



Universidad Pontificia de Comillas (ICADE) | Grado en Administración
y Dirección de Empresas [ADE], Bilingüe, (E-2 Bilingüe)

Internacionalización de los productos de calzado de la empresa española Gaimo a Colombia

Alejandro García Sabate
Administración y Dirección de Empresas Bilingüe

Director: Pedro Palencia Adalid
16/06/2021

ÍNDICE

1	Introducción.....	5
1.1	Planteamiento general	5
1.2	Justificación de la elección del proyecto	5
1.3	Presentación del problema.....	6
1.4	Formulación de objetivos	6
1.4.1	Generales	6
1.4.2	Específicos.....	7
2	Análisis interno y externo	7
2.1	Análisis del entorno específico; las 5 fuerzas Porter	7
2.1.1	Poder de negociación de los clientes	8
2.1.2	Poder de negociación de los proveedores.....	9
2.1.3	Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	10
2.1.4	Amenaza de productos sustitutos.....	11
2.1.5	Rivalidad entre los competidores	12
2.2	Análisis externo (PESTEL).....	13
2.2.1	Factores políticos	13
2.2.2	Factores económicos	14
2.2.3	Factores socioculturales	15
2.2.4	Factores tecnológicos	16

2.2.5 Factores medioambientales.....	18
2.2.6 Factores legales	19
2.3 DAFO	21
2.3.1 Debilidades	22
2.3.2 Amenazas	23
2.3.1 Fortalezas	24
2.3.2 Oportunidades	25
2.4 CAME	26
2.4.1 Corregir	26
2.4.2 Afrontar	27
2.4.3 Mantener	28
2.4.4 Explotar	29
2.5 Misión, visión, valores	30
3 Plan de marketing	32
3.1 Plan de marketing mix	32
3.1.1 Producto	32
3.1.2 Precios	33
3.1.3 Plaza o distribución	34
3.1.4 Promoción	35
3.2 Costes de marketing	36
4 Plan de operaciones	37

4.1 Localización	37
4.2 Recursos necesarios	38
4.3 Costes operativos	38
5 Estudio económico.....	39
6 Conclusiones y limitaciones	40
7 Referencias bibliográficas	42
8 Anexos	45

1 Introducción

1.1 Planteamiento general

En las últimas 2 décadas, el mercado latinoamericano ha crecido de manera exponencial, gracias a un gran desarrollo de la economía. En concreto nos vamos a centrar en el mercado colombiano que se sitúa a la cabeza de los países mayormente beneficiados por este auge tanto económico como social. Según datos del Banco Mundial el PIB colombiano pasó de apenas 99.887 millones de dólares hasta los 381.112 millones de dólares en 2014 (anexo 1). Esto supuso un antes y un después para la economía local que en tan solo 14 años y supo globalizar tanto sus productos como sus servicios a una escala mucho mayor. Por ende los más beneficiados de este “boom” económico fueron los colombianos, que pasaron de tener una renta bruta relativamente baja, apenas 2340 dólares en el año 2000 a más de 8000 dólares en 2014. Con lo cual la clase media colombiana fue la que más creció en esa franja temporal acompañada de la tradicional clase media ya hace tiempo asentada y pasaron a tener mayor acceso a productos exclusivos, conocidos como de lujo en algunas ocasiones, en este caso uno en concreto: la alpargata española. Varias empresas españolas no dejarían pasar esta oportunidad y buscaron entrar en un mercado que les fuera más conocido o cercano, al menos por las costumbres y el idioma.

El motivo de esta investigación es analizar la internacionalización de los productos de calzado fabricados en España por la empresa de calzado Gaimo originaria de Arnedo, La Rioja en el mercado colombiano. Para poder llevar a cabo un minucioso estudio pondremos en práctica un análisis de oportunidad del mercado colombiano, su segmentación, posicionamiento y targeting haciendo hincapié en la estrategia de entrada y el plan de marketing en un mercado en evolución constante y con el que en principio, la empresa no está del todo familiarizado.

1.2 Justificación de la elección del proyecto

Gaimo cuenta con una pequeña red de distribuidores en América, más que nada en América del Norte donde solo venden en EEUU y México. Durante más de 10 años Gaimo contó con el distribuidor Pasos en San Salvador, El Salvador, país más próximo a Colombia donde las ventas fueron buenas a lo largo de los años hasta que se vió forzado a cerrar por razones externas. A pesar del cierre aún había demanda de alpargatas así que el distribuidor siguió vendiendo a otras tiendas representando a Gaimo y se tuvo la idea de expandir las ventas al resto de América Latina con Colombia como mercado de prueba. La elección de Colombia fue debido a la proximidad a Centroamérica donde puede haber un panorama similar al de El Salvador y de tal manera ir expandiendo las operaciones al resto de Sudamérica si los resultados observados en Colombia son buenos.

1.3 Presentación del problema

El problema que hemos identificado es la falta de calzado español en América Latina a pesar de la cercanía cultural y la gran parte de población con ancestros españoles. Para poder identificar el origen de este problema tenemos que examinar los gustos y las tendencias que la población colombiana sigue y si estos son acordes al uso de un producto como el que Gaimo pretende vender y ya ha funcionado en otros países del continente americano.

Para poder obtener unos resultados detallados será necesario llevar a cabo varios análisis de factores internos y externos del mercado colombiano así como de los intereses y posibilidades de Gaimo en un mercado nuevo que podría ser el comienzo de una expansión de sus ventas en los países de esa zona geográfica. Estos análisis tienen como meta ayudarnos a trazar un plan estratégico de entrada al mercado para minimizar los riesgos al entrar a este mercado.

1.4 Formulación de objetivos

1.4.1 Generales

El objetivo principal de este trabajo es poder determinar si el mercado colombiano es el adecuado para empezar la venta de alpargatas en América Latina y saber si los gustos de su población son acordes con el producto y los diseños que vende la empresa Gaimo. El objetivo a corto plazo no es maximizar la rentabilidad sino conseguir una idea menos general y más específica de las bases de este mercado y si los resultados no son concluyentes sería necesario más tiempo o realizar otra tentativa de entrada en algún otro mercado de la región.

1.4.2 Específicos

Los objetivos específicos pasan por obtener un distribuidor que cuente con la distribución exclusiva de los productos Gaimo para poder llegar a un segmento de la población más específico y pueda asegurar la rentabilidad de la operación. El estudio debe ser lo más específico posible teniendo en cuenta tanto factores externos como internos así como varios tipos de análisis diferentes para contar con diferentes perspectivas. El objetivo es definir un plan de marketing que permita promocionar los productos de manera eficiente, vender la experiencia de fabricación de la alpargata y el valor añadido que los materiales y el territorio donde es fabricado suman a este producto.

2 Análisis interno y externo

2.1 Análisis del entorno específico; las 5 fuerzas Porter

Las empresas que entran en un nuevo mercado necesitan determinar la estrategia empresarial más eficaz en ese momento específico en esa parte del mundo. Para facilitar ese proceso el profesor de Harvard Michael E. Porter diseñó el análisis de las cinco fuerzas de Porter que lleva su nombre. Este análisis hace más fácil identificar tanto la estructura de la industria como sus puntos fuertes y débiles. Gracias a estas cinco fuerzas, que pueden ser aplicadas en prácticamente cualquier segmento de la economía actual, una empresa entrante puede determinar el nivel de competencia en esa industria y a su vez poder establecer unos objetivos a largo plazo que pueden darle una ventaja competitiva y mayor rentabilidad.

Porter fue capaz de identificar estas cinco fuerzas que juegan un papel importante y dan forma a cada mercado y puede ser aplicado de una manera sencilla en la mayoría de industrias. Las cinco fuerzas a estudiar son clientes, proveedores, competidores, productos sustitutos y barreras de entrada y salida.

2.1.1. Poder de negociación de los clientes

Antes de entrar en un nuevo mercado una empresa necesita saber qué tanto poder tienen los clientes de ese mercado para manipular fácilmente los precios del producto que tienen pensado vender. Normalmente el número de compradores afecta este factor de la manera más importante, si hay un mayor número de clientes con menor capacidad de negociación va a ser más fácil aumentar los precios y de la misma manera aumentará la rentabilidad.

El caso del calzado de la marca Gaimo es uno un tanto diferente a tener en cuenta. Se trata de un producto más bien exclusivo, limitado a una clientela con mayor poder adquisitivo y por ende lo normal sería que haya una clientela más reducida y con mayor capacidad de negociación lo cual afectaría el precio de manera negativa. Un producto importado como es la alpargata española normalmente tendría un precio que giraría en torno a los \$40 cuando la empresa lo vende al distribuidor y alrededor de los \$100 de venta al público con lo cual se podría prácticamente denominar como un producto de lujo en un país con una renta per cápita de \$ 6428 en 2019 según los datos de el Banco Mundial.

Con una población metropolitana de más de 8 millones de habitantes y concentrando más de un cuarto del PIB nacional la región de Bogotá es claramente el mercado más interesante y donde se puede encontrar a la clientela con mayor poder adquisitivo. Bogotá cuenta con un PIB per cápita 5 millones de pesos (\$1600 al cambio en 2019) mayor a la región de Santander, la más cercana en términos de PIB per cápita en 2019 según datos de la Cámara de Comercio de Bogotá (Anexo 3). Después de Bogotá las ciudades más atractivas para vender serían Medellín, Barranquilla y Cartagena de Indias. Medellín es una de las ciudades con mayor ritmo de crecimiento de Bogotá, el PIB per cápita de la región de Antioquia donde se encuentra Medellín se sitúa por encima de la media colombiana y además cuenta con una buena parte de las grandes fortunas de Colombia.

Tanto Cartagena como Barranquilla disfrutan de un clima más cálido y la alpargata sería un producto bien aceptado además de crecer a un ritmo bastante fuerte y ser los principales destinos turísticos escogidos por los colombianos. Aun así como se ha mencionado antes hay que ser cautelosos debido al alto poder adquisitivo de esta clientela que puede bajar el precio rápidamente y hacer menos atractiva esta opción. Gaimo tiene que ser capaz de reducir al mínimo el interés del cliente en bajar los precios y comercializarlo como un producto que el cliente vea como no solo de calidad pero fácil de combinar, cómodo y al ser un tipo de calzado más fresco va a ser bastante atractivo para que el cliente lo utilice cuando vaya de vacaciones a la costa, práctica bastante común para la población con mayores rentas. La variedad en el tipo de diseño puede suponer una ventaja para el cliente al poder escoger entre otros productos similares, pero al ser la alpargata un producto único, sus diseños son asociados con el tipo de con los materiales utilizados como es la clásica suela de yute.

2.1.2 Poder de negociación de los proveedores

Para poder seguir siendo competitivos es necesario limitar los costes, los proveedores pueden hacer subir estos si una empresa no tiene suficientes proveedores para cubrir las necesidades de materias primas para poder producir su producto. Es necesario diversificar la cartera de clientes para depender en menor medida de uno en concreto. En el caso de Gaimo, el único producto necesario para la producción de alpargatas que en su gran mayoría viene de una sola región es el yute, importado desde India y Bangladesh, lo que les haría más vulnerables ante cualquier imprevisto que surja en el sur de Asia. Las pieles vienen principalmente de Italia y España pero se ha comenzado a importar desde Brasil y Argentina para probar la calidad de las pieles que vienen de esa región del mundo y aumentar el número de proveedores. Se trabaja con productores de corcho de toda España, producto necesario para elaborar la punta de la alpargata, y se espera mantener la relación con los productores españoles al ser España el mayor productor de corcho del mundo, es una gran oportunidad para ambas partes. De momento Gaimo no tiene intención de cambiar de proveedores pero gracias a tener una cartera bastante grande tienen esa ventaja ante los proveedores que no pueden subirles los precios tan fácilmente y les otorga un mayor poder de negociación

2.1.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Gaimo ha escogido en este caso el mercado colombiano por la ausencia de este producto en el país y por lo tanto el número de competidores sería inferior comparado a otros países. Esto hace la operación un poco más arriesgada al no contar con suficiente información del mercado y no haber prácticamente ningún antecedente. Gaimo cuenta con un posible distribuidor, el productor de calzado local Bosi, que además cuenta con tiendas propios será de especial ayuda al desarrollo de la marca en Colombia y facilitará la entrada al no competir con Gaimo. Bosi busca un producto complementario al calzado que ya vende, en este caso la alpargata es una buena opción al ser de un mayor rango de precio, algo que puede abrir sus tiendas a una clientela con gustos diferentes y más caros.

En caso de ser un mercado con escasas barreras de entrada, intentar ganarse un hueco en el mercado es interesante, lo cual puede llegar a suponer una amenaza para el crecimiento de una marca y afectar su cuota de mercado. La diferenciación del producto es uno de los factores más importantes, el producto necesita ser identificado fácilmente para que la marca tenga mayor importancia y una posición de mayor fuerza ante la posible entrada de un nuevo competidor. La identificación de la marca es más simple hoy en día gracias a las nuevas tecnologías y redes sociales que permiten promocionar el producto de una manera más eficiente y ganar experiencia en un mercado extranjero. Por último, los canales de distribución son probablemente la parte más importante de este apartado, sobre todo para un mercado tan específico que todavía no ha sido, en su mayoría, explotado. Las costumbres del pueblo colombiano están cambiando y la mayoría está yendo hacia servicios de distribución más modernos, esto se ve ejemplificado con las nuevas edificaciones de centros comerciales que representan un cuarto de las nuevas construcciones no residenciales y una gran oportunidad. Para poder establecer una red preliminar de distribuidores sería necesario contar con un distribuidor exclusivo a nivel nacional y colaborar con él para difundir el nuevo producto por canales menos tradicionales y automatizados que puedan llegar de manera más directa al cliente. De esta manera la marca puede darse a conocer al mercado y comenzar a diferenciarse del resto de marcas y así limitar la entrada de nuevos competidores. No sería necesaria una inversión en el producto directamente

pero esto le otorgaría un valor añadido al ser reconocido y directamente asociado a una marca en concreto.

2.1.4 Amenaza de productos sustitutos

El caso de la alpargata en cuanto a productos sustitutos es diferente ya que comenzó como un calzado para uso agrario y poco a poco fue evolucionando en un producto de más alta gama y con intención de ser fabricado para otro uso. Los productos sustitutos tienen una cercana relación con los competidores y lo que ellos puedan ofrecer a un mejor precio y así limitar el poder sobre los precios que puede tener una marca. Lo necesario para Gaimo es diferenciarse lo suficiente del resto, como hemos indicado antes, encontrar un nicho difícil de penetrar para los competidores y que sea complicado producir un producto similar con un coste inferior. Esto es justamente lo que puede brindar una marca europea al mercado, diseños diferentes y rompedores con la escena local y que sean difíciles de reproducir ya sea por el tipo de materiales utilizados que escasean en esa región o por los métodos de producción y de esa manera encontrar un mecanismo que tenga la fuerza necesaria para limitar la entrada de cualquier producto similar. En este apartado lo más importante es diferenciarse, el producto europeo ha sido capaz de marcar las tendencias que se expanden a través del mundo si hablamos de moda y de esa manera puede conseguir diferenciarse. También hay que tener en cuenta el producto que tiene en su mano, a nivel de producción, artesanal, cosido a mano y fabricado a partir de materiales de gran calidad, algo cada vez más raro de encontrar el mercado y una ventaja comparativa que debe de ser explotada lo máximo posible. También podría ser interesante diversificar la producción a otro posible sustituto y abarcar una cantidad más grande del mercado, esto puede disminuir el riesgo y de la misma manera encontrar más clientes. Volviendo a los diseños es algo que Gaimo está poniendo a prueba con nuevas líneas de calzado como las “sneakers” o “sporty sandals” que se diferencian bastante de las clásicas cuñas y tacones de esparto.

2.1.5 Rivalidad entre los competidores

A la producción local hay que sumar la posibilidad de que el mercado colombiano comience a producir este mismo producto sin dar tanta importancia a la calidad y el diseño, lo cual es una reacción a tener en cuenta y muy probable. La producción de la alpargata de baja calidad puede ser escalada fácilmente y ser producida en el mismo país en zonas alejadas de la capital por un precio bastante inferior. En concreto este factor es interesante y muy a tener en cuenta por el simple hecho de que no es tan fácil replicar un producto originario de una zona geográfica concreta ya que normalmente al ser creado en esa parte del mundo esto ha sido teniendo en cuenta los materiales disponibles en esa zona en un momento específico. Aunque algún producto como el yute, necesario para las suelas del zapato es importado de países como India y Bangladesh (anexo 4), es bastante más complicado encontrar pieles de calidad en América del Sur (con la excepción de Brasil que se centra en producir en mayor cantidad y las pieles no son de la misma calidad que las europeas) o el propio corcho necesario para la punta de la alpargata, lo cual puede aumentar los costes de producción bastante y no resultar tan interesante (anexo 2). En caso de llegar a ese punto la competencia perdería incentivos para producir a nivel local y sería mejor opción importar un producto similar producido en otros mercados como China por ejemplo que no se acerca al producto que Gaimo ofrece en cuestión de calidad. La competencia en este ámbito puede resultar interesante y si se afronta de la manera indicada se puede encontrar un nicho en el mercado donde los competidores sean mínimos y no sean capaces de hacerle frente a un producto como el que ofrece Gaimo. Las principales marcas colombianas que pueden ser identificadas como competidores en el mercado del calzado en este rango de precio son Mario Hernandez, diseñador colombiano que da nombre a su marca y con precios ligeramente mayores de venta al público y Bosi, marca colombiana que ya está poniendo a prueba la producción de alpargata en Colombia y en un rango de precio inferior a Gaimo. Ambas marcas cuentan con un diseño de calzado más clásico y menos innovador con diseños a los que en general estamos más acostumbrados, bastante diferente a lo que Gaimo puede ofrecer y la segunda marca produciendo con materiales de una calidad bastante inferior y acabados no tan estilizados y bien ejecutados como ofrece Gaimo. El calzado europeo importado y distribuido por otras tiendas también es un elemento a tener en cuenta debido a su elevado precio y una

clientela similar lo cual puede disminuir la cuota de mercado entre los clientes que están dispuestos a gastar más en calzado. Invertir en canales de venta menos convencionales es una vez más una interesante opción para llegar al tipo de clientela que Gaimo busca, técnica que ya ha sido aplicada en el mercado español por Gaimo a través de sus redes sociales y si se consigue al socio indicado su difusión puede ser mucho mayor.

2.2 Análisis externo (PESTEL)

Para entrar a un nuevo mercado una empresa tiene que tener en cuenta varias fuerzas externas que pueden afectar al desempeño de la empresa. Es necesario estudiar estos factores para aumentar la competitividad en el nuevo mercado y para simplificar este proceso se diseñó el modelo **PESTEL**, que como indica cada una de las letras de este acrónimo estudiaremos las 6 factores que conforman esta herramienta: factores **Políticos**, factores **Económicos**, factores **Sociales**, factor **Tecnológico**, factores medioambientales(**Environmental**) y por último factores **Legales**. Después de finalizar el análisis es necesario realizar un balance de todos los factores y estimar si la operación se debe llevar a cabo. En general este tipo de análisis da mejores resultados cuando se realiza en empresas de mayor tamaño que no se vean tan afectadas por las fuerzas externas a su empresa. Gracias a este análisis Gaimo puede aprovechar mejor las oportunidades que ofrecen las condiciones existentes en el entorno empresarial. También puede utilizarse para identificar los retos actuales o posibles en el futuro, lo que permite planificar eficazmente la mejor manera de gestionar estos retos.

2.2.1 Entorno Político

El actual presidente colombiano Iván Duque, elegido en Agosto de 2018 y con casi tres años en el cargo tenía como las grandes bazas de su campaña el emprendimiento y disminuir la gran brecha de ingresos que existe en el país. A esto hay que sumarle la inversión en infraestructuras e innovación que puede contribuir a disminuir esta brecha y poder distribuir la riqueza de manera equitativa. Colombia consiguió forjar varios acuerdos de libre comercio con la mayoría de los países vecinos y otros socios importantes como son Estados Unidos, acuerdo que se hizo

efectivo en 2012 y otro con la Unión Europea que entró en vigor en 2014, el más interesante para las empresas europeas. Los niveles de crimen han disminuido considerablemente y el desarme parcial de las guerrillas de las FARC, notablemente en 2017, cuando 12.000 excombatientes dejaron las armas, han contribuido a que el panorama político sea más estable. En general Colombia tenía un futuro prometedor hasta el comienzo de la pandemia mundial del Covid-19 que hizo al país tambalearse sumado a la posterior reforma tributaria en Abril de este mismo año que fue el causante de las protestas en contra del gobierno que ha sufrido el país en los últimos meses. Esta reforma tenía como plan recaudar aproximadamente 25 billones de pesos (\$6850 millones) los cuales provendrían del nuevo impuesto a las rentas mensuales superiores a 2,4 millones de pesos (\$680) y del cobro del IVA en servicios esenciales. Esta reforma fiscal dio lugar a la crisis social que Colombia está viviendo ahora mismo, las protestas se multiplicaron al ser apoyadas por los países vecinos como Venezuela y los partidos extremistas que buscaban eliminar al gobierno actual. Duque tuvo que detener la entrada en vigor de esta reforma y el país se vio sumido en una gran incertidumbre política en medio de una pandemia mundial. Esta reforma tributaria no afecta de la misma manera a las rentas que ya de por sí eran elevadas con lo cual el poder adquisitivo de los más ricos no se ha visto afectado. Si el panorama político se estabiliza pronto, la entrada en el país para los comerciantes extranjeros no se verá afectada y el comercio se reanudará en breve.

2.2.2 Entorno Económico

Según el Banco Mundial “Colombia tiene un historial de manejo fiscal y macroeconómico prudente, anclado en un régimen de metas de inflación, un tipo de cambio flexible y un marco fiscal basado en reglas fiscales, que permitió que la economía creciera ininterrumpidamente desde 2000.” Limitar la inflación es necesario para atraer inversión extranjera a Colombia, siendo inferior a 4% en los últimos 4 años, fue de apenas 1.61% en 2020 y aumentando 2 puntos hasta el 3.61% en lo que llevamos de 2021 según los datos proporcionados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) de Colombia. Mantener una tasa de inflación estable es necesario para marcas que comercializan sus productos en una divisa extranjera ya que es necesario que el distribuidor en Colombia tenga un mayor poder adquisitivo para hacer frente a la compra de un producto de un precio más elevado. Los tipos de cambio se han mantenido

estables desde la bajada que sufrieron en 2015 y el peso colombiano se ha mantenido alrededor de los 3000 pesos por dólar. La estabilidad de la moneda local es esencial para importar producto extranjero, en la segunda mitad del año se espera que el cambio siga nivelado y puede verse afectado por la subida del precio del dólar. Las inversiones en infraestructuras deberían tener un efecto positivo en la economía local que tiene una productividad limitada y crece a un ritmo lento, las marcas extranjeras pueden ver esto como una oportunidad para adelantar a las marcas locales y aprovechar el rápido crecimiento de las principales urbes colombianas. Los tratados de libre comercio facilitan el desarrollo del país, el PIB aumentó en más de un 6% en los años posteriores a la firma del tratado con EEUU (2006 y 2007) y en los 3 años posteriores a su entrada en vigor en 2012 aumentó un 4% de media. La pandemia mundial en la que nos encontramos ha significado un ligero retroceso para la economía, el PIB nacional bajó 6.8 puntos en 2020, sin embargo se espera que pueda recuperarse rápidamente para volver a los niveles de 2019 y centrarse en reducir los niveles de deuda y evitar que la recesión causada por la pandemia se repita a mediano plazo. Un dato a tener en cuenta es el déficit comercial que acumula Colombia desde 2015 y que ha llegado a muy altos niveles desde entonces y llegó a un balance negativo de \$18.837.000.000 en 2015 y se mantuvo en \$13.240.000.000 en 2019 según los datos de statista.com lo cual muestra la dependencia del producto importado y por consiguiente una tendencia positiva para las marcas extranjeras. Las expectativas de crecimiento para el futuro dependen de los resultados que se obtengan a corto plazo posteriores a la pandemia y la confianza de la población local en el gobierno actual.

2.2.3 Entorno Social

El principal desafío para Colombia es cerrar la gran brecha que existe entre ricos y pobres, Colombia cuenta con un coeficiente de Gini de 51.3, uno de los pocos en América Latina que se encuentra por encima de 50 (anexo 5). A pesar de bajar considerablemente entre el año 2000 y 2017 a partir de ese año comenzó a mostrar una tendencia al alza para situarse en 51.3 puntos. La devaluación de la moneda y el escaso crecimiento de la productividad que no llega a los niveles necesarios para un país en desarrollo auguran un mal pronóstico a corto plazo para un país con un salario mínimo de 908.526 pesos colombianos (\$249 al tipo de cambio actual).

Como es de esperar una crisis como la que está azotando a todo el mundo a día de hoy puede hacer crecer esta brecha y que sea más complicado conseguir que la economía cambie de rumbo. A pesar de los esfuerzos realizados por el gobierno ante el Covid-19, el intento de pasar la reforma tributaria más reciente por el gobierno desencadenó una crisis social que obligó a Duque a dar marcha atrás. El mayor problema que causa esta reforma para la parte de población con menos ingresos es que es una traba más para poder escalar en el escalafón social y conseguir construir una clase media con una renta disponible suficiente para gastar en productos y servicios que servirán de impulso para la economía local. El objetivo a largo plazo sería que la clase media tenga un rango de ingresos mayor a 653.781 (\$181,77) y 3.520.360 (\$978,78) pesos al mes por cada miembro del hogar, ingresos claramente insuficientes para poder gastar en productos que se ubican en un rango de precio mayor y para un grupo que conforma más de un cuarto de la población (anexo 7).

La gran ventaja de Colombia ante este inconveniente es la juventud de su población, según los datos proporcionados por el DANE, 21.8% pertenece al rango de edad de 14 a 26 años, un factor a tener en cuenta al ser esta parte de la población que tiene la oportunidad de cambiar las cosas y conseguir estabilizar el crecimiento de un país con un gran potencial. No solo cabe destacar a esta parte de la población por su juventud, pero también tienden a estar más familiarizados con las nuevas tecnologías que dan un impulso considerable a la economía si son manejadas correctamente y van a ser una parte esencial para el desarrollo de las estructuras que pueden condicionar el futuro a medio y largo plazo de Colombia. Si la clase media llega a consolidarse como la clase con mayor presencia se podrá limitar la economía sumergida, economía de la cual forma parte aproximadamente la mitad de la población y por consiguiente incrementar los salarios y aumentar la cantidad de negocios creados en el país y el número de trabajadores que no necesitan recurrir a la economía sumergida.

Si miramos la otra cara de la moneda, para las empresas extranjeras que buscan dedicarse a comercializar sus productos a un público que es considerado de clase alta en un país extranjero con diferentes rangos de ingresos la oportunidad de negocio se mantiene intacta. El 1% de la población colombiana, a día de hoy, tiene más del 40% de la riqueza del país, un número a tener en cuenta para un país con una población de 50 millones de habitantes. Al tener unos ingresos

considerablemente superiores la inflación no afecta de la misma manera a esta parte de la población que mantiene gran parte de su poder adquisitivo y puede seguir permitiéndose la adquisición de productos no esenciales como lo son productos textiles o calzado de alta gama.

2.2.4 Entorno Tecnológico

El caso de Colombia si hablamos de tecnología es interesante ya que sigue siendo un territorio que en su mayoría no ha sido explotado tecnológicamente y tiene un gran potencial que puede ser aplicado de la misma manera que se está haciendo en los países desarrollados. En 2019 un 65% de la población contaba con acceso a Internet, un número que a priori no es tan alto, pero si lo comparamos a los datos de 2009, podemos observar que en apenas 10 años el acceso a Internet ha aumentado 35 puntos lo que supone más del doble. Este dato es bastante revelador de las tendencias que tiene Latinoamérica hoy en día, se están adaptando rápidamente a los cambios que se llevan a cabo en otros países y no deberían tardar mucho en ponerse al nivel de las potencias extranjeras si la base tecnológica crece al mismo nivel que el del acceso a Internet. Se ha hecho especial énfasis en nuevos métodos de venta al público principalmente a través del uso de Internet y las redes sociales. Según los datos proporcionados por el estudio Digital 2021 conducido por Hootsuite y We Are Social, el número de personas que en Colombia acceden a las redes sociales en la actualidad se sitúa alrededor los 39 millones y alrededor del 90% usan las redes sociales del grupo Facebook (anexo 9), esto es indicador de una gran oportunidad para utilizar el servicio de comercialización ofrecido por Facebook que llega hasta integrar las compras en la misma aplicación. El ecommerce irrumpió en el panorama colombiano en el año 2015 con un crecimiento del 64% y un ingreso de \$3100 millones que ha aumentado hasta los \$5400 millones en 2020 lo que representa apenas un 1.8% del PIB nacional. Estos datos muestran el margen de incremento que tiene el ecommerce en Colombia, para conseguir que los números sigan aumentando a un ritmo constante es necesario que la inversión en infraestructuras no se detenga y que haya suficientes recursos a disposición de los emprendedores para poder empezar su negocio y dar inicio a las ventas lo antes posible. Hay que resaltar el gran trabajo realizado por la ciudad de Medellín que ha encontrado una solución al problema de movilidad que se suele repetir en la mayoría de Latinoamérica y ha invertido en infraestructuras públicas

para mejorar el panorama regional. Medellín se ha vuelto una ciudad interesante para invertir y está atrayendo a inversores por su tamaño (2.533.424 habitantes en 2020) al ser la segunda ciudad de Colombia en cuanto a número de habitantes, más próximo a los litorales que Bogotá y al estar bien comunicado por vía aérea con Europa y EEUU. Puede ser un destino atractivo para vender gracias a su rápido crecimiento y tener menor dependencia de las operaciones realizadas en Bogotá. Tecnológicamente Colombia parece estar casi lista para afrontar un aumento del volumen de ventas por Internet y sin duda alguna se sitúa entre los países más destacados en este ámbito en América Latina.

2.2.5 Entorno Medioambiental

Gracias a la reciente adopción de la Agenda 2030 por parte del gobierno colombiano se espera poder adoptar un modelo de desarrollo sostenible y poder mitigar las pérdidas del territorio colombiano en cuanto a biodiversidad y naturaleza, el objetivo es mejorar la calidad de vida de la población colombiana a largo plazo y reducir el consumo de combustibles fósiles que sigue siendo el producto más importado. El cambio climático es una gran amenaza para los consumidores colombianos ya que incrementa el precio de las materias primas esenciales para su subsistencia lo cual haría disminuir no solo sus ingresos por el efecto que puede tener en el mercado laboral pero también sus ingresos disponibles para usar en productos y servicios no esenciales. Para disminuir el uso de métodos anticuados que aún siguen usados en la mayoría de los países de América Latina y que disminuyen la productividad, el gobierno se ha comprometido a digitalizar la mayoría de los procesos y reformar las administraciones públicas para poder agilizar los procesos y ser en general más eficientes. Aún así el gobierno necesita tiempo para inmunizar a la mayor parte de su población para que la población pueda acudir presencialmente a gestionar estos trámites lo cual facilita su experiencia como usuarios de los sistemas puestos a disposición suya por parte del gobierno.

Una oportunidad interesante para las empresas extranjeras es la falta de producto ecológico producido a nivel nacional, ya que la mayoría de productos ecológicos son del sector de la

alimentación como lo son el café, la yuca o la harina. La falta de medios para no producir otros productos ecológicos como lo son el textil y el calzado les hace depender de las importaciones para cubrir la escasez. Por ejemplo, podemos definir el calzado ecológico como zapatos fabricados con materiales orgánicos, naturales, biodegradables y libres de cualquier tipo de químico o metal pesado. El objetivo principal de la Agenda 2030 es que la población sea consciente del problema que tiene que afrontar y que tienen que comprar productos que sean más sostenibles y no contribuyan de manera directa al cambio climático.

2.2.6 Entorno Legal

Los procedimientos legales para importar productos en Colombia no son muy diferentes del resto de países, de hecho los trámites para realizar importaciones están definidos y enumerados en la página web de la Cámara de Comercio colombiana y fue de los primeros países de Sudamérica en pasar una ley de transparencia en el año 1985 para agilizar los trámites y evitar irregularidades en el proceso de importación que puedan perjudicar a los inversores. No obstante, según los datos de [transparency.org](https://www.transparency.org) Colombia se sitúa en el puesto 92 de 180 países en términos de transparencia, una bajada de 35 puestos con respecto al año 2002 y apenas consigue una puntuación de 39/100 (100 puntos equivale a estar libre de corrupción y 0 puntos equivale a un alto nivel de corrupción). Los sobornos y la malversación de fondos por parte de los altos cargos políticos hacen que Colombia pierda fuerza con respecto a sus competidores y no sea capaz de establecer su economía gracias al desarrollo de infraestructuras y políticas sociales que todos los gobiernos prometen.

Gracias a la adopción de la Agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible se espera que el país pueda redirigir su crecimiento para que sean más eficientes y disminuir los recurrentes problemas que se han llegado a normalizar en la sociedad colombiana. Cabe destacar 2 puntos de la Agenda 2030 que pueden contribuir al cambio de las políticas colombianas y a la regularización de los procesos. El punto 12 tiene como objetivo el desarrollo de un consumo sostenible y tiene como objetivo promover las prácticas sostenibles en las empresas, basadas en la información y los datos, políticas en proceso de adopción o utilizadas regularmente por los principales socios de Colombia y la mayoría de países desarrollados. El punto 16 tiene como

prioridad promover los valores democráticos y de colaboración que contribuirían a reducir la corrupción y crear instituciones más eficaces y transparentes que faciliten las negociaciones y disminuyan las trabas para importar bienes.

Balance del análisis

Después de este análisis el problema más grave al que Colombia se enfrenta ahora es la incertidumbre causada por la actual pandemia mundial. Aun así las bases que se habían asentado antes de que llegara el año 2020 han mostrado mayor estabilidad que los países vecinos y a partir de ahora es cuestión de que el pueblo vuelva a confiar en su actual gobierno o que el panorama nacional sufra un cambio drástico después de las próximas elecciones que se llevarán a cabo en 2022. Las bases económicas del gobierno de Duque no son malas y se tiene que centrar en mantener el valor de su moneda, limitar la inflación y rebajar la deuda pública sin tener que repercutir todo ese peso en la población más vulnerable. La disminución de la pobreza y crecimiento de la clase media es esencial para el desarrollo del país en el futuro y la reducción de la brecha entre ricos y pobres es una prioridad para que la clase media sea conformada por la mayoría de la población y que sus rentas sean superiores para tener mayor poder adquisitivo. El déficit comercial que maneja Colombia es una gran oportunidad para el producto importado y muestra que Colombia tiene un gran potencial para adaptarse a las nuevas tecnologías y adoptar el modelo de comercio virtual que manejan la mayoría de los países desarrollados. El crecimiento urbanístico va a ser clave para desarrollar las infraestructuras nacionales y que los nuevos negocios tengan posibilidades de instalarse y desarrollar sus operaciones en Colombia.

Análisis PESTEL de Colombia



P	E	S	T	E	L
Política	Económica	Social	Tecnológico	Ambiental	Legal
<ul style="list-style-type: none"> - Firma de tratados de libre comercio con países vecinos y nuevos socios - Bajada de los niveles de crimen con respecto al pasado - Crisis social como resultado de la polémica reforma fiscal 	<ul style="list-style-type: none"> - Limitar la inflación - Mantener un buen tipo de cambio con respecto a las divisas extranjeras - Inversión en infraestructuras - Aumento del comercio internacional - Déficit comercial persistente 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuir la brecha entre ricos y pobres que sigue creciendo - En intento de reforma fiscal derivó en una crisis social - Juventud de la población - Aumento de la clase media - Clase alta consolidada y cada vez más rica 	<ul style="list-style-type: none"> - El acceso a Internet crece de manera rápida - Uso de las redes sociales y nuevas tecnologías. - El modelo de ecommerce ha llegado para quedarse 	<ul style="list-style-type: none"> - Adopción de la Agenda 2030 - Cambio hacia nuevos métodos de producción más eficientes y ecológicos. - Aumento del producto ecológico 	<ul style="list-style-type: none"> - Trámites de importación simplificados - Falta de transparencia - Reducir la corrupción es una de las prioridades

2.3 DAFO

Para poder trazar un plan estratégico de entrada en un nuevo mercado es necesario realizar un análisis FODA que muestre el posicionamiento competitivo que una empresa puede conseguir en un nuevo mercado. Este análisis tiene en cuenta 4 diferentes variables, que son las 4 que componen el acrónimo FODA: **D**ebilidades, **A**menazas, **F**ortalezas y **O**portunidades. El diseño del análisis facilita el estudio de estos factores en una industria específica y como resultado se obtiene una visión general basada en los hechos y datos que el panorama nacional y de la empresa nos proporciona. Para poder aprovechar al máximo las oportunidades y fuerzas y evitar o usar a su favor las debilidades y amenazas es necesario que el análisis sea lo más preciso y detallado posible prestando especial atención a los datos para evitar cualquier idea preconcebida del mercado o el país en que se está realizando. El análisis DAFO servirá como guía para

navegar un nuevo mercado y para determinar las ventajas competitivas de una empresa en el mercado estudiado.

2.3.3 Debilidades

Si no se traza un plan estratégico de entrada teniendo en cuenta la situación actual de la empresa y no se conocen sus debilidades ante la exportación de sus productos y no se define un plan de producción estructurado, las posibilidades de éxito de la operación se ven reducidas considerablemente.

La principal debilidad de Gaimo es la falta de experiencia en el mercado latinoamericano, pues tan solo vende en México y en El Salvador en el pasado. Al ser mercados secundarios para Gaimo ya que la mayoría de sus ventas se realizan en otras regiones del mundo, no debería pecar de ignorancia y dirigirse directamente a un distribuidor local que pueda proponer un plan de ventas parecido al que ya han desarrollado ellos en Colombia y adaptarlo al producto que Gaimo pretende vender.

Llevar a cabo una inversión a una gran distancia del territorio donde es producido puede llegar a suponer una debilidad al perder el control total y tener que confiar en que todo salga bien. En el hipotético caso que hubiera algún problema cuando el producto llegara a Colombia habría que esperar que el distribuidor pueda hacerse cargo al conocer mejor el proceso de llegada los contenedores y conocer mejor el territorio y las prácticas comunes cuando se importa producto extranjero. Si no se conoce lo suficiente al distribuidor y no es de total confianza, este podría aprovecharse de la ignorancia del fabricante y no cumplir su parte del trato para conseguir un mayor beneficio que lo estipulado originalmente.

El precio del producto es una clara debilidad al ser un nuevo producto en un mercado con un poder adquisitivo inferior a los mercados en los que Gaimo suele vender. Identificar a la clientela de antemano, las regiones donde hay más clientes potenciales y los puntos de venta que frecuentan debería ser considerado una prioridad antes de escoger el distribuidor. Hay que buscar ser lo más competitivos en este mercado y minimizar las pérdidas en el primer año en un nuevo mercado.

2.3.4 Amenazas

La principal amenaza para Colombia actualmente es lo que depare el próximo año, cuando se espera que la mayoría de la población esté vacunada contra el Covid-19 y la economía pueda recuperar el terreno perdido poco a poco para no quedarse atrás con respecto al resto de países vecinos. Cabe destacar que la mayoría de los países de América Latina están en situaciones similares y hasta peores con lo cual el ritmo de recuperación va a depender en mayor medida de las capacidades del gobierno que serán puestas a prueba a lo largo de la segunda mitad de este año y el próximo en el caso de que el gobierno actual sea elegido de nuevo en las elecciones presidenciales de mayo de 2022.

A pesar de haber dado marcha atrás con la reforma fiscal y mostrar que escucha al pueblo colombiano, Duque se encuentra en una posición bastante débil en su mayor parte por las respuestas a las protestas que dejaron al menos 27 muertos, la confianza en él es baja y salir elegido de nuevo va a ser una tarea difícil. Otra crisis social sería todavía más difícil de manejar y daría la estocada final al gobierno actual.

Las empresas extranjeras al entrar en un nuevo mercado necesitan que el país sea lo más seguro para poder proteger sus operaciones y que se puedan desarrollar en la mayor calma y estabilidad posible. Gracias al gobierno anterior la gran mayoría de las guerrillas de las FARC dejaron las armas además de conseguir disminuir los incidentes relacionados con el narcotráfico y alejarse del panorama que la guerra contra el narcotráfico dejó en los años 90 cuando los grandes narcotraficantes controlaban una gran parte del país. Estos años dejaron un sistema mercantil bastante corrupto que puede suponer una traba para los inversores extranjeros al ser más complicado hacer llegar el producto al destino final, no obstante se espera que los niveles de corrupción sigan bajando al ser una de las promesas de Iván Duque y de la mayoría de presidentes que son elegidos. Todo depende del desarrollo del país en la próxima década ya que al tener la población menos ingresos se ven obligados a recurrir a métodos ilegales para conseguir ingresos suficientes para subsistir. Se calcula que el tamaño de la economía sumergida en el año 2017 fue de 305 billones de pesos lo cual equivale al 35% del PIB de ese año y una bajada de 5 puntos con respecto al año 2007. Estos números muestran una tendencia positiva

para que se formalicen la mayoría de operaciones, aunque todavía queda un largo camino por recorrer.

Por último la gran dependencia de las importaciones en especial de las provenientes de EEUU que representan un 25% del total de las importaciones deja a Colombia en una posición desfavorable ante la subida de los precios (anexo 6). Colombia necesita diversificar sus proveedores para disminuir su dependencia del gigante americano y se espera que gracias a la firma de los tratados de libre comercio y el crecimiento del país este porcentaje disminuya pronto en detrimento de otros proveedores de su misma región, europeos o asiáticos.

2.3.1 Fortalezas

La principal fortaleza de Gaimo para exportar su producto a Colombia es la experiencia y la capacidad comercial que tiene para poder llegar a otros países fácilmente. Gaimo cuenta con distribuidores o agentes en más de 20 países diferentes de los 4 continentes, la alpargata se comenzó a exportar a finales del siglo XX y desde entonces sus operaciones se han seguido expandiendo. No se exploró la opción de entrar a Latinoamérica por el simple hecho de que estos países no se habían desarrollado lo suficiente en esa época y la clientela se limitaría a un grupo de personas aún más reducido que ahora. Gaimo ha estructurado su plan de distribución de tal manera que el proceso es más ordenado y simple, con lo cual es posible aplicar este modelo en Colombia haciendo unos pequeños ajustes para que termine de adaptarse y el producto pueda llegar a un mayor público y sea asimilado por los colombianos lo antes posible.

El tipo de producto que se tiene pensado vender es de una calidad superior y unos diseños diferentes a lo establecido en Colombia. El mercado europeo suele marcar las tendencias a seguir en el resto del mundo y se espera que la alpargata tenga una buena acogida al ser concebido como calzado de diseñador y en general un producto detallado y de calidad que tiene mayor atractivo que un simple zapato. La profesionalidad y puntualidad de Gaimo en los plazos de entrega va a permitir la entrada de un flujo constante de alpargatas a Colombia en el caso de ser bien recibido y poder reforzar todavía más su posición en el mercado.

Por último hay que resaltar la exclusividad de este producto, la población colombiana más adinerada tiende a querer llevar este tipo de productos, marcas exclusivas y diseños rompedores

con lo establecido, el objetivo es resaltar entre el resto. El producto que vende Gaimo no es barato y el precio se ve reflejado en el diseño, los materiales y en general el proceso que conlleva un control de calidad minucioso para reforzar la imagen de exclusividad de este producto. La innovación es clave, y gracias al equipo de diseñadores que trabaja directamente con la fábrica Gaimo puede asegurar una evolución constante de los diseños para que no disminuya la demanda del producto y que la gente no pierda el interés.

2.3.2 Oportunidades

Como en la mayoría de países de América Latina que todavía están en vías de desarrollo el margen de crecimiento es mayor que en el resto de los países. A esto hay que sumarle el rápido crecimiento de la población que se espera que aumente un 12.6% de aquí al año 2030. Datos previos a la pandemia obtenidos por World Data Lab mostraban que en 2030 un 64% de la población colombiana pasaría a formar parte de la denominada clase media (gente que ingresa entre \$10 y \$110 mensuales) y la población rica se enriquecerá todavía más pasando de ser apenas un 1.5% de la población a más del 3%. Estos datos son esperanzadores para las empresas que buscan comercializar sus productos a los mismos precios que lo hacen en los países desarrollados y muestran el tremendo potencial que pueden tener los mercados emergentes. La llegada de las nuevas tecnologías es cuestión de tiempo y una entrada en el mercado aprovechando el volumen de publicidad de alta calidad que se puede generar gracias a las redes sociales es considerable y todavía no ha sido apenas explotado. La mayor parte de la población colombiana ya está “conectada” y los números siguen aumentando en particular gracias a la pandemia que ha obligado a digitalizar gran parte de los procesos que seguían siendo llevados a cabo en persona. El crecimiento de las ventas en línea aumenta a un ritmo constante después de su explosión en el año 2015 donde aumentó en un 64% y gracias a la rápida urbanización de una buena parte del territorio se espera que este número crezca exponencialmente en la próxima década.

Otra gran oportunidad que nos ofrece Colombia es el tamaño que tiene el mercado de la belleza y el cuidado personal y la gran importancia que le da la población colombiana. El número de ventas en este sector alcanzó la elevada cifra de \$3400 millones de los cuales \$438 millones

fueron productos importados (anexo 11). Este sector tiene un crecimiento constante del 2% anual y se espera que llegue hasta \$3900 millones en el año 2022. Es una gran oportunidad que se le presenta a la mayoría de marcas de ropa y calzado, industria estrechamente relacionada con la belleza y el cuidado personal. Podríamos decir que ambas industrias son complementarias y por tanto los números de textil y calzado deberían aumentar a un ritmo similar. El aumento del turismo puede beneficiar a estas 2 industrias debido al alto poder adquisitivo que tienen los clientes extranjeros al disponer de un tipo de cambio favorable y por tanto gastar más en el territorio colombiano.

2.4 CAME

Para poder extraer el máximo partido de los resultados y conclusiones del análisis FODA es necesario realizar un análisis CAME que nos muestre en qué puntos específicos del análisis FODA hay que hacer especial hincapié y qué conclusiones deben ser analizadas en mayor profundidad. Gracias a esta segunda parte del análisis se puede trazar una estrategia estructurada que puede ser puesta en práctica más tarde al tener un estudio más detallado de un nuevo mercado, la situación de la empresa ante ese mercado y las posibles reacciones del mercado ante la entrada de un nuevo actor. El objetivo final es obtener una visión menos general y más específica del mercado que asegure la continuidad y el crecimiento de una empresa en este mercado. Los 4 aspectos que deben ser detallados en este análisis son **Corregir** las debilidades del negocio, **Afrontar** las amenazas externas, **Mantener** las fortalezas externas y por último **Explotar** las oportunidades del mercado. No obstante dependiendo de la situación y tamaño hay que priorizar algunos aspectos del análisis CAME sobre otros ya que no es posible cubrir todos los aspectos del análisis al mismo tiempo y si los recursos son escasos es necesario aplicar una estrategia que tenga como prioridad los aspectos más fáciles y rápidos de solucionar.

2.4.1 Corregir

La falta de experiencia en un nuevo mercado puede parecer un problema fácil de corregir, algunos empresas simplemente delegarían sus responsabilidades en el distribuidor y que se

encargue de distribuir y la empresa de producir. No obstante si se pretende tener operaciones a largo plazo en un nuevo mercado hay que monitorear muy de cerca las acciones del distribuidor y adaptar el modelo de negocio a lo largo del tiempo. Gaimo cuenta con la ventaja de trabajar directamente con sus distribuidores al darles la exclusividad de la distribución normalmente, con lo cual el distribuidor siempre va a consultar a Gaimo antes de hacer algún cambio y Gaimo siempre recibe feedback del desempeño de sus productos en el nuevo mercado. De esta manera no se pierde la totalidad del control de las operaciones y ambos pueden entenderse más fácilmente al ser una comunicación directa.

Encontrar un rango de precios que se ajuste al bolsillo de los colombianos puede ser un proceso un tanto más largo si no se identifica a la clientela lo antes posible y no se sabe dónde el producto tendrá un mayor rendimiento. Se buscan clientes con ingresos superiores a la media y que estén dispuestos a seguir comprando el producto. Para obtener el mayor rendimiento posible hay que comercializarlo antes de que el cliente lo vaya a comprar, que conozca el producto y sienta curiosidad por probarlo. Los nuevos canales de promoción como son las redes sociales van a facilitar este proceso al ser utilizadas en mayor medida por la parte de la población que por recursos tiene acceso a dispositivos móviles y usa las redes sociales a diario.

2.4.2 Afrontar

La clave para poder afrontar las amenazas externas es la preparación y para estar lo mejor preparado hay que trazar varias estrategias de entrada a un mercado nuevo que nos permitan sortear o mitigar el impacto de estas amenazas. La mayor amenaza que encontramos en la mayor parte de Sudamérica son los altos niveles de propagación del Covid-19 por lo tanto es necesario dejar pasar el tiempo y observar con cautela los resultados que emita el país después de este año. Una estrategia ofensiva no es lo más indicado ahora mismo por incertidumbre que aún hay en el país, ya que si se hiciera la entrada pronto la prioridad sería la supervivencia, que si bien puede ayudar a consolidar el negocio, la tendencia actual muestra que lo más probable sea que el negocio perdiera una gran parte de su inversión.

Si bien la mayor amenaza actualmente es el Covid-19, la mayor preocupación anteriormente era

la seguridad que a día de hoy deja mucho que desear y los gobiernos colombianos a pesar de haber tomados cartas en el asunto varias veces aún tienen mucho terreno por recuperar. La paciencia va a ser muy importante para observar las secuelas que ha dejado la pandemia en el comercio nacional y en las instituciones a cargo de regular el comercio que cuentan con mala fama históricamente por los numerosos casos de corrupción. Si a esto sumamos el gigantesco tamaño de la economía sumergida y las operaciones ilegales o irregulares que no pagan impuesto alguno puede hacer disminuir el atractivo de la entrada en el país pues la población tiende a recurrir al uso de estas prácticas y no comprar los productos que son vendidos de forma lícita. Sin embargo cabe recordar que la población que recurre a los mercados irregulares son las clases sociales menos pudientes, por ello la población más adinerada seguirá acudiendo a los centros comerciales y tiendas que venden productos de lujo o destinados a un público con mayores ingresos.

Por último, a pesar que para Colombia el hecho de manejar una balanza comercial en constante déficit puede ser un problema, esto resulta atractivo para las empresas extranjeras que pueden aprovecharlo a su favor. En el caso en que Colombia dejara de importar tanto producto proveniente de EEUU (la mayoría son combustibles fósiles y no producto acabado listo para la venta) los países que tengan un tratado de libre comercio, en especial los de la Unión Europea deberían invertir en Colombia para revertir esa situación a su favor lo antes posible.

2.4.3 Mantener

Gaimo no se centra solo en mantener su red de distribuidores y agentes, sino también expandirla, siendo este el objetivo de la entrada en Colombia. Vender en Colombia va a proporcionar unos números detallados de uno de los mercados más grandes de Sudamérica y conseguir una idea de cómo se pueden comportar el resto de mercados de esa región si la intención es seguir expandiéndose al resto de países vecinos. No se sabe a ciencia cierta si el producto va a ser aceptado en todos los mercados por eso se eligió empezar en Colombia y probablemente con una operación de menor volumen para disminuir el riesgo en el caso que no llegara a funcionar.

Mientras el distribuidor mantenga su parte del trato, Gaimo seguirá produciendo un producto de alta gama, de buena calidad y que se pueda comercializar como tal. Gaimo seguirá adaptándose a las tendencias de moda globales que se propagan bastante rápido hoy en día y su calzado no será menos gracias al equipo de diseñadores que hace especial hincapié en este apartado. Para poder mantener los precios a un nivel rentable hay que mantener el estatus de exclusividad con el que cuenta Gaimo y conseguir que sea igual en Colombia, de no ser así la clientela buscaría otro tipo de productos similares que puedan satisfacer sus gustos.

2.4.4 Explotar

Uno de los mayores puntos fuertes de la demografía colombiana es su juventud, aproximadamente una cuarta parte de la población tiene entre 14 y 26 años lo cual les otorga la ventaja de formar parte de las nuevas generaciones que han crecido en la época que el panorama mundial ha sufrido uno de sus mayores cambios al automatizar y digitalizar la mayoría de los procesos. Al estar más familiarizados con las nuevas tecnologías y usarlas de manera más eficiente pueden contribuir a aplicar las mismas técnicas de ventas y promoción que son usadas a diario en los mercados más desarrollados y darle a la economía colombiana ese empujón que tanto necesita. Los tiempos cambian cada vez más rápido y las economías menos desarrolladas tienen que adaptarse lo antes posible para evitar perder terreno ante los países en la misma situación. Si bien es cierto que esto aún tomará tiempo, es necesario empezar a aplicarlo lo antes posible, ya que se espera que sean las nuevas generaciones que tomen el mando próximamente y sean el factor principal del cambio y que consigan mejores condiciones de vida que las generaciones precedentes gracias a las nuevas tecnologías y la globalización.

Las oportunidades que deben ser explotadas lo antes posible son aquellas que apenas han sido explotadas aún, a pesar de que la gran mayoría de la población colombiana ya cuenta con acceso a internet y por tanto deberían tener la posibilidad de realizar compras en línea, es algo que aún apenas ha sido explotado incluso teniendo en cuenta el gran aumento del 64% que tuvo el e-commerce en el año 2015. La mayoría de la población de Latinoamérica utiliza las redes sociales a diario para comunicarse con otras personas, compartir contenido o información de

interés, y ni siquiera con esto se utiliza la publicidad en redes sociales para promocionar productos o servicios de calidad sino más bien anuncios poco útiles de productos que no suelen cubrir una necesidad y suelen ser de baja calidad. La creación de nuevas infraestructuras deberían contribuir a la mejora del transporte de mercancías por tierra y hacer ganar mayor volumen a las ventas en línea, un servicio que no termina de arrancar aún pero se espera que lo haga pronto.

Por último, la empresa se puede centrar en explotar un modelo de negocio ya existente en Colombia y con una clientela bastante fiel como es el sector de la belleza y el cuidado personal. Tanto este sector como lo es el calzado y el textil tienen una cosa en común, ambos se centran en la estética y apariencia de las personas, no obstante los números en Colombia son muy diferentes en estas 2 industrias: se espera que el sector del calzado facture \$434 millones en el año 2021, frente a los \$3400 millones del sector de la belleza y el cuidado personal. No obstante hay un dato que muestra un cambio en los hábitos de la población colombiana, se espera que los ingresos del sector del calzado aumenten en un 6.72% anual entre 2021 y 2025, lo cual supone una diferencia de más de cuatro puntos frente al 2% del sector de la belleza y el cuidado personal. No solo aumentará el número de adeptos de este sector pero se espera que un 17% de las ventas se realicen en línea, lo cual muestra un claro cambio de tendencias y una gran oportunidad que debe ser aprovechada al máximo.

2.5 Misión, visión, valores

La misión de la empresa Gaimo es hacer llegar al mayor público posible la alpargata, un producto artesanal cosido a mano con orígenes humildes y ha llegado a evolucionar hasta establecerse como un artículo de diseñador con unos acabados bien definidos y un minucioso proceso de producción. Con el tiempo este producto ha pasado de ser utilizado como calzado agrícola a estar en las vitrinas de las tiendas de zapatos de alta gama y destinadas a un público más exclusivo que valora tanto los materiales como el proceso de producción en España, país donde este tipo de zapato fue creado sin alterar sus orígenes y manteniendo la esencia original

de la suela de yute y el acabado en piel o lona con el que han contado desde sus inicios. Para ser lo más fieles posibles a los comienzos de la empresa y del tipo de calzado la producción a día de hoy se mantiene aún en la ciudad de Arnedo en la Comunidad Autónoma de La Rioja, que a pesar de su pequeño tamaño siempre ha destacado por su producto de gran calidad y con gran renombre tanto en España como en el resto del mundo. Los originales diseños, la calidad de los productos y los detalles de las alpargatas producidas lo diferencian del resto al contar con un equipo de trabajo que trabaja muy de cerca con la fábrica para asegurar que la calidad del producto final sea idónea. La empresa, fundada por Jose Luis Iturriaga en el año 1978, sigue siendo una empresa familiar que cuenta con la mayoría de los miembros de la familia que han visto y adoptado este modelo de negocio desde una temprana edad. Eso hace de Gaimo una gran empresa con una misión bien definida y un potencial muy grande para internacionalizar sus productos aún más.

Gaimo tiene como intención seguir encontrando nuevos clientes y estudiar nuevas opciones de expansión al extranjero para poder comercializar de manera eficiente un producto autóctono, que aún sigue siendo producido en la región donde empezó a pesar de que la producción podría haber sido externalizada a países que simplemente no conseguirían un producto final con el nivel de detalle y la calidad que ofrece Gaimo. Aunque Gaimo cuente con un gran número de clientes en el extranjero, tiene como intención seguir expandiendo sus operaciones internacionalmente a países que valoren el trabajo y el origen del producto que sigue siendo fiel a sus raíces pero dándole un toque moderno que lo haga resaltar y adaptarse a las nuevas modas. Al mantener la producción en el mismo territorio también contribuyen a la economía local que ha mantenido el tipo de productos fabricados a lo largo de su historia y los ha conseguido comercializar internacionalmente. El compromiso con la comunidad autónoma de La Rioja y con sus habitantes es más fuerte que nunca y se espera que la situación no cambie a largo plazo.

A lo largo de los años Gaimo ha conseguido establecer unos valores claros y firmes que se fortalecen cada año al llevar más de 40 años dirigiendo el rumbo de la empresa. Gaimo se compromete con sus clientes y asegura la entrega a tiempo de un producto de gran calidad gracias a la ordenada estructura que se ha conseguido construir. La capacidad de respuesta ante cualquier imprevisto es óptima para que el cliente pueda disfrutar de mayor tranquilidad y cada

parte de la operación pueda realizar sus tareas de la mejor manera posible. Es importante mantener una fuerte cultura empresarial que asegure el buen desempeño de los empleados y maximizar la eficiencia de la producción. La empresa no solo muestra un fuerte compromiso con sus clientes y empleados sino también con el territorio donde produce, asegurando los empleos y la integridad del territorio siendo responsable con el entorno y el medioambiente de la región.

3 Plan de marketing

3.1 Plan de marketing mix

Desarrollado en 1960 por Neil Borden, el plan de marketing mix tiene como objetivo abarcar 4 puntos fundamentales en términos de marketing para comercializar el producto de manera más eficiente, llegar a un público más grande, amortizar la inversión en marketing lo antes posible y por lo tanto alcanzar las metas de manera más rápida. Este análisis nos permite trazar una estrategia ordenada y completa para vender un producto al precio idóneo, para un cliente específico que espera un producto de calidad que pueda cubrir una necesidad en concreto. A pesar del tiempo, el concepto de marketing mix se ha adaptado bastante bien y sigue siendo un modelo utilizado constantemente en el marketing.

Los 4 puntos que el análisis va a cubrir son el **Producto**, el **Precio**, **Plaza** y **distribución** y por último su **Promoción**, también conocidos como las **4 P's**.

3.1.1 Producto

Siendo el primer punto de los 4, el producto es uno de los factores con mayor importancia al conducir este análisis. El vendedor necesita una idea bastante clara del mercado, identificar una necesidad en el mercado que debe ser corregida con un producto específico. El equipo de marketing necesita estar lo más familiarizado posible con el producto y conocerlo a la perfección para poder trazar una estrategia adecuada, ya que en muchas situaciones por el ansia de poner el producto a la venta se apuran demasiado los procesos de producción y diseño de la estrategia de comercialización y se obtiene un resultado final que no está a la altura de lo

esperado.

En este caso el producto que se busca comercializar es la alpargata española producida por el fabricante español Gaimo con sede en Arnedo, La Rioja. Gaimo vende un producto fabricado íntegramente en España, en concreto una región que se especializa en la producción de calzado, se busca vender más que un zapato, sino también un producto que tiene buena reputación por el sitio donde ha sido producido. Para poder satisfacer las necesidades del consumidor el producto necesita ser de alta calidad, ya que por su elevado precio de venta al público se debería vender como un producto de alta gama que suele responder a esta característica. Al asegurar un control de calidad óptimo el fabricante puede centrarse en vender una historia, el producto sigue siendo producido en el mismo territorio donde comenzó lo cual le otorga una ventaja comparativa frente a los grandes productores de calzado que ya han externalizado la producción. La alpargata tiene un diseño clásico en cuanto a su característica suela de yute y las pieles o lonas que van cosidas a mano a la suela sin perder la esencia original con la que el producto fue concebido. Su diseño lo vuelve un zapato más apropiado para climas más cálidos, como lo eran los campos agrícolas donde eran utilizados originalmente. Con la modernización de los diseños pueden ser utilizados tanto con un atuendo casual como con uno más formal y es el calzado idóneo para ser el usado en climas húmedos típicos de la costa donde la gente suele ir de vacaciones gracias a su comodidad y la ventilación que le da al pie lo cual lo hace transpirar menos. La alpargata es fácilmente diferenciable por la típica suela de yute que tiene y también es un zapato diferente al no deberse usar calcetines al llevar una parte del pie expuesto lo cual permite al pie respirar mejor y obtener un producto que se adapte mejor al pie y lo haga más cómodo.

3.1.2 Precio

Con el fin de alcanzar un precio que se ajuste lo más posible al producto vendido y al mercado en que se espera vender es necesario trazar un plan de ventas que sea lo más ordenado posible. Esto nos dará la posibilidad de seguir una hoja de ruta bien definida para analizar tanto a los consumidores como los competidores lo cual hará más fácil alcanzar los objetivos de ventas fijados. Un precio muy bajo no refleja la calidad y el minucioso proceso al que el producto ha sido sometido y un precio muy alto puede resultar en un volumen de ventas insuficiente, ambos

problemas podrían derivar en cuantiosas pérdidas para la empresa y hacer que pierdan el interés en ese mercado.

Gracias a la cercanía de la producción, Gaimo ha conseguido mantener los costes de producción a un buen nivel a lo largo de los años sin sufrir grandes cambios que en general sólo surgen de la subida de precios de las materias primas. El coste de producción para los productos más vendidos que son las cuñas, tacones y alpargatas clásicas oscila de media entre los \$15 y \$20 para las cuñas y alpargatas clásicas y aumenta hasta casi \$25 para los tacones, con algunos modelos superando por poco este precio. El precio de venta a los distribuidores aumenta hasta los \$30 y pudiendo llegar hasta los \$40 o \$45 para las alpargatas que corresponden a modelos de las nuevas colecciones, a lo cual hay que sumar los costes de importación derivados de los aranceles (en general para los bienes facturados no excede el 10%). Para el consumidor final el precio sería de entre \$60 y \$70 de los modelos más básicos y aumentando progresivamente según los modelos y el tipo de zapato, los tacones suelen exceder los \$100 para el consumidor final. Los precios se deben mantener a ese nivel y hasta sería posible irlos subiendo progresivamente siendo acorde a la inflación, al bajarlos el producto perdería prestigio y se pasaría por alto el proceso de producción y su calidad, ha quedado claro que a pesar de poder ser vendidos en países con una poblaciones con una renta inferior, el grupo que se tiene como objetivo es esa pequeña parte de la población que está dispuesta a realizar ese gasto y tiene la capacidad de permitírselo, según pase el tiempo y la economía mejore se espera que una mayor parte de la población pueda comprarlos también.

3.1.3 Plaza y Distribución

La distribución y los canales de distribución empleados por una empresa para comercializar sus productos es esencial para que el consumidor se decida a efectuar una compra. Hay que prestar especial atención a la estrategia de distribución que nos permita identificar al público objetivo y donde lleva a cabo sus compras este tipo de clientes.

En Latinoamérica el consumidor de un producto de precio más elevado suele buscar este tipo de productos en los centros comerciales que han aumentado considerablemente al adoptar este

modelo de venta al público de EEUU. Anteriormente los productos de lujo directamente no eran accesibles en países menos desarrollados y la población interesada en estos productos debe obtenerlos en otros países donde esas marcas tienen un mayor público. Gaimo busca un canal de distribución indirecto corto, donde un intermediario se ocuparía de importar el producto y venderlo al consumidor final, estos distribuidores escasean en países como Colombia y pueden ser difíciles de encontrar, por lo tanto la mejor opción sería buscar un distribuidor exclusivo que cuenta con varias tiendas y sea suficientemente grande como para adaptarse al modelo de venta en línea en su debido tiempo. Para poder establecerse en el mercado Gaimo debería recurrir a los canales clásicos de distribución al ser los principales canales de distribución aún en Colombia, ser más selectivos con su distribución y seleccionar un número limitado de puntos donde se venderán sus productos para poder llegar más fácilmente a la exclusiva clientela que frecuenta estos puntos de venta. Gaimo necesita ser selectiva con el distribuidor que escoge, para mantener la calidad del producto se necesita un plan logístico adecuado que asegure un cuidado transporte de las mercancías hasta los puntos de distribución.

Con la ayuda del distribuidor Bosi, Gaimo va a ser capaz de llegar a más de un mercado grande, aunque podría limitarse a vender en Bogotá por su tamaño y número de habitantes puede expandirse más fácilmente al contra Bosi con tiendas en las urbes más grandes como son Medellín, Barranquilla, Cartagena o Cali.

3.1.4 Promoción

Al entrar en un nuevo mercado, la imagen y el atractivo del producto es prácticamente desconocido, por ello hay que promocionarlo lo antes posible y exaltar la llegada de un nuevo producto y sus características que lo diferencian de un producto convencional. Hay que llegar al mayor número de clientes posibles para poder clasificar los diferentes segmentos de clientes potenciales.

Lo lógico al llegar sería fijarse en los métodos de promoción que utilizan los competidores, de qué manera se venden los productos más exclusivos. Este segmento con precios más elevados tiende a promocionarse de una manera muy rápida de cliente a cliente, la población con rentas

superiores suelen frecuentar círculos de gente con ingresos similares y las preferencias por un tipo de producto se propagan relativamente. Antes de pasar a una estrategia que se centre en él la promoción en línea hay que explotar los canales de promoción tradicionales que aún son utilizados en Latinoamérica como lo son la radio y periódico. Una práctica que todavía sigue causando furor en esa región son los programas de fidelización, estos son muy eficientes para el vendedor ya que el coste no es muy alto y consiguen una clientela fiel que seguramente contribuya a la promoción de sus productos. De la misma manera para asegurar que los productos sean identificados fácilmente en las tiendas, Gaimo envía tanto catálogos como carteles para exponer cerca de los productos y que el cliente tenga una idea de como luce el producto y como se pueden combinar los diferentes estilos y tipos de alpargatas.

Poco a poco, si el distribuidor decide pasar a un modelo de ventas digital lo ideal sería volcarse hacia las redes sociales, ya que la adquisición de espacios publicitarios es más ordenada uniforme y gracias al uso de cookies se puede proporcionar una experiencia más personalizada para el usuario final que lo puede terminar de convencer para efectuar la compra.

3.2 Costes de marketing

Al encontrarse aún en una fase temprana y no estar del todo familiarizados con el nuevo mercado lo más prudente sería limitar los gastos en marketing a un mínimo. Como hemos visto antes la promoción de consumidor a consumidor sigue siendo uno de los mayores factores de promoción y lo propio sería establecer un presupuesto de marketing una vez hayamos comprobado que el producto ha tenido un recibimiento adecuado. La mayor inversión en marketing debería realizarse cuando el ecommerce crezca más en Colombia, algo que se espera suceda en los próximos 3 a 5 años. La difusión en redes sociales si las cuentas de la marca o el distribuidor están bien organizadas y el diseño de las cuentas son llamativos puede suponer un coste bajo con respecto al capital invertido que es mínimo si el equipo de marketing sabe manejar estas herramientas bien. Gaimo necesita trabajar de la mano con su distribuidor Bosi para encontrar personalidades relevantes en las redes sociales, conocidos como “influencers”, algo que ya están haciendo en España y ha dado buenos resultados en el corto tiempo que se ha hecho. Después de completar este proceso, sería más interesante invertir en plataformas de

publicidad en línea que permitan crear un anuncio personalizado y redirigir al usuario a una página web fácil de utilizar o a la tienda física que puede ser promocionada a través de las redes sociales.

4 Plan de operaciones

4.1 Localización

Escoger los principales puntos de venta teniendo en cuenta todo el territorio colombiano debería ser un proceso lo más simple posible enfocando las ciudades con mayor población y mayor renta per cápita. La alpargata es un tipo de calzado que se utiliza en climas más cálidos con lo cual la ciudad de Bogotá no debería ser el mercado a seguir. No obstante en Bogotá se encuentran las mayores fortunas de Colombia y esa parte de la población cada vez tiene gustos más caros y le dan mayor importancia a su imagen. Se espera que las alpargatas sean utilizadas como calzado para utilizar de vacaciones o ocasiones especiales siempre y cuando el clima lo permita. La opción más indicada sería identificar los principales puntos de venta de calzado importado que se suelen encontrar en los centros comerciales que se multiplican cada año por el rápido crecimiento de la urbe. Una vez se han identificado los distribuidores potenciales es práctica común contactarlos directamente, debido al rápido cambio de los mercados emergentes las tiendas están buscando diversificar su inventario cada vez más para no depender de un solo tipo de producto. Al ser la alpargata considerado un tipo de zapato más formal se puede comparar con los clásicos tacones o zapatos de vestir, podría ser un producto sustituto de este último, siendo el calzado formal un producto que sigue teniendo una demanda constante lo ideal sería aprovechar esta parte del mercado para poder establecer el producto y más tarde venderlo para otros tipos de uso diferente. Después de consolidar su posición en la capital colombiana el próximo movimiento sería abrirse paso hasta las zonas costeras con un clima que se adapte mejor al tipo de producto. Gracias a la globalización los litorales crecen a un ritmo mayor y Colombia no es una excepción, Cartagena de Indias es un buen ejemplo donde las mayores rentas aumentan todavía más y obtienen un mayor poder adquisitivo que pueden utilizar en

productos de alta gama que puedan ser utilizados durante todo el año gracias al clima tropical de la zona.

4.2 Recursos necesarios

Al importar directamente al distribuidor en Colombia se espera que una vez llegado a puerto el corra con la mayoría de los gastos, por lo tanto es necesario optimizar el uso de los recursos antes de enviar los pedidos. Si el distribuidor cuenta con un plan estratégico una vez haya recibido el pedido tanto la producción como el envío no deberían suponer un problema, la preparación es clave sobre todo para las empresas pequeñas y medianas que no cuentan con suficiente experiencia a nivel internacional, pero Gaimo al tener la mayoría de sus clientes realiza este tipo de operaciones a diario y sumar una más no debería alterar el ritmo de las operaciones. Es verdad que el tipo de pedidos puede ser diferente al ser un país con una renta inferior el distribuidor podría recurrir a pedir calzado de temporadas pasadas para obtener un descuento y poder aumentar el volumen de pares importados y tener un mayor margen de beneficio. Para probar el recibimiento de un nuevo producto se podría optar por realizar un pedido más pequeño que no necesite de muchos recursos económicos o humanos y permita liquidar el pedido lo antes posible para realizar uno nuevo en el caso de que la operación tenga un balance positivo. Mientras menor sea la inversión puede ser revertida de manera más sencilla sin sufrir grandes pérdidas que hagan que el distribuidor pierda el interés en seguir importando ese tipo de calzado.

4.3 Costes operativos

Los costes operativos fijos de Gaimo deberían disminuir al aumentar la producción, gracias a las economías de escala, además el volumen de los primeros pedidos no debería ser muy grande así que al menos a corto plazo la producción no debería sufrir ningún cambio repentino que sea difícil de afrontar. Los costes operativos variables si deberían verse afectados y por lo tanto hay que identificarlos lo antes posible para poder limitarlos a un mínimo. Gaimo no realiza pedidos con marca personalizada para nuevos clientes así que no se alteraría el volumen de producción o el proceso para realizar un tipo de alpargata específica, el cliente debe comprar las alpargatas del catálogo o el stock que sobró de colecciones anteriores. En el caso que se realicen pocos

pedidos, algo que debería suceder al principio de la relación entre ambos esto podría alterar el funcionamiento de la fábrica al variar constantemente los volúmenes de producción en vez de mantenerse estables. A esto hay que añadir los costes variables de transporte, por su proximidad Gaimo envía sus contenedores al puerto de Bilbao para la mayoría de sus pedidos a países extranjeros, el envío a Colombia no debería alterar el manejo del producto en España, con lo cual hay que conocer los costes de importación una vez esté el contenedor en Colombia. A los bienes manufacturados como es la alpargata se le suele aplicar un arancel del 10%, en algunos casos hasta 15%, debemos añadir este costo variable más tarde al precio de compra del producto. Por último es necesario homologar el producto según el mercado en el que se esté vendiendo y dependiendo de las leyes establecidas para la venta de bienes manufacturados, este gasto es puntual y después de conseguir la homologación no hay que pedirla otra vez con lo cual sería un solo pago. Esto no va a representar un problema porque el volumen de producción para abastecer al resto de clientes no debería variar y compensa la falta de pedidos provenientes de Colombia. Gaimo ha tenido que hacer un pequeño viraje de su producción que fue detenida en Marzo de 2020 debido a la pandemia y comenzar a producir batas sanitarias y productos que ayuden a luchar contra el virus en su punto álgido pero retomó las operaciones apenas 3 meses después y se calcula que volverán a obtener los números de ventas previos a la pandemia al final del año 2021. Podríamos incluir como gastos puntuales los gastos irregulares de las aduanas, ya que más de una vez al enviar un contenedor este ha terminado retenido por aduanas en países como México o Brasil al requerir las autoridades portuarias el pago de un extra por dejar pasar el contenedor. Se espera que esto se reduzca según vaya aumentando la transparencia y disminuya la corrupción.

5 Estudio económico

Para poder determinar cuándo empezará a ser rentable la operación que Gaimo planea realizar debemos conducir un estudio económico. Como es normal, se espera que el primer año en Colombia el beneficio sea mínimo, hasta inexistente, por lo cual hay que ser precavidos y realizar un largo de estudio del mercado y de lo que un nuevo producto puede aportar al mercado colombiano.

En un contenedor convencional. de media se puede almacenar unos \$50.000 de producto, lo ideal sería recibir en Colombia entre 1 y 2 contenedores en el primer, mercancía que no debería ser suficiente para amortizar la inversión realizada, de todas maneras es el movimiento más indicado, tanto Gaimo como Bosi no se pueden permitir arriesgar mucho más de eso en el primer año trabajando juntos. Debemos esperar al menos hasta finales de 2022 para asegurarnos que tanto el panorama político como social sea más estable. El riesgo es mucho más alto este año por la pandemia y la crisis social que está sufriendo Colombia. A partir del segundo año ya podríamos vislumbrar el punto de equilibrio, si el producto se vende bien en las mayores urbes y el público colombiano lo acepta podríamos doblar el volumen de pares y estar cada vez más cerca del beneficio que buscan ambas empresas. El tercer año será clave, aún siendo un corto periodo de tiempo podremos observar como evolucionan las ventas e identificar las tendencias que marca la venta de este producto. El objetivo final sigue siendo esclarecer la oportunidad de inversión en el resto de América Latina y a partir del tercer año conoceremos el panorama general. Si nuestro margen de contribución es positivo se empezaron a idear un mayor plan de expansión, si se da el caso contrario habría que esperar aproximadamente 2 o 3 años más, y a partir de esos datos podríamos formular una hipótesis concluyente con respecto al mercado.

6 Conclusiones y limitaciones

Podemos concluir que vender en el mercado colombiano es una opción viable y muy interesante para Gaimo y debería ser considerada en un corto a mediano plazo. Varios factores deben ser considerados antes de autorizar la operación ya que a pesar de las ventajas que nos ofrece el mercado colombiano y la situación actual del país hay varios factores que pueden hacernos reconsiderar esta decisión.

Gaimo no se enfrentaría a un gran número de competidores al ser la alpargata un producto único y específico que se diferencia del resto de zapatos en ese rango de precio. Se espera poder conseguir un tipo de clientela bastante específico, algo que puede llevar poco tiempo si se comercializa el producto de la manera correcta pero necesitar de mucho más tiempo si no se identifica a la clientela y no se sabe dónde venderlo. En general el país muestra un futuro prometedor y se espera que pueda retomar sus anteriores niveles de crecimiento en el próximo

año. Esto podrá permitir que el país se siga desarrollando a un ritmo constante y que la población pueda aumentar sus ingresos. Gracias a los tratados comerciales firmados Colombia cuenta con buenos socios que pueden contribuir al desarrollo del país al simplificar las operaciones y darle un mayor impulso al comercio internacional. Colombia necesita dar un giro y mantener las clásicas amenazas de su economía, la inflación y la debilidad de su moneda, a raya para que la economía siga creciendo al mismo ritmo y poder alcanzar al resto de países extranjeros. Si se corrigen estas debilidades y se aprovechan las oportunidades al máximo Colombia puede mantener el atractivo para atraer inversiones del extranjero.

La mejor estrategia de entrada ahora mismo sería ser prudentes y esperar a que la incertidumbre en Colombia disminuya y tanto la situación política como económica se estabilice. Si se identifica a una clientela potencial y el producto es distribuido por los canales indicados el producto puede ser comercializado de una forma mucho más eficiente y la operación sería menos arriesgada. Contar con un distribuidor y un agente es esencial para poder identificar a esta clientela y que poco a poco el producto se vaya popularizando cada vez más. Lo lógico ahora mismo sería esperar y trazar un plan estratégico que pueda ser usado como hoja de ruta más tarde con la ayuda del distribuidor. La localización inicial será un punto clave para determinar la expansión de la alpargata a través del territorio nacional y lógico sería empezar por la mayor ciudad del país: Bogotá. Lo ideal sería comenzar con una operación pequeña y analizar la reacción del mercado y la recepción que puedan tener las alpargatas.

La internacionalización de un producto como es la alpargata no debería ser muy complicada ya que se ha comprobado que tiene una buena recepción en mercados totalmente diferentes al español. Así que entrar al mercado colombiano es una buena opción si se define un plan de entrada acorde a la situación en la que se encuentra el país y se tiene en cuenta las posibles reacciones del mercado ante la entrada de un nuevo competidor.

7 Referencias bibliográficas

Arreaza, J.L. (2021). *Uso de redes sociales en Colombia: 39 millones acceden al social media, la mayoría a Facebook (2021)*. Recuperado de:

<https://marketing4ecommerce.co/uso-de-redes-sociales-en-colombia/>

Banco Mundial, Indicadores de Desarrollo Mundial. (2019). Gini index (World Bank estimate) - Latin America & Caribbean, Colombia. Recuperado de:

<https://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI?locations=ZJ-CO>

Banco Mundial, Indicadores de Desarrollo Mundial. (2019). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales) - Colombia* [Archivo de datos]. Recuperado de:

<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=CO>

Banco Mundial, Donde Trabajamos. (2021). *El Banco Mundial en Colombia. Colombia: panorama general*. Recuperado de:

<https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>

Blandón, D. (2021). *Así es la reforma tributaria propuesta por el Gobierno de Colombia*.

Recuperado de:

<https://www.france24.com/es/programas/econom%C3%ADa/20210416-colombia-explicacion-reforma-tributaria-ivan-duque-impuesto-valor-agregado>

Bradley, S. (2021). *Principales países productores de yute en el mundo*. Recuperado de:

<https://es.ripleybelieves.com/top-jute-producing-countries-in-world-5341>

Comisión Europea, Países y Regiones (2021). *Andean Community*. Recuperado de:

<https://ec.europa.eu/trade/policy/countries-and-regions/regions/andean-community/>

COFACE. (2021). *Economic Studies, Colombia*. Recuperado de:

<https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Colombia>

DANE. Cuentas departamentales. (2020). *Y Bogotá tiene uno de los PIB per cápita más altos de Colombia*. Recuperado de:

<https://www.ccb.org.co/observatorio/Analisis-Economico/Analisis-Economico/Crecimiento-economico/Crecimiento-economico/Y-Bogota-tiene-uno-de-los-PIB-per-capita-mas-altos-de-Colombia>

EFTA. (2017). *Colombia. Relation. Free Trade Agreement*. Recuperado de:

<https://www.efta.int/free-trade/free-trade-agreements/colombia>

Espejo, G. (2018). *Desarme de las Farc, un año después*. Recuperado de:

<https://www.rcnradio.com/politica/desarme-de-las-farc-un-ano-despues#:~:text=El%2027%20de%20junio%20de.las%20Farc%20dejaron%20su%20armamento.&text=As%C3%AD%20inici%C3%B3%20el%20desarme%20de%20las%20Farc.&text=Fue%20aquel%2027%20de%20junio.e n%20contra%20del%20Estado%20colombiano.>

Forero, S. (2020). *LOS CENTROS COMERCIALES, UN SEGMENTO CLAVE PARA EL DESARROLLO DE COLOMBIA*. Recuperado de:

https://www.mallyretail.com/index.php?id=&id_news=577

Forbes Magazine. (2021). *Personas con ingresos entre \$653.781 y \$3,5 millones al mes son clase media*. Recuperado de:

<https://forbes.co/2021/05/06/economia-y-finanzas/personas-con-ingresos-entre-653-781-y-35-millones-al-mes-son-clase-media/#:~:text=La%20clase%20media%20est%C3%A1%20compuest a.360%20mensuales.>

Fundación Edison/ITC/Comtrade Data (2014). *Top 10 países exportadores de pieles crudas y cuero (2014)*. Recuperado de:

<http://lederpiel.com/ii-congreso-mundial-del-cuero/01-14/>

Global Edge. (2021). Colombia: Trade Statistics. Recuperado de:

<https://globaledge.msu.edu/countries/colombia/tradestats>

Grupo Puerto de Cartagena. (2020). *SPRC+CTCAR: Movimiento de carga contenerizada (TEUS - año 2020)*. Recuperado de:

<https://www.puertocartagena.com/es/estadisticas-e-indicadores/sprcctcar-movimiento-de-carga-contenerizada-teus-ano-2020>

Ingeman, H. (2020). *5 Colombian Industries You Should Pay Attention to in 2020*. Recuperado de:

<https://www.colibricontent.com/invest-in-5-major-colombian-industries/>

ING. (2015). *Una moneda débil no siempre es una mala noticia: las ventajas de una devaluación competitiva*. Recuperado de:

<https://www.ennaranja.com/es-noticia/una-moneda-debil-no-siempre-es-una-mala-noticia-las-ventajas-de-una-devaluacion-competitiva/>

Reuters. (2021). *Wall Street giants bet on Colombia sinking deeper into junk*. Recuperado de:

<https://www.reuters.com/business/finance/jpmorgan-morgan-stanley-bet-colombia-sinking-further-into-junk-after-sp-move-2021-05-20/>

Statista (2021) *Colombia: Trade balance from 2009 to 2019*. Recuperado de:

<https://www.statista.com/statistics/369099/trade-balance-of-colombia/>

Statista. (2019). *Percentage of population using the internet in Colombia from 2000 to 2019*

<https://www.statista.com/statistics/209109/number-of-internet-users-per-100-inhabitants-in-colombia-since-2000/>

Statista. (2021). *Footwear market in Colombia*. Recuperado de:

<https://www.statista.com/outlook/dmo/ecommerce/fashion/footwear/colombia>

Statista. (2021). *E-commerce in Colombia – statistics & facts*. Recuperado de:

<https://www.statista.com/topics/6005/e-commerce-in-colombia/>

Statista. (2020). *Sales revenue of the beauty and personal care industry in Colombia from 2018 to 2020*. Recuperado de:

<https://www.statista.com/topics/7453/beauty-and-personal-care-in-colombia/>

Trading Economics. (2019). *Colombia imports from United States*. Recuperado de:

<https://tradingeconomics.com/colombia/imports/united-states>

Traders.Studio. (2021). *Moneda débil*. Recuperado de:

<https://traders.studio/moneda-debil/>

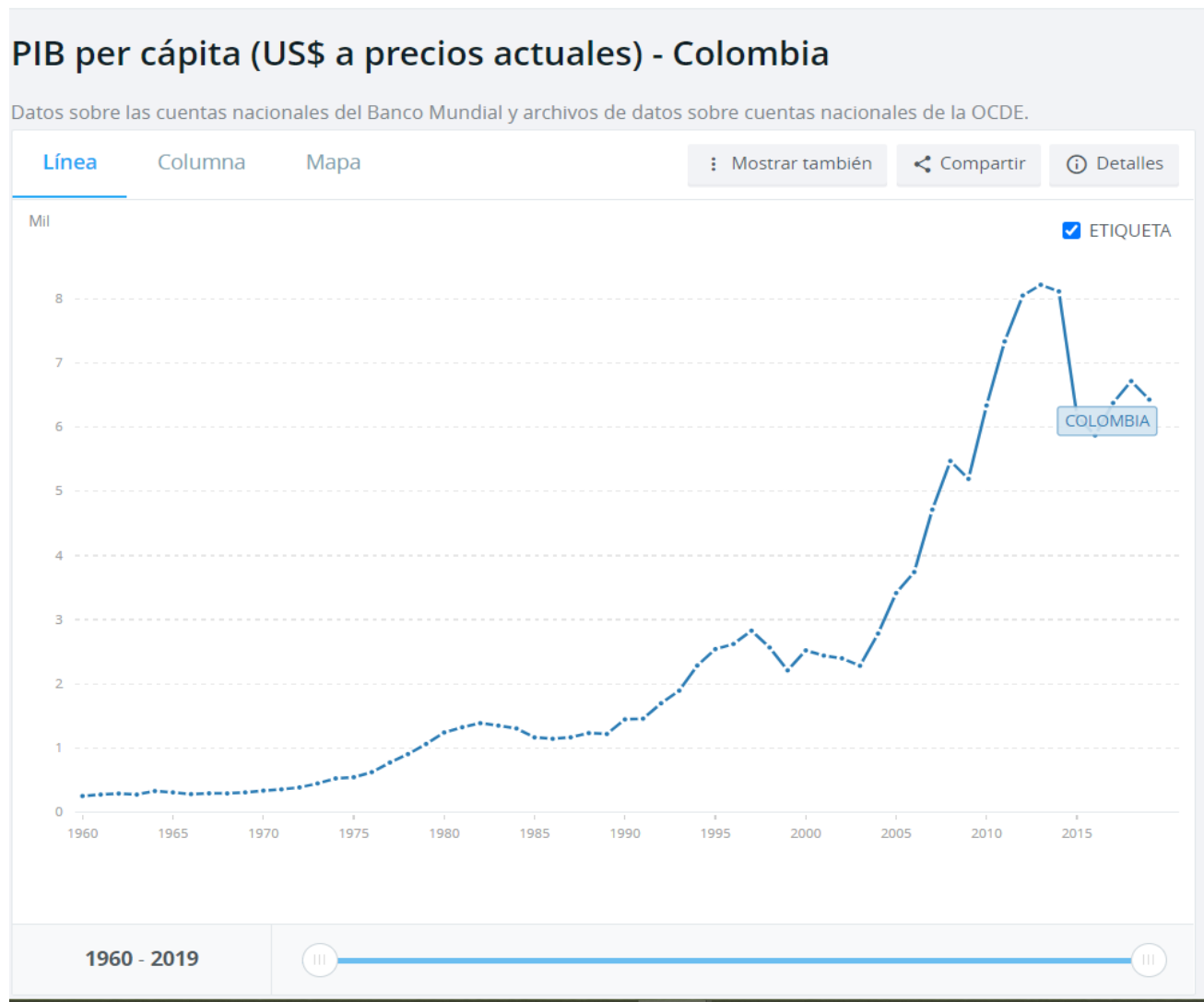
Vergoñós, M. (2015). *¿Cómo afecta el valor de la moneda al comercio internacional?*

Recuperado de:

<https://www.lavanguardia.com/economia/management/20150813/54434849731/como-afecta-valor-moneda-comercio-internacional.html>

8. Anexos

Anexo 1



Anexo 2

Principales países productores de yute en el mundo

Rango	País	Producción anual de yute (toneladas)
1	India	1,968,000
2	Bangladesh	1,349,000
3	República Popular de China	29,628
4	Uzbekistán	20,000
5	Nepal	14,890
6	Sudán del Sur	3,300
7	Zimbabue	2,519
8	Egipto	2,508
9	Brasil	1,172
10	Vietnam	970

Anexo 3: PIB per cápita por región en Colombia de 2015 a 2019 (en pesos colombianos)

DEPARTAMENTOS	2015	2016	2017	2018 ^P	2019 ^{Pr}
COLOMBIA	17.330.884	18.417.504	19.416.119	20.430.207	21.494.381
Antioquia	18.704.525	20.217.990	21.013.342	22.142.036	23.437.134
Arauca	21.696.197	18.654.822	18.254.861	19.368.932	20.545.835
Atlántico	14.880.345	15.879.694	16.586.812	17.127.244	17.757.732
Bogotá D.C.	28.464.771	30.376.264	32.288.626	34.065.202	35.661.888
Bolívar	14.092.692	15.371.175	16.443.099	17.129.090	18.188.810
Boyacá	18.067.234	19.369.558	20.371.790	21.983.505	23.437.086
Caldas	12.911.046	14.128.565	14.978.139	15.688.132	16.796.803
Cauca	10.457.368	11.332.508	11.636.343	11.921.589	12.795.637
Cesar	13.216.252	15.066.966	16.898.699	17.771.702	17.068.043
Chocó	7.007.489	8.138.406	7.499.789	7.060.729	7.967.694
Córdoba	7.900.710	8.405.996	8.978.731	9.335.090	10.294.167
Cundinamarca	17.780.389	19.350.409	19.666.533	20.259.881	20.762.342
Huila	12.704.375	13.467.880	13.914.684	14.586.761	15.465.330
Magdalena	8.201.929	9.035.732	9.495.771	9.813.078	10.217.568
Norte de Santander	9.007.208	9.795.491	10.073.076	10.284.805	10.426.985
Quindío	11.655.872	13.071.072	14.055.619	14.682.298	15.688.898
Risaralda	13.362.264	14.672.082	15.807.506	16.748.727	17.903.408
Santander	24.401.202	25.757.778	27.592.387	29.064.180	30.690.036
Sucre	7.576.337	8.195.293	8.685.415	8.991.631	9.469.278
Tolima	13.086.045	14.214.272	15.075.760	15.717.369	16.868.881
Valle del Cauca	17.866.859	19.362.400	20.328.480	21.314.822	22.894.240

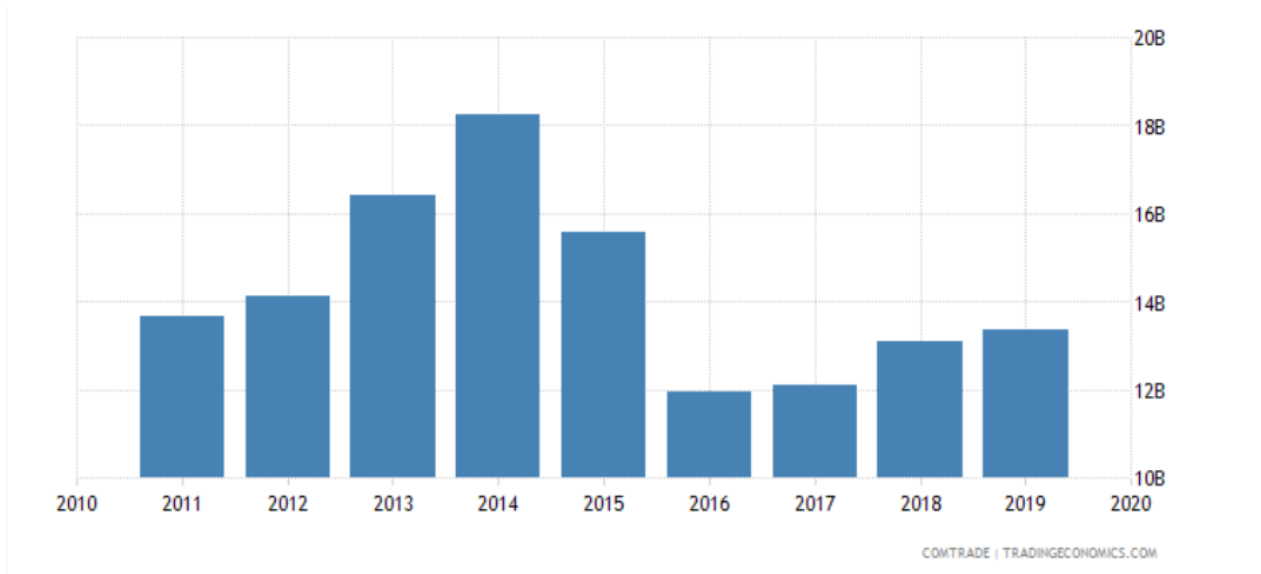
Anexo 4: Principales exportadores de pieles del mundo en el año 2014

Rank	Countries	Export Value (Millions \$)	% World Total Exp.
1	Italy	5,526	15.6%
2	United States of America	3,811	10.7%
3	Brazil	2,945	8.3%
4	Hong Kong, China	2,372	6.7%
5	Germany	1,406	4.0%
6	India	1,364	3.8%
7	Australia	1,139	3.2%
8	Argentina	1,002	2.8%
9	Korea, Republic of	994	2.8%
10	France	970	2.7%
	World Total	35,491	100.0%

Anexo 5: Coeficiente de Gini en Colombia de 1992 a 2019

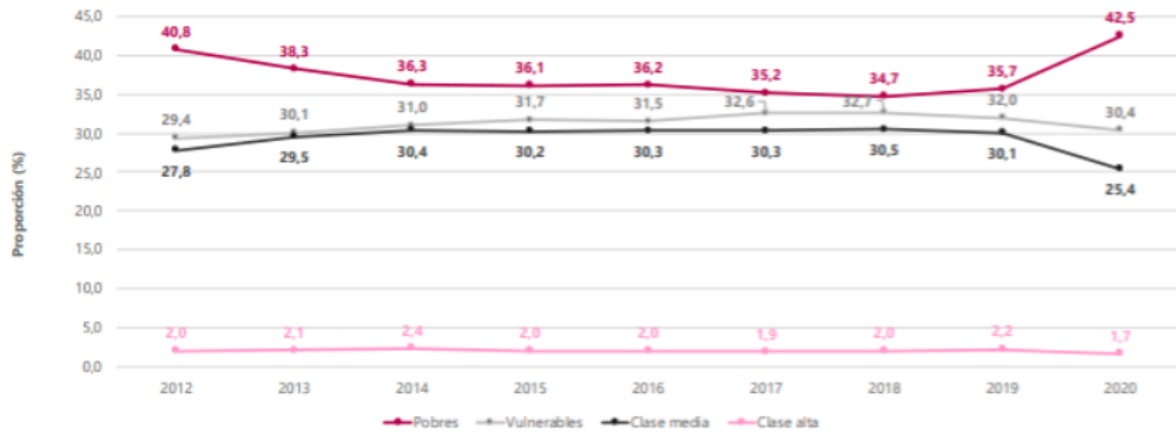


Anexo 6: Volumen de importaciones de EEUU a Colombia de 2011 a 2019 (en miles de millones de \$)



Anexo 7

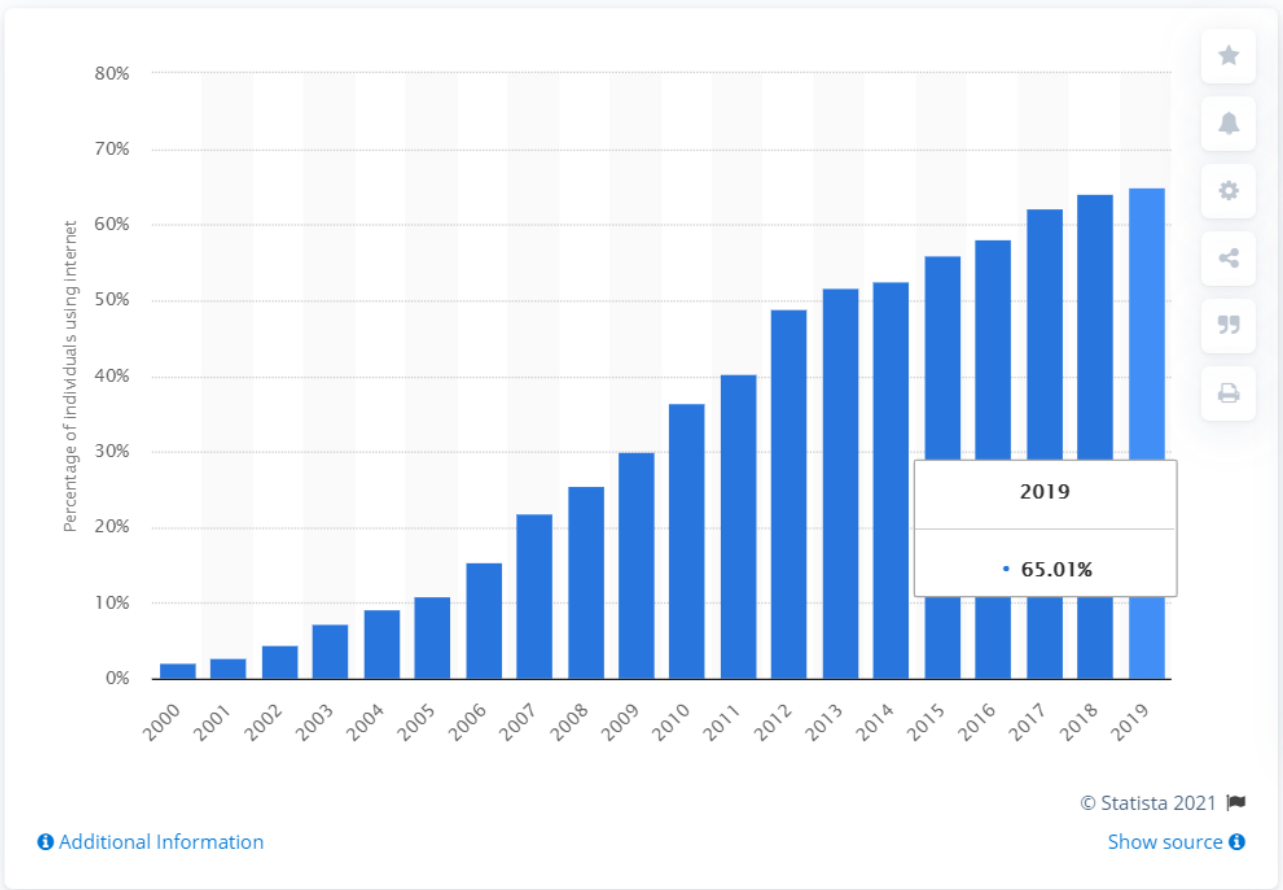
Población según clases sociales
Total nacional
2012 - 2020



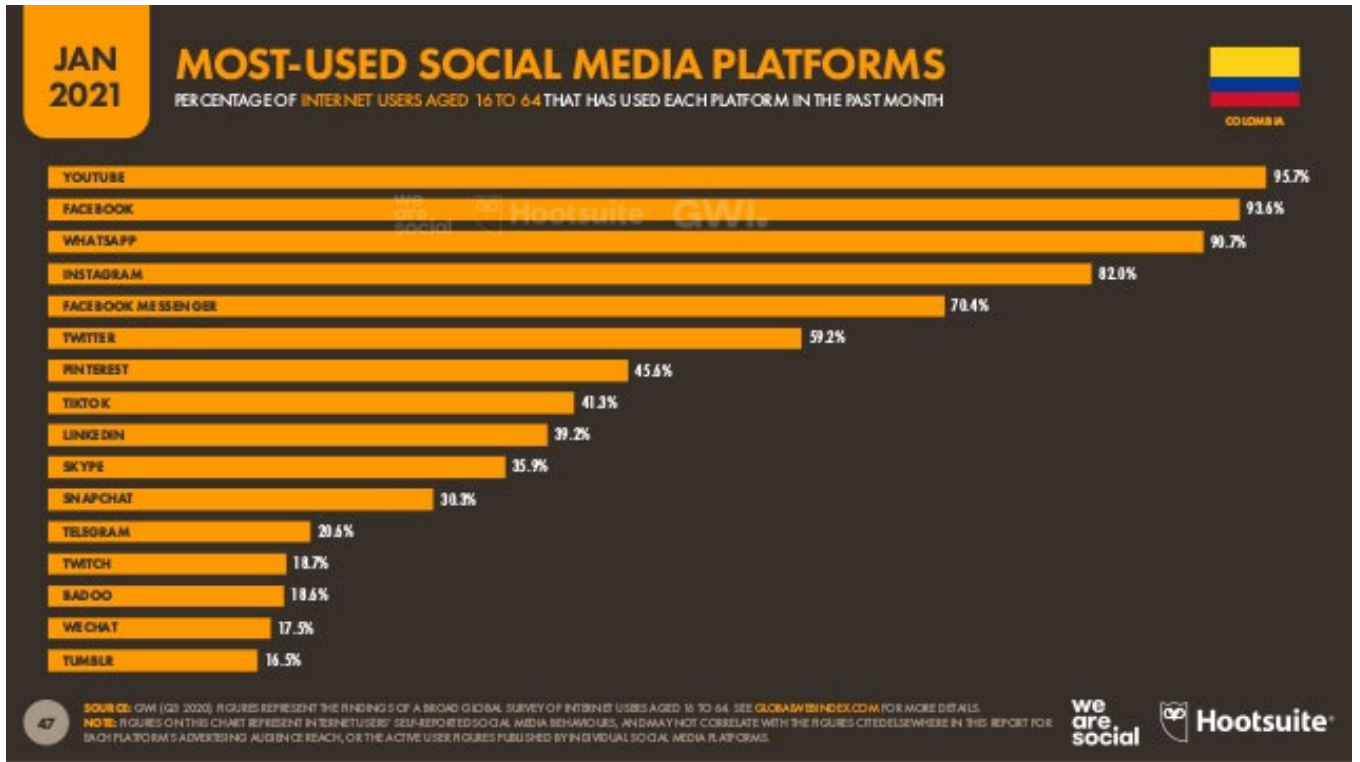
Fuente: DANE. Gran Encuesta Integrada de Hogares GEIH 2012-2020.

Nota: en 2020 se usa el cruce de la GEIH con registros administrativos de ayudas institucionales y PILA (MinSalud).

Anexo 8: Porcentaje de lapoblación colombiana con acceso a internet de 2000 a 2019



Anexo 9



Anexo 10

E-COMMERCE SALES REVENUE

5.4bn USD

NUMBER OF ONLINE TRANSACTIONS

280m

B2C E-COMMERCE AS SHARE OF GDP

1.8%

Anexo 11

SALES REVENUE OF THE BEAUTY AND PERSONAL CARE INDUSTRY

3.4bn USD

COSMETIC MARKET VALUE

9.4b COP

SEGMENT WITH THE HIGHEST SHARE OF THE COSMETICS AND PERSONAL CARE MARKET

Hair care