi compañía diría que sí, pero estas son básicamente contratadas por importadores que no tienen experiencia, cuando ya tienes cierta trayectoria en estos negocios y tienes definidos proveedores siendo sincero no lo considero muy necesario.

-¿Qué parámetros debería seguir para la elección de proveedores?

Hay muchos aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de elegir un proveedor como la experiencia y trayectoria, la ética y en general todo lo que se dice es decir a las referencias que tiene; otros aspectos son la capacidad de producción, diseño, investigación y desarrollo, calidad, tecnología, innovación, certificados, instalaciones y lo que buscan todos que son los precios.

-¿Cómo saber si el proveedor elegido es de confianza?

Lo primero es tener los datos de la compañía como teléfono, dirección, registro legal y página web que verificando que cumpla con todos los requisitos legales y de calidad.

Un aspecto que siempre se debe tener en cuenta para evitar problemas legales es revisar en la famosa Lista Clinton que el nombre de tu proveedor no esté presente, ya que en esta están todas las compañías que tienen nexos con el narcotráfico y el contrabando.

Para evitar estafas hay que tener en cuenta que las gangas a veces son muy sospechosas y son un enlace al engaño, así como si te piden pagos por adelantado y por medios como PayPal o Western Union son señales muy sospechosas con las cuales hay que tener mucha precaución.

-¿Es importante la solicitud de muestras de producto?

Sí, es indispensable sobre todo cuando se importa materia prima para verificar calidad, etiquetado y embalaje.

-¿Cómo se puede verificar que la calidad de la muestra sea la misma a la de la importación final?

En general si es un proveedor certificado no vas a tener problemas con esta situación, pero por precaución por eso siempre recomiendo el desplazamiento de un representante para la realización de negociación directamente en China para que el mismo sea el encargado de verificar que la calidad no baje de una muestra al pedido final, también en ocasiones las empresas de logística se encargan de este proceso.

-¿Cuál considera que es la parte más importante en un proceso de comercio internacional?

Todos los aspectos son muy importantes dentro del proceso tanto de importación como de exportación, pero algo que considero fundamental para las dos partes es un muy buen entendimiento y un acuerdo de negociación claro y próspero para las dos partes, otro aspecto fundamental es la logística me parece es el centro para que todo salga como se planeó.

-Finalmente ¿Qué recomendaciones le darías a una empresa que está a punto de iniciar su proceso de comercio internacional con el mercado chino?

Lo que yo siempre recomiendo es realizar un proceso investigativo donde se conozca y estudie el proceso ya sea importación o exportación, reglamentación y entorno de los países y empresas participantes, definir criterios de elección y ejecución de procesos, luego establecer objetivos y formular un plan de acción a través de diagrama de Gantt para el desarrollo y del plan de seguimiento.