

**PROCESO DE EXPANSION DE PRENDAS POST QUIRÚRGICAS Y DE CONTROL
DE LA EMPRESA FAJATE A MERCADOS INTERNACIONALES**

María Camila Gómez Cárdenas

Id. 000294848

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga
Escuela de Economía, Administración y Negocios Internacionales
Facultad de Administración de Negocios Internacionales

Práctica Empresarial

2020

**PROCESO DE EXPANSION DE PRENDAS POST QUIRÚRGICAS Y DE CONTROL
DE LA EMPRESA FAJATE A MERCADOS INTERNACIONALES**

María Camila Gómez Cárdenas

Id. 000294848

Informe de práctica empresarial para optar por el título de
ADMINISTRADORA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

Director: **Diego Andrés Arenas Valdivieso**
Docente de planta Universidad Pontificia Bolivariana

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga
Escuela de Economía, Administración y Negocios Internacionales
Facultad de Administración de Negocios Internacionales

Práctica Empresarial

2020

Dedicatoria

A mi mamá, papá, hermana y abuelitos. Gracias a su gran esfuerzo, amor, educación y dedicación que me han brindado a lo largo de mi vida. Ellos son el reflejo de la mujer y profesional que soy ahora.

A mi mamá, por enseñarme el gran valor del amor incondicional, que se refleja cada día con sus actos de amor sin medidas y bondadosos conmigo y mi familia.

A mi papá, por enseñarme la importancia de la perseverancia, gracias por motivarme a ser mejor cada día sin importar las circunstancias y las adversidades que traiga la vida.

A mi hermanita, gracias por ser mi coequipera favorita, gracias por la felicidad que día a día me brinda.

A mis abuelitos, Arturo y Cecilia que sé que desde el cielo están orgullosos de la mujer que soy. Todos los logros de mi vida serán para ustedes y aunque físicamente no los podemos compartir sé que espiritualmente están a mi lado cada día de mi vida.

A mis abuelitos, Alfonso y Ana Dolores que con su gran amor incondicional me motivan cada día a lograr mis sueños y metas.

A mi primo Edson Andrés, que siempre ha estado a mi lado incondicionalmente, gracias por motivarme silenciosamente y por ser ese ejemplo a seguir.

Agradecimientos

Agradecimiento infinito a papito Dios, porque gracias a Él todo ha sido posible en mi vida, por ser el patrocinador oficial de mis sueños.

A mis docentes y maestros, que me impulsaron y me enseñaron a ser una gran profesional. Especialmente a Julio Ramírez Montañez que me enseñó y me motivo a correr siempre una milla más.

A mis coequiperos y amigos de mi vida universitaria que fueron parte de mi proceso de formación e hicieron de mí una gran persona. A Jhon, Juleinny y Juan José.

A mis mejores amigos que siempre han estado en las buenas y en las adversidades. A Maira, Andrea, Duvan, David y Nerys.

TABLA DE CONTENIDO

1.	ANTEPROYECTO.....	13
1.1.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1.1.	Identificación del problema:.....	13
1.1.2.	Formulación del problema:	13
1.1.3.	Descripción del problema:	13
1.2.	ALCANCE	13
1.3.	OBJETIVO GENERAL:	14
1.4.	OBJETIVOS ESPECIFICOS	14
1.5.	METODOLOGIA.....	14
1.6.	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	15
2.	DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	16
2.1.	ANÁLISIS DE LA EMPRESA.....	16
2.1.1.	Análisis interno:	16
2.1.2.	Capacidades.....	17
2.1.3.	Competencias / Matriz DOFA.....	18
2.2.	CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR	19
2.2.1.	Variables Económicas	20
2.2.2.	Tendencias Mundiales, Retos y Oportunidades	26
2.3.	ANÁLISIS EXTERNO	29
2.3.1.	Factores Económicos.....	29
2.3.3.	Factores Sociales	35
2.3.4.	Factores Tecnológicos.....	36
2.3.5.	Factores Competitivos.....	36
2.4.	Matriz POAM.....	37
2.4.1.	Análisis POAM	40
2.5.	ANÁLISIS CADENA DE VALOR	41
2.5.1.	Actividades Primarias	41
2.5.2.	Actividades de Apoyo	43
2.6.	MATRIZ DE VALORACIÓN DE FACTORES DE COMPETITIVIDAD.....	46
3.	OPORTUNIDADES DE MERCADO.....	46
3.1.	SELECCIÓN DE MERCADO	46
3.2.	ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO	48

3.2.1.	Condiciones de acceso	48
3.2.2.	Evaluación y caracterización de los acuerdos vigentes.....	49
3.2.3.	Competencia.....	50
3.2.4.	Producto	54
3.2.5.	Promoción	54
3.2.6.	Precio.....	55
3.2.7.	Punto de Venta	56
3.2.8.	Distribución.....	58
4.	ESTRATEGIA DE INMERSIÓN	58
4.1.	ABASTECIMIENTO	59
4.2.	ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN	59
4.2.1.	Cantidades a Producir.....	59
4.2.2.	Inversiones tecnológicas para la adaptación del producto hacia el mercado internacional.....	59
4.3.	ESTRATEGIA DFI	60
4.3.1.	Cadena logística de exportación.....	60
4.3.2.	Modalidad de Exportación	61
4.3.3.	Operadores Logísticos dentro de la Cadena.....	61
4.3.4.	Medio y modo de transporte.....	62
4.3.5.	Empaque y Embalaje.....	63
4.3.6.	Ruta Internacional	67
4.3.7.	Documentación.....	68
4.3.8.	Datos para calcular costos DFI.....	69
4.3.9.	Costeo DFI	70
4.4.	ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN	70
5.	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	71
5.1.	Viabilidad del proyecto	71
6.	CONCLUSIONES	72
7.	BIBLIOGRAFÍA	73

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Fajas Salome.	50
Ilustración 2. Portafolio de Fajas Salome.....	51
Ilustración 3. Fajas Ritchi S.A.S.	52
Ilustración 4. Portafolio de Fajas Ritchi S.A.S.	52
Ilustración 5. Equilibrium International.	53
Ilustración 6. Portafolio de Equilibrium International	53
Ilustración 7. Faja Media Pierna Ref 12185.....	54
Ilustración 8. Cuenta de Instagram @fajatecolombia.	55
Ilustración 9. Logo Winners.....	56
Ilustración 10. Establecimientos de comercio WINNERS CANADA	57
Ilustración 11. Ubicación de las tiendas Winners en Toronto.....	58
Ilustración 12. Ruta Centro de Distribución Fájate – Aeropuerto Internacional José María Cordova	60
Ilustración 13. Empresa de Transporte Coordinadora.....	61
Ilustración 14. Transporte Internacional FedEx Express	62
Ilustración 15. Empaque Original de Fájate.....	63
Ilustración 16. Empaque Secundario.....	64
Ilustración 17. Ruta Internacional Medellín – Toronto.....	67
Ilustración 18. Costo del flete nacional.	69
Ilustración 19. Costo del flete internacional.....	69

TABLA DE GRAFICOS

Grafico 1 Comportamiento de la Industria Manufacturera en Colombia.....	21
Grafico 2. Índice de producción Sector Sistema Moda.....	22
Grafico 3 Dinámica anual de empleo	23
Grafico 4.. Dinámica anual de importaciones	23
Grafico 5. Dinámica anual de exportaciones	24
Grafico 6. Países destino de exportaciones del sector moda.....	24
Grafico 7. Dinámica anual del comercio mundial.....	25
Grafico 8. Devaluación del dólar	29
Grafico 9. Crecimiento de la Economía en 2018	30
Grafico 10. Deuda Externa de Colombia	32
Grafico 11. Estabilidad Política	34
Grafico 12. Distribución del ingreso	35
Grafico 13. Lista de los mercados proveedores de Canadá para el producto.....	47

TABLA DE TABLAS

Tabla 1 Cronograma de actividades para el desarrollo del proyecto en meses	15
Tabla 2 Análisis Interno	16
Tabla 3 Matriz DOFA	18
Tabla 4 Composición Sistema Moda.....	20
Tabla 5. Empresas productoras a nivel nacional	26
Tabla 6. Tarifas arancelarias aplicadas a la partida 62.12.20.00.00.....	27
Tabla 7. Matriz POAM.....	37
Tabla 8. Matriz de valoración de factores de competitividad.	46
Tabla 9. Lista de los productos importados por Canadá del código 6212200000.....	47
Tabla 10. Empresas importadoras en Canadá para el producto	48
Tabla 11. Estudio de precios de competidores	55
Tabla 12. Tabla de Precio Unitario para la Exportación.	56
Tabla 13. Cubicaje.....	66
Tabla 14. Documentos a presentar en el mercado de destino.	67
Tabla 15. Tabla de Costos de la Operación.....	70
Tabla 16. Evaluación Financiera	71

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: PROCESO DE EXPANSION DE PRENDAS POST QUIRÚRGICAS Y DE CONTROL DE LA EMPRESA FAJATE A MERCADOS INTERNACIONALES

AUTOR(ES): María Camila Gómez Cárdenas

PROGRAMA: Facultad de Administración de Negocios Internacionales

DIRECTOR(A): Diego Andrés Arenas Valdivieso

RESUMEN

Vivell S.A.S. es una compañía dedicada la producción y comercialización de prendas para el sector de la moda, salud y belleza. La marca líder Fájate Diseño de Prada, se ha caracterizado por ofrecer prendas de control materno, post quirúrgicas y de uso estético, enmarcadas dentro de un permanente desarrollo y crecimiento comercial, industrial, laboral y corporativo. Este proyecto busca intensificar la presencia de la empresa Fájate en mercados internacionales, diseñando una investigación de mercados potenciales y estrategias logísticas para llegar a los clientes finales. Durante los 4 meses de práctica se proporcionaron ideas, herramientas y requisitos válidos para ejecutar un plan de acción, siguiendo los procesos y lineamientos de la empresa. El propósito es generar una ayuda para que la empresa continúe abriendo sus puertas a mercados internacionales y siga siendo una empresa reconocida por su calidad, versatilidad, innovación y exclusividad de prendas quirúrgicas y de control no solamente en Colombia si no en mercados internacionales.

PALABRAS CLAVE:

EXPANSIÓN, INTERNACIONAL, FAJATE, POST QUIRÚRGICAS, CANADA

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: EXPANSION PROCESS OF POST-SURGICAL AND CONTROL GARMENTS OF THE COMPANY FAJATE TO INTERNATIONAL MARKETS

AUTHOR(S): María Camila Gómez Cárdenas

FACULTY: Facultad de Administración de Negocios Internacionales

DIRECTOR: Diego Andrés Arenas Valdivieso

ABSTRACT

Vivell S.A.S. is a company dedicated to the production and marketing of garments for the fashion, health and beauty sector. The leading brand Fájate Diseño de Prada, has been characterized by offering garments for maternal control, post-surgical and aesthetic use, framed within a permanent development and commercial, industrial, labor and corporate growth. This project seeks to intensify the presence of the company Fájate in international markets, designing a research of potential markets and logistics strategies to reach the final customers. During the 4 months of practice, valid ideas, tools and requirements were provided to execute an action plan, following the processes and guidelines of the company. The purpose is to generate support for the company to continue opening its doors to international markets and remain a company recognized for its quality, versatility, innovation and exclusivity of surgical and control garments not only in Colombia but in international markets.

KEYWORDS:

EXPANSION, INTERNATIONAL, FAJATE, POST-SURGERY, CANADA

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

Vivell S.A.S. (Fájate) es una compañía dedicada la producción y comercialización de prendas para el sector de la moda, salud y belleza. La marca líder Fájate Diseño de Prada, se ha caracterizado por ofrecer prendas de control materno, post quirúrgicas y de uso estético, enmarcadas dentro de un permanente desarrollo y crecimiento comercial, industrial, laboral y corporativo.

Su sede principal se encuentra en la ciudad de Medellín y tienen participación nacional e internacional. Están en 51 puntos de ventas a nivel nacional y en más de 30 países; reflejando el compromiso y respaldo de todos los clientes.

Vivell cuenta con las certificaciones INVIMA, ISO 9001 y certificación OEA, en la producción y comercialización de las prendas de control, garantizando las mejores prácticas a los productos.

El objetivo principal de este proyecto formular una estrategia optima que permitiría a Fájate intensificar su presencia en el mercado internacional especialmente a Canadá y siga siendo reconocida como una marca de calidad, versatilidad y exclusividad.

El alcance de este proyecto es intensificar la presencia de la empresa fájate en mercados internacionales, diseñando una investigación de mercados potenciales y estrategias logísticas para llegar a los clientes finales.

1. ANTEPROYECTO

1.1.PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1.1. Identificación del problema:

Buscar oportunidades de internacionalización de prendas quirúrgicas y de control de la empresa fájate en mercados internacionales especialmente en Canadá, posicionándola como una marca de talla mundial debido a su calidad y exclusividad de sus productos.

1.1.2. Formulación del problema:

¿Cuáles son las oportunidades de incursión de prendas quirúrgicas y de control de la empresa fájate en mercados internacionales?

1.1.3. Descripción del problema:

Vivell S.A.S. (Fájate) es una compañía dedicada la producción y comercialización de prendas para el sector de la moda, salud y belleza. La marca líder Fájate Diseño de Prada, se ha caracterizado por ofrecer prendas de control materno, post quirúrgicas y de uso estético, enmarcadas dentro de un permanente desarrollo y crecimiento comercial, industrial, laboral y corporativo.

Su sede principal se encuentra en la ciudad de Medellín y tienen participación nacional e internacional. Están en 51 puntos de ventas a nivel nacional y en más de 30 países; reflejando el compromiso y respaldo de todos los clientes.

1.2.ALCANCE

El alcance de este proyecto es intensificar la presencia de la empresa fájate en mercados internacionales, diseñando una investigación de mercados potenciales y estrategias logísticas para llegar a los clientes finales.

Durante los 4 meses de práctica se proporcionarán ideas, herramientas y requisitos válidos para ejecutar un plan de acción, siguiendo los procesos y lineamientos de la empresa.

Para la investigación profunda se recopilará información de diferentes bases de datos internas y externas con el fin de determinar los clientes potenciales en el exterior, en especial el mercado de Canadá y así diseñar el plan exportador a dicho mercado.

El propósito es generar una ayuda para que la empresa continúe abriendo sus puertas a mercados internacionales y siga siendo una empresa reconocida por su calidad, versatilidad, innovación y exclusividad de prendas quirúrgicas y de control no solamente en Colombia si no en mercados internacionales.

1.3.OBJETIVO GENERAL:

Formular una estrategia optima que permitiría a Fájate intensificar su presencia en el mercado internacional y siga siendo reconocida como una marca de calidad, versatilidad y exclusividad.

1.4.OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Analizar la capacidad productiva y la empresa Fájate con el fin de determinar la viabilidad y rentabilidad de la propuesta.
- Identificar el mercado potencial y realizar una investigación de mercados con fuentes secundarias para definir las condiciones de acceso.
- Diseñar una propuesta de internacionalización en el mercado objetivo para comercializar prendas quirúrgicas y de control de la empresa fájate a nuevos mercados extranjeros.
- Diseñar y evaluar una estrategia logística identificando la cadena de distribución óptima para comercializar prendas quirúrgicas y de control de la empresa fájate

1.5.METODOLOGIA

Para el desarrollo del proyecto se realizará una metodología cuantitativa, según Tamayo (2017) se utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

Se desarrollarán diferentes fases para ejecutar el plan de trabajo:

- **Selección del tema:** PROCESO DE EXPANSIÓN DE PRENDAS QUIRÚRGICAS Y DE CONTROL DE LA EMPRESA FAJATE A MERCADOS INTERNACIONALES
- **Plantear los objetivos:** plantear unos objetivos para el plan de acción que sean medibles, relevantes, específicos, alcanzables.
- **Alcance del proyecto:** El alcance de este proyecto es intensificar la presencia de la empresa fájate en mercados internacionales, diseñando una investigación de mercados potenciales y estrategias logísticas para llegar a los clientes finales.
- **Diseñar el tipo de investigación:** Sera de tipo descriptiva ya que es un método científico que implica observar, caracterizar, exponer, describir, proponer aspectos e ideas según la etapa del proceso de investigación
- **Recolección de datos:** Se harán revisiones y serán basadas en artículos académicos nacionales e internacionales, revistas científicas, bases de datos verídicas y confiables, y se recolectara información interna de la empresa según sea el caso.

- **Análisis de datos:** Se analizarán los datos recolectados y se tomarán decisiones para seguir ejecutando el plan de acción.
- **Reporte de resultados:** Los avances del proyecto y reporte de resultados parciales se harán a medida del tiempo a mi supervisor y a mi tutor de proyecto según lo requieran.

1.6. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 1 Cronograma de actividades para el desarrollo del proyecto en meses

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		SEMANAS																									
FASES	TAREAS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	
Definir título, objetivos, alcance, metodología y actividades	Delimitación Del Tema, Anteproyecto, Problema de Investigación	x																									
Analizar capacidad financiera, capacidad de producción y análisis del sector en general.	Análisis financiero de la empresa por medio de la base de datos EMI	x	x																								
	Análisis de la capacidad de producción de la empresa			x																							
	Caracterización del sector	x																									
Recopilación de datos e información para identificar el mercado potencial y definir la condiciones de acceso.	Pre selección de mercados				x																						
	Análisis del mercado objetivo					x																					
	Determinar las condiciones de acceso						x																				
	Evaluación y caracterización de los acuerdos vigentes							x																			
	Determinar la competencia directa nacional e internacional								x	x																	
Diseño de la propuesta de internacionalización en el mercado objetivo	4 ps									x	x																
	Estrategias De Inmersión												x	x													
Diseñar y evaluar una estrategia logística, identificando la cadena de distribución óptima	Cadena logística de la exportación															x	x										
	Definir la modalidad de exportación																	x									
	Definir los operadores logísticos dentro de la cadena.																		x								
	Empaque y embalaje																				x						
	Definir la capacidad exportable																					x					
	Programación de tiempos de las actividades en la distribución física internacional																						x				
	Definir ruta internacional																							x			
Definir el costeo total de la operación	Datos Para El Cálculo De Costos DF																								x		
Análisis de la viabilidad del proyecto	Evaluación Financiera																										x
	Punto De Equilibrio																										x
	Tasa De Retorno TIR																										x
	Payback Del Proyecto																										x
Entrega Final	Entrega final																									x	

Fuente: elaboración propia

2. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

2.1. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

2.1.1. Análisis interno:

En análisis interno busca medir y tomar en cuenta aquellos recursos que hacen parte de la empresa. En este análisis se busca medir cuales son los bienes tangibles, intangibles, recursos humanos y capital organizacional. Es importante haber definido estos elementos para poder comprender correctamente las capacidades y límites de la empresa.

Tabla 2 Análisis Interno

TANGIBLES	INTANGIBLES	HUMANOS	CAPITAL ORGANIZACIONAL
<ul style="list-style-type: none"> ● Planta de Producción. ● Inventario. ● Tiendas Propias. ● Oficinas administrativas. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Percepción de alta calidad. ● Percepción de exclusividad. ● Capacitación empleados. ● Planes de bienestar. ● Recursos tecnológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Colaboradores capacitados. ● Lideres. ● Gobierno corporativo. 	<p>Representante Legal: Yolanda Prada Bautista.</p> <p>Representante Legal Suplente: Hilda Bautista De Prada.</p> <p>Revisor Fiscal: Jesús Alcides Rodríguez Guerra.</p> <p>Revisor Fiscal Suplente: Guerra Patiño Myriam Patricia.</p> <p>Contador: Luz Helena Ramírez M.</p>

Fuente: elaboración propia

2.1.1.1. Recursos Tangibles

Los recursos tangibles de “Vivell SAS”, razón social de FAJATE son aproximadamente \$49,339.32 millones de pesos en sus activos. Los bienes tangibles de la empresa están distribuidos en inventarios, plantas de producción, tiendas propias, Fájate posee bienes activos que le permiten posicionarse cómodamente en el mercado nacional, gracias a que sus productos se diferencian de la competencia por su calidad, versatilidad y exclusividad.

El modelo de negocio de Fájate se basa en 4 canales, el canal BTOB que son todos los distribuidores autorizados donde se incluyen los intermediarios detallistas y mayoristas, segmento especializado (médicos) y segmento terapéutico. El canal BTOC que son las tiendas físicas alrededor de 53 puntos de venta a nivel nacional. El canal internacional con presencia aproximadamente en 28 países, y el canal E-commerce que es la página web.

2.1.1.2. Recursos Intangibles

Los bienes intangibles de Fájate se fundamentan en 3 principios: pasión, impecabilidad y actitud servicial. La empresa posee un status en el mercado como una marca que se diferencia por su versatilidad, comodidad, calidad y durabilidad.

2.1.1.3. Recursos Humanos

En Vivell S.A.S son conscientes de la responsabilidad que tienen con el país y el desarrollo del entorno; es por esto, que los procesos están encaminados no solo a generar un negocio sostenible sino también a contribuir al bienestar de todos sus colaboradores, sus familias y al progreso de la región. Esto se logra a través de la búsqueda del equilibrio de los 3 pilares del desarrollo sostenible: Desempeño económico, Balance medioambiental y Responsabilidad Social.

Fájate es el sueño de sus fundadoras, Yolanda y Marlene Prada. La idea de incursionar en el negocio de las fajas surgió de la necesidad que encontró Yolanda, quien era instrumentadora quirúrgica, de crear prendas de compresión que fueran más cómodas y funcionales que las vendas que utilizaban los médicos. Junto con su hermana gemela, Marlene, quien era diseñadora textil, empezaron a trabajar para crear lo que hoy es Fájate.

2.1.1.4. Capital organizacional:

En Vivell S.A.S existe un gobierno corporativo el cual está conformado por sus fundadores, las cuales tienen voto ante la toma de decisiones importantes y decisivas que son de gran impacto dentro de la organización, en cuanto a decisiones de menor impacto se cuenta con una gerencia general el cual se apoya de las direcciones de la compañía (dirección de talento humano, dirección de mercadeo y comercial, dirección administrativa y dirección de operaciones). Las áreas en la organización se clasifican en estratégicas, misionales y de apoyo. Esta clasificación se da de acuerdo a su rol dentro de la organización, siendo la estratégica toda la parte de gobierno corporativo, las misionales son las que apoyan directamente a cumplir la misión de la empresa y las transversales son las que dan un apoyo al resto de las áreas.

2.1.2. Capacidades

2.1.2.1. Capacidades Funcionales

Las capacidades funcionales de Fájate se enfocan en la producción y comercialización de sus productos. Los colaboradores que producen los productos están altamente capacitados y entrenados lo cual les permite crear un producto de la alta calidad y un excelente diseño. Fájate está en constante investigación para poder innovar en sus productos y así poder responder acertadamente a las necesidades del mercado.

Después de 18 años en la industria, Fájate posee relaciones estables y duraderas con sus proveedores ya que el propósito de la empresa es crear una familia en la cual todos son parte importante del proceso, desde la persona que esa vendiendo el producto en las tiendas,

hasta el colaborador que lo fabrica, hasta el que decide que producto realizar y con qué diseño, todos hacen parte de la familia y es por ello que hay seguridad en la continuidad de la marca.

2.1.2.2.Capacidades Culturales

En Fájate el trabajo en equipo es fundamental. Desde la cima, tanto las fundadoras, la gerencia, los directores ejecutivos colaboran en la creación de nuevas ideas para impulsar la marca y hacerla conocida por su calidad y diseños. Fájate es una empresa que se enfoca en las personas que las componen, en especial en aquellos que la producen. Dentro de la empresa hay unos valores corporativos, los cuales buscan que todos los colaboradores los pongan en práctica a diario dentro y fuera de la organización. Los valores corporativos son: impecabilidad, actitud de servicio y pasión.

2.1.3. Competencias / Matriz DOFA

Tabla 3 Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS:	DEBILIDADES:
	<ul style="list-style-type: none"> ● Productos 100% colombianos. ● Constante capacitación profesional. ● Producto elaborado con materiales de alta calidad ● Alianzas estratégicas con distribuidores en el exterior. ● Distribuidores a nivel nacional. ● 53 tiendas físicas. ● Diseños exclusivos. ● Trayectoria y experiencia en el mercado médico, terapeuta y moldeo, con líneas masculinas y femeninas. ● Buen ambiente laboral, lealtad por parte de la fuerza de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Falta de tecnificación del proceso productivo. ● Falta de presencia e imagen en el exterior ● Falta de infraestructura administrativa y logística por fuera de Colombia y Latinoamérica. ● Restricciones económicas debido a las medidas tomadas por la empresa para solventar las pérdidas debido al covid 19.

<p>OPORTUNIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Posibilidad de implementar tecnología que permite mejores acabados. ● Oportunidad de incursionar con artículos de alta calidad para hombres. ● Tendencia mundial de fajas colombianas en el exterior. ● Alto precio del dólar actual hace que las exportaciones generen mayor rentabilidad. ● Incremento de flujo de viajeros por tratados internacionales. 	<p>FO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Buscar ingresar al mercado con precios altos que estén respaldados con la calidad del producto siendo mejor que los competidores en ese mercado. ● Implementar una fuerte promoción de marketing para dar a conocer el producto y sus cualidades al mercado objetivo en Canadá. 	<p>DO</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Buscar alianzas estratégicas para la empresa en el país de destino. ● Implementar una estrategia de pasiva como tercerizar el producto o joint ventures. ● Mantenimiento de costos bajos y precios en consonancia con el valor para el consumidor.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Fuerte competencia internacional de otros países. ● Precios Bajos en el mercado internacional debido a las grandes manufactureras chinas. ● Barreras logísticas y comerciales impuestas debido al coronavirus. 	<p>FA</p> <ul style="list-style-type: none"> ● La tecnificación del proceso de producción de la empresa. ● Mejorar los canales de distribución de la empresa nacional en internacionalmente. 	<p>DA</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Aplazar el proceso de internacionalización hacia Canadá hasta que la se solucione todo lo relacionado al coronavirus y la empresa pueda operar sin restricciones.

Fuente: Elaboración Propia

2.2.CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

El sector de la moda está guiado por el plan de negocios del sector sistema moda diseñado por Colombia Productiva en 2016 de la mano de AITEX y de los manufactureros de Colombia el cual busca guiar a aproximadamente 500 empresas del sector para su desarrollo e internacionalización hasta 2032. Mediante esta estrategia quieren lograr una suma de ventas de 27,7 billones de pesos y ser un país líder en el sector para la región. Por

ahora el total de exportaciones del 2019 es de 36.103.816 USD, es decir que el sector moda representa el 1.425% del total de ingresos nacionales recibidos por parte de exportaciones y representa el 8,6% del PIB industrial en el 2018. El sector moda también tuvo un gran número de personas empleadas donde al final del 2018 se mantuvieron 450 mil empleos en el sector y tuvo un decrecimiento de 8 mil empleos debido a la tecnificación del proceso de producción de las empresas textiles, sin embargo, desde el 2010 hasta el 2016 el sector había mantenido un crecimiento en su mano de obra. Este comportamiento va de la mano de la estrategia mencionada anteriormente la cual no solo va enfocada al área textil sino también al área de confecciones ya que existe una escasez de mano de obra en los dos sectores, principalmente de operarios, debido sustancialmente a que la población no lo considera un sector de interés ni para formarse ni para trabajar. Al analizar los datos expuestos por la plataforma de análisis MARO, se puede evidenciar que en el 2019 se exportaron 514.466 USD de productos del sector moda al resto del mundo, lo cual es una cifra significativa que reafirma la importancia del sector, sin embargo, la principal problemática es la falta de investigación, tecnología y desarrollo en el sector. (INEXMODA, 2019)¹

2.2.1. Variables Económicas

Las variables económicas son aquellas que tienen que ver con el crecimiento del país y de cómo este crecimiento ha afectado al sector.

2.2.1.1. Importancia del sector en la economía

El sector Sistema Moda está compuesto por dos sectores de producción y cada uno está compuesto por varios eslabones con interdependencia entre sí:

Tabla 4 Composición Sistema Moda

Textiles y Confecciones	Cuero, Calzado y Marroquinería
- Fibras (algodón y fibras sintéticas)	- Curtiembre
- Hilaturas	- Insumos (herrajes, suelas, plantillas, tacones, hormas)
- Textiles	- Marroquinería
- Confecciones	- Calzado

Fuente: Inexmoda, elaboración propia

El sector Sistema Moda tiene una tradición de más de 100 años en Colombia, ha experimentado grandes cambios en innovación y tecnología y es hoy en día uno de los sectores más dinámicos del país y de los que más empleos genera, con cerca de 600.000.

Colombia es un referente en mercados de alto valor agregado en el ámbito nacional e internacional, líder en exportaciones en la región. La industria colombiana tiene un excelente posicionamiento en la región por su calidad, mano de obra y diseños exclusivos, esto sumando a su red de tratados y posición estratégica lo hace una plataforma exportadora ideal para aquellas empresas que quieren ampliar sus operaciones en América latina.

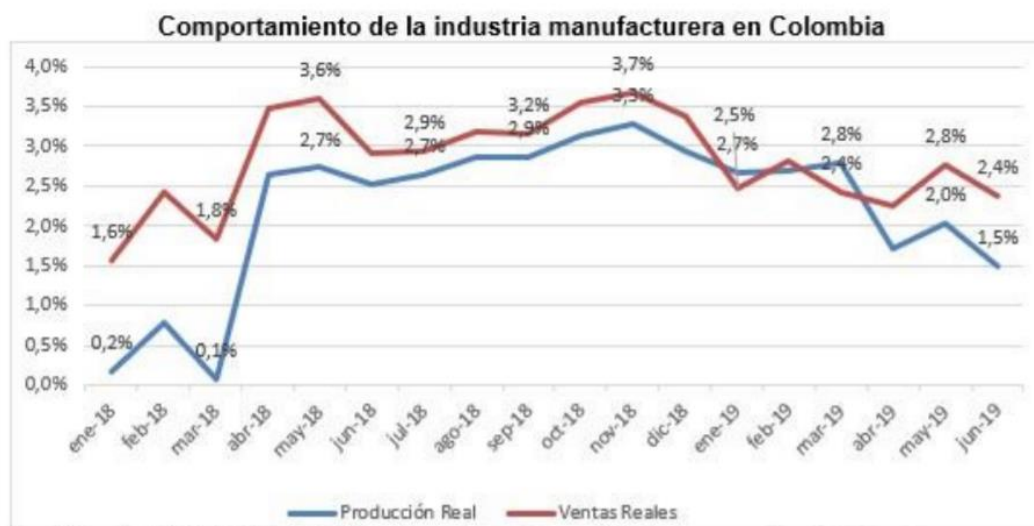
¹ (INEXMODA, 2019)

El sector textil, confección, diseño y moda ha sido tradicionalmente un sector importante para la economía colombiana y ha tenido un alto crecimiento en sus exportaciones. A nivel mundial, una serie de tendencias han moldeado la industria en los últimos años. (INEXMODA, 2019)

2.2.1.2. Cuanto representa el sector en el PIB

La Encuesta Mensual Manufacturera con Enfoque Territorial (EMMT), elaborada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), indican que el sector de la industria manufacturera del país tuvo un crecimiento del 1,5% a finales de junio de 2019. En los primeros seis meses del año, la producción real de la industria manufacturera registró una variación positiva frente al mismo periodo de 2018, tal como se indica en el gráfico 1.

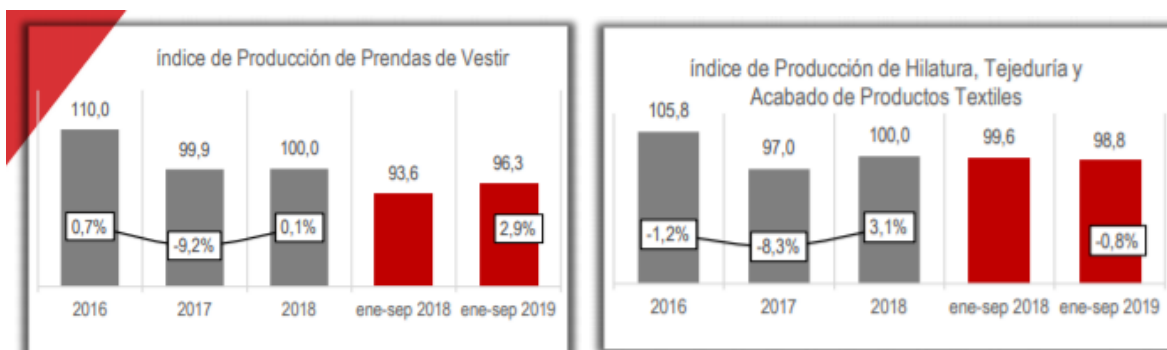
Grafico 1 Comportamiento de la Industria Manufacturera en Colombia



Fuente: DANE-EMMT 2019.

Según la encuesta realizada por el Dane, de enero a marzo del 2019, el sector tuvo un crecimiento en su producción a comparación del mismo periodo del año anterior.

Grafico 2. Índice de producción Sector Sistema Moda



Fuente: Informe Sectorial 2019 Inexmoda.

En ventas el sector va a la baja en la parte de hilaturas, tejeduría y acabado de productos textiles, ya que tuvo un resultado de $-1,0\%$ en el primer trimestre del 2019 comparado al año 2018. Por otro lado, en las prendas de vestir tuvo un aumento del $0,5\%$ en el mismo periodo. Respecto a los resultados de años, en el 2018 tanto las hilaturas, tejeduría y acabado de productos textiles y las prendas de vestir presentaron un aumento, después de cuatro años a la baja, del $2,9\%$ y $1,5\%$ respectivamente frente al 2017.

2.2.1.3. Niveles de Producción y ventas

Inexmoda dio a conocer su último informe de producción y ventas del sector textil en Colombia con corte a noviembre de 2018. Los resultados de la publicación arrojaron un crecimiento de $0,7\%$ en el primer caso y 3% en el segundo.

Con respecto al desempeño en materia de ventas, se destacó un crecimiento de 2% entre noviembre de 2018 y 2017. En cuanto a la comercialización, se registró un alza de 3% entre el mismo periodo. A su vez, la producción de hilos e insumos textiles aumentó $3,5\%$ en comparación con el desempeño de 2017.

La trayectoria del sector durante 2018 ya mostraba sendas de crecimiento a finales del año, pues para octubre los indicadores se mostraron prometedores en cuanto al gasto de los colombianos, que llegó a $\$53,7$ billones, $6,11\%$ más que en octubre de 2017 y $1,69\%$ más que en septiembre.

Un repunte se evidenció también entre septiembre de 2017 y septiembre de 2018 en la producción y en las confecciones, pues se registraron crecimientos de 3% y $0,8\%$ respectiva

Frente al tema de comercio internacional, tanto las importaciones como exportaciones de textiles y confecciones crecieron en lo corrido del año hasta septiembre. Además, los requerimientos del sector en el nuevo gobierno, y en tendencias, muestran que la tecnología se presenta como gran alternativa para el futuro textil según la publicación. (INEXMODA, 2019)

2.2.1.4. Contribución al Empleo

Grafico 3 Dinámica anual de empleo



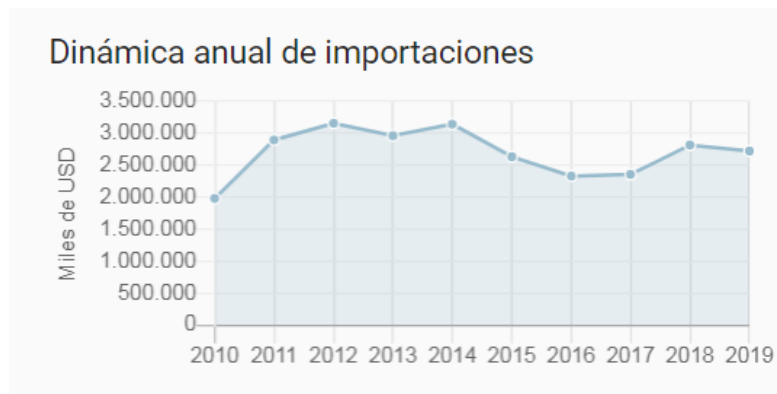
Fuente: MARO, Colombia Productiva.

Según las estadísticas de MARO, desde el inicio de la última década en 2010, el sector había presentado un aumento constante hasta el 2016, que fue su pico máximo con un total de 535.907 personas ocupadas en dicho sector, a excepción del 2015 que tuvo una ligera baja. Para los años 2017 y 2018 se dio una baja del 5,22% y 6,94% respectivamente; pero en el 2019 el sector se recuperó, cerrando el año con un total de 490.560 puestos de trabajo ocupados. Los departamentos que mayor aporte tuvieron en empleos para el sector moda fueron: Bogotá con el 24,53%; Antioquia 22,83%; Valle del Cauca 11,70%; Atlántico 5,64% y Santander 4,27%.

2.2.1.5. Balanza Comercial

- IMPORTACIONES:

Grafico 4.. Dinámica anual de importaciones



Fuente: MARO. Colombia Productiva

Las importaciones del sector moda vienen en aumento luego de presentar un pico a la baja en el 2016 de 816.958 miles de USD; de ahí el incremento al 2018 fue del 15,72% con 1.052.226 miles de USD para en el 2019 caer 1,48% con 1.036.639 miles de USD, según datos de Colombia Productiva por medio de MARO. Entre los productos que más se importan a datos de miles de USD están: Pantalones para dama, 47.332; T-shirts, 44.695;

Demás tejidos de bucle de fibra sintética, 32.371; Demás telas sin tejer, 32.324 y Tejidos de punto de anchura, 30.878. Los principales países de origen de dichas importaciones son: China, Bangladesh, Perú, Turquía y Vietnam.

- **EXPORTACIONES:**

Grafico 5. Dinámica anual de exportaciones



Fuente: MARO. Colombia Productiva

Las exportaciones del sector moda presentaron una disminución en el 2019 frente al 2018, pasando de 573.531 miles de USD a 563.809 miles de USD, lo que representa porcentualmente un cambio negativo del 1,70%, según cifras dadas por MARO de Colombia Productiva. Los principales productos son: Pantalones para dama, 9,07%; pantalones para caballero, 8,91%; Fajas, 7,70%; Tejidos de punta, 7,22% y Sostenes, 6,33%.

Los principales países de las exportaciones que realiza el sector moda colombiano tienen destino a: Estados Unidos, Ecuador, México, Perú y Costa Rica.

Grafico 6. Países destino de exportaciones del sector moda

Destino	2019	2020	Var %
Estados Unidos	102.683	74.186	-27,8
Ecuador	39.098	25.252	-35,4
México	25.747	19.520	-24,2
Perú	19.903	10.952	-45,0
Costa Rica	12.403	10.694	-13,8

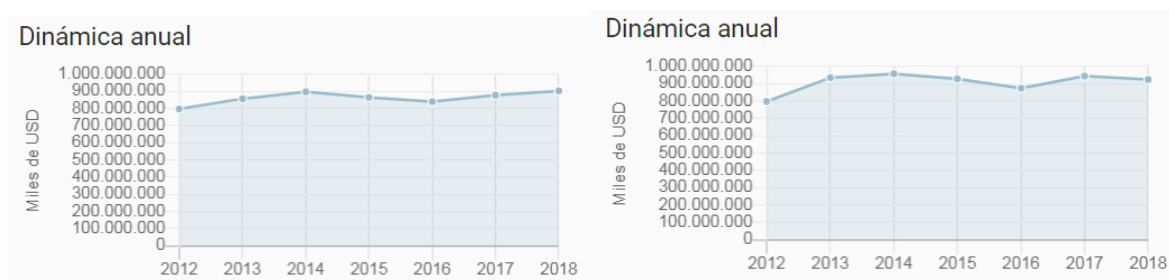
Fuente: MARO. Colombia Productiva

En temas de balanza comercial podemos concluir que Colombia presenta un déficit comercial de 472.830 miles de USD. Es un sector que tuvo un superávit de 286.816 miles de USD en el año 2010, desde el 2011 hasta el 2019 el sector siempre ha manejado un déficit comercial según datos de Colombia Productiva.

2.2.1.6. Comercio mundial del sector

- IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES

Grafico 7. Dinámica anual del comercio mundial



Fuente: MARO. Colombia Productiva

Según Maro, a nivel mundial las exportaciones tienden a estar por encima de los 500 miles de USD, a excepción del 2016 y 2018 que caen a 477 y 497 miles de USD respectivamente. Entre los productos que más se exportan son: T-shirts y camisetas de algodón, suéteres de fibra sintética y de algodón y pantalones para dama y caballero. Las importaciones a nivel mundial desde el 2012 están por encima de los 450 miles de USD, siendo el 2018 el único año en que estas alcanzan los 500 miles de USD. Entre los productos que más se importan están: T-shirts y camisetas de algodón, suéteres de fibra sintética y de algodón y pantalones para dama y caballero.

2.2.1.7. Empresas Productoras a nivel regional y nacional

Tabla 5. Empresas productoras a nivel nacional

PAIS	COMPAÑÍA	TOTAL INGRESO OPERATIVO	ACTIVOS TOTALES	TOTAL DE PATRIMONIO
Colombia	Vivell S.A.S.	59.394,05	49.339,32	17.112,18
Colombia	Inversiones Fajitex Sas	10.558,96	4.601,26	1.841,91
Colombia	Fajas Y Salud S A S	1.050,68	521,45	242,51
Colombia	Fajas Y Figura Sas	1.394,21	668,34	345,88
Colombia	Fajas Piel De Angel Sas	1.691,59	740,88	196,21
Colombia	Fajas Myd Posquirurgicas S.A.S	33.654,01	29.757,89	17.796,47
Colombia	Fajas Lady Sas	1.759,82	1.439,64	437,54
Colombia	Fajas Body Flex S.A.S	4.053,45	1.907,86	464,85
Colombia	Fajas & Latex Asociados Sas	1.678,19	944,85	337,79
Colombia	Fajad Inversiones S.A.	0,00	2.761,59	2.379,96
Colombia	Confecciones Calar S.A.S	5.090,65	2.774,81	1.806,07
Colombia	Comercializadora De Fajas & Latex S A S	10,14	496,08	-54,64
Colombia	Ci Manufacturas Model Internacional S.A.S.	25.242,19	21.935,40	12.866,90
	* millones de COP			

Fuente: EMIS university / Elaboración propia

2.2.2. Tendencias Mundiales, Retos y Oportunidades

A continuación, se pueden encontrar aquellos factores que afectan al sector mundialmente. La vigencia de acuerdos comerciales y tarifas arancelarias son algunos de los puntos que más fuertemente afectan al sector. Estos factores pueden ser tanto externos como internos. Colombia se ve particularmente beneficiada debido a que la industria colombiana de moda y textil ha sido tradicionalmente un sector importante para la economía colombiana y ha tenido un alto crecimiento en sus exportaciones.

2.2.2.1. TLC del Sector

Colombia actualmente tiene 12 TLC vigentes, uno de sus principales clientes comerciales, es Estados Unidos, considerando que es el destino con el 26% de las exportaciones colombianas. Desde que entró en vigencia este tratado, se registra que más de 1.534 empresas nuevas empezaron a exportar hacia este destino.

Por otro lado, el TLC firmado con Corea del Sur también muestra efectos positivos, por ejemplo, la exportación de 25 nuevos productos hacia este destino, donde se puede destacar el cacao, langostino y piña.

De igual forma, el **TLC con Canadá** ha convertido a este destino en un mercado estratégico para los productos agrícolas. Colombia ha logrado exportar 51 nuevos alimentos que antes no llegaban a este destino. <https://www.rankia.co/blog/mejores-opiniones-colombia/4112685-tlc-colombia-tratados-vigentes-acciones-para-futuro>

De acuerdo con la partida arancelaria 62.12.20.00.00 que corresponde a sostenes "corpiños", fajas, corsés, tirantes "tiradores", ligas y artículos similares y sus partes, de todo tipo de materia textil, incluyendo elásticas y de punto (exc. fajas de caucho)- la tarifa arancelaria para algunos de los países con acuerdo vigente son:

Tabla 6. Tarifas arancelarias aplicadas a la partida 62.12.20.00.00

MERCADO	Tarifas NMF	Tarifas aplicadas efectivamente
Canada	18%	0%
Chile	6%	0%
Costa Rica	14%	0%
Cuba	15%	0.04%
El Salvador	15%	15%
Guatemala	15%	15%
Honduras	15%	0%
South Korea	13%	0%
Mexico	24.03%	20.97%
Nicaragua	15%	15%
USA	10.65%	0%

Fuente: Market Access / Elaboración propia

2.2.2.2. Cifras de Consumo de Productos Textiles/ prendas de control y posquirúrgicas

Según el reporte oficial del gobierno canadiense el sector textil en 2015 tuvo un ingreso doméstico de 1,468.9 millones de dólares canadienses y desde 2011 hasta ese año ha tenido una tendencia positiva. El total de importaciones de ese sector económico en 2015 fue de 6,437.1 millones CAD la cual también tuvo un crecimiento de 2011 a 2015 y a su vez fue mucho mayor que las exportaciones de productos textiles ya que su balanza de cambio en 2015 fue de -4,288.1 millones CAD. El consumo de textiles y ropa por volumen en Canadá representa 2% del total global. En 2014 el "Canadian Community Health Survey" reportó que existen alrededor de 5 millones de adultos con obesidad y de acuerdo al mismo reporte en su siguiente año (2015) anunció que más de 1 adulto entre 3 pueden tener obesidad y necesitan de apoyo. Según el departamento de estadística de Canadá, en 2018 hubo un consumo de textiles, ropa y calzado de 49,772 millones CAD y es un sector que lleva en los últimos años un fuerte crecimiento lo cual hace que llame la atención de muchas marcas y empresas para que se adentren en el mercado canadiense.

Agremiación a la que se encuentra el sector

Dada la trayectoria y red empresarial del sector a nivel nacional, a lo largo de los años se han constituido organizaciones para representar los intereses de los empresarios y promover la competitividad y crecimiento de cada uno de los sectores de la cadena. Estas organizaciones trabajan de manera colaborativa para enfrentar los retos en un contexto

nacional, regional y global. A continuación, se presentan las de mayor trayectoria y representatividad.

- **Cámara de la Cadena Algodón, Fibras, Textil, Confecciones – ANDI:** Instancia que desde 2001 representa los intereses de las distintas empresas de los sectores de algodón, fibras, textiles y confecciones a nivel nacional.
- **Cámara Colombiana de la Confección y Afines:** Agremiación que promueve la Industria de la Confección a nivel nacional e internacional, fomenta la calidad y la productividad, representa y defiende los intereses generales del sector.
- **Clúster Textil/Confección Diseño y Moda:** Promueve la cultura de integración para fomentar la innovación y el desarrollo empresarial y las instituciones que interactúan en la cadena de valor, con el fin de lograr su acceso y reconocimiento en los mercados internacionales.

El sector también cuenta con entidades de apoyo públicas y privadas, que trabajan de la mano con los gremios para hacer investigación e implementar acciones que permitan el crecimiento responsable y sostenido de la industria. Entidades como el SENA, PROCOLOMBIA, INEXMODA, COLCIENCIAS, PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA.

2.2.2.3. Innovación aplicada a las empresas del sector

En Colombia existe feria llamada Colombiatex de las Américas es la muestra comercial de empresas textiles, soluciones especializadas, insumos, químicos y maquinaria, donde se encuentran las empresas de tradición con larga trayectoria en el sector. Muchas de estas empresas también fundamentan su propuesta de valor en la innovación, sostenibilidad y las tendencias más importantes del mundo para traerlas a Latinoamérica.

Durante los tres días de feria se busca visibilizar el sector de la moda Nacional e Internacional, conectarlos con visitantes y compradores y al mismo tiempo se aprende a través de conferencias y talleres en las diferentes plataformas.

El concepto “Conecta Saberes” de Colombiatex 2019, hizo referencia a la importancia de aprender sobre otras disciplinas para renovarse y conocer lo mejor de todos los mundos, transformando y potencializando el Sistema Moda.

El Laboratorio de Investigación de Inexmoda realizó un minucioso recorrido por la feria, encontrando algunas empresas con nuevos desarrollos de productos y materias primas amigables con el medio ambiente, iniciativas tecnológicas para mejorar procesos y la co-creación con sus clientes para ser más asertivos con el consumidor final.

2.3. ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo observa las variables sobre las cuales el sector o compañía no tienen control pero que afectan el desempeño ya sea positiva, o negativamente. Estos factores son primordialmente causados por políticas del país o eventos mundiales que deprecian o devalúan la moneda. También pueden tener que ver con la falta de implementación de tecnologías que dificultan la competencia contra otros países internacionales.

2.3.1. Factores Económicos

Los factores económicos suelen ser resultado de políticas del país y/o por eventos internacionales.

- **Inflación:**

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane) reportó que durante 2019 la inflación, aumentó a 3,80%, frente a 3,18% que registró en 2018.

La inflación siempre tiene efectos directos en las empresas, ya que las empresas venden mucho menos de lo habitual. Cuando la inflación es mayor el poder adquisitivo del público se reduce y se compra menos.

Fájate siempre ha tomado medidas para mitigar los efectos de la inflación, medidas como: llevar en orden los estados financieros de la empresa, reducir al máximo los gastos de la empresa y siempre se ha preocupado por ser muy competitiva a nivel nacional e internacional.

- **Devaluación:**

Grafico 8. Devaluación del dólar



Fuente: BANREP

Los precios del dólar en Colombia se han disparado en el último año, hasta el nivel nunca visto, con una tasa de 3.800 pesos se mantuvo durante algunos minutos en el mercado de divisas el 9 de marzo de 2020.

Aunque el impacto del precio del petróleo sobre el valor del dólar sigue siendo significativo, esta relación ha empezado a romperse durante los últimos años. Una de las explicaciones más comunes sobre la actual devaluación del peso colombiano se refiere a las expectativas y comportamientos de los inversionistas ante las tensiones comerciales entre China y Estados Unidos, junto con las dificultades en las economías emergentes como Turquía o Argentina, también por la cautela y la incertidumbre generada por las condiciones sociales del país.

El peso colombiano no salió bien librado porque los grandes inversionistas internacionales -en cuyos portafolios hay títulos de distintos países emergentes- pierden la confianza en el conjunto de esos países y, por lo tanto, empiezan a liquidar sus inversiones en todas esas monedas.

Aunque esta devaluación afecta muchos sectores, Fájate toma como ventaja estas alzas para negociar sus exportaciones, así reciben más pesos por dólar negociado y así obtienen más ganancias de las exportaciones.

- **PIB**

Grafico 9. Crecimiento de la Economía en 2018



Fuente: DANE

Según el Banco Mundial el PIB en el año 2018 fue de 331 miles de millones USD y en el primer trimestre de 2020 el DANE notificó una caída del 2,4% respecto al cuarto trimestre del 2019. A pesar de que en su primer trimestre el producto interno bruto estaba teniendo un buen rendimiento debido a la situación creado por el coronavirus ha frenado abruptamente el desarrollo económico no solo en Colombia, sino en todo el mundo y esto va a provocar que el PIB de Colombia disminuya para este año. Sin embargo, en los últimos dos años Colombia venía recuperándose económicamente con un crecimiento el cual fue de 3.3% en 2019.

- **Inversión**

La industria textil y confección en Colombia cuenta con más de 100 años de experiencia y una cadena de producción consolidada y experimentada, tiene un excelente posicionamiento en la región por su calidad, mano de obra y diseños exclusivos, esto sumando a su red de tratados y posición estratégica lo hace una plataforma exportadora ideal para aquellas empresas que quieren ampliar sus operaciones en América latina.

Sector prioritario para el país impulsado por el Programa de Transformación Productiva, alianza público-privada que trabaja por la consolidación del sistema moda colombiano como un sector de talla mundial.

A lo largo de la última década, el mercado del sistema moda colombiano alcanza una tasa compuesta anual del 4,2% con un valor de mercado de US\$ 8.690 a 2014, ubicándose como el tercer país en la región después de Argentina y Brasil. (Euro monitor International 2014.)

Importantes empresas han escogido a Colombia como destino de su inversión, Kaltex, México: compró parte de las acciones de la colombiana Coltejer; Polymer Group, Estados Unidos: planta de producción en la Zona Franca del Pacífico, en Cali/Valle del Cauca; Coats, Reino Unido: hace más de cincuenta años esta empresa opera en Colombia bajo Coats Cadena en la ciudad de Pereira/Risaralda; ParkDale Mills, Estados Unidos: opera en Colombia con la empresa colombiana de Hilados con una planta de producción ubicada en la Zona Franca de Rionegro en Antioquia. Tiene capacidad de hilo Open aEnd Cardado y Peinado Ring.

- **Apertura económica**

Colombia cuenta aproximadamente con 13 tratados de libre comercio que ofrecen beneficios arancelarios y estabilidad para las inversiones a largo plazo. Tiene posibilidad de acceso preferencial a más de 1.500 millones de consumidores gracias a la ubicación geográfica del país y a los Tratados de Libre Comercio que se tiene con países de la Comunidad Andina, Nafta, Mercosur, Estados Unidos, Unión Europea, Triángulo Norte y Canadá.

Colombia cuenta con localización competitiva, con fácil acceso a los mercados mundiales, con más de 700 frecuencias internacionales directas por semana y más de 4.900 frecuencias domésticas por semana.

- **Estabilidad de la política cambiaria**

La política cambiaria en Colombia es bastante inestable. Actualmente debido a la situación del país es muy complejo para el Banco de la República manejar adecuadamente las tasas de cambio de manera que esté bajo control. De cierta manera estamos a la merced de los países más desarrollados que controlan la oferta mundial de petróleo.

- **Deuda externa**

Grafico 10. Deuda Externa de Colombia



Fuente: BanRep

A septiembre de 2019, el saldo de la deuda externa de Colombia alcanzó US\$136.184 millones (m) (42,9% del PIB), con incremento de US\$4.256 m (3,2%) respecto a diciembre de 2018. El 84% de este saldo corresponde a créditos con vencimiento original mayor a un año y el 16% a créditos con vencimiento igual o menor a un año. Por tipo de instrumento, el saldo de la deuda externa corresponde principalmente a préstamos y a títulos de deuda. El aumento del saldo en lo corrido del año (US\$4.256 m) se explica por el mayor endeudamiento de largo y de corto plazo en US\$2.528 m (2,3%) y US\$1.728 m (8,6%) respectivamente.

Por sectores, el saldo de la deuda externa pública representa el 54% del total y la del sector privado el 46% (gráfico 1). El 15% de la deuda externa total corresponde a préstamos entre empresas con relación de inversión directa.

https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bdeudax_t.pdf

- **Impuestos**

El Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 ha despertado preocupación en el sector textil y de confecciones. Esto se debe a que en este se proponen dos artículos bastante polémicos

que afectan directamente al sector textil. Se trata del artículo 274 y 275 los cuales introducen un arancel del 37,9% a importaciones de textiles que ingresen al país por debajo de \$20 USD por kg y de 10% ad valorem más de \$3 USD. Sin embargo, estas medidas afectan la importación de textiles el cual impacta fuertemente en las importaciones de materiales para las confecciones, pero ayuda a los productores de materiales de confección locales, además no afecta las exportaciones de textiles y confecciones de manera directa. Sin embargo, estas medidas fueron criticadas en incluso demandas. El CEESIB las describió como una violación a las normas constitucionales y al principio de unidad de materia. También, Analdex hizo una demanda por inconstitucionalidad de los aranceles por competencia del Congreso y una solicitud de suspensión de la entrada en vigencia de la medida.

- **Ingreso per cápita**

El PIB per cápita es el indicador que mide el nivel de vida de las personas y en el caso de Colombia, en 2018, fue de 6.642 USD, con lo que ocupa el puesto 91 en comparación con los 196 países. Una fuerte disminución frente a los años anteriores probablemente debido a la fuerte devaluación del peso frente al dólar por la crisis petrolera. Esto debilita el poder adquisitivo de las personas en el país. Esto presenta una fuerte desventaja debido a que la capacidad adquisitiva es un factor muy importante con los bienes de lujo. Si las personas disponen de una mayor cantidad de dinero, significa que después de los gastos sobrara algo y este sobrante del salario el que es gastado en bienes de lujo. Un menor ingreso per cápita causara que el gasto discrecional se vea reducido y puede afectar al sector, en especial a los bienes de lujo.

- **Tasas de interés**

El banco de la república mantuvo las tasas de interés para el año 2020, tal y como se esperaba, la junta del Banco de la República mantuvo la tasa de interés de intervención en 4,25%. Con este, ya van 21 meses con las tasas estables. El emisor explicó que no fue necesario intervenir las tasas porque la inflación ha dado muestras de comportamiento negativo, y por lo cual se espera que siga cayendo y se aleje del techo de la meta.

- **Balanza comercial**

El déficit comercial de Colombia se disparó un 53% en 2019 a US\$10.769 millones, frente al año previo, por un aumento de las importaciones y una caída de las exportaciones, informó este lunes el Departamento Nacional de Estadísticas (DANE).

El saldo en rojo de la balanza comercial resultó de importaciones por US\$50.270,8 millones y exportaciones por US\$39.501,7 millones.

El valor de las importaciones subió un 2,7% el año pasado, al tiempo que el de las exportaciones de bienes y servicios del país cayó un 5,7%, en comparación con el 2018,

El desbalance comercial es el principal causante del déficit de la cuenta corriente de la balanza cambiaria, que a su vez es considerada una de las principales vulnerabilidades de la

cuarta economía de América Latina, que habría superado el 4% del PIB el año pasado, según estimaciones del Banco Central.

- **Volatilidad de la moneda**

Para Colombia la volatilidad de la moneda es un gran problema. Debido a que la mayor parte de las exportaciones están basadas en el petróleo, cualquier evento que afecte el precio de estas puede causar que los precios se alteren. Actualmente el precio de la moneda favorece las exportaciones, pero es algo que puede cambiar súbitamente por lo cual es un elemento al cual hay que prestar particular atención.

2.3.2. Factores Políticos

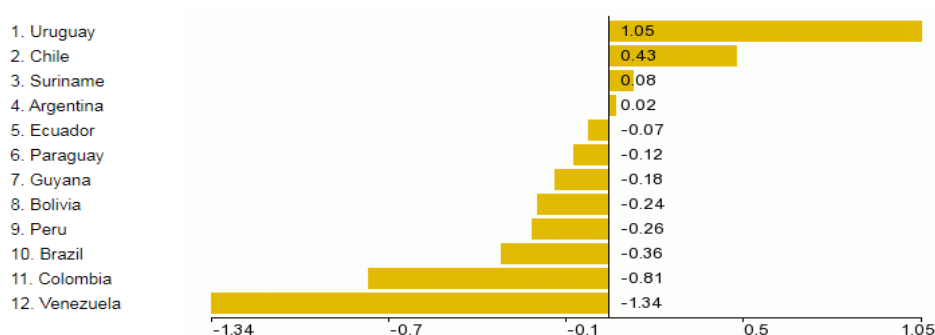
Los diferentes factores políticos tales como las políticas del estado, estabilidad política y la falta de credibilidad en las instituciones estatales son los factores analizados. Cada uno de ellos influencia en un mayor o menor grado a la industria y a las compañías textilerías del sector.

- **Normas/Políticas**

El sector mantiene su tendencia a la baja con contracciones más pronunciadas que las observadas por la actividad manufacturera en su conjunto. Sin embargo, se espera que las medidas de protección a la producción nacional generadas por el Decreto 074 de 2013, el cual establece aranceles mixtos adicionales a las importaciones de confecciones, calzado y marroquinería, mejore las condiciones del sector en el mediano plazo, siempre y cuando el consumo de los hogares mantenga una dinámica estable que respalde la recuperación del sector.

- **Estabilidad Política:**

Grafico 11. Estabilidad Política



Fuente: *es.theglobaleconomy.com* y *World Bank*

La estabilidad política para Colombia durante el 2018 obtuvo un puntaje de -0,81 (Fuente: *es.theglobaleconomy.com* y *World Bank*) lo ideal es que el puntaje se encuentre en 0 ya que eso significa que hay una baja grado de fluctuación en la política. A pesar de esto sigue siendo un puntaje relativamente bajo, en especial cuando es comparado con la región.

Cuando en los países se generan ambientes políticos enardecidos, derivados de conflictos de intereses entre los distintos gobiernos, se genera un ambiente negativo para hacer negocios y se frena tanto la inversión nacional como la extranjera. Una empresa multinacional se ve menos afectada que una de carácter familiar ante una inestabilidad política, porque la primera tiene siempre la opción de cerrar un país y abrir en otro, pero la segunda resulta ser más frágil, pues si bien también puede buscar la opción de salir del país, el proceso genera un gran trauma para toda la familia y sus empleados, como está ocurriendo en Venezuela. Además, desde el punto de vista de responsabilidad social, se pierden empleos, se frena la generación de nuevos puestos de trabajos sustentables y sostenibles y se detiene la inversión, con lo cual se va a ver muy afectada la población más pobre.

- **Falta de credibilidad de las instituciones del estado**

La aceptación de los colombianos a la gestión del presidente Iván Duque es de 23% en febrero, los resultados de la encuesta realizada por Gallup demuestran que para los consultados el Gobierno de Colombia no está por buen camino.

Los resultados desfavorables de Duque se deben principalmente al mal manejo de las crisis de comunicación generadas por algunos de sus ministros, “la falta de entendimiento de las dinámicas políticas”, la inseguridad, el medio ambiente, el costo de vida, la corrupción, y el desempleo, entre otras razones.

2.3.3. Factores Sociales

A continuación, se presentan los diferentes factores sociales que tienen un efecto sobre el sector y/o la compañía Fájate. Muchos de estos factores tienen efectos sobre la capacidad productiva de las empresas y sobre la capacidad adquisitiva nacional de los ciudadanos.

- **Distribución del Ingreso:**

Grafico 12. Distribución del ingreso

Nombre del país	Año Más Reciente	Valor Más Reciente
Colombia	2017	49,7

Fuente: Banco Mundial

La distribución de ingreso se mide por medio del índice de GINI el cual en el 2017 alcanzo el valor de 49,7 (mientras más cerca de 1, más desigual). En esta área todavía hay mucho que trabajar en especial con la reforma tributaria ya que en ella se ve que los más afectados son la clase media – baja debido en gran parte al aumento del IVA.

- **Desempleo:**

El informe de mercado laboral presentado por el Dane, reveló que el desempleo en Colombia se ubicó en 13% en enero de 2020. Con esto se tiene que el número de desempleados en el país ascendió a 3.216.000, lo que representa un aumento de 39.000 nuevos desocupados.

Dentro de los sectores que más generaron empleo en el país están las industrias manufactureras y los servicios de alojamiento y comidas, esto en consonancia con las cifras de crecimiento del sector turismo en el último año.

Este factor es negativo, pero presenta una oportunidad para el sector. Ya que hay una necesidad de incrementar la producción, es una posibilidad para que Fájate aproveche esta estadística para, primero, lograr ayudar a familias necesitadas proveyendo un trabajo digno para esta. Y segundo, conseguir trabajadores a un menor costo que después del entrenamiento serán una fuente productiva importante.

- **Paz Social:**

Durante el 2016 se pudo culminar el proceso de paz en Colombia. Esto represento un gran paso hacia adelante ya que significo la desmovilización de uno de los grupos armados más antiguos del país. Con este proceso se esperó atraer más inversión extranjera para permitir que se desarrollen áreas del país a las cuales antes no se podía acceder.

2.3.4. Factores Tecnológicos

La tecnología siempre ha sido una herramienta vital para el sector textil y de confecciones debido al impulso que le ha dado en términos de producción y marketing. En Colombia hay una gran necesidad por incrementar la tecnología en las empresas debido a que las empresas no logran expandirse al mercado internacional porque no tienen la capacidad productiva, la infraestructura suficiente y la tecnología como para abarcar una mayor cantidad de clientes. El gobierno intenta mejorar este aspecto y es una de las metas que se han impuesto en el plan de desarrollo para el sector textil y de confecciones y se han habilitado espacios donde se les den a conocer a las empresas estos medios como lo es la feria Colombiatex que busca reforzar el sector textil mediante la implementación de la tecnología el cual en 2019 reunió 300 empresarios los cuales son tanto nacionales como internacionales. Con la revolución industrial 4.0 se busca un mejor manejo de datos para poder realizar mejor toma de decisiones e incrementar la productividad en las empresas.

2.3.5. Factores Competitivos

Según el Ranking Mundial de Competitividad del año 2019 Colombia ocupó el lugar 57 entre 141 países, avanzando 3 posiciones respecto al año 2018. Temas como la estabilidad

macroeconómica, los avances en las políticas de salud y educación, un robusto sistema financiero, el tamaño de mercado, el dinamismo y la capacidad de la economía, fueron destacados en la mejora de la calificación de Colombia. Cabe resaltar que esta ubicación representa el mejor ranking alcanzado por Colombia en los últimos 14 años, fruto del esfuerzo y compromiso del gobierno nacional junto al sector privado.

A nivel regional, el país subió un escalón y pasó del quinto al cuarto lugar en 2019, detrás de Chile, que se mantuvo en el puesto 33, México en el 48 (cayó dos puestos) y Uruguay en el 54. Costa Rica, que el año pasado estuvo por encima de Colombia en materia de competitividad, este año ocupó el lugar 62 y cayó 7 puestos. El análisis de la medición muestra que la economía colombiana mejoró, en promedio, 2 puestos en las variables de percepción y 1,8 puestos en las variables basadas en datos duros. Así mismo, repuntó en los pilares de salud, donde escaló 19 puestos mientras que en la de contexto macroeconómico se trepó 13 puestos. Así mismo, en el análisis del contexto macroeconómico tuvo un peso importante la reducción de la inflación (3,8%) frente a la medición del año anterior (5,9%), que le permitió avanzar al país 107 puestos.

2.4. Matriz POAM

Tabla 7. Matriz POAM

FACTORES ECONÓMICOS	Oportunidad		Amenaza	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
Acuerdos de libre comercio	Alto	3	Bajo	1
Inestabilidad del sector	Medio	2	Medio	2
Incentivos gubernamentales	Bajo	1	Alto	3
Tasa de interés	Bajo	1	Alto	3
Problemática Fiscal	Medio	2	Medio	2
Política cambiaria y tasa de cambio	Alto	3	Bajo	1
Inflación	Bajo	3	Medio	2
Competencia global desigual	Bajo	3	Alto	3
Dependencia del costo de materia prima	Bajo	3	Alto	3
	SUMA	21	SUMA	20
	Promedio	2,33	Promedio	2,22

FACTORES POLÍTICOS	Oportunidad		Amenaza	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
Clima político	Medio	2	Medio	2
Política de seguridad del país	Medio	2	Medio	2
Participación ciudadana	Bajo	1	Medio	2
Coordinación entre lo económico y lo social	Medio	2	Alto	3
Credibilidad en las instituciones	Medio	2	Medio	2
	SUMA	9	SUMA	11
	Promedio	1,83	Promedio	2,2

FACTORES SOCIALES	Oportunidad		Amenaza	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
Desempleo	Medio	2	Alto	3
Seguridad Social	Medio	2	Medio	2
Desplazamiento	Bajo	1	Media	2
Crisis de valores en la sociedad	Medio	2	Medio	2
Sistema educativo y Nivel de educación	Medio	2	Bajo	1
Nivel de inseguridad y delincuencia	Medio	2	Alto	3
	SUMA	11	SUMA	13
	Promedio	,	Promedio	2,3

FACTORES TECNOLÓGICOS	Oportunidad		Amenaza	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
Telecomunicaciones	Alto	3	Bajo	1
Desarrollo de internet y comercio electrónico	Alto	3	Medio	2
Facilidad de acceso a la tecnología	Medio	2	Medio	2
Globalización	Medio	2	Medio	2
Nuevas tecnologías industriales	Medio	2	Alto	2
Investigación	Bajo	1	Alto	3
Resistencia al cambio tecnológico	Medio	2	Alto	3
Aplicación de tecnologías de la producción	Alto	3	Alto	3
	SUMA	18	SUMA	18
	Promedio	2,25	Promedio	2,25

FACTORES GEOGRÁFICOS	Oportunidad		Amenaza	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
Transportes aéreos y terrestres	Alto	3	Bajo	1
Calidad de las vías	Bajo	1	Medio	2
Condiciones climáticas y ambientales	Alto	3	Alto	3
	SUMA	7	SUMA	6
	Promedio	2,33	Promedio	2

Resumen	Oportunidad	Amenaza
FACTORES ECONÓMICOS	2,33	2,22
FACTORES POLÍTICOS	1,8	2,2
FACTORES SOCIALES	1,83	2,2
FACTORES TECNOLÓGICOS	2,25	2,25
FACTORES GEOGRÁFICOS	2,33	2
SUMA	10,54	10,87
PROMEDIO	2,11	2,17

Fuente: Elaboración Propia

2.4.1. Análisis POAM

El resultado de la matriz POAM es que en este caso es mayor la amenaza que la oportunidad por muy poco. Sin embargo, hay que tener en cuenta que muchos aspectos negativos y desventajas que existen en Colombia que son de hace mucho tiempo atrás y que por el contrario han ido mejorando a pesar de que aún no sea suficiente. Para el factor económico el sector de textil y confecciones es uno de los sectores más prometedores del país, sin embargo, con las nuevas tasas de impuestos que el gobierno quiere implementar el futuro es incierto y riesgoso debido a estas nuevas implementaciones hechas por el gobierno en el Plan de desarrollo Nacional. Un aspecto a favor es el cambio de moneda ya que en este caso el pago será en dólares canadienses los cuales al cambio son un beneficio en pesos. El factor político está favoreciendo al sector debido a que es de su interés el desarrollo de este, sin embargo, la división que siempre ha habido en el gobierno inhibe el desarrollo óptimo.

El factor tecnológico es algo que tanto el sector privado como el público viene trabajando debido a la cuarta revolución industrial y se ha vuelto un factor de competencia que permite tener una ventaja frente a otras empresas. En el caso de Colombia el mayor inconveniente es que la mayoría de las empresas pymes y my pymes no tienen el personal capacitado y tampoco tienen la capacidad económica para poder realizar la inversión necesaria para afrontar la competencia internacional. Finalmente están los factores geográficos los cuales en Colombia son una desventaja por vía terrestre debido a las lluvias y derrumbes las vías son vulnerables constantemente. En el apartado acuático existe el beneficio de que Colombia conecta tanto con el océano atlántico como el pacífico sin embargo sus rutas fluviales no son aprovechada. Finalmente, un factor coyuntural muy importante que ha

afectado el puntaje en general es la situación del coronavirus ya que ha frenado la economía a nivel global y en Colombia ha afectado la demanda, también a la mayoría de las industrias y a su vez ha dificultado también ha incrementado las condiciones y cuidados que hay que tener durante la logística y el FDI.

2.5.ANÁLISIS CADENA DE VALOR

2.5.1. Actividades Primarias

2.5.1.1.Logística de Entrada

Fájate no produce las telas y los insumos utilizados en sus productos. La mayoría de sus insumos y telas son adquiridos por medio de terceros, sin embargo, se cuenta con un sólido proceso de transformación explicado a continuación. Esta se realiza en cadena de abastecimiento, con base a los pedidos que llegan cada mes y también se tiene en cuenta unos mínimos y máximos por SKU calculados con base al comportamiento de la demanda. Se realiza un consolidado de la demanda calificada (pedidos en firme) tanto de cliente final como externo (puntos de venta y bodegas BTB) y se verifica contra inventarios, la diferencia es lo que se programa para planta, sumándole las cantidades requeridas para llegar a los niveles óptimos de inventario en las referencias de alta rotación.

Para la programación de producción también se cuenta con un modelo que involucra las mismas variables del de materias primas, solo que este se realiza es con las ventas, y el lead time que se tiene en cuenta es el de producción.

La clasificación de los productos ABC se hace de la siguiente manera:

- A (alta rotación) = son los SKU que tienen el 80% de la participación de las ventas
- B (media rotación) = son los SKU que tienen el 15% de la participación de las ventas
- C (baja rotación) = son los SKU que tienen el 5% de la participación de las ventas

2.5.1.2.Operaciones

Durante este proceso, se sacan las medidas exactas de cuanto material es necesario tener para fabricar cada faja. Una vez se tiene claro esto se recorta el material procurando utilizar el mayor espacio posible para evitar que queden residuos de cualquier tipo. Se estima que se utilizar la mayoría del material y así se optimizan los materiales. Fájate no tiene un plan establecido en relación con los desechos ya que no quedan muchos sobrantes de retazos y no son de mucha utilidad ya que son telas especiales, lo que sí tienen establecido es una

contratación especial para que una empresa recoja esos sobrantes y poder desecharlos con tranquilidad por el tema de la competencia. En algunas oportunidades donan algunos retazos a la fundación Emanuel Josué, ubicada en Bucaramanga ya que ellos realizan algunas manualidades como tapetes y bolsos.

2.5.1.3. Logística de salida

- **Canal BTOC:**

Es totalmente directa, una vez el producto es terminado, se envía al punto de venta y así el cliente lo adquiere directamente, en este canal no hay intermediarios.

- **Canal BTOB:**

En el canal BTOB los clientes son los médicos, clientes detallistas, clientes terapéuticos. Los clientes médicos son los cirujanos plásticos que recomiendan las fajas antes de realizar alguna cirugía plástica. También existe un segmento de clientes detallistas, a quienes se le vende al mayoreo. Entre ellos se encuentran almacenes de cadena, puntos de ventas de ropa interior, revistas de moda como “Marketing Personal”. Por último, se encuentra el segmento de clientes terapéuticos, el cual está compuesto por centros de belleza y estética que reciben frecuentemente al cliente final de los productos de la empresa

- **Canal E-commerce:**

Cuenta con una bodega propia donde hay un stock determinado por el presupuesto mensual, de esta forma el cliente solicita el producto por medio de la página web, en la página web están siempre dos asesoras en línea para ayudar a los clientes a escoger su producto. En este canal el único intermediario es la transportadora que es la que hace llegar el producto al cliente final, en este momento no hay una política que determine el tope del pedido de los clientes online, pero la página web no permite que un cliente compre más de 20 unidades.

- **Canal Internacional:**

Existe tanto un canal directo como un canal indirecto. El canal directo se debe a que la empresa ya tiene varias sedes en Ecuador donde mediante tiendas al igual en Colombia venden a sus consumidores. Para los otros países el canal es indirecto debido a que tercerizan la venta de sus productos, es decir, que no vende directamente al consumidor si no lo vende a alguien sea médico, comercializador, etc.; que si venderá el producto al consumidor. El canal internacional exporta a más de 50 países y tiene clientes robustos en esos países en donde tiene presencia.

2.5.1.4. Mercadeo y Venta

En el área de mercadeo, la empresa cuenta con una fuerte presencia a nivel nacional en cada una de sus tiendas. En ellas, se encuentra personal especializado y capacitado para suministrar información a los compradores potenciales de los productos. A su vez, la empresa tiene un cronograma de descuentos itinerantes bajo un estudio de estacionalidad de demanda para incentivar la comercialización de los productos. Por último, cuenta con un importante impulso en redes sociales siendo este el principal canal por el cual los clientes conocen las innovaciones, nuevos productos, descuentos y beneficios que ofrece la empresa.

2.5.1.5. Servicios Post Venta

Las actividades que Fájate ha implementado en términos de servicio post venta están relacionados directamente con el producto. En los cuales encontramos:

- **GARANTIAS:** en las garantías se revisan todas las novedades de calidad una vez el cliente haya usado el producto, ante cualquier reporte se hace una revisión detallada de la prenda y se determina si es posible hacer una reparación o si se hace una reposición del producto con base a lo que indica el estatuto del consumidor.
-
- **ARREGLOS, REDUCCIONES Y GARANTÍAS:** en fájate se presta el servicio de disminución de tallas, reparación de piezas o cambios de insumos a prendas de la marca fájate, todo esto bajo unos lineamientos y políticas internas de la compañía. Este servicio tiene un costo determinado dependiendo de la intervención y el cliente lo solicita voluntariamente directamente en las tiendas.
-
- **CANALES DE ATENCIÓN:** fájate siempre está dispuesto a atender a los clientes y posee diferentes canales en los cuales el cliente puede reportar cualquier novedad, estos canales son el correo electrónico, formulario de contacto en la página, líneas de chat de WhatsApp, línea telefónica, línea local en Medellín, redes sociales, tiendas y distribuidores. A través de cualquiera de esos canales el cliente puede reportar cualquier tema, queja, reclamo y sugerencia.

2.5.2. Actividades de Apoyo

Las principales actividades de apoyo de la empresa se realizan en tres frentes: administración de recursos humanos, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento.

2.5.2.1.Administración de Recursos Humanos

El recurso más importante para Fájate son las personas que trabajan para la compañía. Fájate ha dejado muy claro que las personas que trabajan no son solo empleados, si no personas que hacen parte de una familia. Todos los colaboradores son capacitados de manera constante para entender los procesos y las dinámicas de la empresa. De igual manera dentro de la compañía hay actividades planeadas por parte del departamento de bienestar que deben estar enfocadas en trabajar alguna dimensión del ser humano, ya sea cognitiva, del ser, corporal o espiritual y deben estar alineadas con la cultura organizacional, también social, es decir de relacionamiento.

Todo el personal de la compañía debe recibir al ingresar a la empresa el entrenamiento de las actividades llamadas “vivir con sentido”. Este es un entrenamiento del ser que los lleva a ser personas extraordinarias, cambiar pensamientos limitantes y lograr propósitos y sueños. Durante el año se realizan varias actividades con la familia ya que es parte fundamental del bienestar de nuestros colaboradores, actividades como día de la familia, celebración de Halloween para los niños y vacaciones recreativas. También se realizan espacios de socialización y relacionamiento entre compañeros como amigo secreto, torneo de bolos y Halloween para colaboradores.

Pensando en que los colaboradores puedan acceder a compras sin interés y cubrir necesidades se realiza la feria de los sueños en la cual se llevan proveedores de varios productos y servicios donde los colaboradores pueden comprar sin interés y a cuotas por descuento de nómina y en diciembre se realiza la novena de navidad donde la compañía en agradecimiento de los colaboradores entrega aguinaldos a cada uno y regalos para los niños hasta los 10 años. De esta manera, Fájate busca de manera continua mejorar las condiciones de sus empleados, mejorando constantemente las actividades y destinando buena parte de los esfuerzos organizacionales hacia esta importante vertiente.

2.5.2.2.Desarrollo Tecnológico

Fájate, Diseños D’Prada es la marca más reconocida en Colombia en prendas de compresión por su diseño, calidad y durabilidad, están hechas con tejidos suaves que aportan nutrición, hidratación y coadyuvan a tonificar la piel. Las prendas están diseñadas con diferentes tipos de compresión, pensando en las necesidades de los clientes. Convirtiéndose así, en una segunda piel. Las telas están diseñadas con tecnología única y original de Fájate llamada Viveltex, una muestra de tecnología vanguardista que posee una combinación de componentes botánicos y marinos que aportan nutrición, hidratación y tonificación a la piel. El Viveltex se reconoce por su olor característico que puede durar hasta 20 lavadas. Además, Los nutrientes pasan a la piel por fricción y roce de la piel con la tela, por transpiración y por el cambio en el PH.

Los componentes botánicos y marinos que contiene el Viveltex son:

Vitamina E: coadyuva a la piel en su proceso regenerativo natural, en la cicatrización y la desinflamación.

Algas Marinas: Mejoran la circulación linfática y sanguínea, coadyuvan a la eliminación de grasa y a la reducción de medidas.

Cosmacol Emi: Posee propiedades altamente humectantes para pieles secas, coadyuvan a reparar los daños de la piel.

Ginkgo Biloba: Capacidad de producir y regenerar el colágeno de la piel, es antiinflamatorio, antialérgico, con efecto antioxidante.

2.5.2.3. Aprovisionamiento

Para Fájate, la parte más importante del aprovisionamiento es la adquisición de las telas, ya que con estas es que se realizan todos sus productos, cuando se adquieren las telas se fijan en ciertas características. A pesar de que la empresa se enfoca en la producción y exportación, también realiza importación de España para tener todos los recursos necesarios para operar de manera correcta. El aprovisionamiento de la empresa se enfoca principalmente en los recursos necesarios para la producción de los diferentes tipos de fajas. También se puede requerir recursos como maquinaria y equipo para la producción. Finalmente, existen otros tipos de aprovisionamiento que no hacen parte del área de producción como lo es el aprovisionamiento de recursos administrativos.

Para el aprovisionamiento se realiza un modelo con base al gasto y merma de materiales de la programación de producción. y también se tiene en cuenta los consumos promedios para cada insumo y los tiempos de respuesta de los proveedores para poder determinar los mínimos y máximos de inventarios. Se cuenta con un modelo de abastecimiento, que tiene en cuenta las siguientes variables: consumo promedio, variación del consumo, lead time de proveedores, frecuencia de compra y nivel de servicio. Con esto se calcula los niveles de inventario de materias primas a tener. El área de centro de recepción pasa la solicitud al área de compras, desde donde hace toda la gestión de compra con proveedores.

2.6.MATRIZ DE VALORACIÓN DE FACTORES DE COMPETITIVIDAD

Tabla 8. Matriz de valoración de factores de competitividad.

Factores Críticos para el Éxito	Peso	Fajate		Fajas Salomé		Fajas Ritchi	
		Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada	Calificación	Calificación Ponderada
Publicidad	0,12	8	0,96	6	0,72	5	0,6
Posicionamiento en el mercado destino	0,1	4	0,4	6	0,6	7	0,7
Competitividad de precios	0,1	7	0,7	5	0,5	8	0,8
Valor agregado aplicado al producto (comparo lo que ofrece el competidor con lo que espero vender)	0,25	9	2,25	6	1,5	7	1,75
Lealtad de los clientes	0,14	7	0,98	8	1,12	6	0,84
Expansión Global	0,15	8	1,2	6	0,9	7	1,05
Análisis de los canales de distribución en el mercado internacional (madurez en la negociación y capacidad exportable)	0,14	5	0,7	7	0,98	7	0,98
TOTAL	1	48	7,19	44	6,32	47	6,72

Fuente: Elaboración Propia.

3. OPORTUNIDADES DE MERCADO

Las oportunidades de mercado que tiene Fájate son muchas y variadas. En todo el mundo existe una fuerte demanda por los productos de control, y sobre todo por las “fajas colombianas”. La compañía ya ha encontrado mercados internacionales en Estados Unidos, México, República Dominicana, Ecuador, etc. Pero la exposición que tiene la marca Fájate a mercados internacionales sigue siendo muy disminuida. Es por esto que en las oportunidades de mercado se subrayan a aquellos mercados internacionales en los que una expansión sea factible y que podrían atraer nuevos ingresos. Tener presencia internacional también le permitiría a Fájate incrementar el prestigio de la marca y competir con otras compañías nacionales como Leonisa, M & D, Fajitex, entre otras.

3.1.SELECCIÓN DE MERCADO

CANADÁ:

Canadá depende fuertemente de las importaciones para impulsar el crecimiento económico y satisfacer las demandas del consumidor. Canadá es un país con apertura al comercio exterior, la cual alcanzó el 66,2% del PIB en 2018. Durante ese año se ubicó entre los quince principales países más exportadores de bienes en el mundo (US\$413,7 mil millones) y estuvo entre los principales vendedores de servicios (US\$93 mil millones). Pero igualmente, es uno de los mayores importadores de bienes y servicios a nivel global, se ubica entre los veinte primeros en importancia. En la cuenta corriente de la balanza de pagos, Canadá registró un déficit de 2,6% del PIB en 2018.

El gobierno canadiense está comprometido a diversificar las oportunidades comerciales y ha firmado tratados comerciales con muchos países emergentes y en desarrollo. Canadá tiene tratados comerciales con 43 países que juntos representan la mitad de la economía mundial. En los últimos años, Canadá ha firmado acuerdos comerciales bilaterales con

Colombia, Jordania, Panamá, Honduras y Corea. Canadá también ofrece acceso al mercado libre de impuestos y contingentes para los países menos adelantados, así como tasas arancelarias más bajas de lo normal a más de 100 países en desarrollo, dándoles una ventaja competitiva.

Tabla 9. Lista de los productos importados por Canadá del código 6212200000

Lista de los productos importados por Canadá ⁱ
en el mismo nivel de agregación que el producto:6212200000 Girdles and panty girdles of all types of textile materials, whether or not elasticated, incl. ...

Código	Descripción del producto
6212200000	Girdles and panty girdles of all types of textile materials, whether or not elasticated, incl. . . .

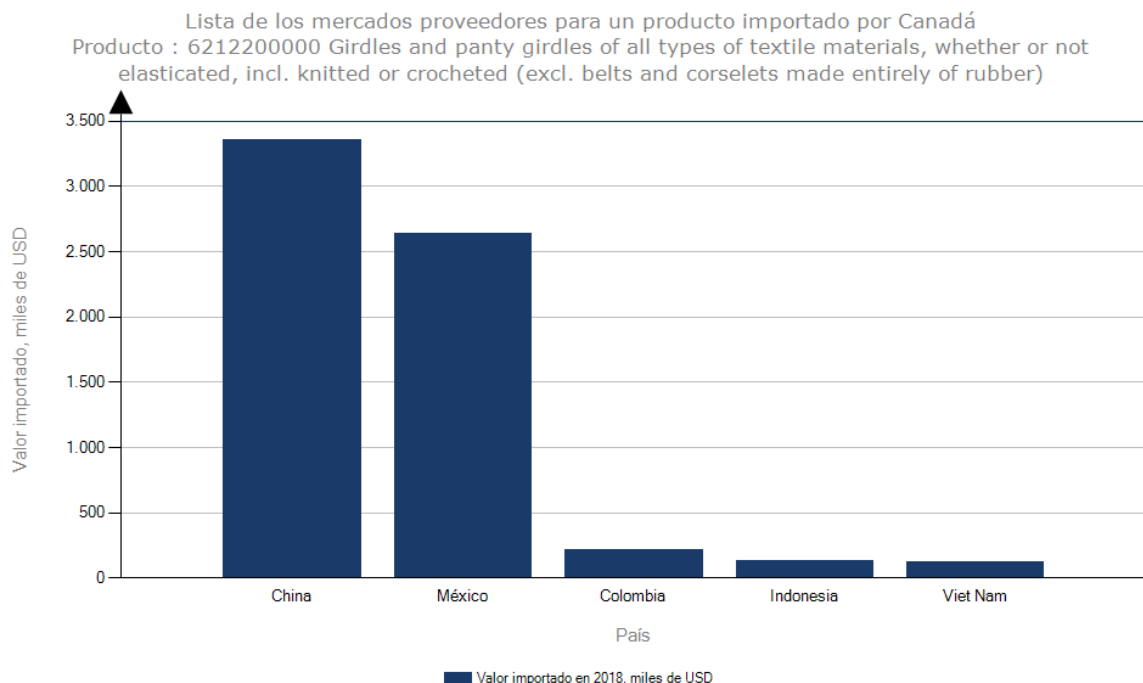
Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de [UN COMTRADE](#).

Valor importado en 2018
6.857

Fuente: TradeMap (2020).

Mirando las condiciones del producto para la elección del país de destino se tienen importantes cifras para la consecución de la exportación a realizar. Según cifras oficiales de TradeMap para el año 2018 fueron importados por Canadá un total de USD \$6.857.000 en productos de la partida mencionada, en la cual se encuentran las fajas. Este indicador ha estado creciendo constantemente desde el año 2013, a un ritmo promedio entre el 3 y el 5% anual, lo que demuestra una industria creciente y favorable para los exportadores de este producto.

Grafico 13. Lista de los mercados proveedores de Canadá para el producto.



Fuente: TradeMap (2020).

Desde el punto de vista de países proveedores, se tiene que China como importante productor de manufacturas es el primer proveedor de los productos de esta partida a Canadá, con importaciones que sobrepasaron los USD \$3.000.000 en el año 2018. Seguidamente, México país con el que goza de importantes condiciones arancelarias, se ubica como el segundo proveedor de esta partida con exportaciones por encima de USD \$2.500.000 en el año 2018. Colombia ocupa el tercer lugar, aunque con niveles mucho más bajos que rozan los USD \$300.000 para el año 2018, mientras que Indonesia y Vietnam cierran el top 5 de países proveedores. Aunque los indicadores de Colombia están bastante lejos de los dos primeros países, esta cifra evidencia una relación de importación consolidada que le permite a las empresas del país un importante margen para intentar aumentar la cantidad de productos en este mercado.

Tabla 10. Empresas importadoras en Canadá para el producto

Lista de las empresas importadoras en Canadá para el siguiente categoría de productos
Categoría de producto : Sujetadores, fajas y prendas similares

Nombre de la empresa ▲	Número de categorías de productos o servicios comercializados	Número de empleados	País	Ciudad
88 East Inc	2	30	Canadá	Scarborough
Andrew M.C. Placements Inc - Margaret M	1	20	Canadá	Montréal
J.N. Sales Ltd	1	1	Canadá	Vancouver
Nor Designs Inc - Zokai	1	7	Canadá	North York
Padded Attraction (Canada) Ltd	1	9	Canadá	Toronto
Periphery	1	3	Canadá	Toronto

Fuentes: [Dun & Bradstreet](#)

Fuente: TradeMap (2020).

Según la información oficial brindada por TradeMap, durante el año 2018 únicamente 6 empresas realizaron importaciones de sujetadores, fajas y prendas similares en Canadá. Dos de ellas se encuentran ubicadas en Toronto, y son las encargadas de distribuir a los minoristas ubicados en la ciudad. El resto de los importadores se encuentran en ciudades como Vancouver, North York, Montreal.

3.2. ANÁLISIS DEL MERCADO OBJETIVO

3.2.1. Condiciones de acceso

Canadá posee diferentes condiciones de acceso que permiten que la exportación sea posible. Se analiza diferentes ámbitos tales como geográficos, económicos, políticos y del transporte que nos permiten adquirir una percepción de cómo la situación en el país es positiva para la exportación. Actualmente estas diferentes variables nos permiten decir con seguridad que realizar una exportación en este país sería una excelente decisión. Todos los productos que ingresan a suelo canadiense deben ser declarados ante la Agencia de

Aduanas y Fiscalía de Canadá (CCRA), organismo a cargo de las leyes sobre impuestos, comercio y fronteras de Canadá.

El procedimiento de ingreso de mercancías es normalmente llevado a cabo por intermedio de agentes aduaneros que se encuentran en los puntos de entrada, representando al importador, o bien, por el importador mismo. Los bienes y productos, en casi todos los casos, son liberados inmediatamente ante la presentación de determinados documentos mínimos. El importador, dentro de un plazo de unos pocos días de duración, debe presentar los documentos aduaneros finales y pagar todos los impuestos y gravámenes que se deban. Los exportadores pueden agilizar fácilmente la liberación de los bienes o productos suministrando a sus clientes canadienses cualquier información o documentación solicitada por la aduana canadiense.

Algunos de los documentos exigidos para la exportación a Canadá son:

- Conocimiento de embarque o carta de transporte aéreo.
- Factura proforma.
- Factura comercial.
- Certificado de origen: la Aduana canadiense exige un certificado de origen para establecer el origen de fabricación y para calcular los derechos de aduana correspondientes.
- Lista de embalaje exigida algunas veces como complemento de la factura comercial.
- Certificados de inspección sanitaria o de otro tipo pueden ser exigidos para ciertos tipos de productos que entran a Canadá, como por ejemplo plantas, semillas, animales, productos farmacéuticos, plantas de viveros y carne.
- Permisos de exportación emitidos por el gobierno del exportador, como, por ejemplo, el permiso para importar especies en peligro de extinción.

Restricciones a las importaciones

Si bien la mayoría de las importaciones entra a Canadá sin permiso o aprobación especial, existen ciertas restricciones que se encuentran en la lista de control de las importaciones o por cuotas y, además, pueden necesitar permiso de importación y de exportación.

Lista de control de las importaciones: los exportadores de textiles y de prendas de vestir, productos agrícolas, productos del acero y armas y municiones deben tener un permiso especial obtenido por medio de su propio gobierno o del Ministerio de Asuntos Extranjeros y del Comercio Internacional de Canadá (DFAIT). Es posible que el comprador en Canadá necesite permisos especiales.

3.2.2. Evaluación y caracterización de los acuerdos vigentes

El Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Colombia y Canadá tiene como objetivo crear un espacio libre de restricciones al comercio, que contribuya al crecimiento y al desarrollo económico de los países signatarios. El Acuerdo no sólo contempla la liberalización del comercio de bienes, sino que incluye compromisos sobre el comercio de servicios, tránsito de personas, normalización técnica, compras del estado, inversiones, cooperación ambiental

y laboral, entre otros. El Acuerdo está enmarcado en los principios de trato nacional, trato de nación más favorecida y transparencia.

El TLC con Canadá comprende el acceso a mercados de mercancías (agrícolas y no agrícolas), en cuanto a los bienes industriales:

- Desgravación inmediata para el 98,6% de los bienes industriales de la oferta exportable actual y potencial de Colombia.
- Plazos de desgravación otorgados por Colombia no sobrepasan los 10 años con el fin de que el aparato productivo colombiano se adecue a las nuevas condiciones de competencia.
- Se podrá seguir utilizando los mecanismos de promoción de exportaciones como las Zonas Francas y el Plan Vallejo para el comercio preferencial y Colombia mantiene la potestad de controlar el comercio de bienes usados.
- Se eliminan las medidas no arancelarias que impidan de manera injustificada el comercio.

3.2.3. Competencia

Para el año 2019 tres diferentes empresas colombianas registraron exportaciones a la ciudad de Toronto, Canadá en productos de la partida 6212200000 “Prenda comprensiva – Faja”. En conjunto, las 3 empresas exportaron un total de 5.250 unidades totalizando USD \$78.780 (el 47% de las exportaciones totales hacia Canadá). A continuación, se presentará en forma detallada cada uno de los competidores con sus principales características.

- **Fajas Salome**

Ilustración 1. Fajas Salome.



Fuente: Pagina Web Fajas Salome.

Confecciones Salome Ltda., nació en el año 2001 como microempresa colombiana en el barrio El Jardín de la ciudad de Cali Valle, gracias al espíritu emprendedor Antioqueño, el cual contaba con un pequeño taller conformado por dos máquinas y dos operarias que se encargaban de satisfacer las necesidades de los clientes. Para el año 2004, la empresa ya había obtenido reconocimiento y la demanda hacía necesaria la ampliación de su mercado, tarea que se pudo realizar gracias al ingreso de un nuevo socio; quien con sus aportes

contribuyó a su crecimiento permitiendo así, la apertura de dos nuevos puntos de venta, uno en Medellín y otro en Bogotá.

Actualmente, la compañía está posicionada como una de las empresas más sólidas del mercado a nivel de calidad y diseño, cuenta con 36 establecimientos comerciales ubicados en las principales ciudades del país y más de 400 empleados, entre operarios, administrativos y vendedores. Este crecimiento le ha permitido brindar apoyo a fundaciones como Fides, Teletón Colombia, Policía Nacional y donaciones a los damnificados por la ola invernal, así como trabajar en el cuidado y preservación del medio ambiente, a través de programas de recolección de desechos sólidos, uso razonable del agua y la energía en sus diferentes procesos, y capacitación al personal respecto a temas medioambientales. Esta labor define a Salomé como una empresa con gran sentido de responsabilidad social, puesto que no solo se ocupa de su parte financiera, sino también del mejoramiento de la calidad de vida.

Ilustración 2. Portafolio de Fajas Salome



Fuente: Pagina Web Fajas Salome.

Actualmente Fajas Salome cuenta con un portafolio de 17 diferentes modelos de fajas, entre postoperatorias, postparto, bodies, moldeadores y otras. Evaluando la posición de Fajas Salome en el contexto competitivo, la empresa en 2019 exportó 4.107 unidades de fajas con destino a la ciudad de Toronto, lo cual reportó ingresos totales por USD 64.727.

- **Ritchi S.A.S**

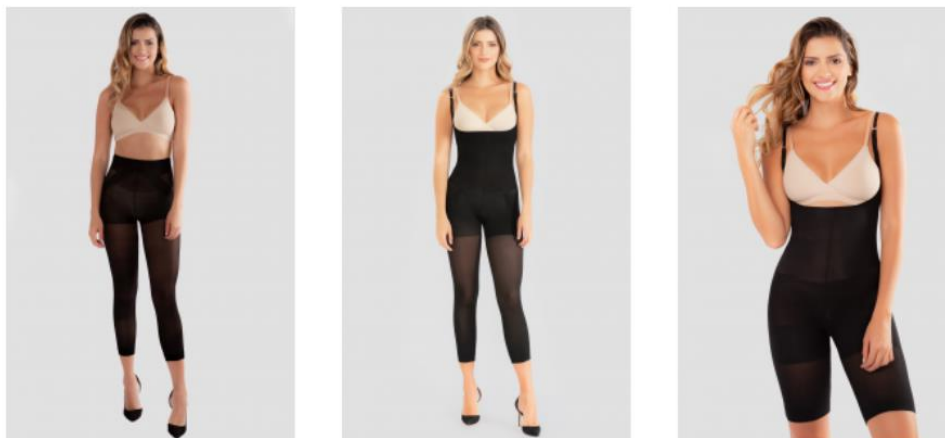
Ilustración 3. Fajas Ritchi S.A.S.



Fuente: Pagina Web Fajas Ritchi S.A.S.

Ritchi es una compañía creada en 1982 al servicio de la belleza femenina que incursionó en el mercado nacional como una marca de medias pantalón basada en satisfacer las necesidades de la mujer colombiana. Su excelente aceptación revolucionó el mercado con la mezcla de materiales innovadores y diseños creativos, proporcionándole un rápido ascenso en la industria textil a tal punto de ser reconocida como la marca que viste las reinas en Colombia. Su participación en el Reinado nacional de la belleza marca un punto importante en el crecimiento de la compañía en los años 90s, la calidad y la innovación de sus productos hacían de la marca fuera reconocida como un pilar de moda y glamur.

Ilustración 4. Portafolio de Fajas Ritchi S.A.S.



Fuente: Pagina Web Fajas Ritchi S.A.S.

En busca de nuevos productos la compañía adquiere nuevas tecnologías para desarrollar prendas de control como bodys y estilizadores, creando una nueva línea de productos basada en las necesidades del mercado. Actualmente Ritchi ha expandido sus productos al mercado internacional en Latinoamérica, Estados Unidos y Europa, apostándole a su filosofía de calidad al servicio de la belleza femenina. Actualmente Fajas Ritchi S.A.S cuenta con un portafolio de 13 diferentes modelos de fajas, entre postoperatorias, postparto, bodys, moldeadores y otras. Evaluando la posición de Fajas Ritchi S.A.S en el contexto

competitivo, la empresa en 2019 exportó 749 unidades de fajas con destino a la ciudad de Toronto, lo cual reportó ingresos totales por USD 4.265.

- **Equilibrium International**

Ilustración 5. Equilibrium International.



Fuente: Pagina Web Equilibrium International.

Equilibrium es una empresa dedicada al diseño, fabricación y distribución de la más bella lencería y productos de control de Colombia desde hace 14 años. Las colecciones de Equilibrium son elegantes y cómodas, creadas por un equipo estilístico muy bien entrenado y calificado, siempre dispuesto a captar los estilos y tendencias de la última moda y los looks más actuales, las tendencias de las nuevas telas y colores, para combinarlas con delicados encajes o bonitos bordados para diseños exclusivos. Nuestras colecciones se conciben teniendo en cuenta el cuerpo, la mente y el espíritu de la mujer.

Equilibrium también cuenta con un equipo especializado, con excelentes profesionales que se empeñan en la búsqueda de nuevos productos y conceptos que apoyen el crecimiento de nuestra empresa y la distribución de nuestros productos en todo el mundo. En Equilibrium, cada producto es rigurosamente revisado para garantizar el más cómodo y perfecto ajuste, un uso duradero y un excelente producto de primera clase con un alto estándar de calidad.

Ilustración 6. Portafolio de Equilibrium International



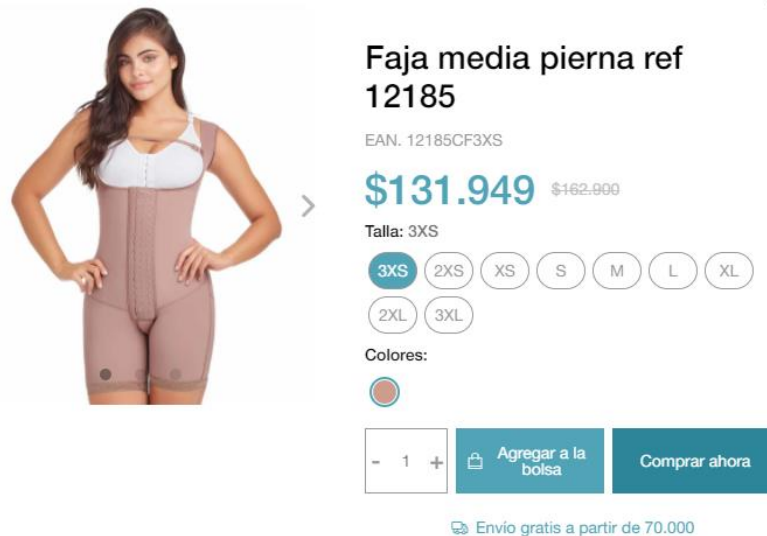
Fuente: Pagina Web Equilibrium International.

Actualmente Equilibrium International cuenta con un portafolio de 72 diferentes modelos de fajas, entre postoperatorias, postparto, bodies, moldeadores y otras. Evaluando la posición de Equilibrium International en el contexto competitivo, la empresa en 2019

exportó 348 unidades de fajas con destino a la ciudad de Toronto, lo cual reportó ingresos totales por USD 9.300.

3.2.4. Producto

Ilustración 7. Faja Media Pierna Ref 12185.



Fuente: <https://www.fajate.co/mujer/fajas/uso-diario>

La faja media pierna es una de las referencias con más ventas dentro del portafolio de Fájate, dadas sus condiciones de uso diario y sus materiales de última tecnología que transmiten ligereza y bienestar al usarse. En cuanto a las tallas de este producto se cuenta con un abanico de 9 opciones, que van desde 3XS hasta 3XL, permitiendo así ajustarse a las características físicas de cualquier persona. La faja viene en color único tal como se presenta en la imagen con la excepción de un segundo color en la parte superior del cuerpo. Cuenta con todos los aspectos de estandarización y tecnología ofrecidos por Fájate en todos y cada uno de sus productos.

3.2.5. Promoción

La promoción juega un papel fundamental en las oportunidades de Fájate tanto en el mercado nacional como internacional. En los últimos años la empresa ha venido aplicando diferentes estrategias de marketing voz a voz que multipliquen el mensaje y los productos comercializados por la marca. Gracias a ello, se inició una comunidad digital en Instagram que hoy en día cuenta con más de 120.000 seguidores; en ella se genera contenido de forma frecuente para mantener la identidad de marca y socializar los nuevos productos de Fájate. El proceso en Colombia ha sido del todo satisfactorio, incluyendo en las redes sociales información estratégica sobre cómo identificar la mejor faja para tus condiciones, la

ubicación de los puntos de venta a nivel nacional y el proceso de compras presenciales y online.

Ilustración 8. Cuenta de Instagram @fajatecolombia.



Fuente: Cuenta de Instagram @fajatecolombia.

Con miras a los ejercicios de promoción y posicionamiento se estima diseñar una campaña de alto impacto bajo medios interactivos como videos y fotografías segmentada para la población de Toronto. De esta manera se busca hacer una campaña lineal para contar la historia del producto, los beneficios que ofrece y el punto de venta donde puede ser adquirido el producto. Esta campaña se realizará por medio de Instagram Ads con un presupuesto dinámico que podrá ajustarse de acuerdo con los resultados semanales en términos de ventas y comercialización. Para la marca es de suma importancia comunicar a los clientes potenciales el éxito internacional de la faja colombiana, su precio competitivo y su excelente calidad.

3.2.6. Precio

Tabla 11. Estudio de precios de competidores

NIT	razon_social	Cantidad(es)	Precio Unitario (USD)
8000815070	RITCHI S A	749,00	11,32
805028697	CONFECCIONES SALOME LTDA	4.107,00	49,24
805026720	EQUILIBRIUM INTERNATIONAL CORPORATION C I LTDA	916,00	130,91

Fuente: Legiscomex (2020).

Mediante un análisis de precios y competidores en Legiscomex (2020) fue posible determinar el precio unitario en dólares valor CPT de las fajas que actualmente se están exportando a Canadá y específicamente a Toronto. En este sentido, la marca RITCHI S.A

tiene un precio unitario de USD \$11,32, mientras que CONFECCIONES SALOME LTDA maneja un precio CPT unitario de USD \$49,24. Aunque esta brecha de precios es la más común en el mercado nacional existe un alza importante dado el precio de las fajas de EQUILIBRIUM INTERNATIONAL CORPORATION, las cuales son exportadas a Canadá con un valor CPT de \$130,91. Dadas estas situaciones de precio y luego de hacer un análisis interno sobre las oportunidades de mercado y logística, se estima que el precio unitario en dólares estadounidenses de las fajas de Fájate para esta exportación en valor CPT será de USD \$44,7 Este valor es más de la mitad del precio CPT de la empresa con el mayor precio y por un 3% menos que el precio de venta CPT del otro competidor. De este modo, habría una rentabilidad más que satisfactoria para la empresa; además de asegurar competitividad en precios en el mercado de destino.

Tabla 12. *Tabla de Precio Unitario para la Exportación.*

TABLA DE PRECIOS			
INCOTERM	COP	CAD	USD
EXWORK	\$ 163.779	\$ 56,17	\$ 42,87
FCA	\$ 165.536	\$ 56,77	\$ 43,33
CPT	\$ 171.116	\$ 58,68	\$ 44,79
CIP	\$ 171.557	\$ 58,83	\$ 44,91
DAP	\$ 171.786	\$ 58,91	\$ 44,97
DPU	\$ 171.942	\$ 58,96	\$ 45,01
DDP	\$ 172.255	\$ 59,07	\$ 45,09

Fuente: *Elaboración Propia.*

3.2.7. Punto de Venta

Ilustración 9. *Logo Winners*



Fuente: *página web winners*

Winners Merchants International L.P. es una cadena de tiendas departamentales canadienses establecida en 1982. Winners ofrece una gran cantidad de marcas líderes y reconocidas en ropa, calzado, ropa de cama, muebles, joyería fina, productos de belleza y artículos para el hogar. Los productos tienen una tasa de descuento del 20-60% debido a un amplio proceso de mercadotecnia y venta por volumen. En este sentido, la empresa se

encarga de negociar directamente con sus proveedores asegurando un abastecimiento continuo que represente mejores costos de adquisición y mayores niveles de venta. Las tiendas generalmente no mantienen la misma mercancía durante toda una temporada. Algunas de sus mercancías se fabrican para nosotros y otras son de diseño compartido, sobre todo cuando lo que ven en el mercado no tiene el valor adecuado para sus clientes.

Ilustración 10. Establecimientos de comercio WINNERS CANADA



Fuente: página web winners

Actualmente Winners tiene 279 tiendas en toda Canadá, las cuales tienen como principal característica la flexibilidad y dinámica. No tienen paredes entre departamentos, por lo que pueden expandir y contraer fácilmente categorías de mercancía para responder a las nuevas tendencias de la moda y a los gustos cambiantes de los clientes. Las tiendas son de carácter brillante y moderno, con locaciones son demasiados adornos para dar ahorros espectaculares. Las tiendas han tomado un especial auge por el volumen de personas que diariamente ingresan, ya que se encuentran ubicadas en vías de excelente acceso, centros comerciales con gran flujo de personas y almacenes propios ubicados en zonas peatonales de gran aglomeración en puntos estratégicos de la ciudad.

3.2.8. Distribución

Ilustración 11. Ubicación de las tiendas Winners en Toronto.



Fuente: Google Maps (2020).

Winners cuenta con una red de distribución propia que cubre las 16 tiendas que maneja la cadena en la ciudad de Toronto, lugar a donde están destinadas a comercializarse las fajas de la empresa. La empresa asume la distribución física del producto, unitarizando la totalidad de los productos en su tienda matriz para ser luego ubicados de acuerdo con la demanda en las dos tiendas secundarias como también en el almacén principal. Winners maneja las solicitudes de movilización de acuerdo con la disponibilidad de inventario y a los índices de demanda en cada una de sus tiendas de determinados productos. Por lo tanto, la distribución a los 16 diferentes puntos de venta serán a discreción de la empresa de acuerdo con los resultados mostrados.

4. ESTRATEGIA DE INMERSIÓN

Fájate se encuentra en un proceso de dinamismo internacional que requiere de un mayor volumen de venta de forma periódica. La empresa ha tenido experiencia previa en exportaciones con destino a Canadá, sin embargo, están no han representado un volumen considerable para la estrategia comercial de Fájate. En un periodo de 15 meses entre el año 2017 y 2018 fueron realizadas solo dos exportaciones con destino a Canadá, las cuales totalizaron cerca de 1.500 fajas exportadas. Teniendo en cuenta el potencial del mercado y la capacidad productiva de la empresa se busca amplificar la cantidad exportada y lograr un proceso recurrente ante una importante cadena de comercialización.

La coordinación de ventas internacionales se encuentra adelantando una estrategia para obtener clientes más robustos, como cadenas y almacenes y grandes superficies con las cuales se han establecido contactos en diferentes ferias internacionales. Fájate no apuesta a tener puntos físicos ya que se hace complicado manejar una operación tan compleja en países donde no se tiene la experiencia necesaria para hacerlo; aunque la idea ha sido

debatida en diferentes ocasiones los miembros directivos consideran que es una maniobra de gran incertidumbre y que amerita una gran inversión. Por lo tanto, lo que contempla Fájate es encontrar un distribuidor minorista con capacidad de comercializar altos volúmenes y vender mediante una exportación directa: precisamente esta es la estrategia de inmersión a realizar con la compra de Winners.

4.1.ABASTECIMIENTO

Para la programación de producción se cuenta con un modelo que involucra las mismas variables del de materias primas, solo que este se realiza es con las ventas, y el lead time que se tiene en cuenta es el de producción. La clasificación de los productos ABC se hace de la siguiente manera: A (alta rotación) = son los SKU que tienen el 80% de la participación de las ventas. Dentro de esta categoría se encuentra el producto a exportar, por lo tanto, se tienen en cuenta las características de producción bajo este parámetro. Para cumplir con la mercancía a producir en primer lugar se realiza una consolidación de pedidos, de manera que sea posible conocer que otros pedidos se han realizado de forma simultánea e incluirlos en la línea de producción con la fecha límite de entrega. Luego se procede a la verificación de inventario de materias primas y se da paso al cálculo de la cantidad de insumos.

4.2.ESTRATEGIA DE PRODUCCIÓN

4.2.1. Cantidades a Producir

Según cifras oficiales de Legiscomex para el año 2019 Colombia exportó 9.785 unidades de producto identificado con el número de partida 6212200000 “Prenda comprensiva – Faja”. En términos económicos, esta cantidad exportada representa USD \$163.825 con destino a Canadá en este producto. Al realizar la segmentación en la ciudad de destino, la información arroja que a Toronto se exportó el 47% del total de fajas enviadas desde Colombia con destino a Canadá durante el año 2019; esto representaría en valores económicos USD \$76.997. Teniendo en cuenta esta información, la entrada a un distribuidor con altos niveles de rotación y las posibilidades de posicionamiento del producto se considera producir y exportar un total de 2.400 fajas en un envío único que cubrirá la demanda de 3 meses. A partir de los resultados dados por esta primera exportación se considerarán las modificaciones necesarias para los meses posteriores.

4.2.2. Inversiones tecnológicas para la adaptación del producto hacia el mercado internacional

En términos de la naturaleza del producto no es necesario realizar ninguna inversión tecnología para adaptar el producto al mercado internacional. Fájate ya cuenta con la

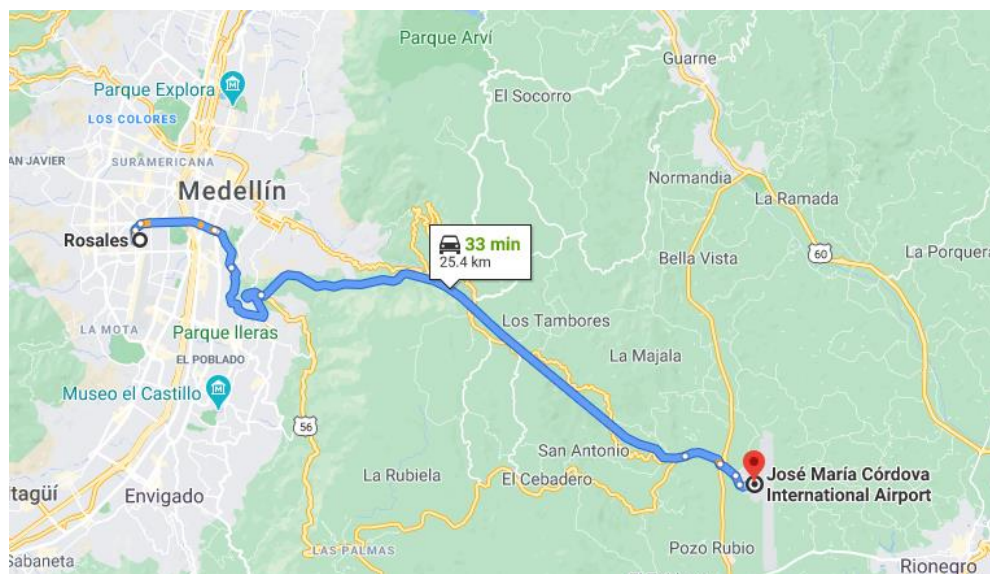
experiencia de haber exportado a Canadá con excelentes resultados, siendo una empresa que emplea niveles estandarizados de tecnología a cada uno de sus productos. La única modificación necesaria con diferencia al producto que se vende al mercado nacional es el empaque bajo idioma inglés / francés, lo cual es una exigencia para el mercado de destino. Este detalle se coordina directamente con el proveedor del empaque bajo las especificaciones otorgadas por la empresa.

4.3. ESTRATEGIA DFI

4.3.1. Cadena logística de exportación

- *Ruta Nacional*

Ilustración 12. Ruta Centro de Distribución Fájate – Aeropuerto Internacional José María Córdova



Fuente: Google Maps (2020).

La ruta nacional comprende el desplazamiento de la mercancía desde la fábrica de la empresa, ubicada en el sector de Belén-Rosales, con destino al Aeropuerto Internacional José María Córdova ubicado en el municipio de Rionegro. El tiempo del desplazamiento es de aproximadamente 33 minutos, en una ruta que es bastante usual para la empresa. Como se explicará con más detalle, el encargado de este desplazamiento será la empresa de transporte Coordinadora, también de la ciudad, con la cual se cuenta con una relación comercial de años para cubrir este tipo de procedimientos.

4.3.2. Modalidad de Exportación

Para este caso se realizará una exportación definitiva, definida como el régimen aduanero que permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior. Dependiendo si la exportación es directa (sin ingreso a depósitos temporales) o indirecta (con ingreso a depósitos temporales), puede incluir diferentes fases de procedimiento. Según Legiscomex (2020) la exportación definitiva es la modalidad que regula la salida de mercancías nacionales o nacionalizadas, del territorio aduanero nacional para su uso o consumo definitivo en otro país. También se considera exportación definitiva, la salida de mercancías nacionales o nacionalizadas desde el resto del territorio aduanero nacional a una zona franca. El trámite de esta exportación se inicia con la presentación y aceptación, a través de los servicios informáticos electrónicos, de una solicitud de autorización de embarque. Autorizado el embarque, embarcada la mercancía y certificado el embarque por parte del transportador, la solicitud de autorización de embarque se convertirá para todos los efectos en una declaración de exportación.

4.3.3. Operadores Logísticos dentro de la Cadena

Ilustración 13. Empresa de Transporte Coordinadora



Fuente: Pagina Web Coordinadora.

Coordinadora es el operador de transporte logístico nacional escogido por Fájate para realizar todas las entregas de carácter nacional. Actualmente, Coordinadora está a cargo del 100% de los envíos de Fájate a más de 20 ciudades de Colombia. Esta empresa ofrece diferentes ventajas competitivas para sus clientes, entre ellos está el de recoger la mercancía en el centro de distribución por lo cual no se incurre en gastos adicionales de movilización. Adicionalmente, se tiene una relación de confianza probada durante años con esta empresa de la región Antioqueña. Coordinadora será el operador logístico encargado de movilizar la mercancía desde el centro de distribución de Fájate hasta la terminal de carga internacional del Aeropuerto José María Córdova en el municipio de Rionegro.

Ilustración 14. Transporte Internacional FedEx Express



Fuente: Pagina Web FedEx.

FedEx es la empresa de transporte internacional encargada de realizar el envío de la mercancía hacia Canadá. Desde el año 2019 FedEx cuenta con una aeronave Boeing 767 con el cual los usuarios en Colombia pueden compartir sus productos con el mundo usando el mismo servicio confiable de FedEx de siempre con más ahorros y más opciones para efectuar envíos globales. Entre los beneficios de la empresa se encuentra el transporte en un jet de carga B767F-300 con vuelo directo de Colombia a Miami que cuenta con una capacidad de 41,276 kg (91,000 libras). También el acceso a la línea aérea de carga más grande del mundo, cinco vuelos por semana desde Colombia, cubrimiento global llegando a cada calle dentro de Estados Unidos y con servicio a más de 220 países y territorios alrededor del mundo, aduana especializada y visibilidad principio a fin a través de My Global Trade Data.

4.3.4. Medio y modo de transporte

Debido a las condiciones del producto a la costumbre comercial de la empresa, la política interna de Fájate exige que el 100% de sus exportaciones a países no fronterizos debe realizarse por vía aérea. Bajo esta decisión intervienen fundamentos importantes como el volumen de ocupación de la carga; teniendo en cuenta que las fajas pueden reducirse a una proporción de 0.2 metros cúbicos por unidad el modo de transporte idóneo es el aéreo. Por consiguiente, el medio será un avión de carga que cubra la ruta pautada entre el lugar de origen y el lugar de destino, lo cual permitirá disminuir el riesgo en términos de tiempo de tránsito realizando una exportación directa o con máximo de una parada y con menores costos asociados a la operación.

4.3.5. Empaque y Embalaje

- **Empaque primario**

El empaque primario tiene contacto directo con el producto y su función es proteger la mercancía de riesgos principalmente físicos como lo son la humedad, luz solar, plagas, roedores, decoloración y polvo. El empaque primario contiene y protege las fajas mediante bolsas plásticas diseñadas para el producto. Las dimensiones de dicha bolsa son: largo 20 cm, ancho 24 cm y alto 0,5 cm. Finalmente, tiene un peso de 0.6 kg. Con el producto las dimensiones y el peso total serian: largo 20 cm, ancho 24 cm, alto 1 cm y peso de 1.2 kg.

Ilustración 15. Empaque Original de Fájate



Fuente: Modabycolombia

- **Empaque Secundario**

El empaque secundario consiste en la caja master la cual llevará las fajas en sus respectivos empaques primarios. Las dimensiones de estas cajas son: largo 45 cm, ancho 40 cm, alto 40 cm y un peso de 0.5 kg.

Ilustración 16. Empaque Secundario



Fuente: Envato elements

- **Embalaje**
 - **Reglas de embalaje y etiquetado en Canadá**

La ley sobre el embalaje y el etiquetado de los productos de consumo se aplica al minorista, fabricante, productor o procesador de un producto, o a toda persona implicada en las operaciones de importación, embalaje y venta. Normatividad fitosanitaria

Exigencia de Cumplimiento de la Norma Internacional de Protección Fitosanitaria Canadá aplica la norma NIMF-15 desde el 16 de septiembre de 2005. Esta medida reduce el riesgo de introducción y/o dispersión de plagas cuarentenarias relacionadas con el embalaje de madera (incluida la madera de estiba), fabricado de madera en bruto de coníferas y no coníferas, utilizado en el comercio internacional.

- **Idiomas permitidos en el embalaje y el etiquetado**

La identidad del producto debe figurar en los idiomas oficiales (inglés y francés); otros idiomas son optativos. Se debe indicar el nombre genérico o común con el que se identifica al producto o, en su defecto, su función. En muchos casos se trata de productos con una declaración de identidad bilingüe, de lo contrario, se colocará en los dos idiomas oficiales. Además, debe ser legible y estar ubicada en un lugar visible. debe expresarse en unidades de volumen, métricas o cantidad, según las características del producto. Esta información debe detallarse de forma clara y prominente en el panel principal de la etiqueta, con una

precisión de tres cifras decimales. El nombre del proveedor y la declaración del negocio es la declaración de la identidad de la persona que produce el bien y la dirección de su centro de operaciones. Esta información se solicita para propósitos de entregas postales. En este aspecto, cualquiera de las siguientes opciones cumple con los requisitos de bienes importados:

- Nombre y dirección del proveedor canadiense (quien recibe la importación).
- El origen geográfico del producto junto al nombre y dirección del proveedor canadiense.
- El nombre y dirección del proveedor fuera de Canadá.

Todos los productos importados deben tener una etiqueta indeleble que mencione su país de origen. Dependiendo del producto, aplican especificaciones particulares. Los productos alimentarios deben nombrar todos los ingredientes que contienen en el orden siguiente: de mayor a menor prevalencia. Además, se debe listar toda la información nutricional del producto. Los productos textiles y la ropa deben indicar el contenido de sus fibras y las instrucciones de cuidado de la tela

Unitarización:

Largo: $45/20 = 2.25$

Ancho: $40/24 = 1.66$

Alto: $40/1 = 40$

L x A x H = 2 x 1 x 40 = 80 Unidades

(80 und * 1.2 kg) + (1 caja máster * 0.5 kg) = 96,5 kg

Esto quiere decir que en una caja máster van a caber 80 unidades del producto y va a tener un peso total de 96,5 kg (peso de la caja master + su contenido).

- **Cubicaje:**

Dimensiones del pallet: Largo

Tabla 13. Cubicaje

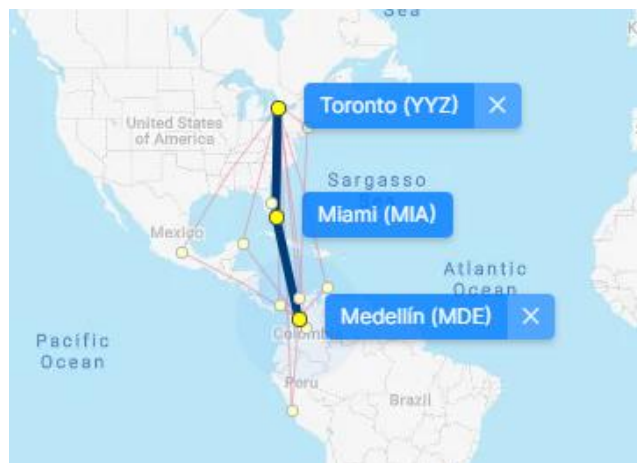
				Cubicaje	Pallet	L 120	A 100	H 200	Cajas que caben x estiba
L	A	H	45	40	40	2	2	5	20
L	H	A	45	40	40	2	2	5	20
A	L	H	40	45	40	3	2	5	30
A	H	L	40	40	45	3	2	4	24
H	L	A	40	45	40	3	2	5	30
H	A	L	40	40	45	3	2	4	24

Fuente: elaboración propia

En una estiba caben 30 cajas, esto quiere decir que por estiba irán 30 cajas que contienen 2400 fajas. El peso de la estiba es de 15 kg y el peso de la estiba más el peso de las cajas y fajas sería de 2910 kg (15 kg de estiba + (96,5 kg *30)), es decir, 2,9 ton.

4.3.6. Ruta Internacional

Ilustración 17. Ruta Internacional Medellín – Toronto.



Fuente: Flight Connections (2020).

Tal como se muestra en la gráfica superior, la ruta internacional a cubrir será Medellín – Miami – Toronto con una sola parada antes de arribar al destino final por medio de la compañía FedEx Express. Desde el aeropuerto José María Córdova ubicado en el municipio de Rionegro con una frecuencia de cinco veces por semana a las 7:00 AM el avión partirá con destino Miami, lugar donde arribará aproximadamente a las 11:00 AM. Luego, dependiendo de las condiciones de carga y disponibilidad la mercancía puede arribar ese mismo día en horas de la noche o al día siguiente de su salida a Toronto, teniendo en cuenta que es una de las principales rutas que cubre FedEx desde Miami.

Tabla 14. Documentos a presentar en el mercado de destino.

Import requirements applied to this product	Total measures 6
B600 - Product identity requirement ^①	1 ▼
B700 - Product-quality, safety or -performance requirement ^①	1 ▼
B810 - Product registration/approval requirement ^①	1 ▼
B820 - Testing requirement ^①	2 ▼
C200 - Direct consignment requirement ^①	1 ▼

Fuente: MacMap (2020).

4.3.7. Documentación

- **B600:** Documento de requisito de identidad de los productos que se utilizarán en el etiquetado de los artículos textiles de consumo
- **B700:** Documento donde se evidencia que el tiempo de propagación de la llama para los productos textiles sin superficie de fibra elevada sea superior a 3,5 segundos
- **B810:** Documento de cumplimiento al que se aplica o aplicará el artículo 3 de la Ley o el artículo 22 del presente Reglamento contenga o vaya a contener una fibra textil
- **B820:** Documento de aprobación de inflamabilidad.
- **C200:** Documento de viaje para beneficio de Nación más Favorecida: Las mercancías tienen derecho al Arancel de la Nación Más Favorecida sólo si se envían directamente al Canadá, con o sin transbordo, desde un país beneficiario del Arancel de la Nación Más Favorecida.

4.3.8. Datos para calcular costos DFI

Ilustración 18. Costo del flete nacional.

AGREGAR PAQUETE

Largo(cm.)	Alto(cm.)	Ancho(cm.)	Peso de la unidad(kg.)	Cantidad	Editar	Eliminar
120	200	100	2900	1		

SOLICITAR COTIZACIÓN

Cotización: *Su cotización se ha procesado con éxito.*

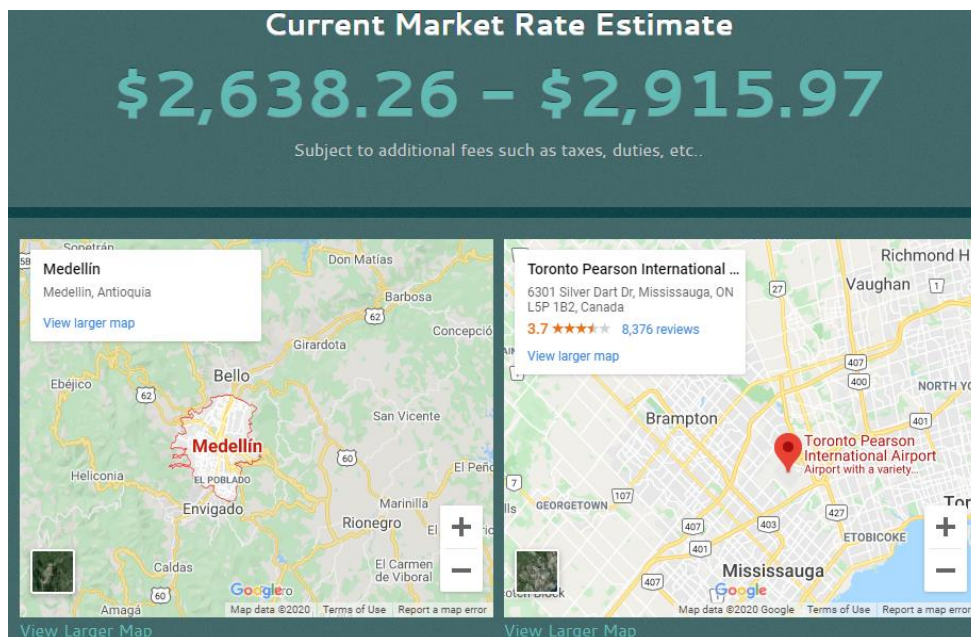
Días de entrega: 1

Flete Total: \$3666900

Fuente: Coordinadora Página Oficial (2020).

Luego de realizar una consulta remota en el portal web de Coordinadora, por el cual se cotizan normalmente los pedidos en la empresa, da un total de 3.666.900 pesos para el traslado nacional de la mercancía (desde el barrio Belén-Rosales hasta el Aeropuerto Internacional José María Córdova).

Ilustración 19. Costo del flete internacional.



Fuente: World Freight Rates (2020).

Por su parte el flete internacional fue consultado por medio de la plataforma World Freight Rates, con un estimado entre USD \$2.638 a USD \$2.915 para la ruta Medellín – Toronto teniendo en cuenta las características de peso y volumen de la mercancía.

4.3.9. Costeo DFI

Tabla 15. Tabla de Costos de la Operación.

TABLA DE COSTOS			
	TRM	\$ 3.820	
	1 USD		1 USD
	\$ 3.820		\$ 1,31
INCOTERMS	COP	USD	CAD
Costo de Producción	\$ 390.960.000	\$ 102.346	\$ 134.073
Empaque y Embalaje	\$ 220.000	\$ 58	\$ 75
Paletizado	\$ 90.000	\$ 24	\$ 31
Otros Costos	\$ 1.800.000	\$ 471	\$ 617
EXWORK	\$ 393.070.000	\$ 102.898	\$ 134.796
Transporte Nacional	\$ 3.666.900	\$ 960	\$ 1.257
Seguro del Transporte Nacional	\$ 366.690	\$ 96	\$ 126
Documentos de Exportación	\$ 185.000	\$ 48	\$ 63
FCA	\$ 397.288.590	\$ 104.002	\$ 136.243
Carga de la Mercancia	\$ 340.000	\$ 89	\$ 117
Agente aduanero	\$ 2.446.000	\$ 640	\$ 839
Transporte Internacional	\$ 10.604.320	\$ 2.776	\$ 3.637
CPT	\$ 410.678.910	\$ 107.508	\$ 140.835
Seguro del Transporte Internacional	\$ 1.058.140	\$ 277	\$ 363
CIP	\$ 411.737.050	\$ 107.785	\$ 141.198
Unitarización en Destino	\$ 550.000	\$ 144	\$ 189
DAP	\$ 412.287.050	\$ 107.929	\$ 141.386
Descargue de la Mercancia	\$ 375.000	\$ 98	\$ 129
DPU	\$ 412.662.050	\$ 108.027	\$ 141.515
Transporte Nacional en Destino	\$ 600.000	\$ 157	\$ 206
Seguro del Transporte Nacional en Destino	\$ 150.000	\$ 39	\$ 51
DDP	\$ 413.412.050	\$ 108.223	\$ 141.772

Fuente: Elaboración Propia.

4.4. ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

Como se comentó anteriormente, dados los niveles de stock y rotación que manejan las tiendas de Winners en Toronto la exportación constará de 2.400 fajas, las cuales tienen en una meta en tiempo de venta de 3 meses. Este tiempo se da teniendo en cuenta que es necesario dejar un lapso de tiempo para el conocimiento del producto, las estrategias de promoción y la distribución paulatina para cubrir los 16 puntos de venta. Se estima que el producto iniciará su comercialización en la tienda central de Winners, para luego ser extendida su distribución a las tiendas restantes una vez conocida la reacción de los compradores potenciales ante el producto.

5. EVALUACIÓN FINANCIERA.

Tabla 16. Evaluación Financiera

	Años					Total	
	0	1	2	3	4		5
Ingresos		\$684.464.000	\$1.063.713.220	\$1.322.067.182	\$2.053.749.765	\$2.764.417.782	\$7.888.411.949
Egresos		\$376.452.000	\$585.037.298	\$727.130.769	\$1.129.552.769	\$1.520.416.856	\$4.338.589.692
Inversión	455.412.050						
Flujo de Caja Neto	-\$455.412.050	\$308.012.000	\$478.675.922	\$594.936.413	\$924.196.996	\$1.244.000.926	\$3.549.822.257
Costo Capital	24%						
VPN	\$1.231.584.252						
TIR	98%						
B/C	3,70						

Pay Back	Años					
	0	1	2	3	4	5
	-\$ 455.412.050	\$ 248.396.774	\$ 311.313.685	\$ 312.036.570	\$ 390.910.928	\$ 424.338.345
		-\$ 207.015.276	\$ 104.298.409	\$ 416.334.979	\$ 807.245.907	

Período de Recuperación 1,9

INGRESOS Y EGRESOS DEL PROYECTO					
	Años				
	1	2	3	4	5
Precio Unitario	\$171.116	\$177.286	\$183.620	\$190.162	\$196.896
Cantidad	4.000	6.000	7.200	10.800	14.040
Costo Unitario	\$94.113	\$97.506	\$100.990	\$104.588	\$108.292
Ingresos	\$684.464.000	\$1.063.713.220	\$1.322.067.182	\$2.053.749.765	\$2.764.417.782
Egresos	\$376.452.000	\$585.037.298	\$727.130.769	\$1.129.552.769	\$1.520.416.856

Inversión año 0	
Costos Totales	376.452.000
Gastos de promoción	42.000.000
Costo DFI	36.960.050
Total	455.412.050

Fuente: Elaboración propia

5.1. Viabilidad del proyecto

La evaluación financiera de la operación arroja resultados bastante alentadores en términos económicos, teniendo en cuenta que la constitución de este proceso de internacionalización conlleva un importante desembolso monetario. La inversión inicial necesaria para llevar a cabo esta operación es de 455.412.050 millones de pesos, los cuales son necesarios para producir las 4.000 unidades a exportar durante el año 1 al mercado de destino incluyendo los imprevistos, permisos, distribución física internacional, promoción y otros gastos. La tasa de interés es de 24% siendo esta una sumatoria entre el promedio de captación actual de los fondos de inversión en el país para montos superiores a 450.000.000 millones de

pesos líquidos y los retornos estimados del sector; dicho promedio arrojó como resultado 21%.

A este valor es necesario sumar el valor de la inflación actual, cifra que según el Departamento Nacional de Estadística (2020) se encuentra en el 3.1% acumulado en los últimos doce meses con corte en agosto de 2020. Siguiendo este orden de ideas la tasa interna de retorno dio como resultado 98%, ubicándose por encima del 24% necesario para cumplir con el requisito financiero mínimo del proceso de internacionalización. El Payback por su parte dio como resultado 1,9 años; siendo este el periodo que demoraría la empresa en recuperar la inversión realizada. Se espera incrementar un 50% la cantidad exportada entre el año 2 y el año 1, 20% del año 3 al 2, 50% del año 4 al 3 y 30% del año 5 al 4.

6. CONCLUSIONES

Luego del análisis pertinente de los factores internos y externos, nacionales e internacionales de este proyecto de internacionalización se puede concluir que la empresa Fájate estaría frente a una excelente oportunidad de mercado para consolidar un país de gran relevancia como Canadá. Aspectos como el precio, la calidad del producto y el posicionamiento a nivel internacional de la marca son factores que coadyuvan al éxito de la operación. Adicionalmente, la experiencia exportadora de Fájate a nivel internacional permite una gran posibilidad de adentrarse en importantes cadenas de suministro en países como Canadá, luego de importantes negociaciones en distintas ferias internacionales.

Adicionalmente, la solidez financiera de Fájate permite que puedan destinarse una serie de recursos para el adecuado posicionamiento en el mercado de destino. Un periodo de recuperación de 1.9 años es común para la empresa, sobretodo en casos donde se espera llegar a ventas superiores a 10.000 unidades anuales para el 5to año del proyecto. Adicionalmente, la empresa se apalanca con el alto volumen de ingresos que obtiene por las ventas en puntos consolidados tanto a nivel nacional como internacional.

7. BIBLIOGRAFÍA

BANCO DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA. (2020, junio). *DEUDA EXTERNA DE COLOMBIA*. BANREP.

https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/bdeudax_t.pdf

COLOMBIA PRODUCTIVA. (2020, 17 febrero). *Colombia Productiva*.

<https://www.colombiaproductiva.com/ptp-capacita/publicaciones/sectoriales/publicaciones-sistema-moda?f1=Sistema%20moda&f2=&f3=&f4=&f5=>

DANE. (s. f.-a). *Presidencia de la república*. GOV.CO. Recuperado 27 de septiembre de 2020, de <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/Dane-revelo-que-en-2019-el-PIB-de-Colombia-crecio-al-3-3-el-mas-alto-desde-el-2014-200214.aspx>

DANE. (s. f.-b). *Producto Interno Bruto (PIB) Históricos*. DANE.GOV. Recuperado 27 de septiembre de 2020, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/historicos-producto-interno-bruto-pib>

Dinero. (2020a, febrero 21). *Gobierno alista impuesto de 40% a la importación de textiles*.

Ropa costará más por un decreto del Gobierno.

<https://www.dinero.com/pais/articulo/ropa-costara-mas-por-un-decreto-del-gobierno/281997#:~:text=44%3A00%20AM->

Dinero. (2020b, febrero 21). *Gobierno alista impuesto de 40% a la importación de textiles.*

Ropa costará más por un decreto del Gobierno.

<https://www.dinero.com/pais/articulo/ropa-costara-mas-por-un-decreto-del-gobierno/281997#:~:text=44%3A00%20AM->

Dinero. (2020c, julio 16). *Economía colombiana muestra signos de recuperación en mayo.*

Economía colombiana en mayo de 2020.

<https://www.dinero.com/economia/articulo/economia-colombiana-en-mayo-de-2020/292857>

Distances & Time. (s. f.). SeaRates. Recuperado 27 de septiembre de 2020, de

<https://www.searates.com/services/distances-time/>

Editorial La República S.A.S. (s. f.). *Resultados de búsqueda para analdex y fenalco*

demandaron aranceles a textiles del plan nacional de desarrollo | LaRepublica.co.

LA REPUBLICA. Recuperado 27 de septiembre de 2020, de

<https://www.larepublica.co/buscar?Term=analdex%20y%20fenalco%20demandaron%20aranceles%20a%20textiles%20del%20plan%20nacional%20de%20desarrollo%20&Limit=10&Offset=0&Order=Descending&Op=And>

Efe, -. (2020, 2 julio). *Colombiatex 2019 impulsará el uso de tecnología para reforzar*

sector textil. El Espectador.

<https://www.elespectador.com/noticias/economia/colombiatex-2019-impulsara-el-uso-de-tecnologia-para-reforzar-sector-textil/>

Elejalde, L. L. B. (2019, 28 febrero). *Producto Interno Bruto de Colombia creció 2,7% en 2018 según informó el Dane*. LA REPUBLICA.

<https://www.larepublica.co/economia/producto-interno-bruto-de-colombia-crecio-27-en-2018-segun-informo-el-dane-2834007>

FashionUnited. (s. f.). *Fashion Statistics Canada*. Recuperado 27 de septiembre de 2020, de <https://fashionunited.ca/statistics/fashion-industry-statistics-canada/>

Gabriel Farias Iribarren. (2018, 19 marzo). *Tecnología textil e industria de la moda digital*. <https://gabrielfariasiribarren.com/>. <https://gabrielfariasiribarren.com/tecnologia-textil-e-industria-de-la-moda-digital/>

Gasto de consumo final detallado de los hogares, provincial y territorial, anual CANADA. (s. f.). STATCAN. Recuperado 27 de septiembre de 2020, de <https://www150.statcan.gc.ca/t1/tbl1/en/tv.action?pid=3610022501>

Guevara, D. (2019, 14 octubre). *La devaluación del peso colombiano: explicaciones y consecuencias*. Razón Pública. <https://razonpublica.com/la-devaluacion-del-peso-colombiano-explicaciones-y-consecuencias/>

Household expenditure: clothing Canada 2017. (s. f.). Statista. Recuperado 27 de septiembre de 2020, de <https://www.statista.com/statistics/437142/annual-household-expenditure-on-clothing-and-accessories-canada/>

INEXMODA. (s. f.). *INFORME SISTEMA MODA 2019*. SISTEMA MODA. Recuperado 27 de septiembre de 2020, de http://www.saladeprensainexmoda.com/wp-content/uploads/2020/01/Informe_Sistema_Moda_-_Noviembre_2019.pdf

INEXMODA. (2020, diciembre). *INFORME SISTEMA MODA*. WWW.SECTORIAL.CO.

http://www.saladeprensainexmoda.com/wp-content/uploads/2020/02/Informe_Sistema_Moda_-_Diciembre_2019.pdf

MAPA REGIONAL DE OPORTUNIDADES SISTEMA MODA. (s. f.). MARO. Recuperado 27 de septiembre de 2020, de <https://www.maroc.com.co/apuesta-pdp/bienes/11>

Monterrosa, H. (2019, 29 noviembre). *La histórica devaluación del peso colombiano frente al dólar no es exclusiva*. LA REPUBLICA. <https://www.larepublica.co/finanzas/la-historica-devaluacion-del-peso-colombiano-frente-al-dolar-no-es-exclusiva-2939225>

PROCOLOMBIA. (s. f.). *Inversión en el sector Sistema Moda*. Invierta en Colombia.

Recuperado 27 de septiembre de 2020, de <https://www.inviertaencolombia.com.co/sectores/manufacturas/textil-y-confeccion.html>

PROCOLOMBIA. (2014). *PERFIL DE LOGÍSTICA DESDE COLOMBIA HACIA CANADÁ*.

https://procolombia.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_canada_2014.pdf

PROCOLOMBIA. (2020, enero). *Certificaciones internacionales de Calidad para el Sistema Moda*. MIN COMERCIO.

<https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=42ea1e22-0c6f-4c95-8b30-0801804b5fe2>

Rutas Marítimas / Portal de Exportaciones - Colombia Trade. (s. f.). COLOMBIA

TRADE. Recuperado 27 de septiembre de 2020, de

<https://www.colombiatrader.com.co/herramientas-del-exportador/logistica/rutas-y-tarifas-de-transporte/rutas-maritimas>

SURA. (s. f.). *ANÁLISIS DE COMPORTAMIENTO Y OPORTUNIDADES DEL SECTOR*

SISTEMA MODA. Recuperado 27 de septiembre de 2020, de

<https://www.sura.com/estrategiasComerciales/documentos/pdf/informeSectorial-sistemaModa.pdf>

World Freight Rates 2020. (s. f.). world freight rates. Recuperado 27 de septiembre de

2020, de <https://www.worldfreightrates.com/es/freight>