



MÁSTER OFICIAL EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS (MBA)

CURSO ACADÉMICO 2024-2025

TRABAJO FIN DE MÁSTER

PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN: BUTRICH S.A.C.

INTERNATIONALIZATION PLAN: BUTRICH S.A.C

AUTORA:
PAOLA MARYURI LEÓN YANA

TUTORA:
MARÍA OBESO BECERRA
MARÍA CONCEPCIÓN LOPEZ FERNÁDEZ

JULIO 2025

INDICE DE CONTENIDO

CAPÍTULO 1 CONTEXTO.....	1
1.1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. OBJETIVO GENERAL	1
1.3. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	1
CAPÍTULO 2 SOBRE LA EMPRESA	2
2.1 EMPRESA JESSICA BUTRICH	2
CAPÍTULO 3 MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA	3
3.1 DEFINICIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	3
3.3 MOTIVOS PRINCIPALES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN	5
CAPÍTULO 4 PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN	6
4.1 DESARROLLO DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN	6
4.2 DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA.....	6
4.2.1 Recursos tangibles	7
4.2.2 Recursos intangibles	9
4.2.3 Recursos Humanos.....	10
4.2.4 Capacidades Organizativas.....	12
4.3 ANÁLISIS DE LOS PAÍSES CANDIDATOS.....	14
4.3.1 Análisis de México	14
4.3.1.1 <i>Factores contextuales</i>	14
4.3.1.2 <i>Factores de ajuste producto - mercado</i>	18
4.3.2 Análisis Colombia	23
4.3.2.1 <i>Factores contextuales</i>	23
4.3.2.2 <i>Factores de ajuste producto – mercado</i>	27
4.3.3 Análisis de España	30
4.3.3.1 <i>Factores contextuales</i>	30
4.3.3.2 <i>Factores de ajuste producto – mercado</i>	33
4.4 MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS.....	36
4.5 INFORMACION DE INTERES ADICIONAL SOBRE EL PAÍS ELEGIDO	37
CAPÍTULO 5 ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN	39
5.1 ANÁLISIS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA BUTRICH	39

CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	41
6.1 CONCLUSIONES	41
6.2 RECOMENDACIONES ESTRÁTEGICAS	42
BIBLIOGRAFÍA	43
ANEXOS	48

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 2-1Organigrama de Butrich.....	3
Ilustración 4-1 Deuda de la empresa Butrich S.A.C	8
Ilustración 4-2Jessica Butrich, la primera peruana en trabajar una colección con Disney ...	10
Ilustración 4-3Comparación de temperaturas entre México y Perú	15
Ilustración 4-4 Comparación de las dimensiones culturales de México y Perú según el modelo de Hofstede.....	18
Ilustración 4-5 Cinco fuerzas de Porter	19
Ilustración 4-6 Diferencias de clima entre Colombia y Perú	24
Ilustración 4-7 Comparación de las dimensiones culturales de Perú y Colombia según el modelo de Hofstede.....	27
Ilustración 4-8 Comparación de las dimensiones culturales de Perú y España según el modelo de Hofstede.....	33
Ilustración 4-9 Comparación Perú - Colombia	37
Ilustración 4-10 Exportaciones de Colombia y Perú	38
Ilustración 5-1 Comparación de estrategias para la internacionalización	40

INDICE DE TABLAS

Tabla 3-1 Factores push y pull para la internacionalización	6
Tabla 4-1 Cantidad de trabajadores Butrich 2025	12
Tabla 4-2 Diagnóstico interno de la empresa Butrich	14
Tabla 4-3 Comparativa del PIB,PNB, exportaciones e importaciones entre Mexico y Perú 2023	17
Tabla 4-4 Comparativa del PIB, PNB, exportaciones e importaciones entre Colombia y Perú 2023	26
Tabla 4-5 Comparación de temperaturas entre España y Perú	32
Tabla 4-6 Comparativa del PIB, PNB, exportaciones e importaciones	32
Tabla 4-7 Matriz de selección de mercados México, Colombia y España	38

RESUMEN

En un entorno empresarial marcado por la globalización, la internacionalización se presenta como una estrategia esencial para que las marcas con identidad propia amplíen su alcance y generen ventajas competitivas sostenibles. Este Trabajo de Fin de Máster desarrolla un plan de expansión internacional para Butrich, marca peruana de calzado y accesorios de lujo hechos a mano, con el propósito de identificar el mercado más idóneo entre México, Colombia y España para establecer una filial propia mediante inversión directa.

El análisis parte de una evaluación interna de la empresa para valorar sus capacidades estratégicas, operativas y organizacionales, lo que permite establecer su grado de preparación para abordar nuevos mercados. A partir de ello, se aplica un enfoque comparativo que integra herramientas como la matriz de selección de mercados y el modelo CAGE, con el fin de examinar variables críticas como las distancias culturales, administrativas, económicas y geográficas entre Perú y los países objetivo. Este enfoque se complementa con el análisis de entorno competitivo, perfil del consumidor y barreras de entrada, ofreciendo una visión integral para la toma de decisiones.

Los hallazgos evidencian que Butrich posee una propuesta de valor sólida y diferenciada, con recursos adecuados para abordar el proceso de internacionalización. Tras comparar los tres mercados, Colombia se posiciona como la opción más favorable para una primera incursión, debido a su afinidad cultural, cercanía geográfica y entorno institucional receptivo. Como fase inicial, se plantea una estrategia gradual que combine canales digitales con acciones presenciales como pop-up stores, permitiendo validar la demanda y adaptar la oferta antes de ejecutar la apertura de una filial permanente.

Este plan no solo propone una ruta concreta para la expansión internacional, sino que refuerza el posicionamiento global de Butrich como marca latinoamericana de lujo, con fuerte arraigo artesanal, sensibilidad estética y compromiso con la sostenibilidad.

ABSTRACT

In a globalized business environment, internationalization has become a crucial strategy for brands with a strong identity to expand their reach and achieve sustainable competitive advantages. This Master's Thesis develops an international expansion plan for Butrich, a Peruvian luxury brand specializing in handcrafted footwear and accessories, with the objective of identifying the most suitable market among Mexico, Colombia, and Spain to establish a wholly owned subsidiary through direct investment.

The analysis begins with an internal evaluation of the company's strategic, operational, and organizational capabilities to assess its readiness to enter new markets. Subsequently, a comparative approach is applied using tools such as the market selection matrix and the CAGE framework to examine key factors including cultural, administrative, economic, and geographic distances between Peru and the target countries. This approach is complemented by an analysis of the competitive environment, consumer profiles, and entry barriers, providing a comprehensive basis for decision-making.

Findings indicate that Butrich has a strong and differentiated value proposition, with adequate resources to undertake internationalization. After comparing the three markets, Colombia emerges as the most favorable initial destination due to its cultural affinity, geographic proximity, and receptive institutional environment. The recommended entry strategy involves a phased approach that combines digital channels with physical activations such as pop-up stores, allowing demand validation and product adaptation prior to establishing a permanent subsidiary.

This plan not only outlines a clear pathway for international expansion but also strengthens Butrich's global positioning as a Latin American luxury brand rooted in craftsmanship, aesthetic sensitivity, and sustainability commitment.

CAPÍTULO 1 CONTEXTO

1.1. INTRODUCCIÓN

En un mundo cada vez más globalizado y conectado, ha impulsado que muchas empresas busquen expandir sus negocios. Más allá de su alcance local o nacional, para llegar a nuevos públicos y mercados, lo que ha generado una creciente necesidad de realizar y ejecutar planes de internacionalización.

Este trabajo se enfoca en la creación de un plan de internacionalización de la empresa Butrich. Esta es una marca peruana que ha destacado por su estilo único y elegante en el mundo de la moda. Se especializa en calzado y accesorios hechos a mano con alta calidad en Perú, diseñados por Jessica Butrich desde el 2004.

El trabajo incluye todas las fases de este plan desde un punto de vista estratégico, comenzando por un análisis de la empresa para determinar si cuenta con los recursos y capacidades necesarios para acometer la internacionalización. Posteriormente se realiza un análisis de tres mercados potenciales para determinar el más adecuado para establecer una filial en el exterior.

Este plan tiene como objetivo diseñar una estrategia de expansión basada en la inversión directa, que permita abrir una filial propia en el mercado seleccionado. Este enfoque permitirá a la marca establecerse internacionalmente y diversificar sus operaciones comerciales aprovechando el potencial de crecimiento en uno de los mercados analizados. La entrada a uno de estos mercados ofrece la oportunidad a la marca Butrich para que siga posicionándose como un referente de moda en América Latina y a nivel global.

1.2. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de internacionalización para la marca Butrich que permita su expansión global mediante la apertura de una filial propia (vía inversión directa) en uno de los mercados estratégicos: México, Colombia o España. Este plan incluirá el análisis de mercados, la identificación de la mejor estrategia de entrada y recomendaciones para consolidar su presencia en el país elegido.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Examinar el estado presente de la compañía Butrich para valorar su situación actual y recursos a disposición para iniciar un proceso de internacionalización, para determinar su preparación para iniciar un proceso de internacionalización con inversión directa.
- Analizar oportunidades de mercado en México, Colombia y España mediante un estudio detallado de sus rasgos demográficos, socioeconómicos, culturales y competitivos, con el objetivo de escoger la mejor opción de crecimiento.

PLAN DE INTERNACIONALIZACION DE BUTRICH

- Potenciar la imagen internacional de la marca Butrich, capitalizando las posibilidades de expansión en mercados globales y reforzando su reputación como una marca peruana de lujo y excelencia en zapatos y complementos artesanales.

CAPÍTULO 2 SOBRE LA EMPRESA

2.1 EMPRESA JESSICA BUTRICH

Jessica Butrich Bschwartzmann, fundadora y directora creativa, diseñó su primer zapato en 2004. Jessica es la directora creativa de Butrich, una destacada diseñadora peruana con reconocimiento internacional. Esta marca se sitúa en el sector de la moda y la industria textil, enfocándose en la venta minorista de calzado y accesorios de lujo, lo que la posiciona en el segmento de alta gama. Su identidad se basa en la creación de diseños que evocan un estilo retro, latino, femenino y sofisticado, destacándose por la innovación y la exclusividad de sus detalles.

A lo largo de los años, Butrich ha reafirmado su compromiso con la inclusión y el desarrollo de la manufactura artesanal de cuero en Perú. Orgullosamente peruana, la marca ha logrado penetrar en mercados internacionales, valorando siempre los materiales autóctonos. Actualmente, cuenta con tiendas en Perú y sus productos se exportan a Estados Unidos, Chile, República Dominicana, Panamá, Puerto rico, México, Colombia y Canadá. En el mercado peruano, sus tiendas se distinguen por atraer a una clientela femenina gracias a sus encantadores diseños e infraestructura (Butrich,2025).

“Butrich cuenta con su propia planta de fabricación, lo que les permite gestionar la producción de forma organizada y con altos estándares. Sus maestros zapateros producen productos hechos a mano de alta calidad, utilizando siempre los materiales más finos y rescatando el valor de las técnicas de fabricación tradicionales. Cada pieza de Butrich está elaborada para durar en el tiempo, y el distintivo 'Hecho en Perú' completa su sello de valor” (Butrich,2025).

Para comprender la estructura interna de la empresa y optimizar las posibilidades de éxito en el proceso de internacionalización, se analizarán elementos clave como la misión, visión, valores y el organigrama, ver Ilustración 2-1. (Butrich, 2025)

Visión: Ofrecer productos de calidad con estilos vanguardistas latinos y aire retro a mujeres elegantes, atrevidas, sofisticadas y atemporales.

Misión: Ser una marca líder peruana en la producción, comercialización y distribución de calzados que apuesten por la innovación constante de sus diseños.

Valores: Calidad, autenticidad, libertad, original y pasión

Organigrama de la empresa

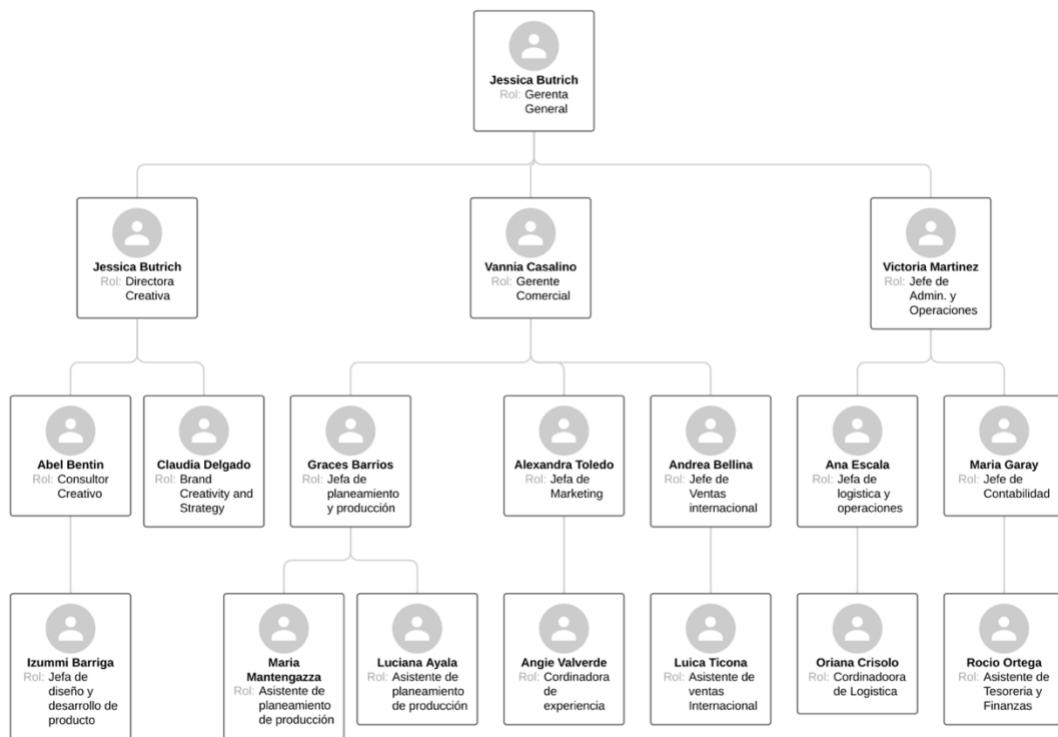


Ilustración 2-1 Organigrama de Butrich

Fuente: (Butrich, 2025)

CAPÍTULO 3 MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA

En este capítulo, se presentarán diversas definiciones conceptuales que ayudarán a comprender y profundizar en el concepto de internacionalización, así como en su evolución a lo largo del tiempo. También se abordará su aplicación en el entorno empresarial, con la incorporación de la tecnología.

3.1 DEFINICIÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN

El concepto de internacionalización como táctica de crecimiento empresarial empezó a cobrar importancia a mediados del siglo XX, vinculada con el desarrollo de las compañías más allá de sus mercados locales.

Durante los siglos XVIII y XIX, figuras como Smith (1776) por La Riqueza de las Naciones y Ricardo (1817) por Principios de Economía Política establecieron los fundamentos del comercio global, introduciendo ideas como la ventaja comparativa.

No obstante, fue en los años 60 y 70 cuando la teoría moderna de internacionalización empezó a fortalecerse, con Johanson y Vahlne.(1977) creando el modelo de internacionalización Uppsala.

PLAN DE INTERNACIONALIZACION DE BUTRICH

A partir de las décadas de 1980 y 1990, la globalización impulsó la internacionalización empresarial, extendiéndola más allá de las grandes corporaciones hacia pequeñas y medianas empresas. A finales del siglo XX y principios del XXI, la digitalización y la liberalización comercial, favorecidas por acuerdos de libre comercio y el desarrollo de tecnologías como Internet y las plataformas digitales, eliminaron barreras de acceso a los mercados internacionales. Este contexto propició una transformación en las estrategias de internacionalización, permitiendo una mayor competitividad y facilitando la expansión global de las empresas.

3.2 METODOLOGÍA

La metodología empleada ofrece herramientas propias de la dirección estratégica para desarrollar los pasos necesarios para identificar oportunidades, evaluar riesgos y ejecutar el plan de internacionalización, con el fin de alcanzar el objetivo de expandir exitosamente la empresa en los mercados propuestos.

En primer lugar, se realizará un diagnóstico interno de la empresa para evaluar si dispone de los recursos y capacidades necesarios para iniciar el proceso de internacionalización, siguiendo las indicaciones del Manual de Internacionalización publicado por ICEX (2023a). Este análisis se enfocará en la preparación de la empresa para emprender la expansión internacional, evaluando recursos tangibles, intangibles, humanos y capacidades organizacionales.

Una vez confirmada la idoneidad de la empresa para internacionalizarse, se aplicará un enfoque sistemático para seleccionar el mejor destino de inversión. Para ello, se empleará la matriz de selección de mercados que considera factores como el tamaño del mercado y la competencia, combinada con el modelo CAGE, desarrollado por Ghemawat, que permite evaluar las diferencias entre países en cuatro dimensiones clave:

- **Distancia cultural:** analiza las diferencias en valores, normas, tradiciones y comportamientos que pueden influir en la percepción y aceptación de los productos en el mercado destino.
- **Distancia administrativa:** considera la estabilidad política, regulaciones y condiciones legales que pueden afectar la operación.
- **Distancia geográfica:** evalúa la ubicación física, la logística y los costos asociados al transporte y distribución.
- **Distancia económica:** examina las diferencias en desarrollo económico, ingresos y capacidad de consumo que impactan la demanda y rentabilidad.

Para complementar este análisis, se incorporan herramientas de análisis industrial basadas en el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que permiten evaluar factores clave que afectan la rentabilidad y sostenibilidad en los mercados seleccionados, tales como:

1. **Intensidad de la competencia actual:** Un mercado con alta competencia suele presentar menores márgenes de rentabilidad.

2. **Competidores potenciales:** Las barreras de entrada determinan la facilidad con que nuevas empresas pueden ingresar. A medida que Topitop se consolida, la competencia futura puede reducirse.
3. **Productos sustitutivos:** La existencia de alternativas incrementa la exigencia de innovación y calidad para mantener la preferencia del consumidor.
4. **Poder de negociación de los proveedores:** Un mayor poder puede generar costos elevados y condiciones menos favorables.
5. **Poder de negociación de los clientes:** Comprender el comportamiento y exigencias de los consumidores facilita la adaptación de precios y condiciones comerciales.

Finalmente, se analizará el ajuste del producto a las características culturales y preferencias locales, buscando minimizar modificaciones para facilitar la aceptación y reducir riesgos, manteniendo una oferta competitiva y adecuada a cada mercado.

Este enfoque integral garantiza una selección informada del país destino y el diseño de estrategias adecuadas para maximizar las posibilidades de éxito en la internacionalización de Butrich.

3.3 MOTIVOS PRINCIPALES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN

Según Ortiz (2023), en el manual del ICEX, existen dos motivos para que las empresas deciden internacionalizarse:

- Motivos proactivos: Se refieren a cuando las empresas, de manera voluntaria, toman la iniciativa de explorar nuevos mercados fuera de su país de origen con el objetivo de crecer y expandirse.
- Motivos reactivos: Ocurren cuando las empresas se ven obligadas a internacionalizarse debido a presiones en su mercado local, como la saturación del mercado, la competencia de marcas internacionales o la demanda de clientes extranjeros.

Basándose en lo mencionado, concluimos que la decisión de internacionalización de Jessica Butrich responde a motivos proactivos, impulsados por el deseo de la diseñadora y sus socios de posicionarse como una marca líder en el sector de calzado y accesorios de moda a nivel global. Con una propuesta que evoca un universo retro, latino, femenino y sofisticado, Butrich se ha consolidado en la escena latinoamericana, destacándose por su diseño de autor, atención meticulosa a los detalles, piezas de alta calidad e innovación constante.

Además que Butrich ha logrado posicionarse como una de las marcas más influyentes en la moda peruana por lo que ve la necesidad de expandirse a nuevos mercados fuera de lo nacional. Además, la marca ha captado atención internacional, participando en eventos especiales de moda en Ecuador, Colombia y Orlando USA, donde abrió su primer pop-up store en el interior de uno de los hoteles de Disney.

PLAN DE INTERNACIONALIZACION DE BUTRICH

Dejando así su presencia más allá de Latinoamérica. La internacionalización permitirá un crecimiento económico significativo, reforzando la visibilidad global de la marca y consolidando su posición como referente en la moda.

Además, la estrategia de internacionalización apunta a maximizar la economía de escala, en particular en el desarrollo más avanzado del comercio electrónico. Esta iniciativa permitirá a la empresa no solo expandir su base de consumidores, sino también diversificar sus fuentes de ingresos, reduciendo así los riesgos de depender exclusivamente de un solo mercado.

En la siguiente tabla 3-1, se exponen otros factores push y pull que la empresa Butrich deberá tener en cuenta a la hora de llevar a cabo un plan de internacionalización y, así poder expandirse a nuevos mercados (Jormanainen & Koveshnikov, 2012).

Tabla 3-1 Factores push y pull para la internacionalización

FACTORES PUSH	FACTORES PULL
Saturación del mercado peruano: Jessica Butrich ya es una marca consolidada en Perú, lo que limita su crecimiento si se queda solo en el mercado nacional.	Crecimiento del mercado internacional: Curbir demanda insatisfecha en otros países.
Alta competencia local: La competencia con otras firmas nacionales de moda y calzado obliga a buscar nuevas oportunidades.	Acceso a nuevos clientes: Expansión de la base de consumidores.
Crecimiento limitado del comercio electrónico en el mercado local: La marca necesita expandir su plataforma digital y acceder a clientes con mayor poder adquisitivo en mercados más desarrollados.	Avances en tecnología y digitalización: Facilitan la exportación, ventas en línea y expansión sin necesidad de presencia física.
Inestabilidad en el país de origen: Inflación, regulaciones desfavorables, falta de incentivos fiscales.	Condiciones económicas favorables: Mercados con incentivos fiscales, menores impuestos o crecimiento sostenido.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO 4 PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

4.1 DESARROLLO DEL PLAN DE INTERNACIONALIZACIÓN

En este punto se propondrá el plan de internacionalización para Jessica Butrich en los países de México, Colombia y España. Estos países fueron elegidos para la internacionalización de Butrich gracias al crecimiento del mercado de moda en México, la vinculación cultural con la marca peruana y la posibilidad de expandirse en áreas esenciales de habla hispana. Además, estos países brindan un ambiente económico positivo y un gran interés por productos hechos a mano y de diseño único. En primer lugar, se realizará un diagnóstico interno de la empresa que permita conocer si la situación actual de la empresa es apta para iniciar este proceso. Posteriormente se determinará el mejor lugar para invertir realizando un exhaustivo análisis de los países candidatos. Finalmente, una vez que se ha determinado el mejor lugar para invertir se determinará el método de entrada más adecuado en su caso y la estrategia de internacionalización idónea para la empresa.

4.2 DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA

A continuación se hará la evaluación interna de la empresa que permitirá un análisis completo de la situación actual de la empresa para determinar los recursos disponibles y

los que faltan. Para lograrlo, se deben examinar cuatro categorías fundamentales de recursos: tangibles, intangibles, humanos y capacidades organizacionales (Ortiz, 2023).

A continuación, se expondrán las variables analizadas para el diagnóstico interno de la empresa y posteriormente se detallará la argumentación para cada una:

4.2.1 Recursos tangibles

Son aquellos recursos físicos que pueden medirse y cuantificarse y que sirven de apoyo a la internacionalización. Incluyen tanto recursos económicos como recursos físicos.

Con respecto a los recursos económicos cabe destacar que Butrich es una empresa privada por lo que no tiene la obligación de publicar sus estados financieros, ya que no cotiza en bolsa. Sin embargo, según Sugobono (2022), se sabe que la marca tuvo un crecimiento económico del 65% durante los años de pandemia, 2020 y 2021, en comparación con años anteriores. Este éxito se atribuye en gran medida a la popularidad de sus tacones, lo que facilitó su expansión hacia nuevos mercados locales y la apertura una nueva tienda física en Lima.

La pandemia ha impulsado a las empresas a explorar alternativas para generar ingresos, debido a que los consumidores no pudieron visitar tiendas físicas por las restricciones del confinamiento. En este contexto Butrich logró crecer gracias al comercio electrónico, que se convirtió en una herramienta esencial. Así, los medios digitales adquirieron un papel central como plataformas de transacción para productos y servicios.

Tras el crecimiento en pandemia en base al comercio electrónico, Ortega (2024), los resultados en el 2023 son aproximadamente un tercio de sus ventas en total de una tienda física, como la tienda física que tienen en La Mar, Miraflores, y a la tienda del Jockey, que también aporta un tercio de ventas. Así, el comercio en línea tiene una relevancia comparable a la de una tienda física. Se estima que el aumento en las ventas a través del canal online, junto con la expansión de las exportaciones, permitirá a la firma de zapatos alcanzar un crecimiento del 17% en 2024.

Aunque la información de los estados financieros es limitada, los porcentajes de crecimiento económico son significativas y el crecimiento constante reflejan la confianza del mercado en el potencial de la empresa y su solidez financiera, así también se vio si la empresa cuenta con alguna deuda, y como se puede ver en la ilustración 4-1 donde verificamos que la empresa Butrich S.A.C no cuenta con ninguna deuda coactiva a través de la página de consultas de la *Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria de Perú (SUNAT)*.

REACTIVA PERÚ DE 20548677867 - BUTRICH S.A.C.

Resultado de la Búsqueda

¿Tiene deuda en cobranza coactiva mayor a una (1) UIT?

NO

La información está actualizada al 30/03/2025

Decreto Legislativo N° 1455

Ilustración 4-1 Deuda de la empresa Butrich S.A.C

Fuente: (SUNAT, 2025)

Con respecto a los recursos físicos, y de acuerdo con Butrich (2025), la empresa opera en su propia planta de fabricación ubicada en el distrito de Ate en Lima, lo que le permite gestionar la producción de manera organizada y bajo altos estándares de calidad.

Actualmente Jessica Butrich cuenta con dos tiendas propias en Lima, Perú: su tienda principal en Miraflores y otra ubicada en el centro comercial de Jockey Plaza, en San Isidro. Además, como parte de su estrategia de expansión fuera de la capital, la marca ha establecido franquicias en distintas provincias del país.

En 2020, Butrich inauguró su primera franquicia en Arequipa, ubicada en el Centro Comercial Parque Lambramani. Posteriormente, en 2021, abrió una tienda en Trujillo, dentro del Centro Comercial Real Plaza. Finalmente, en 2022, la marca llegó a Cusco con una tienda también ubicada en el Centro Comercial Real Plaza. Estas aperturas han consolidado la presencia de Butrich en diversas ciudades de Perú, fortaleciendo su posicionamiento a nivel nacional.

Además, la marca tiene presencia en Cartagena, Colombia, donde sus productos se exhiben en la boutique Malva y su presencia en la tienda The Canvas NYC, ubicada en el Seaport, en la calle 93 sur del distrito financiero de Nueva York, cerca de Wall Street, reflejando un enfoque sólido en el desarrollo de una presencia accesible en el sector de la moda. Según Gonzales (2024), cabe resaltar que la marca peruana celebró su primer pop-up en México, que tuvo lugar en Ikal Store, ubicada en la avenida Masaryk, en la capital del país.

Butrich cuenta con una infraestructura logística conformada por almacenes estratégicamente ubicadas para la distribución eficiente de sus productos a los clientes. La empresa ha

ampliado su presencia con bodegas adicionales en otras ciudades principales y algunas intermedias, tales como Lima distritos, y provincias como Arequipa ,Cusco y Trujillo.

La expansión ha optimizado considerablemente las entregas en estos sectores, agilizándolas y reduciendo costos operativos (Butrich, 2025).

4.2.2 Recursos intangibles

Estos recursos no tienen una forma física y no se pueden medir directamente, pero juegan un rol clave en el valor de la empresa. En concreto para la empresa Jessica Butrich se van a analizar los siguientes:

- Tecnología: La empresa dispone de una página web optimizada que permite realizar pedidos a nivel mundial, lo cual demuestra su capacidad tecnológica para gestionar envíos internacionales, un aspecto clave en su plan de internacionalización. En términos de redes sociales, cuenta con una presencia destacada: 13,799 en LinkedIn más de 400 mil seguidores en Instagram, y 91,600 en TikTok. Además, su perfil de Instagram está vinculado directamente a su página web, facilitando el proceso de compra para los usuarios a través de esta red social. En conjunto, la empresa demuestra una alta competencia tecnológica tanto para la promoción global de sus productos como para la gestión eficiente de pedidos en línea, lo cual es esencial para su expansión internacional.
- Imagen de marca: Se refiere a la percepción que el público tiene sobre lo que proyecta la empresa en el mercado. En el proceso de internacionalización, esta percepción es clave, especialmente porque la empresa se posiciona como una marca de gama alta, no accesible para todos los públicos. Esto permite que los clientes que pueden permitirse sus productos sientan una percepción de exclusividad y diferenciación.

Además, la empresa se destaca por ofrecer productos hechos a mano y de alta calidad, lo cual refuerza su imagen de prestigio y contribuye a su aceptación en mercados internacionales que valoran la artesanía y la exclusividad. La directora creativa y fundadora de la marca de zapatos y accesorios premium "Butrich" ha sido reconocida como una de las 50 personas más creativas de Perú en 2023 (Perú Forbes,2023).

La reputación e imagen internacional de Jessica Butrich se han consolidado a través de varios factores clave que destacan su relevancia en la industria de la moda. En primer lugar, la marca es reconocida por sus diseños innovadores y originales, lo que ha atraído la atención tanto a nivel nacional como internacional. Su participación en eventos prestigiosos, como el Mercedes Benz Fashion Week Madrid, ha elevado su visibilidad en el mercado europeo. (The World Kartz Magazine, 2021).

PLAN DE INTERNACIONALIZACION DE BUTRICH

Es importante destacar que, según Pérez (2021), la marca peruana Butrich ha logrado posicionarse con una imagen sólida al convertirse en la primera firma de diseño de autor en Perú en colaborar con el gigante de la industria del entretenimiento, Disney ver ilustración 4-2. Esta colaboración resultó en una colección de edición limitada inspirada en Alicia en el país de las maravillas. Esta alianza ha impulsado a Butrich hacia un reconocimiento destacado en el ámbito de la moda, especialmente en los mercados norteamericanos, captando la atención y generando interés en su propuesta de diseño.



Ilustración 4-2 Jessica Butrich, la primera peruana en trabajar una colección con Disney

Fuente: (Peréz, 2021)

Adicionalmente, las colaboraciones estratégicas con boutiques y tiendas de moda han facilitado la entrada de sus productos en nuevos mercados, ampliando su base de clientes en diversas regiones. La obtención de premios y reconocimientos, como el Premio Luces de El Comercio a Mejor Diseñadora del Año y mejor colaboración del año ha reforzado su estatus en la industria. (CEAM, 2024).

4.2.3 Recursos Humanos

Aunque se puede cuantificar el número de empleados y medir su desempeño, también aporta valores intangibles como habilidades, conocimiento, experiencia y alineación con la cultura organizacional. Esto resalta la importancia estratégica del capital humano en el éxito y competitividad de la empresa.

Jessica Butrich, egresada del Instituto Centro de altos estudios de la moda (CEAM) de Lima en 2005, es la diseñadora y fundadora de la marca "Butrich", expandida en 2006 a Butrich Shoes y Butrich Couture. (Centro de Altos Estudios de la Moda, 2014) Su estilo lúdico y

PAOLA MARYURI LEÓN YANA

original la ha convertido en un referente de la moda peruana, destacando por evocar épocas glamorosas como los años 50. Ha participado en importantes pasarelas como Perú Moda, Lima Fashion Week, y Mercedes Benz Fashion Week Madrid. Su éxito la llevó a ser reconocida en 2009 con el Premio Luces de El Comercio como Mejor Diseñadora del Año (El Comercio, 2024).

Acerca de la experiencia internacional acorde a su página principal Butrich (2025) la empresa realiza ventas tanto en el territorio nacional como internacionalmente. En el ámbito local, cuenta con dos tiendas propias en Lima (una en Miraflores y otra en Jockey Plaza San Isidro), además de tres franquicias en Arequipa, Cusco y Trujillo. A pesar de su consolidación en el mercado peruano, la marca tiene claras aspiraciones internacionales, con el objetivo de expandir su presencia más allá de Lima y explorar nuevos mercados tanto dentro como fuera de Perú.

A nivel internacional, Jessica Butrich ha comenzado a expandir su presencia en mercados clave. En Cartagena, Colombia, ha colaborado con la boutique Malva, mientras que en Nueva York, la marca está presente en la tienda The Canvas NYC, ubicada en el distrito financiero de Seaport,. Además, celebró su primer pop-up en México en la tienda Ikal Store, ubicada en la avenida Masaryk en la Ciudad de México. Este crecimiento en mercados internacionales refleja el potencial de la marca para seguir expandiéndose y consolidándose como un referente en el sector de la moda global (Butrich, 2025).

La empresa cuenta con un equipo de 52 trabajadores, incluyendo diseñadoras de moda, administradoras, ingenieras y relacionistas públicas, todos con sólida experiencia y conocimiento en el sector de la moda. La empresa cuenta con profesionales con amplia experiencia y un profundo conocimiento en el área en la que se desempeñan.

Entre los empleados destacados están:

- Vannia Casalino (Gerente Comercial), experta en desarrollo empresarial y estrategias de ventas, marketing y servicio al cliente en la industria de la moda.
- Victoria Martínez (Jefa de Administración y Operaciones), responsable de la gestión eficiente de la empresa.
- Andrea Bellina (Jefa de Ventas), encargada de impulsar el crecimiento rentable de Butrich.

Además, el equipo incluye una variedad de profesionales especializados en diferentes áreas, lo que fortalece la capacidad de la empresa para enfrentar los desafíos del mercado (Linkedin, 2025).

La información mostrada a continuación en la tabla 4-1 corresponde a lo declarado por el contribuyente en la Plantilla Electrónica o PLAME ante la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria de Perú (SUNAT), y abarca los 12 últimos períodos vencidos al mes anterior al día de la consulta.

PLAN DE INTERNACIONALIZACION DE BUTRICH

Tabla 4-1 Cantidad de trabajadores Butrich 2025

CANTIDAD DE TRABAJADORES Y/O PRESTADORES DE SERVICIO DE 20548677867 - BUTRICH S.A.C.

Información de Trabajadores y/o Prestadores de Servicio			
La información mostrada a continuación corresponde a lo declarado por el contribuyente en la Planilla Electrónica o PLAME ante la SUNAT. La información presentada corresponde a los 12 últimos períodos vencidos al mes anterior al día de la consulta.			
Periodo	Nº de Trabajadores	Nº de Pensionistas	Nº de Prestadores de Servicio
2024-02	54	0	13
2024-03	55	0	7
2024-04	54	0	8
2024-05	53	0	17
2024-06	53	0	5
2024-07	51	0	10
2024-08	52	0	10
2024-09	52	0	41
2024-10	53	0	21
2024-11	54	0	13
2024-12	53	0	18
2025-01	54	0	10

Fuente: (SUNAT, 2025)

4.2.4 Capacidades Organizativas

Las capacidades organizativas son una habilidad clave para gestionar eficazmente tareas y procesos organizativos. Esta habilidad implica la capacidad de separar mentalmente distintos contextos y establecer prioridades claras. Una empresa organizada se distingue, entre otras características, por su profundo conocimiento de los entornos de gestión y su capacidad para aplicar estos conocimientos de manera comprometida.

- Producción: La producción de la empresa se centraliza en una fábrica ubicada en el distrito de Até Lima Perú. Todos los productos se elaboran a mano, lo que incrementa la calidad de los productos ya que al ser fabricados a mano y mediante personas, las materias primas son seleccionadas con exhaustividad para seleccionar las mejores, además de que al hacerlo a mano los productos cuentan con cierta personalización y tienen una historia propia a la hora de fabricarlos (Butrich, 2025).
- Comercialización: La comercialización de la empresa es excelente, tanto en sus tiendas físicas como en la página web. La marca Jessica Butrich destaca por su exitosa estrategia de comercialización, basada en una sólida identidad de diseño de autor y un posicionamiento exclusivo en el segmento premium. Colaboraciones estratégicas, como su alianza con Disney, le han permitido ganar visibilidad en mercados internacionales y reforzar su prestigio en la industria de la moda.
- Marketing. El marketing de la empresa apuesta por una estética vibrante y colorida, caracterizada por elementos gráficos como líneas, estampados animal print, cuadros,

y texturas en cuero o terciopelo. Este estilo retro y marcadamente femenino se destaca en el contexto de un entorno aún conservador en Lima, la ciudad donde nació la marca.

La empresa Butrich destaca por su enfoque innovador y estratégico en el mercado. A través de sus redes sociales, utiliza publicidad no convencional para captar una amplia base de seguidores, complementando sus tiendas físicas en Lima con una plataforma de comercio electrónico que le permite distribuir productos a nivel nacional e internacional.

Además, su éxito se basa en capacidades organizativas clave, como la innovación en el diseño que fusiona tendencias contemporáneas con moda actual, eficiencia en la cadena de suministro y relaciones sólidas con clientes, proveedores y socios estratégicos. La empresa demuestra adaptabilidad frente a los cambios del mercado y habilidades efectivas en la gestión de proyectos, consolidándose como una marca competitiva en un entorno dinámico.

Tras completar esta evaluación, concluimos que la empresa Butrich cuenta con un sólido posicionamiento para implementar su plan de internacionalización. La compañía dispone de los recursos tangibles, intangibles, recursos humanos y capacidades organizativas necesarios para enfrentar este desafío con éxito. Los resultados específicos de este análisis interno se encuentran en la tabla 1

Tabla 4-2 Diagnóstico interno de la empresa Butrich

DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA						
		MN	N	E	P	MP
RECURSOS TANGIBLES	Recursos Económicos				X	
	Recursos Físicos				X	
RECURSOS INTANGIBLES	Reputación e imagen de marca					X
	Tecnología de la empresa					X
RECURSOS HUMANOS	Experiencia internacional					X
	Actitud					X
CAPACIDADES ORGANIZATIVAS	Producción					X
	Comercialización					X

Fuente: Elaboración propia a partir de Pla-Barber y León-Darder (2004).

4.3 ANÁLISIS DE LOS PAÍSES CANDIDATOS

La internacionalización es una estrategia esencial para el crecimiento de una empresa, y seleccionar el país adecuado requiere una evaluación exhaustiva. Este análisis se realizará siguiendo la metodología descrita en la sección anterior, utilizando la matriz de selección de mercados propuesta por José Pla Barber y Fidel León Darder (2004).

Para cada país, se analizarán los elementos contextuales de distancia cultural, geográfica, política y económica, según el modelo CAGE de Ghemawat (2001), cuyo desarrollo se presenta en la metodología, y los criterios del Manual de Internacionalización de ICEX (2023a).

Para la segunda parte, centrada en los factores de ajuste producto-mercado, se utilizarán las herramientas de análisis industrial de Porter y el modelo de ajuste de Pla-Barber y León-Darder (2004), cuyo desarrollo se detalla en el apartado de metodología. Se analizarán las siguientes variables.

4.3.1 Análisis de México

A continuación, se analiza el mercado mexicano como posible destino estratégico para la expansión internacional de la empresa peruana Butrich, considerando su potencial para acoger una filial propia mediante inversión directa.

4.3.1.1 *Factores contextuales*

En esta sección se realizará el análisis de los factores contextuales (Ortíz, 2023).

Distancia geográfica:

México, ubicado en América del Norte, limita con Estados Unidos al norte, Belice y Guatemala al sureste, el Golfo de México y el Mar Caribe al este, y el Océano Pacífico al oeste. Es el decimocuarto país más grande del mundo, con cerca de 2 millones de km², y el undécimo más poblado, con aproximadamente 118 millones de habitantes. Su idioma principal es el español (Secretaría de relaciones exteriores México. 2024).

La distancia geográfica entre Perú y México varía dependiendo de las ciudades específicas que se tomen como referencia. Sin embargo, en términos generales: La distancia entre Lima, Perú, y Ciudad de México es de aproximadamente 4,200 kilómetros en línea recta (*Datos mundiales*, 2024).

El transporte marítimo es el principal medio utilizado para el comercio entre Perú y México. Ambos países cuentan con costas extensas y bien conectadas en el Océano Pacífico, lo que facilita este tipo de intercambio. Este medio se prefiere por su capacidad para mover grandes volúmenes de mercancías de forma eficiente y con costos más bajos en comparación con otras alternativas (*Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico*, 2024).

PAOLA MARYURI LEÓN YANA

Además se espera mejorar el transporte marítimo con el Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec (CIIT) que comenzara a operar de manera completa en 2025. Este megaproyecto tiene el objetivo de integrar una plataforma logística multimodal que conecte los océanos Pacífico y Atlántico, mejorando la infraestructura de puertos y ferrocarriles, (Gobierno de México,2024).

El clima en Perú y México presenta una gran diversidad debido a sus características geográficas. Según el Servicio Nacional de Meteorología (SENAMHI), México tiene climas que van desde los áridos y desérticos hasta los tropicales y templados. Por su parte, Perú se caracteriza por contar con zonas tropicales en la selva, un clima desértico en la costa, y un clima frío y de alta montaña en los Andes. La variabilidad climática en ambos países también está influenciada por factores como la altitud y la cercanía al mar.

	Méjico	Perú
Temperatura del día:	30,5 °C	24,7 °C
Temperatura de la noche:	17,5 °C	16,5 °C
Humedad rel.:	67 %	72 %
Días de lluvia:	5,9	2,4
Horas de sol al día:	7,5	5,9

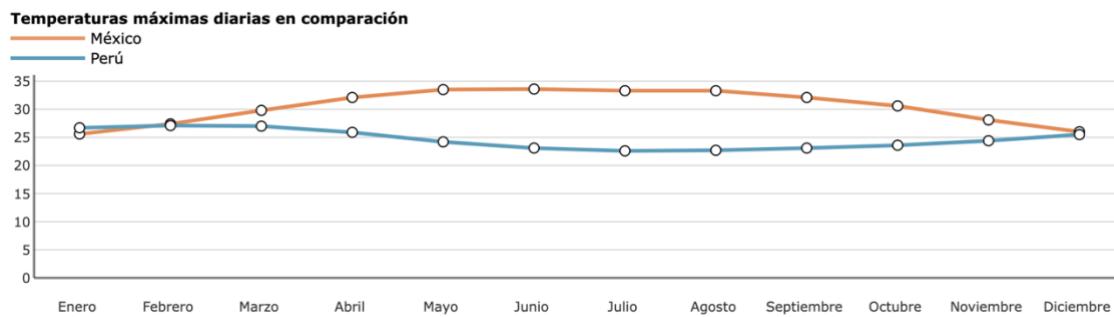


Ilustración 4-3Comparación de temperaturas entre México y Perú

Fuente: (Datos mundial, 2024)

Teniendo todo esto en consideración, entre estos dos países, la distancia geográfica se evalúa como aceptable.

Distancia económica:

Méjico y Perú presentan diferencias económicas significativas debido a sus estructuras productivas y niveles de desarrollo. Mientras que Méjico utiliza el peso mexicano, cuya conversión es de aproximadamente 27.5 pesos por cada euro, en Perú se emplea el sol, con una tasa de cambio de aproximadamente 3.80 soles por euro, notablemente la economía Mexicana es más grande y diversificada, según la (Embajada de Méjico en Perú, 2024) siendo una de las principales economías de América Latina, con un fuerte sector industrial, manufacturero y exportaciones hacia EE.UU. En cambio, la economía de Perú es más dependiente de la minería y la exportación de materias primas, aunque ha experimentado un crecimiento notable en sectores como el turismo y la agricultura en las últimas décadas.

PLAN DE INTERNACIONALIZACION DE BUTRICH

En 2023, según (Datos mundial, 2023) el Producto Interior Bruto (PIB) de México fue de un millón seiscientos cincuenta y cuatro mil trescientos ochenta y cinco millones de euros (1.654.385 millones de euros), lo que representa aproximadamente 12,88 millones de euros por cada mil habitantes. Por otro lado, el PIB de Perú alcanzó los doscientos cuarenta y siete mil cuatrocientos ochenta y tres millones de euros (247.483 millones de euros), lo que equivale a alrededor de 3,80 millones de euros por cada mil habitantes. México también tiene un PIB per cápita más alto que Perú, reflejando un mayor nivel de desarrollo económico.

Teniendo todo esto en consideración, entre estos dos países, la distancia económica se valora como aceptable.

Tabla 4-3 Comparativa del PIB, PNB, exportaciones e importaciones entre México y Perú 2023

	MEX: total	por 1000 inh.	PER: total	por 1000 inh.
Producto Interior Bruto:	1.654.385 M €	12,88 M €	247.483 M €	7,20 M €
Producto nacional bruto:	1.437.470 M €	11,19 M €	222.228 M €	6,47 M €
Exportaciones:	600.984 M €	4,68 M €	67.813 M €	1,97 M €
Importaciones:	623.950 M €	4,86 M €	58.254 M €	1,70 M €

Fuente: (Datos mundial, 2023)

Distancia política:

México es uno de los principales socios comerciales de Perú, siendo el segundo receptor en América Latina de inversión extranjera directa mexicana, con un acumulado cercano a 17 mil millones de dólares en los últimos diez años. Entre las empresas mexicanas presentes en Perú se encuentran Grupo México, América Móvil, Bimbo y Femsa (Embajada de México en Perú, 2024).

Sin embargo, las relaciones diplomáticas entre México y Perú se han visto afectadas debido a una disputa política. Según (El perfil, 2023) Dina Boluarte, presidenta de Perú desde 2021, asumió el cargo tras el derrocamiento de Pedro Castillo en un golpe de Estado. Esta situación generó tensiones con Andrés Manuel López Obrador, presidente de México, quien en 2023 otorgó asilo político a la esposa e hijos de Castillo, basándose en la tradición diplomática de México y alegando que Castillo fue víctima de una "oligarquía política". Esta decisión creó el conflicto entre ambos gobiernos.

Sin embargo, la llegada de Claudia Sheinbaum a la presidencia de México en 2024 ha abierto nuevas perspectivas para mejorar las relaciones bilaterales. Con un enfoque renovado en el respeto mutuo y los acuerdos previos, ambos países están buscando restablecer una cooperación más estrecha, superando las diferencias pasadas. Se espera que bajo la administración de Sheinbaum, las relaciones entre México y Perú se fortalezcan, impulsando la colaboración en diversas áreas como el comercio, la diplomacia y la seguridad.

Y según (Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico, 2004) se seguirá cumpliendo El Acuerdo de Integración Comercial entre Perú y México fue firmado el 6 de abril de 2011 y entró en vigor el 1 de febrero de 2012. Este acuerdo reemplazó el anterior Acuerdo

de Complementación Económica (ACE N°8), firmado en 1987, el cual limitaba las preferencias arancelarias a un número reducido de productos y no contemplaba aspectos como servicios e inversiones. Las negociaciones comenzaron en 2006 y culminaron con un acuerdo más amplio, que incluye disciplinas sobre acceso a mercados, inversiones, servicios, y solución de controversias.

El acuerdo ofrece importantes beneficios como el acceso preferencial para más de 12,000 productos peruanos, incluidos langostinos y conservas, al mercado mexicano, mientras que algunos productos peruanos del sector textil podrán ingresar sin aranceles. Además, establece reglas para el suministro remoto de servicios y facilita la exportación de servicios peruanos a México. También se promueve la inversión mutua, lo que fortalecerá los flujos de inversión y contribuirá al aprovechamiento de las oportunidades productivas en ambos países.

Teniendo todo esto en consideración, entre estos dos países, la distancia política se valora como aceptable.

Distancia Cultural:

México y Perú comparten profundas similitudes culturales siendo las civilizaciones más grandes de América, los Aztecas y los Incas debido a su legado histórico. Ambos son herederos de civilizaciones milenarias, como los Olmecas y los Caral. En 2007, Machu Picchu y Chichen Itzá fueron elegidas como maravillas del mundo moderno, lo que consolidó a ambos países como destinos turísticos de renombre (El heraldo de México, 2021).

Perú y México comparten el español como idioma oficial, aunque ambos países también tienen una gran diversidad lingüística indígena. En Perú, se hablan lenguas como el quechua y el aimara, mientras que México cuenta con más de 60 lenguas indígenas, siendo el náhuatl y el maya las más destacadas.

En cuanto a la religión, el catolicismo predomina en ambos países, resultado de la colonización española. Las festividades religiosas y las celebraciones católicas juegan un papel central en la vida cultural de ambos. La mezcla de creencias indígenas y católicas también es una característica común.

Además para evaluar mejor la distancia cultural entre los países en estudio, analizaremos El modelo de Hofstede, con sus 6 dimensiones, el cual ayuda a identificar las similitudes y diferencias culturales entre países, facilitando la adaptación y comprensión de otros estilos de vida y comportamientos culturales. Las dimensiones son:

- Distancia al poder (Power Distance): evalúa el reconocimiento de las inequidades y jerarquías en la sociedad.
- Individualismo (Individualism): analiza la inclinación hacia el individualismo o la colectividad.
- Motivación para alcanzar el éxito y el logro (Motivation for Achievement and Success): también denominada masculinidad, manifiesta el énfasis en la competitividad y el triunfo personal.
- Evasión de la incertidumbre (Uncertainty Avoidance): señala el grado de resiliencia ante la incertidumbre y la ambigüedad.

PLAN DE INTERNACIONALIZACION DE BUTRICH

- Enfoque a largo plazo (Long Term Enfoque): evalúa la relevancia otorgada a la planificación a largo plazo en comparación con el mantenimiento de tradiciones y valores actuales.
- Indulgencia (Indulgence): representa el nivel al que una sociedad facilita el cumplimiento de los anhelos vinculados a la diversión y el disfrute.

Esto se visualiza en la siguiente ilustración 4-4 que detalla la comparación de las dimensiones culturales entre México y Perú.



Ilustración 4-4 Comparación de las dimensiones culturales de México y Perú según el modelo de Hofstede

Fuente: (The culture factor, 2025)

Según The Culture Factor (2025), los dos países comparten similitudes culturales aceptación de jerarquías, aversión al riesgo y guía colectiva, aunque México es más jerarquizado e individualista. México sobresale por su mayor incentivo al triunfo (69 vs. 42) y una elevada permisividad (97 vs. 46), en contraste con Perú, que es más restringido y tradicional, con una perspectiva más a corto plazo (5 vs. 23).

Teniendo todo esto en consideración, entre estos dos países, la distancia cultural se valora como aceptable.

4.3.1.2 Factores de ajuste producto - mercado

Es fundamental evaluar la adecuación entre el producto y el mercado en cada país, considerando su viabilidad comercial y aceptación por parte de los consumidores. Para mitigar riesgos, resulta imprescindible determinar si el producto requiere cambios. A continuación, como se observa en la ilustración 4-5 se realizará un análisis de los factores

de ajuste con la industria de la moda en México a través de las 5 fuerzas competitivas de Porter (Ortiz, 2023).

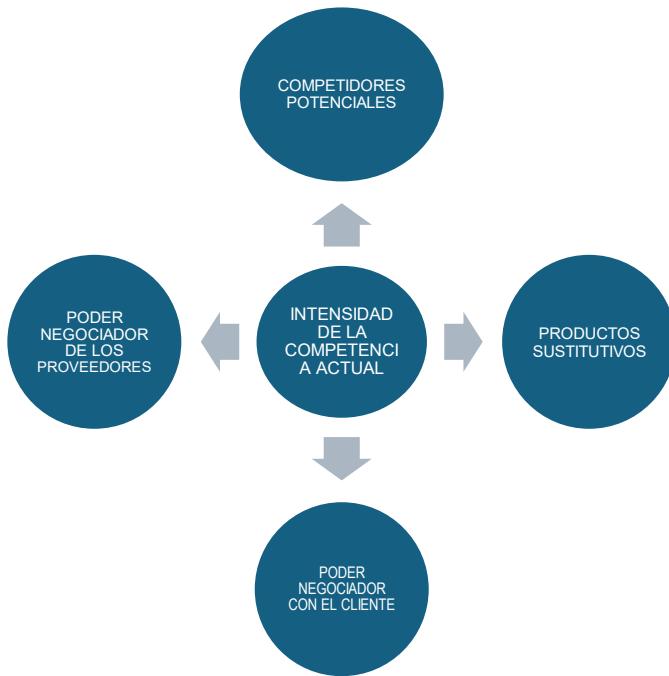


Ilustración 4-5 Cinco fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia adaptada de (Porter, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. , 1980)

Ajuste producto – mercado

La marca Butrich al ingresar al mercado mexicano, podría enfrentar la necesidad de realizar ajustes relativamente pequeños. Aunque tanto México como Perú comparten ciertos gustos en moda, el mercado mexicano es más diverso y competitivo, con una gran presencia de marcas tanto locales como internacionales, que abarcan desde el lujo hasta el fast fashion.

Para lograr una adaptación exitosa, Butrich podría considerar la opción de ofrecer productos con precios más accesibles, sin sacrificar la calidad, para cumplir con las expectativas de los consumidores mexicanos, quienes buscan una combinación de exclusividad y precios razonables. Asimismo, sería conveniente ajustar los empaques y la documentación al español, y modificar las campañas de marketing según los valores y preferencias de los consumidores mexicanos, que cada vez valoran más la sostenibilidad y el diseño. Analizando este punto se puede ver que se ajustaran algunos puntos pero no es una amenaza.

PLAN DE INTERNACIONALIZACION DE BUTRICH

Debido a la poca modificación que se debe hacer del producto en México, la puntuación que obtiene en este apartado sería de un 3 sobre 5, porque el producto no necesita modificaciones muy grandes para ingresar al mercado mexicano, pero sí requiere adaptaciones culturales y comerciales, como embalaje, precios y mejorar el marketing.

Intensidad de la competencia actual

México, gracias a su riqueza cultural, ha emergido en los últimos años como un epicentro de interés para la moda internacional. Su diversidad se ha convertido en una fuente clave de inspiración para numerosas marcas, impulsando la creación de diseños únicos. Además, el país ha mostrado un notable desarrollo en la industria de la moda, consolidándose como uno de los sectores con mayor crecimiento y evolución reciente.

Según Costavana (2024), la moda mexicana atraviesa un momento destacado de alta visibilidad, en el que diversos eventos de gran importancia contribuyen a su proyección. Uno de ellos es el Mercedes-Benz Fashion Week, celebrado dos veces al año, donde se presentan las mejores tendencias y los diseñadores más destacados del país. Este evento se ha consolidado como una plataforma clave para exhibir las colecciones más relevantes de cada temporada, posicionándose como un referente en la moda nacional e internacional.

Entre las principales marcas que competirían con Butrich en el mercado mexicano se encuentran Cuadra, Regina Romero, Dorothy Gaynor y Perugia (Donde ir de compras México, 2025).

Cuadra se distingue por su exclusividad y el uso de pieles exóticas en la fabricación de calzado y accesorios, ofreciendo una amplia gama de productos que van desde botas hasta bolsas y cinturones. (Cuadra, 2025) Por otro lado, Regina Romero es una marca de lujo que enfatiza la calidad de sus materiales y la fabricación artesanal, con diseños elegantes y atemporales (Regina Romero, 2025).

Dorothy Gaynor, con más de medio siglo de trayectoria y presencia en todo México, se posiciona como una de las empresas líderes en la producción y venta de calzado para hombres y mujeres, renovando su catálogo con cientos de modelos por temporada. (Dorothygaynor, 2025) Finalmente, Perugia, (Perugia, 2024) una empresa especializada en la creación de zapatos de moda de alta calidad, fue fundada en México por José Luis Pineda en 1988 esta marca reconocida presta mucha atención al detalle y la artesanía fina.

Estas marcas han crecido y destacado en México por su originalidad, y buena calidad de sus productos, por lo que serían unos grandes competidores para la empresa Butrich al entrar al mercado mexicano, no se considera una amenaza ya que siempre habrá alta competencia en los mercados por lo que la empresa tendrá que desarrollar estrategias efectivas para ganarse a sus clientes distinguiéndose de los demás.

Por lo tanto, considerando la fuerte competencia que enfrentaría Butrich en el mercado mexicano, la puntuación asignada es de 3 sobre 5. Si bien su integración plena al mercado podría representar un desafío, esto no sería una amenaza directa, sino una característica

propia de un entorno maduro y competitivo. No obstante, la marca cuenta con el potencial necesario para competir eficazmente si logra diferenciarse estratégicamente.

Competidores potenciales

México, como una de las economías más importantes de América Latina, ofrece un ambiente favorable para la inversión en la industria de la moda y el calzado. De acuerdo con información proporcionada por la Secretaría de Economía, el país ha presenciado un incremento en la inversión extranjera en las industrias del calzado y la confección, impulsado por acuerdos comerciales como el T-MEC y convenios con la Unión Europea (Secretaría de Economía, 2023).

Sin embargo, a pesar de esta apertura, existen factores que podrían representar un reto para Butrich. La industria del calzado en México está dominada por fabricantes locales bien posicionados y con un fuerte arraigo en el mercado, como Cuadra, Perugia y Dorothy Gaynor. Estas empresas tienen acceso a una red de distribución consolidada y altos volúmenes de producción, lo que les permite ofrecer precios competitivos.

El desarrollo del comercio electrónico, a través de plataformas como Mercado Libre, Amazon y Liverpool, ha facilitado la entrada de nuevas marcas internacionales sin necesidad de una infraestructura física costosa, permitiendo a empresas emergentes competir eficazmente con las marcas consolidadas.

Aunque existen retos derivados de la competencia local, el entorno económico y el crecimiento del comercio electrónico ofrecen una oportunidad favorable para Butrich, especialmente si aprovecha el canal digital para ingresar al mercado mexicano.

Dado que las empresas locales consolidadas poseen un alto poder de negociación sobre los fabricantes y proveedores del mercado, a Butrich le resultaría difícil acceder a una red de suministro competitiva a nivel local. En consecuencia, se asigna una puntuación de 2 sobre 5 en este aspecto.

Productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son aquellos que, aunque provienen de diferentes industrias, cumplen con la misma necesidad que los productos de calzado. En este caso, el calzado satisface la necesidad de proteger y cubrir los pies, y es una necesidad que solo se cumple con el sector de calzado, por lo que no representan una amenaza con otras industrias, ya que esta sigue siendo la principal opción para cubrir esa necesidad.

En el mercado mexicano, la amenaza de productos sustitutos para marcas de lujo como Butrich es considerable, dado el dinamismo y la variedad del sector de la moda. Por un lado, las marcas de moda rápida como Zara, Bershka, Stradivarius y Steve Madden representan una alternativa atractiva para los consumidores que buscan tendencias actuales a precios más accesibles. Estas marcas, con su enfoque en el diseño rápido y precios bajos, logran captar a un público amplio que prefiere renovar su guardarropa con frecuencia, lo que

PLAN DE INTERNACIONALIZACION DE BUTRICH

constituye una amenaza directa para Butrich, que se posiciona como una marca de lujo y exclusividad.

Además, el crecimiento del comercio informal en México, sumado al auge de plataformas de segunda mano, ha intensificado la competencia. Los consumidores mexicanos, cada vez más conscientes de la sostenibilidad, recurren a opciones como ropa y calzado de segunda mano o productos locales hechos a mano, que, aunque no compiten directamente en términos de diseño o exclusividad, ofrecen productos únicos y más accesibles. Esto refleja una tendencia hacia la compra responsable y económica, lo que representa una amenaza adicional para marcas premium como Butrich.

Sin embargo, esto no es una amenaza, Butrich puede contrarrestar la competencia apelando a su propuesta de valor centrada en la exclusividad, la calidad y la durabilidad de sus productos. Al dirigirse a un segmento de consumidores dispuestos a pagar un precio premium por calzado y accesorios únicos, la marca puede diferenciarse de las alternativas más asequibles y del comercio informal, destacando sus productos como una inversión a largo plazo frente al consumo inmediato y masivo de marcas de fast fashion. Por esto mismo, la puntuación sería de 4 sobre 5, ya que, si bien la amenaza existe, la exclusividad y diferenciación del producto reducen su impacto directo.

Poder negociador de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en el sector de moda y calzado mexicano es moderado para empresas como Butrich. En México, la diversidad de proveedores de materiales como cueros, textiles y componentes para calzado disminuye la concentración del poder en manos de unos pocos actores clave. Sin embargo, para preservar su exclusividad, Butrich continuará realizándose en su país de origen, Perú. En consecuencia, se puede concluir que la fuerza del "poder negociador de los proveedores" no representa una amenaza significativa para la empresa.

Por tanto, el poder negociador de los proveedores no representa una amenaza relevante, y se le asigna una puntuación de 3 sobre 5, considerando el bajo nivel de influencia sobre la estructura de costos y operaciones de la empresa en este mercado.

Poder negociador con los clientes

El poder de negociación con clientes en el mercado de moda mexicano es considerablemente alto, principalmente debido a la amplia oferta de opciones disponibles. Los compradores mexicanos tienen acceso a una extensa variedad de marcas, tanto nacionales como internacionales, a través de tiendas físicas y plataformas en línea, lo que les otorga una mayor libertad de elección. Además, la creciente preferencia por la moda rápida y el constante cambio de tendencias impulsa a los consumidores a buscar productos que sean tanto asequibles como modernos, lo que ejerce presión sobre marcas premium como Butrich para que mantengan su competitividad en cuanto a precios y diseño. (Asociación Mexicana de Venta Online, 2024).

Por otro lado, los consumidores mexicanos están cada vez más conscientes del equilibrio entre calidad y precio, y valoran las promociones, descuentos y programas de fidelización. Aunque existe un segmento dispuesto a pagar más por exclusividad y alta calidad, muchos consumidores prefieren opciones más accesibles, lo que aumenta su poder de negociación. Las marcas que no logren satisfacer estas demandas corren el riesgo de perder clientes ante competidores que ofrezcan productos que logren un balance adecuado entre precio y calidad.

México experimenta un rápido crecimiento en el ámbito digital, impulsado por una población joven y cada vez más conectada. La demanda de experiencias personalizadas y sostenibles posiciona al sector como un motor clave para la economía. Para aprovechar su potencial, es esencial integrar tecnología avanzada, mejorar la infraestructura digital y adoptar estrategias de marketing innovadoras. La transformación digital en México se evidencia en los hábitos de consumo, ya que el 40% de los mexicanos realiza compras en línea cada semana, lo que indica una clara inclinación hacia el comercio electrónico (ICEX España Exportación e Inversiones, 2024).

Se analiza que el crecimiento de compras de forma digital es creciente lo que da inclinación por el comercio electrónico, combinada con una demanda por experiencias personalizadas y sostenibles, crea una oportunidad estratégica para la marca, lo cual es favorable.

Aunque los consumidores mexicanos tienen un alto poder de negociación por la saturación de la oferta y su sensibilidad al precio, Butrich puede contrarrestarlo mediante diferenciación, diseño exclusivo y estrategias digitales enfocadas en su público objetivo, por lo que puntuaremos un 3 sobre 5.

4.3.2 Análisis Colombia

A continuación, se analiza el mercado colombiano como posible destino estratégico para la expansión internacional de la empresa peruana Butrich, considerando su potencial para acoger una filial propia mediante inversión directa.

4.3.2.1 Factores contextuales

En esta sección se realizará el análisis de los factores contextuales (Ortíz, 2023)

Distancia geográfica

Colombia, situada en el norte de América del Sur, limita al norte con el mar Caribe, al este con Venezuela y Brasil, al oeste con el océano Pacífico, al noroeste con Panamá, y al sur con Perú y Ecuador. Con una población de aproximadamente 52,7 millones de habitantes, su capital es Bogotá, y su moneda oficial es el peso colombiano (Oficina de información diplomática ficha país Colombia , 2024).

Como se ve en (Geodatos, 2024) La distancia entre Colombia y Perú es de 1,524 kilómetros (947 millas). son dos países que dada su ubicación geográfica y cercanía

PLAN DE INTERNACIONALIZACION DE BUTRICH

Además, Colombia y Perú comparten climas similares gracias a su ubicación tropical y la influencia de la cordillera de los Andes, lo que genera una diversidad climática que incluye zonas cálidas y húmedas en tierras bajas, así como climas más frescos y secos en las regiones montañosas y valles (Datos mundial, 2024).

	Colombia	Perú
Temperatura del día:	30,5 °C	24,7 °C
Temperatura de la noche:	22,1 °C	16,5 °C
Humedad rel.:	76 %	72 %
Días de lluvia:	12,0	2,4
Horas de sol al día:	5,4	5,9

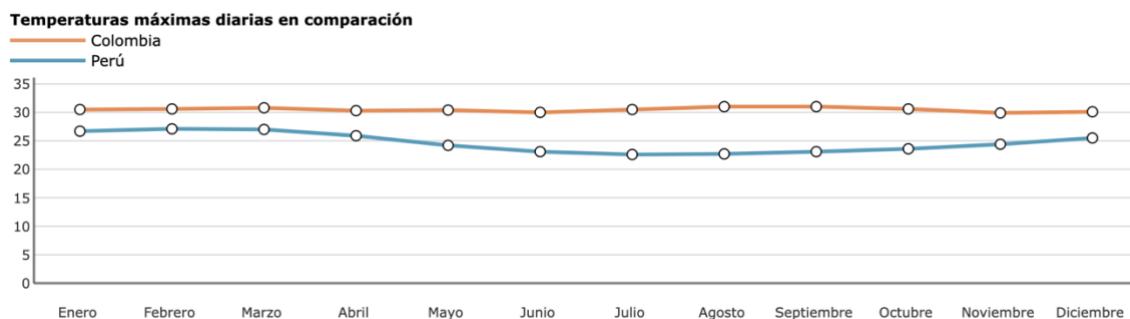


Ilustración 4-6 Diferencias de clima entre Colombia y Perú

Fuente: (Datos mundial, 2024)

Teniendo todo esto en consideración, entre estos dos países, la distancia cultural se valora como aceptable.

Distancia económica

En la tabla 4-4 se ve que los países de Colombia y Perú muestran en términos absolutos, Colombia tiene una economía más grande que Perú. El Producto Interior Bruto (PIB) de Colombia alcanza los 336.207 millones de euros, superior a los 247.483 millones de Perú. Sin embargo, en términos per cápita, la diferencia no es tan marcada, con Colombia registrando 6,45 millones de euros frente a los 7,20 millones de Perú. En cuanto al Producto Nacional Bruto (PNB), Colombia también supera a Perú con 330.750 millones de euros, frente a 222.228 millones. Respecto al comercio exterior, las exportaciones de Colombia son menores (63.152 millones de euros frente a 67.813 millones de Perú), aunque las importaciones de Colombia (70.540 millones de euros) son mayores que las de Perú (58.254 millones). Esto refleja una economía colombiana más grande pero un comercio exterior más equilibrado en Perú, por lo que se valora como aceptable.

Tabla 4-4 Comparativa del PIB, PNB, exportaciones e importaciones entre Colombia y Perú 2023

	COL: total	por 1000 inh.	PER: total	por 1000 inh.
Producto Interior Bruto:	336.207 M €	6,45 M €	247.483 M €	7,20 M €
Producto nacional bruto:	330.750 M €	6,35 M €	222.228 M €	6,47 M €
Exportaciones:	63.152 M €	1,21 M €	67.813 M €	1,97 M €
Importaciones:	70.540 M €	1,35 M €	58.254 M €	1,70 M €

Fuente: (Datos mundial, 2024)

Distancia política

El 6 de julio de 1822 se establecen las relaciones entre Colombia y Perú, oficializándose más tarde con la inauguración de las misiones diplomáticas de ambas naciones. Según (Cancillería Colombia, 2024) El Gabinete Binacional representa el nivel más elevado de conversación política bilateral entre Colombia y Perú. Anualmente convoca a los presidentes, a sus ministerios y a las autoridades técnicas más destacadas de ambas naciones.

Los principales acuerdos comerciales entre Colombia y Perú que facilitan la comercialización entre ambos países son:

- Tratado de libre comercio de Comunidades Andinas CAN: Este acuerdo es un componente de la Comunidad Andina (CAN), fue creado mediante el Acuerdo de Cartagena del 26 de mayo 1969 con el objetivo de la integración económica regional entre Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Incorpora la supresión de tarifas aduaneras, impulso del comercio de productos y servicios, y la instauración de regulaciones para incentivar la inversión (Cancillería Colombia, 2024).
- La Alianza de Pacífico: es un instrumento de coordinación política, económica e integración entre Chile, Colombia, México y Perú, establecido en abril de 2011 y oficialmente establecido legalmente el 6 de junio de 2012, mediante la firma del Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico. Su objetivo es fortalecer el comercio al eliminar el 92% de los aranceles y establecer la cooperación en áreas como innovación, ciencia, tecnología y educación (Comercio Industria y turismo, 2024).
- Tratado de libre comercio TLC con Estados Unidos.

Así ambos países comparten acuerdos bilaterales, como por ejemplo (Cancillería Colombia, 2024).

- El Acuerdo para la creación del Fondo de Desarrollo de la Zona de Integración Fronteriza entre Colombia y Perú, firmado el 10 de octubre de 2015, establece mecanismos para fomentar el progreso socioeconómico en las regiones fronterizas de ambos países.

PLAN DE INTERNACIONALIZACION DE BUTRICH

- Acuerdo sobre Promoción y Protección Recíproca de Inversiones, suscrito el 11 de diciembre de 2007, busca garantizar un ambiente seguro y favorable para las inversiones bilaterales.
- Acuerdo de la liberalización de los porcentajes mínimos de programación de producción nacional en los servicios de televisión de señal abierta, promoviendo un marco regulatorio más flexible para la cooperación cultural y audiovisual.

El intercambio comercial entre Colombia y Perú según (The Observatory of Economic Complexity (OEC), 2024) se lleva a cabo principalmente por medio del transporte terrestre, que ha experimentado un aumento considerable en años recientes. En el año 2022, las exportaciones terrestres de ambos países ascendieron a USD 2,584 millones, lo que indica un aumento del 28.2% en comparación con el año previo. Los productos exportados más destacados comprenden productos agroindustriales y manufacturas no convencionales. Adicionalmente, Perú y Colombia son miembros de la Comunidad Andina y la Alianza del Pacífico, lo que promueve pactos que fomentan y son favorables para la integración económica y el comercio en términos ventajosos.

Distancia Cultural

Colombia y Perú poseen un valioso legado cultural marcado por sus orígenes indígenas y la colonización por parte de España. Ambas naciones albergaron grandes civilizaciones precolombinas: en Colombia, los Taironas y Muiscas, y en Perú, los Incas. La herencia de estas culturas ha impactado profundamente en la identidad cultural y las costumbres de ambas naciones. Adicionalmente, tanto Colombia como Perú poseen lugares arqueológicos de gran relevancia, tales como la Ciudad Perdida en Colombia y Machu Picchu en Perú, ambos catalogados a nivel global como patrimonio cultural (Embajada de Perú en Colombia, 2024).

El español es la lengua oficial de Colombia y Perú, pese a que ambos países cuentan con una notable variedad de idiomas autóctonos. En Colombia, se utilizan idiomas como el Wayuunaiki y el Embera, en contraste con Perú, donde además del español, el quechua y el aimara son lenguas oficiales en varias zonas. Esta abundancia idiomática manifiesta la diversidad étnica y cultural de ambas naciones.

El catolicismo es la fe predominante en Colombia y Perú, un legado directo de la colonización española. Las celebraciones religiosas, como la Semana Santa, son esenciales en ambos países y se conmemoran con expresiones de devoción popular, que fusionan ceremonias católicas con costumbres indígenas, generando una valiosa mezcla cultural que continúa siendo un componente esencial de la identidad de ambas naciones.

Así mismo se evaluará la distancia cultural entre Colombia y Perú, mediante el modelo de Hofstede, el cual se visualiza en la siguiente ilustración 4-7 que detalla la comparación de las dimensiones culturales entre Colombia y Perú.

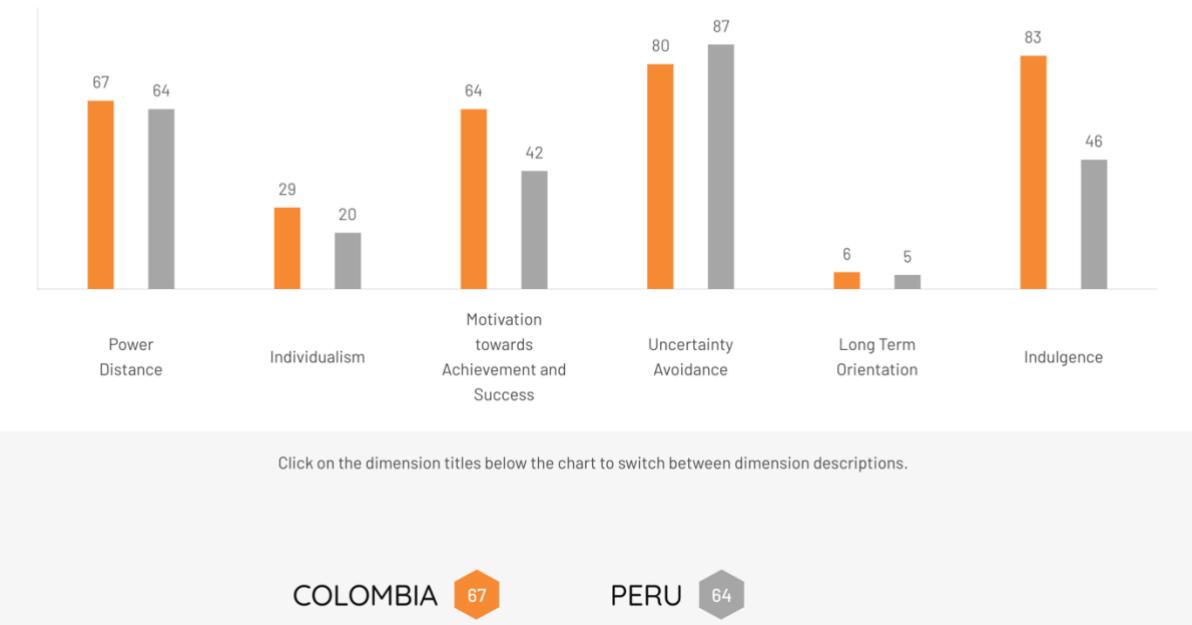


Ilustración 4-7 Comparación de las dimensiones culturales de Perú y Colombia según el modelo de Hofstede

Fuente: (The culture factor, 2025)

Como se observa en la ilustración 4-7, según (The culture factor, 2025) los dos países comparten similitudes culturales: Colombia y Perú en la distancia del poder tienen puntajes similares esto implica que los individuos que forman las instituciones aceptan el sistema jerárquico. (Colombia 67 vs Perú 64). Todos los puntajes son similares el modo de vida refleja una amplia muestra de similitudes culturales lo que implicaría una adaptación más rápida frente a un proceso de internacionalización de la compañía colombiana.

Teniendo todo esto en consideración, entre estos dos países, la distancia cultural se valora como aceptable.

4.3.2.2 Factores de ajuste producto – mercado

A continuación, se realizará un análisis de los factores de ajuste con la industria de la moda en Colombia a través de las fuerzas competitivas de Porter (Ortiz, 2023).

Ajuste producto – mercado

Butrich, marca peruana reconocida por su diseño exclusivo y calidad, tiene un potencial significativo en el mercado colombiano, donde la moda y el lujo son altamente valorados, especialmente en ciudades como Bogotá, Medellín y Cali. No obstante, deberá adaptar sus colecciones a las preferencias locales, considerando factores como las variaciones climáticas y las tendencias hacia prendas funcionales.

PLAN DE INTERNACIONALIZACION DE BUTRICH

Si bien enfrenta una competencia local consolidada, la creciente inclinación hacia la compra de marcas reconocidas y las estrategias de precios competitivos durante promociones podrían facilitar su posicionamiento. En este contexto, un enfoque equilibrado entre exclusividad, accesibilidad y responsabilidad social será clave para su éxito en Colombia.

Debido a la poca modificación que se debe hacer del producto en México, la puntuación que obtiene en este apartado sería de un 4 sobre 5.

Intensidad de la competencia actual

El sector de la moda en Colombia ha experimentado un crecimiento en los últimos años, con marcas nacionales e internacionales compitiendo por la preferencia de los consumidores. Eventos como Colombiamoda y Bogotá Fashion Week han posicionado al país como un referente en la industria textil y del calzado. Compañías como Vélez, Studio F, Pat Primo y Bata controlan el mercado local, proporcionando una combinación de lujo asequible y moda accesible (Inex moda Colombia, 2024).

En Colombia, también se han posicionado marcas internacionales como Zara, H&M y Adidas, que han adquirido un gran reconocimiento entre los consumidores jóvenes. Sin embargo aun es un país receptivo y no tan explorado como otros. Esto refleja una baja competitividad en el sector textil, lo que no representaría una amenaza significativa para Butrich.

Por tanto, considerando el contexto actual del mercado colombiano, la puntuación de 4 sobre 5 en el apartado de ajuste producto–mercado es adecuada. Aunque el entorno presenta competencia establecida, también ofrece un amplio margen para que Butrich introduzca su propuesta exclusiva y creativa con potencial de posicionamiento exitoso.

Competidores potenciales

Gracias a un conjunto de políticas orientadas a la liberalización comercial, la atracción de inversión extranjera directa y el fortalecimiento de la integración regional, Colombia configura un entorno propicio para la inserción de empresas extranjeras en el sector moda. En calidad de miembro activo de la Comunidad Andina y signatario de diversos tratados de libre comercio, el país ha logrado reducir de manera significativa las barreras de acceso al mercado. Esta apertura comercial favorece el proceso de internacionalización de marcas latinoamericanas como Butrich, al permitirles competir en condiciones equitativas tanto con actores locales como con firmas de alcance global (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia, 2023).

Para la empresa, esta situación es favorable, ya que reduce las barreras de entrada y facilita el acceso al mercado colombiano, especialmente a través del canal digital y con una propuesta diferenciadora.

Por lo tanto, se asigna una puntuación de 4 sobre 5 en este criterio, reflejando un entorno normativo y comercial altamente favorable, aunque no exento de desafíos menores.

Productos sustitutivos

El sector del calzado y la moda en Colombia enfrenta la competencia de marcas de fast fashion como Zara, Bershka y Forever 21, que ofrecen productos accesibles con diseños en tendencia. Además, el comercio informal y el auge de plataformas de segunda mano han aumentado la variedad de opciones disponibles para los consumidores.

El crecimiento del interés por la sostenibilidad también ha impulsado la preferencia por productos reciclados o hechos a mano, lo que representa una alternativa a las marcas de lujo y exclusivas.

La puntuación que se dará es de 3 sobre 5 es acertada porque el entorno normativo-comercial de Colombia es altamente favorable para Butrich, pero no completamente libre de desafíos operativos o estructurales menores, además de enfrentar la competencia tan cambiante de la moda.

Poder negociador de los proveedores

El poder de los proveedores en Colombia es moderado, ya que el país cuenta con una fuerte industria textil y de calzado. Ciudades como Medellín y Bucaramanga son reconocidas por su producción de alta calidad, lo que brinda opciones a las marcas locales para negociar mejores precios y condiciones.

Sin embargo, las marcas que buscan materiales premium o importados pueden enfrentar costos elevados debido a impuestos de importación y fluctuaciones en la tasa de cambio por lo que Butrich continuara realizando en su país de origen, Perú. En consecuencia, se puede concluir que la fuerza del poder negociador de los proveedores no representa una amenaza significativa para la empresa.

En consecuencia, se concluye que el poder negociador de los proveedores no es una gran amenaza para la empresa, por lo que se asignará una puntuación de 4 sobre 5 a este factor.

Poder negociador con los clientes

Según un estudio, el 61% de los consumidores colombianos adquiere productos de marca, especialmente durante períodos de rebajas o promociones. Este comportamiento refleja una actitud prudente y orientada al ahorro, influenciada por factores económicos y el incremento del costo de vida. Asimismo, se evidencia una creciente inclinación hacia las marcas genéricas, consideradas opciones más asequibles sin sacrificar la calidad (America Retail, 2024).

Esto podría resultar una amenaza, siendo una marca de moda posicionada probablemente en un segmento de precio medio-alto, podría enfrentar presión para adaptarse a estas

PLAN DE INTERNACIONALIZACION DE BUTRICH

tendencias de ahorro y precios competitivos por lo tanto, se asigna una puntuación de 3 sobre 5.

4.3.3 Análisis de España

A continuación, se analiza el mercado español como posible destino estratégico para la expansión internacional de la empresa peruana Butrich, considerando su potencial para acoger una filial propia mediante inversión directa.

4.3.3.1 Factores contextuales

En esta sección se realizará el análisis de los factores contextuales (Ortíz, 2023).

Distancia geográfica

España, ubicada en el sur de Europa, abarca una superficie total de 505. 978 km². Limita al norte con Andorra y Francia, y al oeste con Portugal, estando rodeada por los mares Atlántico, Cantábrico y Mediterráneo. Con una población aproximada de 49,07 millones de habitantes, su capital es Madrid y su moneda es el euro. (Datos macro, 2025).

La distancia que separa a España de Perú es de 9. 122 kilómetros, lo que equivale a 5. 668 millas. A pesar de la considerable distancia geográfica entre ambos países, comparten características similares que los convierte en referentes importantes a la hora de considerar procesos de internacionalización. (Geodatos, 2025).

En cuanto al clima, se pueden observar en la tabla 4-5 tanto diferencias como similitudes. España se sitúa en una zona templada subtropical, mientras que Perú se encuentra en una zona tropical. Esto significa que, aunque existen variaciones, las diferencias climáticas no son extremas. Ambos países presentan temperaturas en rangos relativamente templados, aunque España suele tener un clima más suave. Sin embargo, en lo que respecta a la cantidad de días de lluvia, la disparidad es notable: España recibe precipitaciones en aproximadamente 68,4 días al año, en contraste con Perú, donde llueve apenas en 28,8 días, lo que implica prácticamente un tercio de diferencia.

Tabla 4-5 Comparación de temperaturas entre España y Perú

Valores anuales	España	Perú
Ø Temperatura máxima diaria	21,40 °C	24,60 °C
Ø Temperatura mínima diaria	11,70 °C	16,50 °C
Ø Humedad	67 %	72 %
Apresurado	624 mm	365 mm
Días de lluvia	68,4 días	28,8 días
Horas de sol	2.592 hrs.	2.117 hrs.

Fuente: (Datos mundial, 2025)

Considerando todos estos aspectos, la distancia cultural entre España y Perú comparado con los dos países ya evaluados es más lejano por lo que calificaremos como no aceptable.

Distancia económica

España y Perú presentan una notable diferencia en términos de Producto Interior Bruto (PIB). Mientras que el PIB de España alcanza los 1.496.758 millones de euros, el de Perú se sitúa en 247.231 millones. Esta brecha también se refleja en el PIB per cápita: España registra aproximadamente 30.960 euros por habitante, en contraste con los 7.300 euros de Perú (Datosmacro, 2025).

En lo que respecta al Producto Nacional Bruto (PNB), como se ve en la tabla 4-6 España igualmente supera ampliamente a Perú, con un total de 1.466.394 millones frente a los 221.576 millones del país sudamericano. Por otro lado, en el ámbito del comercio exterior, se observa una situación similar. España registra exportaciones por un valor de 569.704 millones y sus importaciones ascienden a 510.853 millones, cifras que superan significativamente las de Perú. (Datos mundial, 2025).

Tabla 4-6 Distancia económica entre España y Perú

	PER: total	por 1000 inh.	ESP: total	por 1000 inh.
Producto Interior Bruto:	247.231 M €	7,30 M €	1.496.758 M €	30,96 M €
Producto nacional bruto:	221.576 M €	6,55 M €	1.466.394 M €	30,33 M €
Exportaciones:	67.744 M €	2,00 M €	569.704 M €	11,78 M €
Importaciones:	58.194 M €	1,72 M €	510.853 M €	10,57 M €

Fuente: (Datos mundial, 2025)

Debido a este análisis, podemos decir que la distancia económica entre ambos países es muy favorable, puesto que la economía de España es bastante superior a la de Perú, y esto podría suponer un gran beneficio a la hora de internacionalizarse en el país.

PLAN DE INTERNACIONALIZACION DE BUTRICH

Distancia política

El 15 de noviembre de 1879 se estableció una relación diplomática bilateral después de la suscripción del Tratado de Paz y Amistad. A partir de entonces, ambos países comparten importantes convenios culturales, jurídicos y académicos. Tal es esa relación, que durante esos años Perú, ayudó en la solución de conflictos entre España y países vecinos. (Gobierno de Perú, 2025).

Según el embajador peruano en España Luis Iberico, mantiene que España es el principal país de la Unión Europea en cooperar comercialmente y económicamente con Perú. Esta alianza se debe a que en el 2013 entró en vigor el Tratado de Libre Comercio lo que ha aumentado todas las relaciones entre ambos países. En los últimos 30 años, España ha logrado posicionarse como el principal socio comercial de Perú y el mayor inversor de la Unión Europea, con una inversión que ronda los 45.000 millones de dólares (Fundación Consejo España-Perú, 2024).

España invierte principalmente en sectores de telecomunicaciones, finanzas, energía , comercio e industria.

Distancia Cultural

Perú y España comparten una gran conexión histórica debido a la colonización española en el siglo XVI, lo que inevitablemente acabó dejando huella en la cultura, lenguaje y tradiciones de ambos países. La influencia española es visible en aspectos como la arquitectura, la gastronomía y la religión. Sin embargo, a pesar de los vínculos históricos, hay ciertas diferencias significativas que demuestran la diferencia cultural.

El idioma común en ambos países es el Español aunque las diferencias son significativas. En Perú, el español coexiste con lenguas propias del país como el quechua y el aimara que enriquecen el país. En cambio, en España, también hay lenguajes que coexisten, como el catalán, el gallego y el vasco. La diferencia entre las lenguas coexistentes es que en Perú, esas lenguas van ligadas a la herencia indígena, en cambio en España están orientadas a una diversidad cultural por regiones.

La religión católica también es un factor común entre ambos países, resultado de la historia. Sin embargo, hay matices que lo hacen diferente. En Perú, las festividades como la Fiesta de la Virgen de la Candelaria tienen marcada una influencia indígena, fusionada con creencias y rituales ancestrales. En España, aunque también se celebran las festividades religiosas, estas tienden a seguir una forma más tradicional con procesiones.

En cuanto a la estructura social, España tiene una sociedad más occidental, marcada por una tendencia más individualizada y en la autonomía personal. En contraste, Perú aún mantiene la conexión de comunidad y de colectividad, especialmente en las zonas rurales donde las tradiciones ancestrales continúan siendo importantes en el día a día de la sociedad. (El diario de una ex patriada, 2015).

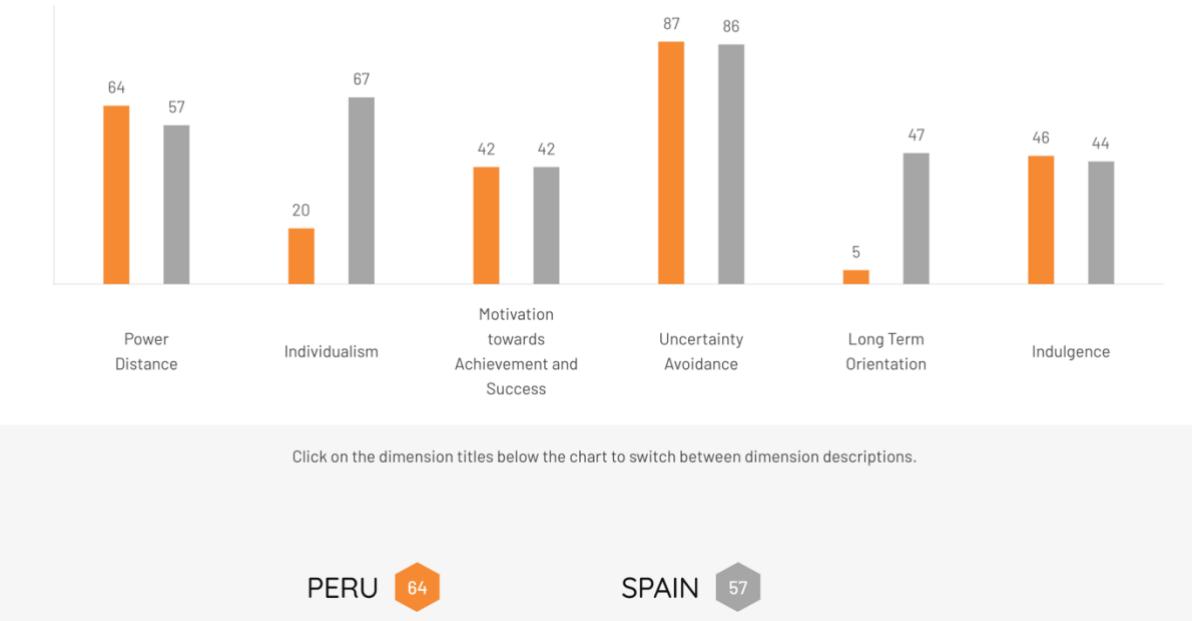


Ilustración 4-8 Comparación de las dimensiones culturales de Perú y España según el modelo de Hofstede

Fuente: (The culture factor, 2025).

Se puede analizar las seis dimensiones culturales presentadas en el gráfico 4-8, que comparan ambos países, destacando especialmente las diferencias en los aspectos de individualismo y orientación a largo plazo. En cuanto al individualismo, se refiere a la valorización de la independencia personal, y este factor no influye en la entrada de Butrich al mercado español. Por otro lado, la orientación a largo plazo, que evalúa si una cultura se enfoca en las tradiciones sin considerar el futuro, puede hacer que una sociedad sea más propensa al ahorro en comparación con aquellas culturas con una puntuación baja en este aspecto. Además, las culturas con baja orientación a largo plazo suelen disfrutar más de los placeres del presente.

En este sentido, España resulta ser favorable para Butrich, dado que el mercado está abierto a la innovación y nuevas propuestas en el ámbito de la moda, lo cual presenta una oportunidad positiva para que la empresa se establezca y crezca en este entorno. En conclusión, la distancia cultural entre Perú y España es similar, lo que hace que esta variable sea altamente favorable.

4.3.3.2 Factores de ajuste producto – mercado

Ajuste de producto al mercado

Butrich, una marca peruana conocida por su diseño exclusivo y calidad tiene un gran potencial en el mercado español, donde la moda y la sostenibilidad son cada vez más valoradas. Sin embargo, para adaptarse a las preferencias locales, deberá considerar la

PLAN DE INTERNACIONALIZACION DE BUTRICH

diversidad cultural y las tendencias específicas, como la preferencia por prendas cómodas y funcionales en entornos urbanos. En cuanto al calzado, la comodidad y durabilidad son esenciales para los consumidores españoles. A pesar de la competencia de marcas locales e internacionales, Butrich podría destacar mediante su enfoque en la sostenibilidad y la calidad de sus productos, especialmente si aprovecha las plataformas de comercio electrónico. Un equilibrio entre exclusividad, accesibilidad y responsabilidad ambiental será clave para el éxito en este mercado altamente competitivo.

Debido a que se deberían hacer algunas modificaciones al mercado español, ya que la competencia es elevada y se debe tener en cuenta una adaptación cultural final, por lo que se califica con un 3 de 5.

Intensidad de la competencia actual

España se ha consolidado como uno de los principales epicentros globales de la moda, con marcas como Inditex (Zara, Massimo Dutti, Bershka) y Mango liderando el sector. La dinámica competitiva es intensa debido a la coexistencia de firmas de lujo, compañías de moda rápida y diseñadores independientes, quienes buscan sobresalir mediante la calidad, la innovación y la sostenibilidad. (Fashion network España, 2024) En el mercado español, tanto la tradición como la innovación desempeñan un papel crucial, lo que obliga a las nuevas marcas a desarrollar propuestas de valor claras para diferenciarse. Además, la digitalización ha intensificado la competencia, con el auge del comercio electrónico y la proliferación de plataformas como Zalando y El Corte Inglés, las cuales diversifican la oferta de productos y facilitan la entrada de nuevas marcas.

Dado este contexto, la puntuación para Butrich sería de 2 sobre 5. Aunque el potencial es alto por el alineamiento con las tendencias de moda sostenible y de autor, los retos en términos de competencia, adaptación y visibilidad hacen que la entrada al mercado español exija una estrategia sólida, diferenciadora y altamente profesionalizada.

Competidores potenciales

España constituye un mercado competitivo pero propicio para la internacionalización de marcas de moda como Butrich, debido a su apertura económica, marco institucional estable y pertenencia a la Unión Europea (ICEX España Exportación e Inversiones, 2025).

Como miembro de la Unión Europea, cuenta con un mercado *altamente* globalizado, lo que facilita la penetración de marcas internacionales gracias a los acuerdos comerciales y a una infraestructura de distribución bien desarrollada. Los principales países competidores en el sector de la moda en Europa, en términos de gasto de consumo en ropa, son el Reino Unido, Alemania, Italia y Francia. En 2018, el Reino Unido lideró con un gasto de 65.400 millones de euros, seguido de Alemania con 62.700 millones de euros, Italia con 52.400 millones de euros y Francia con 35.700 millones de euros. Estos países representan los mayores mercados de consumo de ropa en la Unión Europea, lo que los posiciona como competidores clave en la industria de la moda (Estadísticas de consumo y ventas de la moda España, 2024).

Para la empresa está situación puede ser favorable, ya que reduce las barreras de entrada, facilita el acceso al mercado. Sin embargo, también representa una amenaza directa debido a la alta competencia.

Aunque el entorno institucional y económico es favorable, la elevada competencia y exigencia del mercado hace que la entrada y consolidación de Butrich en España sea un reto importante, justificando una puntuación de 2 sobre 5 que reconoce tanto la oportunidad como el nivel de competencia.

Productos sustitutivos

En España, los consumidores tienen múltiples alternativas a las marcas premium, desde fast fashion hasta productos de segunda mano y moda sostenible. Marcas como Vintered y Wallapop han popularizado la compra de ropa y calzado de segunda mano, una tendencia en aumento debido a la conciencia ambiental y el ahorro económico.

Además, la moda sostenible ha ganado terreno con empresas como Ecoalf y Stella McCartney, que ofrecen productos innovadores y respetuosos con el medio ambiente, lo que podría representar un desafío para las marcas tradicionales. Esto sería una amenaza para la empresa Butrich ya que existe una diversidad de empresas y productos muy buenas y de calidad en España.

En España, la variedad y accesibilidad de productos sustitutos para el segmento de moda y calzado es alta. Esto representa una amenaza significativa para Butrich, por lo que calificamos aquí un 3 sobre 5.

Poder de negociación de los proveedores

En España, el poder de negociación de los proveedores varía según el tipo de material y la dependencia de la producción internacional. Inditex, por ejemplo, tiene una cadena de suministro bien establecida que le permite obtener precios competitivos.

Las marcas más pequeñas pueden enfrentar mayores costos al depender de proveedores externos, especialmente si trabajan con materiales importados o sostenibles. Sin embargo, el acceso a la Unión Europea facilita la diversificación de proveedores, reduciendo la dependencia de un solo mercado.

En este punto si sería una amenaza para Butrich ya que se generaría altos costos al importar sus propias telas y materiales.

En conclusión, para Butrich existe una amenaza por los posibles altos costos y dependencia de importación, por lo que evaluamos calificarlo con un 2 sobre 5.

Poder de negociación de los clientes

Los consumidores españoles son sensibles al precio y buscan activamente ofertas y descuentos. Ofertas como Black Friday, se observa un incremento en las compras, especialmente en moda y calzado, el consumidor tiene un alto poder de negociación debido a la gran variedad de opciones en el mercado. La competencia entre marcas obliga a ofrecer promociones, descuentos y programas de fidelización para captar clientes. (El País, 2024)

Además, el auge del comercio electrónico y la facilidad para realizar devoluciones han aumentado las expectativas de los clientes en cuanto a calidad, rapidez de entrega y servicio postventa, lo que representa un desafío para las marcas que buscan diferenciarse en el mercado. Esto podría resultar una amenaza, sin embargo, Butrich puede diferenciarse enfocándose en la calidad y diseño.

Los consumidores españoles tienen un alto poder de negociación debido a la gran oferta de marcas y productos en el mercado. Para Butrich, entrar en este mercado implica enfrentarse a consumidores exigentes y con muchas alternativas. Por ello, el poder del cliente es alto y representa una amenaza considerable, por lo que lo puntuamos con un 3 sobre 5.

4.4 MATRIZ DE SELECCIÓN DE MERCADOS

En primer lugar, la sección relativa a los factores contextuales se evalúa bajo un criterio de aceptación o rechazo, sin asignar puntuaciones numéricas. Según los resultados presentados en la matriz de análisis, la distancia cultural entre México, Colombia y España se considera aceptable, lo que permite que las tres opciones continúen en el proceso de selección de mercado para la internacionalización.

Posteriormente, el análisis del entorno general lleva a descartar a España como mercado objetivo, debido a su localización geográfica más lejana que las otras dos evaluadas y a la elevada competencia en el sector de marcas de lujo en Europa, lo que representa una amenaza significativa para Butrich. En cambio, Colombia se posiciona como la opción más adecuada, destacando por su proximidad a Perú, la solidez de su mercado y economía, y la alta disposición de su población hacia el consumo de bienes de lujo, siguiendo un enfoque sistemático basado en criterios estratégicos como la distancia nacional, las fuerzas competitivas de Porter y la adaptación del producto a las características culturales y de consumo del país destino.

Tabla 4-5 Matriz de selección de mercados México, Colombia y España

		MÉXICO	COLOMBIA	ESPAÑA
Distancia nacional (A: aceptable, NA: no aceptable)				
Distancia geográfica	A	A	A	A
Distancia política	A	A	A	A
Distancia económica	A	A	A	A
Distancia cultural	A	A	A	A
Ajuste producto - mercado (1: muy negativo, 5: muy favorable)				
Ajuste producto - mercado	3	4	3	3
Intensidad de la competencia actual	3	4	2	2
Competidores potenciales	2	4	2	2
Productos sustitutivos	4	3	3	3
Poder negociador de los proveedores	3	4	2	2
Poder negociador de los clientes	4	3	3	3
Puntuación total	19	22	15	

Fuente: Elaboración propia

4.5 INFORMACION DE INTERES ADICIONAL SOBRE EL PAIS ELEGIDO

Como se observa en la imagen 4-9, Perú y Colombia comparten no solo el idioma español, sino también profundas similitudes culturales y religiosas, resultado de una herencia histórica común. Ambos países mantienen una relación bilateral sólida y diversificada, sustentada en acuerdos políticos, económicos y culturales.

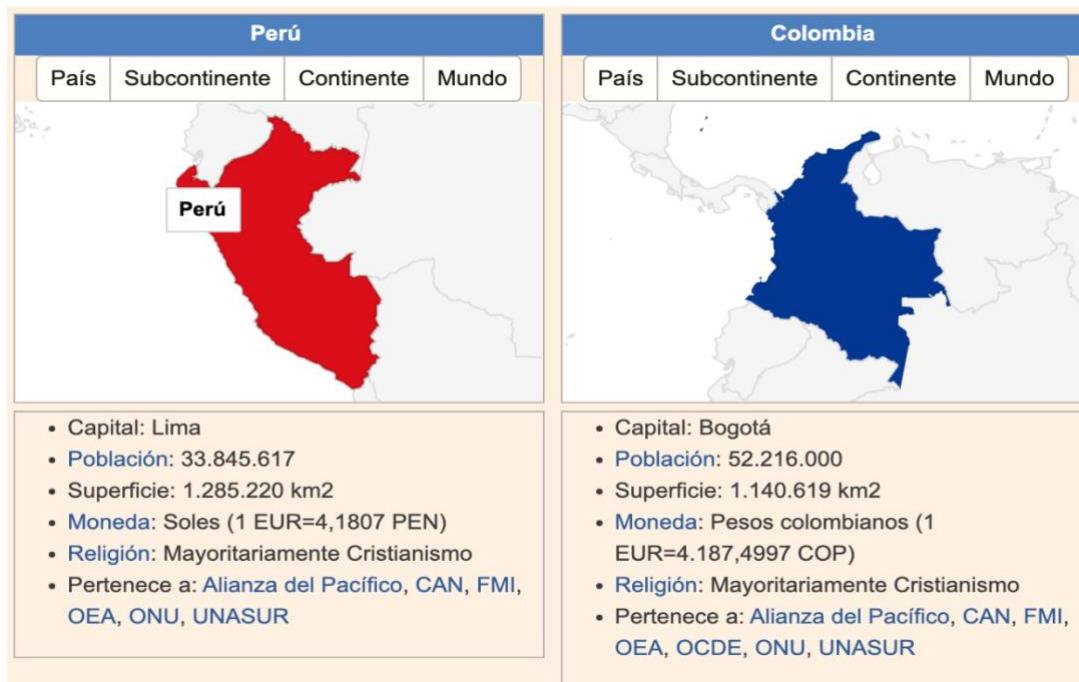


Ilustración 4-9 Comparación Perú - Colombia

PLAN DE INTERNACIONALIZACION DE BUTRICH

Fuente: (Datos Macro, 2025)

Dentro de los principales mecanismos de cooperación entre Perú y Colombia destacan los acuerdos de integración económica y comercial, orientados a promover el flujo de bienes, servicios e inversiones entre ambas naciones. Asimismo, los tratados para evitar la doble tributación reducen barreras fiscales y estimulan un entorno favorable para la expansión de empresas en ambos mercados.

La amplitud de estos instrumentos de colaboración revela una alianza estratégica sostenida en el tiempo, cimentada en valores y objetivos comunes. Además, tanto Perú como Colombia participan activamente en organismos multilaterales como la Alianza del Pacífico y la Comunidad Andina, espacios que refuerzan la integración regional y potencian oportunidades de comercio exterior, cooperación financiera y movilidad de personas.

Este entramado de relaciones fortalece un entorno dinámico y seguro para la internacionalización empresarial, facilitando la creación de proyectos conjuntos en sectores estratégicos. Así, la sinergia bilateral no solo beneficia el crecimiento económico mutuo, sino que también posiciona a ambos países como socios clave en el desarrollo de América Latina.

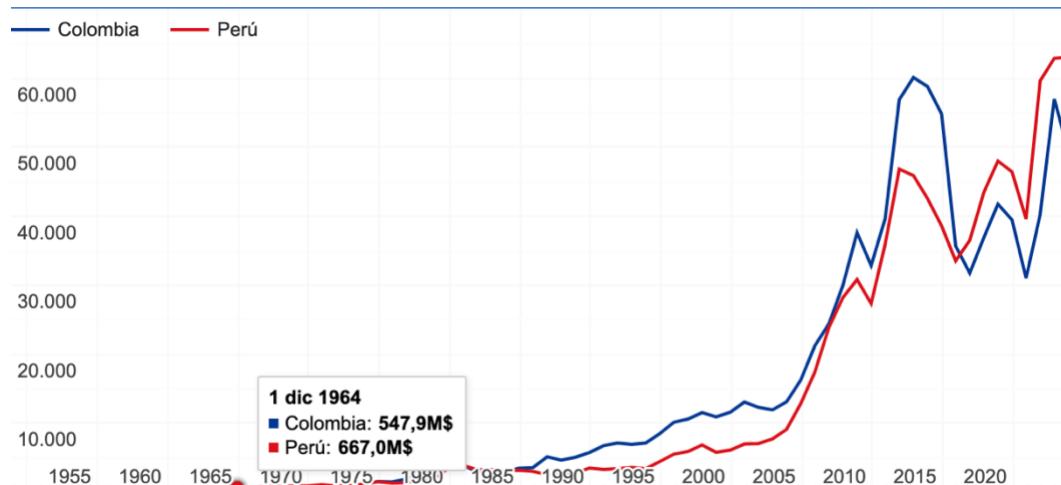


Ilustración 4-10 Exportaciones de Colombia y Perú

Fuente: (Datos Macro, 2025)

Como se observa en la ilustración 4-10, en el ámbito comercial, aunque en 2023 Perú alcanzó un mayor valor de exportaciones (58.331,9 millones de euros) frente a Colombia (45.819,8 millones de euros), esta última presentó una menor apertura comercial al tamaño de su economía, con exportaciones equivalentes al 13,5 % del PIB en Colombia y 23,6 % en Perú (Datosmacro, 2024). Aunque , la balanza comercial mostró perfiles contrastantes: mientras Perú registró un superávit equivalente al 4,02 % de su PIB, Colombia evidenció un déficit del -3,62 %. Esta diferencia muestra un contraste estructural en el desempeño del comercio exterior de ambos países (Datosmacro, 2024).

CAPÍTULO 5 ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN

5.1 ANÁLISIS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA BUTRICH

Tras un análisis del plan de internacionalización de Butrich, se ha determinado que Colombia será el mercado objetivo para su expansión. La estrategia de entrada se basará en un modelo de exportación directa complementado por alianzas estratégicas, lo que permitirá una implementación eficiente y alineada con los objetivos comerciales de la empresa.

En la actualidad, la estrategia competitiva implementada por Butrich se centra en la diferenciación de productos. Los bienes que comercializa la empresa son percibidos por los consumidores como distintivos y exclusivos, lo que genera una disposición a pagar precios superiores. Esta percepción de exclusividad contribuye a que los clientes se identifiquen con un estatus diferenciado dentro del mercado.

Una vez ha quedado claro la estrategia competitiva que va a usar la empresa, se identificará la estrategia de internacionalización. Para escoger la estrategia de internacionalización adecuada, hay que tener en cuenta dos aspectos importantes, la adecuación a mercados y la eficiencia. La adecuación de mercados será alta cuando la empresa adapte los productos a los mercados a donde desea implementarse, por otro lado, será baja cuando la empresa no adapte los productos al nuevo mercado. La eficiencia será alta cuando la empresa enfatice en encontrar unos costes productivos más bajos y economías de escala para mejorar sus costes y beneficios, en cambio, tendrá una eficiencia baja cuando no se preocupe por los costes productivos ni por la eficiencia de sus productos. Por tanto, en función de cómo se convienen la adecuación de mercados y la eficiencia, existirán cuatro tipo de estrategias de internacionalización (ver Gráfico 5.1) estrategia global (adecuación a mercados baja y eficiencia alta), estrategia transnacional (adecuación a mercados alta y eficiencia alta), estrategia internacional (adecuación de mercados baja y eficiencia baja) y por último la estrategia multidoméstica (adecuación a mercados alta y eficiencia baja) (Pla Barber y León Darder, 2024).

Tras realizar un análisis exhaustivo de las alternativas de internacionalización y considerando las características del mercado de destino, se concluye que la estrategia más adecuada para la empresa es la estrategia global. Esta elección se justifica en tanto que los productos presentan una mínima necesidad de adaptación a los distintos contextos internacionales, manteniéndose homogéneos en todos los mercados.

Esta estandarización permite a la empresa conservar un mayor control sobre los costes operativos y, al mismo tiempo, aprovechar economías de escala que contribuyen a preservar márgenes de rentabilidad. Además, la estrategia global es comúnmente adoptada por marcas de alto prestigio, ya que la uniformidad de su oferta en los diferentes mercados refuerza su posición de exclusividad. Al evitar modificaciones en sus productos y limitar su disponibilidad a un segmento selecto de consumidores, la marca consolida su imagen de estatus elevado, orientándose únicamente a clientes con alto poder adquisitivo.

PLAN DE INTERNACIONALIZACION DE BUTRICH



Ilustración 5-1 Comparación de estrategias para la internacionalización

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Este trabajo me brindó la oportunidad de verificar que la compañía peruana Butrich S.A.C. posee las habilidades internas requeridas para comenzar exitosamente un proceso de internacionalización. Su sólida identidad de marca, fundamentada en un método artesanal singular, unido a su reconocimiento regional y una estructura organizativa bien estructurada, constituyen importantes beneficios competitivos. Además, la experiencia anterior de la compañía en mercados globales mediante la puesta en marcha de pop-ups y alianzas estratégicas evidencia su habilidad para ajustarse a nuevos entornos y requerimientos.

Tras analizar profundamente los mercados de México, Colombia y España, se concluyó que Colombia es el país más adecuado para establecer una filial. Principalmente, se llegó a esta conclusión por cuatro factores: el parecido cultural que favorece la comunicación y la aceptación, la estabilidad entorno comercial, los acuerdos bilaterales que promueven el intercambio y la presencia previa que la marca ha tenido en Cartagena. Estos factores sitúan a Colombia como un mercado de bajo riesgo y con un enorme potencial de crecimiento. Además, el mercado de Colombia es muy receptivo al diseño de América Latina y aprecia las tendencias de moda que poseen una identidad auténtica.

La estrategia propuesta para entrar al mercado Colombiano, sería la apertura de una filial propia como objetivo central del plan de internacionalización. Este método permite a la marca tener un mejor control operativo, fortalecer su producto en el país seleccionado y construir una relación directa con sus nuevos consumidores; la flexibilidad para ajustar tanto los productos como la comunicación será crucial para una integración exitosa en el mercado colombiano.

En conclusión, deseo resaltar que la internacionalización mediante la apertura de una filial en Colombia no solo representa una gran oportunidad para el desarrollo comercial de Butrich, sino también un medio para consolidar la marca como líder en la moda de lujo, destacándose por sus productos únicos y artesanales en América Latina. Este proceso requerirá una planificación estratégica, seguimiento constante y aprendizaje del mercado, lo que permitirá a Butrich expandirse globalmente en el futuro.

6.2 RECOMENDACIONES ESTRÁTÉGICAS

Para asegurar una entrada exitosa al mercado colombiano, se sugiere que Butrich inicie con una estrategia de internacionalización gradual, manteniendo el objetivo principal el cual es abrir una filial propia mediante inversión directa. Este método permitirá a la marca tener más control de sus operaciones, reforzar su posicionamiento y tener relaciones más fuertes y sólidas con sus nuevos consumidores.

Para iniciar, se sugiere iniciar con el canal digital como primera ruta de expansión. La empresa tiene que ajustar su sitio web a las demandas del cliente colombiano, incorporando métodos de pago locales, servicio al cliente en horario del país y tarifas en la moneda local. Asimismo, resulta fundamental llevar a cabo campañas de marketing digital geográficamente segmentadas, empleando plataformas como Instagram y TikTok para llegar al público deseado. Esta táctica permite minimizar riesgos y recopilar información valiosa antes de la implementación total de la filial.

Simultáneamente, se propone establecer pop-up stores y colaboraciones con boutiques de moda de alta gama en ciudades clave como Bogotá o Medellín. Esto ayudará a posicionar la marca en lugares físicos significativos y posibilitará la recolección de datos directos sobre las preferencias de los consumidores locales. Asistir a eventos como Colombia moda o Bogotá Fashion Week es aconsejable para aumentar la visibilidad de la marca y crear conexiones comerciales. Estas medidas, de bajo riesgo y alto impacto, mejoran la presencia digital y fortalecen la percepción de exclusividad.

La distinción de Butrich debe mantenerse con su propuesta de valor: diseño exclusivo, fabricación artesanal y legado cultural. Se sugiere resaltar la procedencia peruana y la historia de cada producto mediante el storytelling en redes sociales, envases y lugares de ventas enfatizando el origen peruano y la historia detrás de cada pieza. La creación de una colección capsula inspirada en elementos icónicos de Colombia podría fortalecer el vínculo emocional con el público local y favorecer la aceptación de la marca.

Finalmente, se sugiere intensificar la estructura operativa desde Perú, anticipando un posible incremento en la demanda regional. Esto incluye la formalización legal de la empresa en el país destino, la selección de aliados logísticos confiables y la implementación de herramientas para analizar indicadores clave como ventas, tasa de recompra y satisfacción del cliente. Estas medidas permitirán que la internacionalización de Butrich se lleve a cabo de manera estructurada, consistente y fiel a sus valores de marca.

BIBLIOGRAFÍA

America Retail. (2024). El impacto de las rebajas en el comportamiento del consumidor colombiano. https://america-retail.com/paises/colombia/el-impacto-de-las-rebajas-en-el-comportamiento-del-consumidor-colombiano/?utm_source

Asociación Mexicana de Venta Online. (2024). *Estudio sobre venta online en México 2024*. <https://blog.amvo.org.mx/publicaciones/estudios/estudio-sobre-venta-online-en-mexico-2024-3>

Butrich. (2025). Acerca de Butrich. <https://butrich.com/pages/acerca-de>

Cancillería Colombia. (2024, 12 de octubre). Información sobre la Comunidad Andina. <https://www.cancilleria.gov.co/international/regional/can#:~:text=Fue%20creado%20media%20el%20Acuerdo,la%20cooperaci%C3%B3n%20econ%C3%B3mica%20y%20social>.

Cancillería Colombia. (2024). Política internacional en América. <https://www.cancilleria.gov.co/internacional/politica/regiones/america/peru>

CEAM. (2024). 4 egresados CEAM nominados a los premios Luces. <https://www.ceam.edu.pe/novedades/eventos/4-egresados-ceam-nominados-a-los-premios-luces>

Comercio Industria y turismo. (2024). Alianza del Pacífico: textos de los acuerdos. <https://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/alianza-del-pacifico/contenido/textos-de-los-acuerdos-de-la-alianza-del-pacifico>

Costavana. (2024, abril). Moda mexicana, un ícono de la vestimenta e indumentaria textil. https://costavana.com.mx/blogs/news/moda-mexicana-un-icono-de-la-vestimenta-e-indumentaria-textil?srsltid=AfmBOoo_9I6ejDyBLoOf3zoN9N7KP564I_nTD-OMQJ3xb6PCp6Jz4aGQ

Datos macro. (2025, 1 de abril). España. <https://datosmacro.expansion.com/paises/espana>

Datos mundial. (2023). Comparación México-Perú. <https://www.datosmundial.com/comparacion-pais.php?country1=MEX&country2=PER>

Datos mundial. (2024). Comparación clima Colombia-Perú. <https://www.datosmundial.com/comparacion-pais.php?country1=COL&country2=PER#climate>

PLAN DE INTERNACIONALIZACION DE BUTRICH

Datos mundial. (2024). Comparación México-Perú clima.
<https://www.datosmundial.com/comparacion-pais.php?country1=MEX&country2=PER#climate>

Datos mundial. (2024). Comparación Colombia-Perú.
<https://www.datosmundial.com/comparacion-pais.php?country1=COL&country2=PER>

Datos mundial. (2025, 1 de abril). Comparación Perú-España.
<https://www.datosmundial.com/comparacion-pais.php?country1=PER&country2=ESP>

El Comercio. (2024, 5 de febrero). Premios Luces 2023 regresa la categoría de moda a la competencia. <https://elcomercio.pe/luces/premios-luces-2023-regresa-la-categoría-de-moda-a-la-competencia-noticia/>

El Comercio. (2021, 24 de octubre). Jessica Butrich, la primera peruana en trabajar una colección con Disney. https://elcomercio.pe/viu/moda/jessica-butrich-disney-modam-jessica-butrich-la-primeraperuana-en-trabajar-una-coleccion-con-disney-noticia/#google_vignette

El diario de una ex patriada. (2015, 16 de agosto). Diferencias culturales entre españoles y peruanos (Parte I). <https://eldiariodeunaexpatriada.wordpress.com/2015/08/16/diferencias-culturales-entre-espanoles-y-peruanos-parte-i/>

El heraldo de México. (2021, 23 de marzo). México y Perú: ¿Qué tienen en común estos países latinos? Descúbrelo aquí.
<https://heraldodemexico.com.mx/cultura/2021/3/23/mexico-peru-que-tienen-en-comun-estos-paises-latino-descubrela-aqui-274200.html>

El País. (2024, 16 de diciembre). El Black Friday que cambió la forma de comprar.
https://elpais.com/economia/2024-12-16/el-black-friday-que-cambio-la-forma-de-comprar.html?utm_source

El perfil. (2023, 26 de mayo). Se profundiza la tensión entre Perú y México por el no reconocimiento de Dina Boluarte. <https://www.perfil.com/noticias/internacional/se-profundiza-la-tension-entre-peru-y-mexico-por-el-no-reconocimiento-de-dina-boluarte.phtml>

Embajada de México en Perú. (2024). Relación económica México-Perú.
<https://embamex.sre.gob.mx/peru/index.php/mexico-peru/relacion-economica>

PAOLA MARYURI LEÓN YANA

Embajada de Perú en Colombia. (2024). <https://www.gob.pe/institucion/embajada-del-peru-en-colombia/institucional>

Fashion network España. (2024). Shein, Adidas, Hermès y Chanel fueron los grandes vencedores del mercado textil en 2024. <https://es.fashionnetwork.com/news/Shein-adidas-hermes-y-chanel-fueron-los-grandes-vencedores-del-mercado-textil-en-2024%2C1713536.html>

Gonzales, T. (2024, 12 de mayo). Butrich viaja a México con una tienda pop-up. *Fashion Network*. https://pe.fashionnetwork.com/news/Butrich-viaja-a-mexico-con-una-tienda-pop-up_1632245.html

Gobierno de Perú. (2025, abril). Embajada del Perú en España: relación bilateral. <https://www.gob.pe/10595-embajada-del-peru-en-espana-relacion-bilateral-entre-peru-y-espana>

ICEX & Arteaga, J. (s.f.). *Manual ICEX 2023*.

<https://www.icex.es/content/dam/es/icex/documentos/todos-nuestro-servicios/informacion-mercados/publicaciones/2023/09/01-manual-de-internacionalizacion-icex-2023-3-ed.pdf>

ICEX España Exportación e Inversiones. (2024, noviembre). Informe e-País México 2024. https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/077/documentos/2024/11/informe-e-pa%C3%ADsMIm%C3%A9xico_2024/ResumenEjecutivo%20M%C3%A9xico%20Informe%20e-Pais%202024.pdf

ICEX España Exportación e Inversiones. (2025). <https://www.icex.es/>

Inex moda Colombia. (2024, mayo). <https://inexmoda.org.co/>

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*.

Jormanainen, I., & Koveshnikov, A. (2012). International activities of emerging market firms: A critical assessment of research in top international management journals. *Management International Review*.

Klawter. (2021, 14 de enero). Las 6 dimensiones culturales de Hofstede.

<https://klawter.com/blog/las-6-dimensiones-culturales-de-hofstede/>

PLAN DE INTERNACIONALIZACION DE BUTRICH

Linkedin. (2025). Butrich posts.

<https://www.linkedin.com/company/butrich/posts/?feedView=all>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2023).

<https://www.mincit.gov.co/inicio>

Ministerio del Comercio Exterior y Turismo. (2024).

https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/En_Vigencia/Mexico/inicio.html

Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. (2004). Contaminación marina accidental. https://www.miteco.gob.es/es/costas/temas/proteccion-medio-marino/plan-ribera/contaminacion-marina-accidental/trafico_maritimo.html

Oficina de información diplomática ficha país Colombia. (2024, junio).

https://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/colombia_ficha%20pais.pdf

Pla-Barber, J., & León-Darder, F. (2004). *Dirección de empresas internacionales* (7^a ed.). Pearson.

Peréz, C. (2021, 24 de octubre). Jessica Butrich y su colección con Disney. *El Comercio*. https://elcomercio.pe/viu/moda/jessica-butrich-disney-modam-jessica-butrich-la-primer-peruana-en-trabajar-una-coleccion-con-disney-noticia/#google_vignette

Perugia. (2024). <https://perugia.mx/password>

Pineda Covalín. (2024). Acerca de nosotros. <https://pinedacovalin.com/pages/acerca-de-nosotros>

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*.

Regina Romero. (2025, 2 de abril).

https://reginaromero.com/?srsltid=AfmBOor3B_4xHFr_iuVW72K0m9MggKrTibEOEdW9KmuQGO3zQBrisUM

Ricardo, D. (1817). *On the principles of political economy and taxation*. John Murray.

Smith, A. (1776). *An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations*. W. Strahan and T. Cadell.

Sugobono, N. (2022, 10 de enero). Jessica Butrich: ¿Cómo hizo la diseñadora peruana para conquistar el mundo zapato a zapato? *El Comercio*.

PAOLA MARYURI LEÓN YANA

<https://elcomercio.pe/somos/estilo/jessica-butrich-como-hizo-la-disenadora-peruana-para-conquistar-el-mundo-zapato-a-zapato-entrevista-thalia-tacos-sandalias-plataformas-butrich-modas-peruana-noticia/>

Tapia, A. (2024, 7 de junio). ¿Quiénes son los dueños de Loly in the Sky? *Infobae*.
<https://www.infobae.com/mexico/2024/06/07/quienes-son-los-duenos-de-loly-in-the-sky-la-marca-mexicana-que-ha-causado-polemica-tras-presunta-estafa/#:~:text=Loly%20in%20the%20Sky%2C%20fundada,sentir%20especiales%20a%20las%20mujeres.>

The culture factor. (2025). Comparación México-Perú.

<https://www.theculturefactor.com/country-comparison-tool?countries=mexico%2Cperu>

The Observatory of Economic Complexity (OEC). (2024). Perfil comercial Colombia-Perú.
<https://oec.world/es/profile/bilateral-country/col/partner/per>

SUNAT. (2025, 1 de abril). <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/jcrS00Alias>

ANEXOS

ANEXO 1. ENTREVISTA A LA GERENTE COMERCIAL DE BUTRICH

Antes de comenzar con las preguntas, quiero agradecer por el tiempo y apoyo a por esta entrevista y por el tiempo que me brinda Vannia Casalino Hohagen Gerente Comercial de Butrich, el día 12 de febrero del 2025 y darme la oportunidad de conocer más información de la empresa

1. ¿Cuál es su rol actual dentro de la empresa y qué responsabilidades implica?

Como Directora Comercial de Butrich, mi función principal consiste en la organización y implementación de la estrategia de negocio de la marca, tanto en el ámbito nacional como tener la visión global. Esto abarca la administración de canales de venta, tanto presenciales como en línea, la expansión de negocios en mercados emergentes, la relación con distribuidores y puntos de venta multimarca, además del estudio del comportamiento del consumidor para garantizar que nuestra propuesta de valor se ajuste a sus expectativas.

Adicionalmente, colabora estrechamente con los equipos de marketing, diseño y logística para garantizar que cada colección alcance el mercado con el efecto esperado, manteniendo siempre la esencia de Butrich: lujo, color y diseño.

2. Desde su perspectiva, ¿cuál considera que es la propuesta de valor distintiva de la empresa?

Nuestra oferta de valor se fundamenta en la exclusividad, la creatividad y la labor artesanal. Butrich proporciona artículos de diseño exclusivos, fabricados en Perú con un elevado grado de minuciosidad y excelencia. Nos concentramos en generar una experiencia emocional con cada artículo, rescatando ecos culturales de Latinoamérica, pero convirtiendo estos en productos modernos, entretenidos y refinados.

Adicionalmente, fomentamos una producción ética y responsable, y aspiramos a establecer una conexión con una clientela que aprecia tanto el diseño como el contexto artístico y humano que subyace a cada colección.

3. ¿Cuáles cree que han sido los principales factores que han limitado la internacionalización de la empresa hasta ahora?

PAOLA MARYURI LEÓN YANA

A pesar de que Butrich ya cuenta con una presencia internacional a través de pop-ups, puntos de venta multimarca y e-commerce, el establecimiento de tiendas propias permanentes fuera de Perú requiere una inversión considerable y un conocimiento profundo de cada mercado local. Hemos sido muy estratégicos y prudentes en nuestra expansión.

Nuestro enfoque ha sido consolidarnos primero en el mercado local y posicionar bien la marca a nivel regional antes de hacer apuestas permanentes a gran escala. Aun así, hemos tenido muy buenos resultados en tiendas en línea en mercados como Colombia, México y Estados Unidos, lo que abre posibilidades reales para dar ese siguiente paso en el mediano plazo.

4. *En caso de expandirse internacionalmente, ¿qué país consideran como el destino más estratégico y por qué?*

En la actualidad, Colombia constituyen una de las oportunidades más atractivas para un crecimiento con tienda propia. Existen una afinidad cultural, un sofisticado mercado de consumidores que aprecia el diseño de Latinoamérica, y ya hemos obtenido una magnífica acogida con nuestras pop-ups y alianzas en ese lugar.

México también representa un mercado atractivo en el que ya colaboramos con aliados estratégicos. En el futuro, podríamos tener en cuenta Estados Unidos (comenzando por ciudades como Miami o Los Ángeles).

5. *¿Cuál es la estrategia actual de la empresa para mantenerse competitiva en el mercado?*

Nuestra táctica no se fundamenta en liderar por costos reducidos, sino en proporcionar un producto único con un alto valor apreciado, enfocado en el diseño, la calidad y la singularidad. Nuestro enfoque es una diversificación estratégica en cuanto a los canales de venta: comercio electrónico, pop-ups, boutiques de marcas variadas y asociaciones internacionales.

6. *¿Cuáles son los principales objetivos o metas que la empresa se ha planteado para los próximos cinco años?*

Durante los próximos cinco años, Butrich tiene como objetivo fortalecer su presencia global en mercados clave como Colombia y México, con la meta particular de establecer una filial física en al menos uno de estos países. Además, la marca da prioridad a la innovación en diseño, la variedad de productos y la mejora de su plataforma digital. El objetivo es potenciar la experiencia integral del cliente y progresar en prácticas de producción ética y sustentables. Estos objetivos cumplen con el objetivo de establecer a Butrich como una marca de lujo de Latinoamérica con alcance mundial.

7. *¿Han evaluado previamente oportunidades de internacionalización? Si es así, ¿qué barreras han identificado en ese proceso?*

PLAN DE INTERNACIONALIZACION DE BUTRICH

Claro, en Butrich hemos analizado varias posibilidades de internacionalización en los años recientes. En realidad, hemos vivido experiencias de gran valor a través de pop-ups internacionales, presencia en ferias de moda a nivel mundial, colaboraciones con boutiques y el crecimiento de nuestro comercio electrónico con entregas a nivel mundial.

No obstante, también hemos detectado obstáculos significativos en este proceso, destacando los siguientes:

- Logística y distribución global, particularmente en lo que respecta a preservar los niveles de servicio y plazos de entrega que nuestros clientes anticipan.
- Los gastos operativos vinculados con la apertura y conservación de establecimientos físicos fuera del país, lo que demanda una inversión considerable en infraestructura, personal y marketing local.
- Elementos jurídicos y fiscales en cada nación, que demandan orientación especializada y procesos de adaptación complicados.

Y, naturalmente, el desafío de establecer una marca de Latinoamérica en mercados de alta competencia, donde es necesario generar reconocimiento y confianza desde el inicio.

A pesar de estos obstáculos, consideramos la internacionalización como una oportunidad estratégica a medio plazo, y estamos implementando un método gradual y sostenible que nos facilite expandirnos en nuevos mercados sin sacrificar nuestra esencia ni poner en riesgo la calidad de lo que proporcionamos.

DECLARACIÓN RESPONSABLE

Paola Maryuri León Yana es la única responsable del contenido del Trabajo Fin de Máster que se presenta. La Universidad de Cantabria, así como los profesores directores del mismo, no son responsables del contenido último de este Trabajo.

En tal sentido, el/la autor/a se hace responsable:

1. De la AUTORÍA Y ORIGINALIDAD del trabajo que se presenta.
2. De que los DATOS y PUBLICACIONES en los que se basa la información contenida en el trabajo, o que han tenido una influencia relevante en el mismo, han sido citados en el texto y en la lista de referencias bibliográficas.

El/La autor/a declara que el Trabajo Fin de Máster tiene una extensión de entre 10.000 y 15.000 palabras, excluidas tablas, gráficos y bibliografía.