

Diseño de un plan exportador para la empresa Five Fashion

Juan Diego Restrepo Corrales

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración de empresas

Asesores

Jaime Alberto Zúñiga

Beatriz Amparo Uribe de Correa

Maestría en Administración

Escuela de Administración

Universidad EAFIT

Medellín, 9 de abril de 2018

Contenido

| | |
|---|----|
| 1. Resumen | 5 |
| 2. Introducción | 5 |
| 3. Palabras claves | 6 |
| 4. Diagnóstico de internacionalización | 7 |
| 4.1 Condiciones de la compañía | 7 |
| 4.1.1 Antecedentes de la organización..... | 7 |
| 4.1.2 Alineación estratégica con la internacionalización..... | 7 |
| 4.1.3 Proceso productivo..... | 8 |
| 4.1.4 Proceso de calidad..... | 8 |
| 4.1.5 Política de ventas..... | 9 |
| 4.1.6 Requisitos para la exportación..... | 9 |
| 4.1.7 Condiciones del producto..... | 10 |
| 4.1.8 Selección de producto con potencial de exportación..... | 10 |
| 4.1.9 Posición arancelaria..... | 11 |
| 4.2 Condiciones de exportaciones | 11 |
| 4.2.1 Colombia | 11 |
| 4.2.2 Compañía | 13 |
| 4.2.3 Productos..... | 14 |
| 5. Selección de mercados | 14 |
| 5.1 Identificación de mercados | 14 |
| 5.2 Canadá | 17 |
| 5.2.1 Riesgo político | 18 |
| 5.2.1.1 Mapa de riesgo político del 2017..... | 18 |
| 5.2.1.2 Riesgo económico..... | 19 |
| 5.2.1.3 Indicadores económicos | 20 |
| 5.2.1.4 Exportaciones..... | 21 |
| 5.2.1.5 Importaciones..... | 21 |
| 5.2.1.6 Mapa de riesgo económico..... | 21 |
| 5.2.1.7 Riesgo de tipo de cambio e inflación..... | 24 |
| 5.2.1.8 Competencia local e internacional..... | 25 |
| 5.2.1.9. Potencial tamaño de mercado..... | 26 |
| 5.2.2 Entorno legal y regulatorio..... | 26 |
| 5.2.2.1 Acuerdos comerciales (TLC Colombia y Canadá)..... | 26 |

| | |
|--|-----------|
| 5.2.2.2 Acceso preferencial a los mercados | 26 |
| 5.2.3. Entorno cultural | 27 |
| 5.2.3.1. Dimensiones de Geert Hofsted's..... | 27 |
| 5.3 Costa Rica | 30 |
| 5.3.1 Riesgo político..... | 30 |
| 5.3.1.1 Mapa de riesgo político del 2017..... | 30 |
| 5.3.2. Riesgo económico | 31 |
| 5.3.2.1 Indicadores económicos | 32 |
| 5.3.2.2. Exportaciones..... | 33 |
| 5.3.2.3. Importaciones..... | 33 |
| 5.3.2.4. Mapa de riesgo económico | 33 |
| 5.3.2.5 Riesgo de tipo de cambio e inflación | 35 |
| 5.3.2.6 Competencia local e internacional | 36 |
| 5.3.2.7 Potencial tamaño de mercado | 37 |
| 5.3.3 Entorno legal y regulatorio | 37 |
| 5.3.3.1 Acuerdos comerciales..... | 37 |
| 5.3.3.2 Acceso preferencial a los mercados | 37 |
| 5.3.4. Entorno cultural | 37 |
| 5.3.4.1 Dimensiones de Geert Hofsted's..... | 37 |
| 5.4 México | 39 |
| 5.4.1 Riesgo político | 41 |
| 5.4.1.1 Mapa de riesgo político del 2017..... | 41 |
| 5.4.1.2 Riesgo económico | 41 |
| 5.4.1.3 Indicadores económicos | 42 |
| 5.4.1.4 Exportaciones..... | 43 |
| 5.4.1.5 Importaciones..... | 44 |
| 5.4.1.6 Mapa de riesgo económico | 44 |
| 5.4.1.7 Riesgo de tipo de cambio e inflación | 47 |
| 5.4.1.8 Competencia local e internacional | 48 |
| 5.4.1.9 Potencial tamaño de mercado | 48 |
| 5.4.3 Entorno legal y regulatorio | 49 |
| 5.4.3.1 Acuerdos comerciales..... | 49 |
| 5.4.3.2 Acceso preferencial a los mercados | 49 |
| 5.4.4 Entorno cultural | 50 |
| 5.4.4.1 Dimensiones de Geert Hofsted's..... | 50 |

| | |
|---|----|
| 5.5 Situación social del mercado seleccionado | 52 |
| 5.6 Reintegro de divisas desde el mercado seleccionado | 53 |
| 5.7 Distribuidores e intermediarios en el mercado seleccionado | 54 |
| 5.8 Talento Humano en el mercado seleccionado | 54 |
| 5.9 Infraestructura del mercado seleccionado | 56 |
| 5.9.1 Transporte: (CIA, 2017)..... | 57 |
| 5.9.2 Comunicaciones: (CIA, 2017) | 57 |
| 5.9.3 Energía: (CIA, 2017)..... | 58 |
| 6. Análisis del producto en el mercado seleccionado | 58 |
| 6.1 Aranceles y preferencias arancelarias | 58 |
| 6.2 Barreras no arancelarias | 61 |
| 6.3 Segmentación y nicho de mercado | 63 |
| 6.4 Competencia en el mercado seleccionado | 65 |
| 6.5 Logística de exportación | 68 |
| 6.5.1 Empaque:..... | 68 |
| 6.5.2 Empaque primario:..... | 69 |
| 6.5.3 Empaque secundario: | 69 |
| 6.5.4 Embalaje:..... | 70 |
| 6.5.5 Transporte internacional..... | 72 |
| 6.5.5.1 Transporte aéreo:..... | 72 |
| 6.5.5.2 Transporte Marítimo: | 74 |
| 6.6 Costeo del producto para la exportación | 77 |
| 6.7 Canales de distribución y comercialización | 80 |
| 6.8 Aproximación a la estrategia de precio | 82 |
| 6.9 Aproximación a la estrategia de comunicación | 83 |
| 7. Diseño de estrategias, recomendaciones y plan de acción | 85 |
| 7.1 Objetivos | 85 |
| 7.2 Matriz DOFA y estrategias | 85 |
| 7.3 Plan de acción del plan exportador | 88 |
| 7.4 Cronograma de actividades | 88 |
| 7.5 Conclusiones del plan exportador | 90 |
| 8. Lecciones aprendidas | 91 |
| 8.1 Desde la óptica del mercado | 91 |
| 8.2 Desde la óptica de la organización | 92 |

| | |
|--|------------|
| 8.3 Desde la óptica de intervención | 93 |
| 9. Referencias bibliográficas | 95 |
| 10. Lista de tablas | 99 |
| 11. Lista de ilustraciones | 100 |

1. Resumen

Five Fashion es una empresa de confección de prendas femeninas creada en el año 2015 y que, gracias al deseo de continuar con su proceso de crecimiento, decidió en el 2017 vincularse al programa “Antioquia exporta más”, que busca “liderar la estructuración e implementación de una estrategia regional exportadora, articulando e integrando iniciativas públicas y privadas”. De esta forma, y con el acompañamiento de la Universidad Eafit, se desarrolló el Plan Exportador de la empresa en el cual se analizaron todas las variables del mercado y del tipo de cliente al que potencialmente se le venderían sus productos en el mercado internacional. Este documento incluye el análisis de los mercados, las recomendaciones, el plan de acción y las conclusiones que le permitirán a Five Fashion ejecutar su proceso de internacionalización en el mercado canadiense.

2. Introducción

El mercado textil colombiano ha evolucionado desde la óptica del consumidor y de los productores. Algunos síntomas de saturación, un consumidor cada vez más exigente y un ambiente de negocios global, han impulsado a las empresas colombianas a encaminar sus estrategias de expansión en oportunidades que van más allá de las fronteras geográficas de su mercado original.

Esta realidad ha creado un sinnúmero de expectativas para muchas compañías. Este sueño, por llamarlo de alguna manera, de internacionalizar su mercado y llegar a grupos de consumidores dispersos por el mundo, puede convertirse en una pesadilla si no se tienen varios elementos bajo control: desde poner a punto toda la planeación estratégica de la compañía, hasta analizar los riesgos de los posibles prospectos de países a los que se pretende llegar.

Esta realidad, que no es particular de la industria de la confección, llevó a que el Grupo Antioquia Exporta Más tuviera como propósito aunar los esfuerzos de instituciones públicas y la empresa privada para implementar proyectos, programas y herramientas que impactaran positivamente la gestión del comercio exterior y la actividad exportadora de la región. La unión

de estos esfuerzos bajo una sola visión permitirá un uso eficiente de los recursos y unos resultados, en términos de proyectos, programas y herramientas implementadas, superiores a los que hoy tiene la región.

Five Fashion, una marca colombiana de prendas femeninas creada en el año 2015, decide participar de este programa con el objetivo de tener un plan que le permitiera tener una nueva fuente de ingresos en los mercados internacionales en los que no opera en la actualidad y que le permitirá aprovechar sus capacidades vigentes para competir en estos mercados donde sus productos son demandados y la competitividad de la empresa es elevada.

Este documento, construido para la empresa Five Fashion, analiza las posibilidades de ingresar a los principales mercados internacionales donde los productos tienen potencial para ser aceptados: Canadá, Costa Rica y México, con uno de los productos estrella de la compañía: los jeans.

Adicionalmente se presentan las condiciones de la compañía, de la competencia, del mercado, del sector y el balance de los trámites aduaneros y tributarios que son necesarios para la apertura de nuevos mercados.

Una vez hechos estos análisis se decide que la organización dirigirá sus esfuerzos hacia el mercado de Canadá, así que se presenta una mezcla de mercadeo, acompañada de un plan de acción que incluye, además, los objetivos y las estrategias para el proceso de internacionalización de Five Fashion. Al final se presentan las conclusiones, las recomendaciones y los aprendizajes obtenidos durante la realización de este plan exportador.

3. Palabras claves

Plan exportador, Canadá, penetración de mercados, jeans, sector textil.

4. Diagnóstico de internacionalización

4.1 Condiciones de la compañía

4.1.1 Antecedentes de la organización

Five Fashion es una marca colombiana de prendas femeninas creada en el año 2015 con el objetivo de suministrar moda a mujeres cuyos gustos y preferencias fueran diferentes y fuera de lo común.

La marca se diferencia por su calidad y diseño, siempre atenta a los cambios de estilo, y le encanta estar siempre en tendencia para complacer todos los gustos de sus clientes a nivel nacional e internacional, sea al por mayor o detal.

4.1.2 Alineación estratégica con la internacionalización

La compañía no cuenta con un proceso formal de planeación estratégica, que impide evidenciar la alineación. Sin embargo, a la fecha la compañía ha realizado varias exportaciones de sus productos a Costa Rica, Chile, Guatemala y España por medio de courier o comercializadoras. Además, en las revisiones con el equipo de Five Fashion se lograron identificar los motivos por los que desea incursionar en mercados internacionales:

- Diversificar su riesgo en más de un mercado para blindarse ante coyunturas económicas de los países. En la actualidad el mercado colombiano se ha contraído y si tuviera una participación mayor en mercados internacionales no dependería tanto de lo que sucede en Colombia.
- Mejorar el flujo operativo de la compañía. El mercado local tiene unas prácticas comerciales que obligan a que las ventas se realicen a plazos largos (hasta 90 días). En los mercados internacionales han logrado hacer las ventas de contado, que mejora sustancialmente sus flujos de efectivo.
- Potencial de su producto en mercados más desarrollados. Sus características lo hacen interesante para otros mercados donde la moda y los jeans son valorados por las mujeres.

Es importante resaltar que en la actualidad Five Fashion tiene una persona asignada a la internacionalización de la compañía. Este componente es fundamental en el desarrollo de la estrategia como se explicará con más detalle en la estrategia sugerida.

4.1.3 Proceso productivo

La fabricación de las prendas se realiza en la ciudad de Medellín en talleres externos (30 talleres de confección y 5 de terminación) a los cuales se les encarga la producción de las prendas. La capacidad estimada de producción es de 21.000 prendas al mes y se espera que para el mercado internacional se puedan producir hasta 10.000 en ese mismo periodo. En la actualidad no se cuenta con indicadores de gestión de este proceso, sin embargo en la Ilustración 1 Proceso de creación de valor Five Fashion se evidencia el proceso productivo.

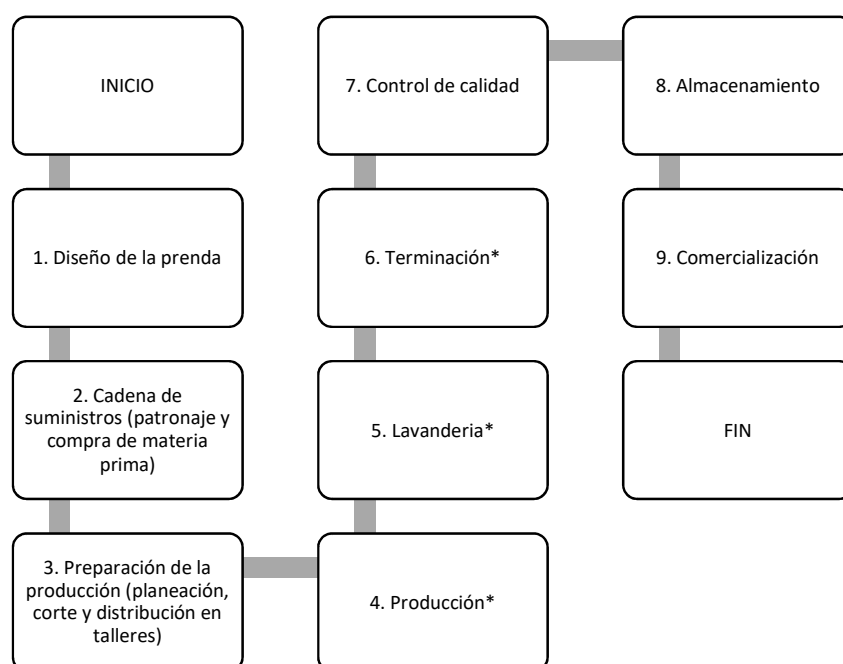


Ilustración 1: proceso de creación de valor Five Fashion. Los elementos marcados con * significan que son procesos tercerizados

4.1.4 Proceso de calidad

La compañía cuenta con un departamento de calidad, el cual está a cargo de una persona que visita los talleres para asegurar que las terminaciones estén perfectas y disponibles para

despachar al cliente. Dentro de este proceso se hace una revisión aleatoria con el fin de identificar inconsistencias que deben ser corregidas antes de que el producto quede disponible para la venta. En la actualidad no se cuenta con indicadores de gestión de este proceso ni con certificaciones de calidad ISO.

4.1.5 Política de ventas

Five Fashion utiliza un modelo de comercialización a través de distribuidores, y sus principales mercados están en Medellín y Urabá. En la actualidad tiene alrededor de 220 distribuidores y las ventas acumuladas durante el año 2017 son en total \$510.994.577 COP. De dichas ventas se han recibido 1.222 prendas en devolución por varios conceptos correspondientes a \$79.939.036, de las cuales el 9.1% es devolución por imperfectos.

La mayoría de los clientes actuales que tiene la empresa realiza pagos a plazos de 30, 60, 90 y hasta más días, dependiendo también del comportamiento del mercado (con la excepción de las ventas en el exterior que se realizan de contado).

El margen por ventas al por mayor varía entre el 15% y el 23% dependiendo de la referencia, la cantidad y el distribuidor.

4.1.6 Requisitos para la exportación

Como se mencionó antes, Five Fashion ya ha realizado ventas al exterior usando comercializadoras que facilitaron este proceso. Sin embargo, en la construcción de este plan exportador se propone eliminar la intermediación de la comercializadora para garantizar un contacto directo y unos mejores precios para sus distribuidores en cada país. Esto obliga a Five Fashion a cumplir con lo siguiente:

- Verificar que Five Fashion se encuentre registrado en cámara de comercio y que la sociedad se encuentre activa.

- Verificar que Five Fashion cuente con una resolución de la DIAN con numeración para facturación.
- Verificar que el RUT de Five Fashion se encuentre actualizado como empresa del régimen común y que se encuentre habilitado como usuario aduanero.
- Confirmar que Five Fashion tenga una cuenta bancaria a nombre de la empresa para giros desde el exterior.

Luego de hacer las verificaciones anteriores se concluye que Five Fashion cumple con los requisitos para el proceso de exportación.

4.1.7 Condiciones del producto

Como se indicó antes, la compañía tiene una fortaleza en el diseño de productos innovadores. Esta capacidad ha permitido que Five Fashion cuente con un amplio portafolio dividido en las siguientes familias de productos: jean, shorts, chaquetas, enterizos, vestidos, faldas y conjuntos.

Teniendo en cuenta que las condiciones de internacionalización varían de producto a producto, se realizó un proceso para seleccionar los más idóneos y con mayor potencial exportador. Se lograron identificar cinco productos de varias familias sobre los cuales se realizará el análisis y el plan exportador.

Algunas de las referencias tienen pequeñas variaciones respecto a los productos seleccionados y podrán incorporarse con facilidad dentro del portafolio de productos a ofrecer en el exterior. Para otras, Five Fashion deberá realizar un análisis más completo usando como base el estudio contenido en este plan exportador.

4.1.8 Selección de producto con potencial de exportación

En conjunto con Five Fashion se identificó el producto con mayor potencial de exportación, descrito en la Tabla 1 Productos con potencial exportador, que presenta la ficha técnica del

producto que hará parte del plan exportador de Five Fashion, y que describe el tiempo de elaboración, las características técnicas y estéticas del producto, los precios de venta al por mayor y el precio de venta final sugerido.

Tabla 1:

Producto con potencial exportador

Ref. 12372: jean para mujer (color denim).
Jean para mujer elaborado en algodón y spandex. Disponible en índigo.

| DESCRIPTION: WOMAN JEAN REF 12372 | | | | | |
|-----------------------------------|---------|------------------------|----|----------|----|
| ELABORATION PROCESS | 40 DAYS | COMPOSITIONS | | | |
| MAKING | 15 | Cotton 98%, Spandex 2% | | | |
| PRESSER FOOT | 5 | | | | |
| LAUNDRY | 8 | COLORS: Denim | | | |
| TERMINATION | 12 | | | | |
| SIZES | 6 | 8 | 10 | 12 | 14 |
| WHLs PRICE | \$ 27 | MSRP PRICE | | \$ 36,20 | |



4.1.9 Posición arancelaria

Se identificó la posición arancelaria del producto seleccionado:

- **Sección XI:** materias textiles y sus manufacturas.
- **Capítulo 62:** prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto.
- **Partida 6204:** trajes sastre, conjuntos, chaquetas (sacos), vestidos, faldas, faldas pantalón, pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y shorts (excepto de baño), para mujeres o niñas.
- Para los jeans y shorts (ref. 12308, 12372, 12372): **Subpartida 620462** - Pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y shorts: de algodón.

4.2 Condiciones de exportaciones

4.2.1 Colombia

La industria textil y de la confección es uno de los sectores más tradicionales de la economía colombiana aportando durante las últimas décadas al desarrollo del país. Sin embargo, en las últimas dos décadas se ha tenido que enfrentar a unas nuevas reglas de juego impuestas por la economía global que han puesto en jaque la capacidad de nuestros industriales. Para contrarrestar esta situación, el país viene desarrollado una serie de programas y herramientas que buscan mantener la competitividad del sector tanto a nivel interno como externo.

A pesar de estas acciones los resultados parecen no darse, como podemos ver en la Ilustración 2 Evolución de las exportaciones de confecciones.

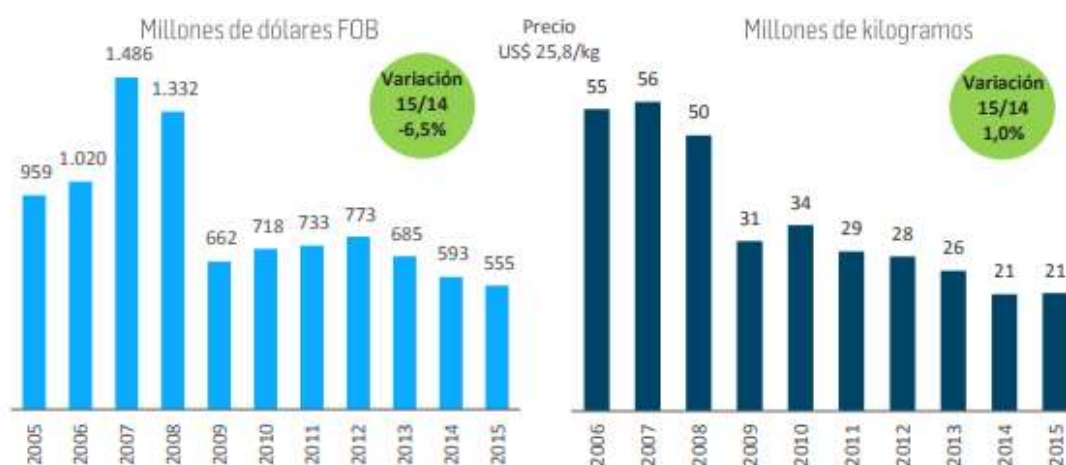


Ilustración 2: Evolución de las exportaciones de confecciones
Recuperado de (ANDI, 2017)

En la Ilustración 3 Destino de las exportaciones y principales exportadores se muestran los principales destinos de las exportaciones y los principales exportadores de las confecciones en Colombia.

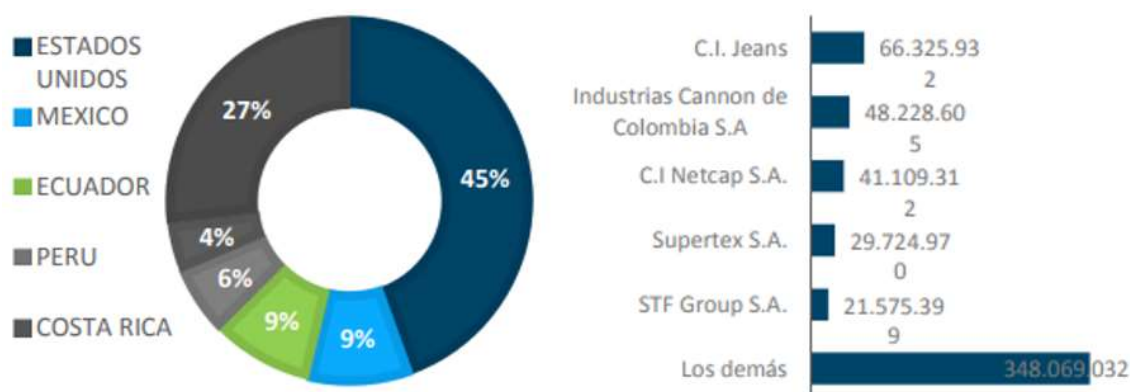


Ilustración 3: Destino de las exportaciones y principales exportadores
Recuperado de (ANDI, 2017)

Esta información del comportamiento del mercado nos permite identificar los destinos en los que ya existe una mayor presencia del producto colombiano y los principales competidores en estos mercados. Es importante resaltar que algunos de estos competidores se enfocan en la producción para terceros – maquilas – que es un mercado de la confección diferente al de Five Fashion, y más que una competencia, aportan al desarrollo de las capacidades del clúster de la confección en Colombia. Sin embargo, no se puede desestimar que aquellos mercados en donde existe presencia del producto colombiano será más difícil competir y no se tendrá la ventaja de ofrecer una oferta única y diferenciada.

4.2.2 Compañía

Five Fashion cuenta con una capacidad de producción asignada al mercado exterior de aproximadamente 12.000 unidades. Esto le permite adquirir compromisos en mercados con demandas bajas o medianas de los productos que desarrolla. Es importante resaltar que el hecho de contar con una persona destinada al desarrollo del mercado exterior es fundamental en el desarrollo de esta estrategia por las siguientes razones:

- El cumplimiento de las obligaciones impuestas por la DIAN y otros organismos gubernamentales implica que la organización tenga una disciplina operativa relacionada con las exportaciones que realice.

- El comercio exterior requiere de la participación activa en misiones comerciales y ruedas de negocio que demandará la presencia de una persona a tiempo completo.

Finalmente, los principales retos que tendrá la organización serán los relacionados con los procesos logísticos de la internacionalización, incluyendo el cumplimiento de las exigencias impuestas por estos mercados (como por ejemplo los relacionados con la calidad de los productos).

4.2.3 Productos

El producto seleccionado por Five Fashion no requiere de vistos buenos de salida del país. La mercancía debe cumplir con una descripción mínima que se indica en la Tabla 2 Información requerida en la etiqueta para mercancía que sale de Colombia:

Tabla 2:
Información requerida en la etiqueta para mercancía que sale de Colombia

| Orden | Código | Descripción | Tipo de dato | Longitud | Decimales | Obligatorio |
|-------|--------|----------------------------------|--------------|----------|-----------|-------------|
| 1 | 1370 | Nombre Comercial | TEXTO | 60 | | SI |
| 2 | 1371 | Denominación de la prenda | NUMÉRICO | 8 | | SI |
| 3 | 1372 | Tipo de tejido | NUMÉRICO | 8 | | NO |
| 4 | 1373 | Composición | | | | SI |
| 5 | 1374 | Usuario | NUMÉRICO | 8 | | NO |
| 6 | 1375 | Marca comercial | TEXTO | 60 | | NO |
| 7 | 1376 | Referencia | TEXTO | 60 | | NO |
| 8 | 1377 | Talla | TEXTO | 60 | | NO |
| 9 | 1378 | Color | TEXTO | 60 | | NO |
| 10 | 1379 | Otras características | TEXTO | 4000 | | NO |
| 12 | 1697 | Cantidad de unidades comerciales | TEXTO | 60 | | NO |

Nota: Recuperado de (DIAN, 2017)

5. Selección de mercados

5.1 Identificación de mercados

Una vez realizado el diagnóstico de la empresa, se identificarán y evaluarán los mercados potenciales en los que Five Fashion podría incursionar con su producto. Este proceso le permitirá a la compañía identificar el país en el que tiene una mayor probabilidad de éxito y en el cual se enfocarán los esfuerzos y recursos.

Teniendo en cuenta las restricciones de desplazamiento hasta los mercados potenciales y las diferentes fuentes de consulta que existen en la actualidad, se decidió realizar la identificación de los mercados usando un tipo de investigación denominado secundario, que se basa en la consulta de información en fuentes secundarias como organismos públicos y privados que aglomeran bastante información sobre el mercado del jean en múltiples países.

Según la categoría de los productos seleccionados en la Tabla 1 Productos con potencial exportador, se han identificado tres posibles países con potencial de mercado, teniendo en cuenta diferentes variables como crecimiento de la demanda del producto, ubicación, cultura entre otros. Los países son Canadá, Costa Rica y México.

En la Tabla 3 Riesgo económico y político de los países preseleccionados, en la cual se indica la comparación del riesgo y el clima de negocios de los diferentes territorios, se puede observar que Canadá ofrece el menor riesgo económico y político, así como aquel que posee un mejor clima para los negocios; Costa Rica y México poseen un comportamiento similar respecto a riesgo económico y político, sin embargo entre estos dos se evidencia que Costa Rica es más estable y posee mejores garantías.

Tabla 3:
Riesgo económico y político de los países preseleccionados

| País | Riesgo económico | | Riesgo político | | Clima de negocios | |
|------------|------------------|-------------|-----------------|-------------|---------------------|-------------------|
| | Corto plazo | Largo plazo | Corto plazo | Largo plazo | Medición del riesgo | Clima de negocios |
| Canadá | 72,50 | 72,50 | 92,70 | 92,30 | A3 | A1 |
| Costa Rica | 53,50 | 59,10 | 61,90 | 71,80 | A4 | A3 |
| México | 63,80 | 62,90 | 56,90 | 64,70 | B | A4 |

Nota: Tomado de (Marsh, 2017)

En la Tabla 4 Potencial de mercado se pueden evidenciar las importaciones y exportaciones de cada uno de los países en la categoría del producto, y que Canadá tiene el mayor potencial en la categoría del producto que desarrolla Five Fashion.

Tabla 4:
Potencial de mercado

| País | Exportaciones (Mil millones) | Importaciones (Mil millones) | Importación por código arancelario 62.04.62.00.00 - miles de US | Potencial tamaño del mercado 2016 - miles de US |
|-------------|---|---|--|--|
| Canadá | \$393.5 | \$413.4 | \$435.647 | \$45.724 |
| Costa Rica | \$10.15 | \$14.66 | \$19.590 | \$17.950 |
| México | \$387.4 | \$2.208 | \$149.771 | \$40.493 |

Nota: Tomado de (Trademap, 2017)

Para el análisis cultural se realiza la comparación por país de las dimensiones de Geert Hofstede's. En la distancia de poder, Canadá y Costa Rica poseen valores muy similares y relativamente bajos, permitiendo estructuras organizacionales planas, mientras que México prefiere mantener un orden jerárquico y seguir órdenes; respecto al individualismo, en Canadá hay gran apertura a consultar sobre sus ideas, mientras que Costa Rica y México poseen estructuras más individualistas y no hablan en términos de “nosotros” sino de “yo”.

Respecto a la masculinidad, Costa Rica es el país más femenino de Latinoamérica y uno de los más femeninos del mundo, permitiendo la participación de mujeres en las decisiones, mientras que México es muy contrario a esta tendencia y Canadá es un país equilibrado. Sobre la

evitación de la incertidumbre, Canadá es un país que acepta las nuevas ideas, mientras que Costa Rica y México prefieren no tomar riesgos innecesarios.

Para la orientación a largo plazo no existe medición para Costa Rica, pero Canadá y México poseen una posición similar de respeto por las tradiciones. Para finalizar, sobre la indulgencia poseen una actitud positiva y tienden al optimismo. como se puede ver en la Ilustración 4 Comparación por Dimensiones Geert Hofstede's



Ilustración 4: Comparación por dimensiones Geert Hofstede's
Recuperado de (Hofstede Insights, 2017)

5.2 Canadá

Canadá se convirtió en un dominio autónomo en 1867, conservando los lazos con la corona británica. Repatrió su constitución del Reino Unido en 1982, cortando un lazo colonial final. Económica y tecnológicamente, la nación se ha desarrollado en paralelo con los Estados Unidos, su vecino del sur a través de la frontera internacional más larga del mundo. Canadá se enfrenta a los desafíos políticos de satisfacer las demandas públicas de mejoras de calidad en la atención de la salud, la educación, los servicios sociales y la competitividad económica, así como a responder a las preocupaciones particulares de Quebec, ciudad predominantemente francófona. Canadá

también busca desarrollar sus diversos recursos energéticos mientras mantiene su compromiso con el medioambiente (CIA, 2017).

5.2.1 Riesgo político

5.2.1.1 Mapa de riesgo político del 2017

La agencia Marsh considera que Canadá posee altos niveles de estabilidad política a la fecha (Marsh, 2017), como se puede ver en la *Ilustración 5 Riesgo político de Canadá*

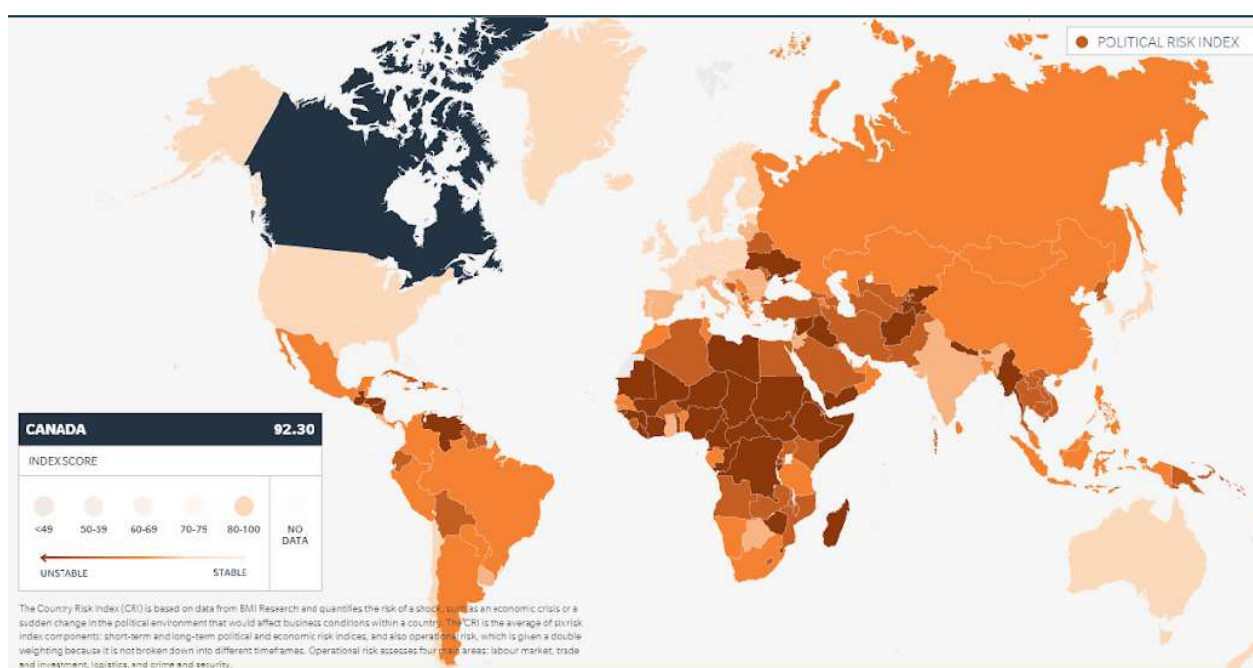


Ilustración 5: Riesgo político de Canadá.
Recuperado de (Marsh, 2017).

Justin Trudeau fue elegido primer ministro de Canadá en las más recientes elecciones parlamentarias en octubre de 2015, reemplazando al conservador Stephen Harper, que ocupó el cargo durante casi diez años. El Partido Liberal de Trudeau (centro-izquierda) ganó 184 de los 338 escaños en el parlamento, dándole una mayoría absoluta. Las relaciones diplomáticas y comerciales también se han fortalecido con un gran número de países (México, Ucrania, etc.) desde que llegó al poder. Además, el acuerdo comercial entre Canadá y la UE (CETA), firmado a fines de 2016, se preveía que tendría consecuencias positivas para las exportaciones del país a partir de

2017. El primer ministro también quiere reducir los obstáculos al comercio entre las diez provincias del país donde todavía existen barreras no arancelarias relacionadas con el movimiento de bienes, capital y personas (COFACE, 2017).

5.2.1.2 Riesgo económico

Canadá se asemeja a los Estados Unidos en su sistema económico orientado al mercado, su patrón de producción y sus altos niveles de vida. Desde la Segunda Guerra Mundial, el impresionante crecimiento de los sectores manufacturero, minero y de servicios ha transformado a la nación de una economía principalmente rural a una industrial y urbana. Canadá tiene un gran sector de petróleo y gas natural con la mayoría de la producción de petróleo crudo derivada de las arenas petrolíferas en las provincias occidentales, especialmente Alberta. Canadá ahora ocupa el tercer lugar en el mundo en reservas probadas de petróleo, detrás de Venezuela y Arabia Saudita, y es el sexto mayor productor de petróleo del mundo (CIA, 2017).

El Acuerdo de Libre Comercio entre Canadá y Estados Unidos de 1989 y el Tratado de Libre Comercio de América del Norte de 1994 (que incluye a México) aumentaron de forma drástica la integración comercial y económica entre los EE.UU. y Canadá, que disfrutaron de la relación comercial y de inversión bilateral más completa y altamente equilibrada, con un comercio de mercancías de USD\$544 mil millones en 2016, comercio de servicios de más de USD\$80 mil millones y acciones de inversión bidireccionales de casi USD\$700 mil millones. Más de las tres cuartas partes de las exportaciones anuales de Canadá se destinan a los EE.UU., y a su vez este país es su mayor proveedor extranjero de energía, incluidos el petróleo, el gas natural y la energía eléctrica, y una de las principales fuentes de importaciones de uranio de los EE.UU.

Dados sus abundantes recursos naturales, mano de obra altamente calificada y capital social moderno, Canadá disfrutó de un crecimiento económico sólido desde 1993 hasta 2007. La crisis económica mundial de 2007-2008 llevó a la economía canadiense a una fuerte recesión a fines de

2008, y Ottawa publicó su primer informe con déficit fiscal en 2009 después de 12 años de superávit. Los principales bancos del país emergieron de la crisis financiera de 2008-09 entre los más fuertes del mundo, debido a la tradición del sector financiero de prácticas crediticias conservadoras y una fuerte capitalización. Desde la caída de los precios mundiales del petróleo en 2014, Canadá ha logrado un crecimiento económico modesto (CIA, 2017).

Finalmente, el clima de negocios se ve facilitado por la simplicidad de iniciar un negocio y obtener crédito y el bajo nivel de impuestos (COFACE, 2017).

5.2.1.3 Indicadores económicos

En la página de la CIA (CIA, 2017) se presentan los principales indicadores económicos de Canadá, como se puede observar en la Tabla 5 Indicadores económicos de Canadá.

Tabla 5:

Indicadores económicos de Canadá

| | |
|--|---|
| PIB (paridad de poder adquisitivo): | \$1.683 billones (2016 est.) |
| PIB (tipo de cambio oficial): | \$1.53 billones (2016 est.) |
| PIB - tasa de crecimiento real: | 1.5% (2016 est.) |
| PIB - per cápita (PPP): | \$46.400 (2016 est.) |
| PIB - composición, por uso final: | Consumo de los hogares: 58.3% Consumo del gobierno: 21.2% Inversión en capital fijo: 23% Inversión en inventarios: -0.1% |
| Exportaciones de bienes y servicios: | 31% |
| Importaciones de bienes y servicios: | -33.4% (2016 est.) |
| PIB - composición, por sector de origen: | agricultura: 1.7% industria: 27.5% |

| | |
|-------------------------------------|--|
| | servicios: 70.8% (2016 est.) |
| Tasa de desempleo: | 7% (2016 est.) |
| Población bajo el nivel de pobreza: | 9.4 % |
| Saldo de la cuenta corriente: | - \$ 50.53 mil millones (2016 est.) - \$ 53.08 mil millones (2015 est.) |

5.2.1.4 Exportaciones

Según la CIA, se presentan las siguientes conclusiones respecto a las exportaciones de Canadá (CIA, 2017):

- Exportaciones: \$393.500 millones (2016 est.) y \$410.700 millones (2015 est.).
- Exportaciones productos básicos: automotores y partes, maquinaria industrial, aeronaves, equipos de telecomunicaciones; productos químicos, plásticos, fertilizantes; pulpa de madera, madera, petróleo crudo, gas natural, electricidad, aluminio.
- Exportaciones – socios: EE.UU 76.4%, China 4.1% (2016).

5.2.1.5. Importaciones

Según la CIA, se presentan las siguientes conclusiones respecto a las importaciones de Canadá (CIA, 2017):

- Importaciones: \$413.400 millones (2016 est.) y \$428.800 millones (2015 est.).
- Importaciones productos básicos: maquinaria y equipo, vehículos de motor y partes, petróleo crudo, productos químicos, electricidad, bienes de consumo duradero.
- Importaciones – socios: EE.UU. 52.2%, China 12.1%, México 6.2% (2016)

5.2.1.6 Mapa de riesgo económico

Actividad respaldada por la demanda interna

En 2016, la actividad sufrió un empeoramiento del sector del petróleo y el gas, agravado por los grandes incendios en la provincia de Alberta en mayo de 2016. Sin embargo, se esperaba que el crecimiento aumentara en 2017, impulsado por la demanda interna y no por un incremento de las exportaciones de petróleo y gas. La debilidad de los precios del petróleo provocó un nuevo enfoque en otros sectores, aprovechando la depreciación del dólar canadiense y el aumento de la demanda en sus mercados de exportación (a saber, los Estados Unidos). Por lo tanto, las inversiones en estos sectores serán especialmente fuertes impulsadas por tasas de interés muy bajas, lo que ayudará a garantizar una recuperación de la actividad. La expansión del PIB, más fuerte de lo esperado en el primer trimestre de 2017, y respaldada por el gasto de los hogares y la inversión empresarial, confirma esta tendencia. Los hogares canadienses continúan beneficiándose de las bajas tasas de interés, los precios bajos de la energía y la mejora de los mercados laborales. Se espera que el desempleo continúe disminuyendo (7% en 2016), aunque esto no reflejaría las disparidades regionales. De hecho, en las provincias donde la industria del petróleo es predominante, este aumentaría por la disminución gradual del sector. El crecimiento en otros sectores podría facilitar el empleo de trabajadores de la industria petrolera. La política monetaria del Banco Central puede ser algo menos acomodaticia (elevando las tasas de política monetaria) a partir de la segunda mitad del año si se confirman las presiones inflacionarias causadas por el crecimiento renovado de la demanda interna (COFACE, 2017).

Una política de presupuesto de recuperación a través del aumento del gasto público

El gobierno planea gastar 60 mil millones de dólares en diez años en proyectos de infraestructura destinados a impulsar la economía.

La primera fase de este plan está programada para completarse en 2019 e incluye una inversión de 10 mil millones de dólares en transporte público, junto con proyectos de infraestructura verde, en particular en Alberta, Columbia Británica y Quebec. El presupuesto

también incluye medidas redistributivas dirigidas a los más desfavorecidos económicamente y las clases medias. Los impuestos se reducirán a los ingresos bajos y medios, al mismo tiempo que aumentarán los de altos ingresos. La deuda pública a nivel federal, aunque alta, se estabilizará. En términos de las provincias, Quebec y Ontario, las dos más endeudadas, que representan el 60% del PIB, dos tercios de la población y más de la mitad de todas las exportaciones, deberán continuar con una gestión prudente de sus presupuestos (COFACE, 2017).

Según Marsh, el riesgo político y económico es a largo plazo de 92.30 y de 72.50, como se puede observar en la Ilustración 6 Riesgo político y económico de Canadá (Marsh, 2017).



Ilustración 6: Riesgo político y económico de Canadá. Recuperado de (Marsh, 2017)

Se prevé que el déficit en cuenta corriente disminuirá ligeramente en 2017. El saldo de la cuenta corriente dependerá de los precios de las materias primas y de la situación económica de los Estados Unidos, que es, con diferencia, el principal interlocutor comercial de Canadá (75% de todas las exportaciones). Esta falta de diversidad en los mercados de exportación es una amenaza potencial para el saldo de la cuenta corriente, en especial porque el TLCAN podría estar sujeto a renegociación luego de la elección de Donald Trump. Sin embargo, las exportaciones en los sectores distintos al petróleo y el gas deberían compensar el aumento de las importaciones (como resultado de la creciente demanda interna), lo que contribuiría a mejorar la balanza comercial.

Se puede observar en la Ilustración 7 Riesgo y clima de negocios en Canadá el bajo riesgo general que posee el país tras encontrarse en A3, y el clima en los negocios es óptimo al encontrarse en A1 (COFACE, 2017).



Ilustración 7: Riesgo y clima de negocios en Canadá. Recuperado de (COFACE, 2017)

5.2.1.7 Riesgo de tipo de cambio e inflación

La inflación en Canadá muestra un decrecimiento de casi un punto porcentual en su histórico del 2017 hasta octubre, lo que muestra su fortaleza económica, como se puede observar en la Ilustración 8 Inflación media 2017 Canadá (Inflation.eu, 2017).

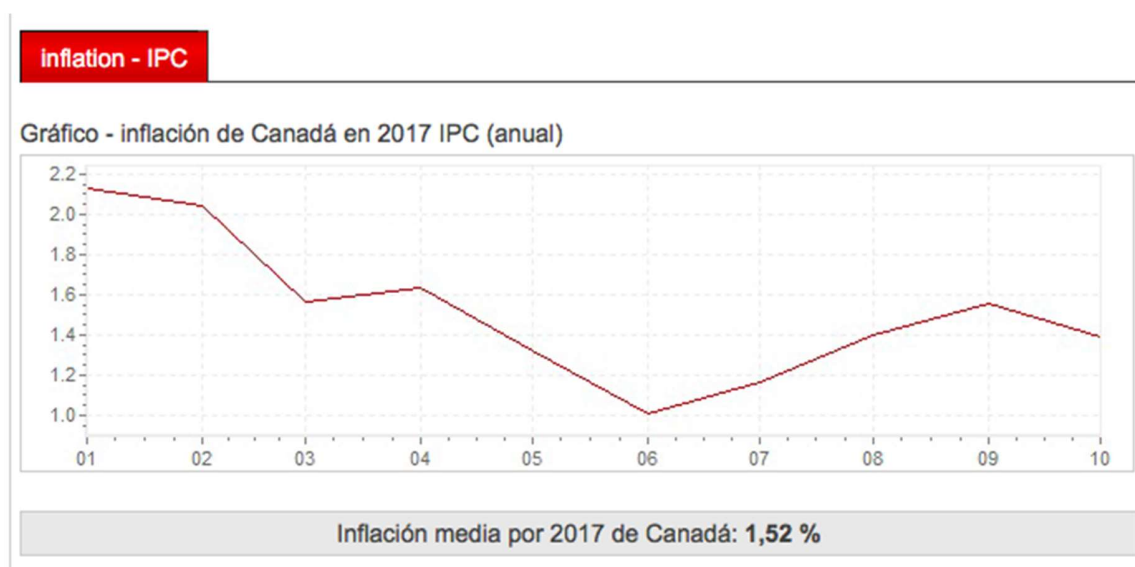


Ilustración 8: Inflación media 2017 Canadá. Recuperado de (Inflation.eu, 2017)

Por su parte, el Banco de Canadá señaló que el dólar canadiense (CAD) es una de las tres monedas principales que presentó una exposición/riesgo significativo en el mercado mundial.

5.2.1.8 Competencia local e internacional

Según Trade Map (Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas), los mayores proveedores para Canadá de este tipo de prendas (en este caso jean) son China con USD\$155.015, Bangladesh con USD\$112.122 y Camboya con USD\$36.902; reiterando el poderío de producción asiático. Esta información se puede ver en la Tabla 6 Lista de mercados proveedores para Canadá.

Tabla 6:
Lista de mercados proveedores para Canadá

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Canadá en 2016 ⁱ
 Producto: 620462 Pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos "calzones" y "shorts", de algodón, ... ⁽⁺⁾
 Las importaciones de Canadá representan 2,3% de las importaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las importaciones mundiales es 10

Tabla Gráfico Mapa Empresas Datos IED Datos arancelarios Normas voluntarias

Descargar: líneas por página: Por defecto (25 por página) 3

| Comercio bilateral | Exportadores | Valor importado en 2016 (miles de USD) ^v | Saldo comercial en 2016 (miles de USD) ^v | Participación de las importaciones para Canadá (%) ^v | Cantidad importada en 2016 | Unidad de medida | Valor unitario (USD/unidad) ^v | Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2012-2016 (% p.a.) ^v | Tasa de crecimiento de las cantidades importadas entre 2012-2016 (% p.a.) ^v | Posición relativa del país socio en las exportaciones mundiales ^v | Participación de los países socios en las exportaciones mundiales (%) ^v | Tasa de crecimiento de las exportaciones totales del país socio entre 2012-2016 (% p.a.) ^v | Distancia media entre los países socios y todos los mercados importadores (km) ^v | Concentración de las importaciones de los países socios ^v | Arancel medio (estimado) por Canadá ^v | Número de requisitos arancelarios aplicados por Canadá ^v |
|--------------------------|---------------------------|---|---|---|----------------------------|------------------|--|---|--|--|--|---|---|--|--|---|
| | Mundo | 435.647 | -417.814 | 100 | 14.227 | Toneladas | 30.621 | -6 | -6 | | 100 | 0 | | | | |
| <input type="checkbox"/> | China | 155.015 | -154.994 | 35,6 | 5.062 | Toneladas | 30.623 | -13 | -13 | 1 | 35,4 | 1 | 7.917 | 0,12 | 17 | |
| <input type="checkbox"/> | Bangladesh | 112.122 | -112.122 | 25,7 | 3.661 | Toneladas | 30.626 | 3 | 4 | 2 | 14,1 | 9 | 8.789 | 0,1 | 0 | |
| <input type="checkbox"/> | Camboya | 36.902 | -36.902 | 8,5 | 1.205 | Toneladas | 30.624 | -1 | -1 | 27 | 0,3 | 21 | 9.466 | 0,14 | 0 | |
| <input type="checkbox"/> | Estados Unidos de América | 25.432 | -10.069 | 5,8 | 831 | Toneladas | 30.604 | -14 | -14 | 18 | 0,9 | -5 | 5.426 | 0,18 | 0 | |
| <input type="checkbox"/> | Viet Nam | 24.411 | -24.411 | 5,6 | 797 | Toneladas | 30.629 | 15 | 16 | 6 | 4,1 | -4 | 11.324 | 0,41 | 17 | |
| <input type="checkbox"/> | México | 13.964 | -13.940 | 3,2 | 456 | Toneladas | 30.623 | -9 | -8 | 19 | 0,9 | -7 | 1.943 | 0,89 | 0 | |
| <input type="checkbox"/> | Turouala | 13.259 | -13.250 | 3 | 433 | Toneladas | 30.621 | 2 | 2 | 3 | 5,9 | -2 | 2.650 | 0,11 | 17 | |
| <input type="checkbox"/> | Pakistan | 12.496 | -12.482 | 2,9 | 408 | Toneladas | 30.627 | 8 | 9 | 11 | 1,7 | -2 | 7.148 | 0,12 | 17 | |
| <input type="checkbox"/> | Sri Lanka | 7.008 | -7.008 | 1,6 | 229 | Toneladas | 30.603 | -1 | -1 | 21 | 0,6 | 4 | 12.300 | 0,42 | 17 | |
| <input type="checkbox"/> | India | 6.490 | -6.489 | 1,5 | 212 | Toneladas | 30.613 | -3 | -3 | 20 | 0,9 | -11 | 9.234 | 0,18 | 17 | |

Nota: Recuperado de (Trademap, 2017)

En esta misma tabla se observa que Colombia se encuentra en el puesto 29 con US\$310.

Una de las empresas dedicada a la confección de este tipo de prendas en Canadá es Muttonhead (Montreal), una empresa establecida desde el 2009 con gran variedad de estilos.

Según el gobierno de Canadá, su industria textil ha cambiado en la última década de la fabricación textil tradicional a la producción de textiles técnicos y no tejidos. Aunque la participación en los textiles de productos básicos ha disminuido, los textiles de mayor valor están

prevaleciendo. La disminución es el resultado de una merma de la demanda de textiles para prendas de vestir en general y un cambio hacia textiles técnicos que dependen más de la tecnología.

5.2.1.9. Potencial tamaño de mercado

El potencial de mercado para la referencia de prenda (jean) que produce Five Fashion en el mercado canadiense según Trade Map es de más de USD\$45.000 en el 2016, como se puede ver en la Tabla 7 Comercio actual y potencial entre Colombia y Canadá en 2016

Tabla 7:
Comercio actual y potencial entre Colombia y Canadá en 2016

Comercio actual y potencial entre Colombia y Canadá en 2016
Producto: 620462 Pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos "calzones" y "shorts", de algodón, ...

| SA8 | Código del producto | Descripción del producto | Colombia exporta hacia Canadá | | | | | Canadá importa desde el mundo | | | Colombia exporta hacia el mundo | | | Comercio potencial indicativo en miles de USD |
|--------|---------------------|--|-------------------------------|--|---|--|---|-------------------------------|--|---|---------------------------------|--|---|---|
| | | | Valor 2016, en miles US\$ | Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2016, % p.a. | Participación en las exportaciones de Colombia, % | Arancel equivalente ad valores enfrentado por Colombia | Número de requisitos no arancelarios enfrentados por Colombia | Valor 2016, en miles US\$ | Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2016, % p.a. | Participación en las importaciones mundiales, % | Valor 2016, en miles US\$ | Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2016, % p.a. | Participación en las exportaciones mundiales, % | |
| 620462 | | Pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos "calzones" y "shorts", de algodón, ... | 306 | 14 | 1 | 0 | 435.647 | -6 | 2 | 46.030 | -7 | 0 | 45.724 | |

Nota: Recuperado de (Trademap, 2017)

5.2.2 Entorno legal y regulatorio

5.2.2.1 Acuerdos comerciales (TLC Colombia y Canadá)

El Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Canadá fue suscrito el 21 de noviembre de 2008 y entró en vigor el 15 de agosto del 2011.

La cadena textil-confección, cuyos productos como prendas de vestir y para el hogar gozan de acceso preferencial (no pago de aranceles) al mercado canadiense desde Colombia, presentando el certificado de origen.

5.2.2.2 Acceso preferencial a los mercados

Según InTrade Bid, la normativa del acuerdo Comercial entre Colombia y Canadá muestra una reducción arancelaria al 0% logrando un acceso preferencial completo al producto con potencial de exportación de Five Fashion (Intrade bid, 2017).

Tabla 8:
Acceso preferencial a los mercados de Coombia

Acceso Preferencial a Mercados de a Canadá

| Producto | Descripción | 2018 | 2019 | 2020 |
|----------|-------------|-------|-------|-------|
| 62046200 | Of cotton | 0.00% | 0.00% | 0.00% |

Nota: Recuperado de (Intrade bid, 2017)

5.2.3. Entorno cultural

5.2.3.1. Dimensiones de Geert Hofsted's

En la tabla 9 se observa la calificación de las dimensiones de Geert Hofsted's para el mercado canadiense.

Tabla 9:
Dimensiones Geert Hofstede's

| | Puntos |
|--|-----------|
| Distancia de poder | 39 |
| La cultura canadiense está marcada por la interdependencia entre sus habitantes y se le otorga un valor al igualitarismo. Esto también se refleja en la falta de estado manifiesto y/o distinciones de clase en la sociedad. Típico de otras culturas con un puntaje bajo en esta dimensión, la jerarquía en las organizaciones canadienses se establece por conveniencia, los superiores siempre son accesibles y los gerentes dependen de los empleados y equipos individuales para su experiencia. Es habitual que los gerentes y los miembros del personal se consulten entre sí y compartan información libremente. Con respecto a la comunicación, los canadienses valoran un intercambio directo de información. | |
| Individualismo | 80 |

| | |
|---|------------------|
| <p>Canadá obtiene 80 en esta dimensión (su puntaje de dimensión más alta) y puede caracterizarse como una cultura individualista. Al igual que su vecino estadounidense, esto se traduce en una sociedad débilmente unida en la que la expectativa es que las personas se cuiden a sí mismas y a sus familias más cercanas. Del mismo modo, en el mundo de los negocios, se espera que los empleados sean autosuficientes y muestren iniciativa. Además, dentro del mundo laboral basado en el intercambio, las decisiones de contratación y promoción se basan en el mérito o la evidencia de lo que uno ha hecho o puede hacer.</p> | |
| <p>Masculinidad</p> | <p>52</p> |
| <p>Puede caracterizarse como una sociedad moderadamente "masculina". Mientras que los canadienses se esfuerzan por alcanzar altos estándares de rendimiento tanto en el trabajo como en el juego (deportes), el tono cultural general es más moderado con respecto al logro, el éxito y la ganancia, en comparación con los EE.UU. Del mismo modo, los canadienses también tienden a tener un equilibrio trabajo-vida y es probable que se tomen el tiempo para disfrutar de actividades personales, reuniones familiares y la vida en general. Esto no quiere decir que los canadienses no sean buenos trabajadores. Como regla general, los canadienses se esfuerzan por alcanzar altos estándares de desempeño en todos los esfuerzos.</p> | |
| <p>Evitación de la incertidumbre</p> | <p>48</p> |
| <p>La cultura canadiense está más cerca de la "aceptación de la incertidumbre". Esto es indicativo de la fácil aceptación de nuevas ideas, productos</p> | |

| | |
|--|------------------|
| <p>innovadores y la voluntad de probar algo nuevo o diferente, ya sea que se trate de tecnología, prácticas comerciales o productos de consumo. Los canadienses también son tolerantes con ideas u opiniones de cualquier persona y permiten la libertad de expresión. Al mismo tiempo, la cultura canadiense no está orientada a las normas y los canadienses tienden a ser menos expresivos emocionalmente que las culturas con una puntuación más alta en esta dimensión.</p> | |
| <p>Orientación a largo plazo</p> | <p>36</p> |
| <p>Es una sociedad normativa. Las personas en tales sociedades tienen una gran preocupación por establecer la Verdad absoluta; son normativos en su pensamiento. Muestran un gran respeto por las tradiciones, una propensión relativamente pequeña a ahorrar para el futuro y un enfoque en lograr resultados rápidos.</p> | |
| <p>Indulgencia</p> | <p>68</p> |
| <p>Significa que es un país que cae dentro de la categoría de indulgencia. Las personas en sociedades clasificadas por una puntuación alta en indulgencia generalmente muestran una voluntad de realizar sus impulsos y deseos con respecto a disfrutar de la vida y divertirse. Poseen una actitud positiva y tienden al optimismo. Además, otorgan un mayor grado de importancia al tiempo libre, actúan como lo desean y gastan el dinero como lo desean.</p> | |

5.3 Costa Rica

Aunque fue explorado por los españoles a principios del siglo XVI, los intentos iniciales de colonizar Costa Rica no tuvieron éxito debido a una combinación de factores, que incluyen la enfermedad de los pantanos infestados de mosquitos, el calor brutal, la resistencia de los nativos y los ataques piratas. No fue sino hasta 1563 que se estableció un asentamiento permanente de Cartago en las tierras altas centrales, más frías y fértiles. El área permaneció como una colonia durante cerca de dos siglos y medio. En 1821, Costa Rica se convirtió en una de las varias provincias centroamericanas que conjuntamente declararon su independencia de España. Dos años más tarde se unió a las Provincias Unidas de América Central, pero esta federación se desintegró en 1838, cuando Costa Rica proclamó su soberanía e independencia. Desde finales del siglo XIX, solo dos breves períodos de violencia han empañado el desarrollo democrático del país. En 1949, Costa Rica disolvió sus fuerzas armadas. A pesar de que todavía mantiene un gran sector agrícola, el país ha expandido su economía para incluir industrias tecnológicas y turísticas fuertes. El nivel de vida es relativamente alto. La propiedad de la tierra es generalizada.

5.3.1 Riesgo político

5.3.1.1 Mapa de riesgo político del 2017

Como se observa en la Ilustración 9 Mapa de riesgo político en Costa Rica, se puede evidenciar que posee un riesgo bajo y condiciones medianas de estabilidad.



Ilustración 9: Mapa de riesgo político en Costa Rica. Tomado de (Marsh, 2017)

5.3.2. Riesgo económico

Crecimiento estable en 2017 sostenido por inversión

El comercio exterior será menos boyante debido al estancamiento de las exportaciones, asociado con la actividad lenta en los Estados Unidos, el principal socio comercial del país. Al mismo tiempo, las importaciones publicarán aumentos en respuesta al bajo precio del petróleo. La inversión mantendrá la actividad gracias a los continuos proyectos de inversión pública y al aumento previsto de las FDI. Además, el sector preferencial, las condiciones fiscales dentro de la zona de libre comercio, así como la apertura a las empresas extranjeras de los servicios a la industria de las empresas actuarán como incentivos adicionales para las FDI.

Se espera que la inflación aumente en 2017, y podría esperarse que los efectos de las decisiones de política monetaria cuyo efecto se encaminaron a limitar la desinflación observada en 2016 se materialicen en 2017. La depreciación del colón costarricense generará inflación

importada, y por tanto el Banco Central podría endurecer su política monetaria al elevar las tasas clave en 2017.

5.3.2.1 Indicadores económicos

Según la página de la CIA (CIA, 2017), se presentan los principales indicadores económicos de Costa Rica como se puede observar en la Tabla 9 Indicadores económicos de Costa Rica.

Tabla 10:
Indicadores económicos de Costa Rica

| | |
|--|--|
| PIB (paridad de poder adquisitivo): | \$80.680 millones (2016 est.) |
| PIB (tipo de cambio oficial): | \$58.110 millones (2016 est.) |
| PIB - tasa de crecimiento real: | 4.3% (2016 est.) |
| PIB - per cápita (PPP): | \$16.400 (2016 est.) |
| PIB - composición, por uso final: | Consumo de los hogares: 63.2% Consumo del gobierno: 17.3% Inversión en capital fijo: 18.4% Inversión en inventarios: 1.3% |
| Exportaciones de bienes y servicios: | 31,6 % |
| Importaciones de bienes y servicios: | -31.9% (2016 est.) |
| PIB - composición, por sector de origen: | Agricultura: 5.5% Industria: 21.5% Servicios: 73% (2016 est.) |
| Tasa de desempleo: | 9.3% (2016 est.) |
| Población bajo el nivel de pobreza: | 21.7% |
| Saldo de la cuenta corriente: | - \$ 1.880 millones (2016 est.) |

| | |
|--|---------------------------------|
| | - \$ 2.384 millones (2015 est.) |
| | |

Nota: Tomado de (CIA, 2017)

5.3.2.2. Exportaciones

Según la CIA, se presentan las siguientes conclusiones respecto a las exportaciones de Costa Rica (CIA, 2017):

- Exportaciones: \$10.150 millones (2016 est.) y \$9.445 millones (2015 est.)
- Exportaciones productos básicos: plátanos, piñas, café, melones, plantas ornamentales, azúcar, carne de res, mariscos, componentes electrónicos, equipo médico.
- Exportaciones – socios: Estados Unidos 41%, Países Bajos 5.8%, Panamá 5.7%, Bélgica 5.4%, Nicaragua 5.2%, Guatemala 5.2% (2016).

5.3.2.3. Importaciones

Según la CIA, se presentan las siguientes conclusiones respecto a las importaciones de Costa Rica (CIA, 2017):

- Importaciones: \$14.660 millones (2016 est.) y \$14.420 millones (2015 est.)
- Importaciones productos básicos: materias primas, bienes de consumo, bienes de capital, petróleo, materiales de construcción.
- Importaciones – socios: EE. UU. 37.1%, China 13.5%, México 6.9% (2016).

5.3.2.4. Mapa de riesgo económico¹

Déficit fiscal y de cuenta corriente persistentes

Para frenar la tendencia al alza de la deuda pública, el gobierno introdujo una política fiscal restrictiva en 2016. La consolidación fiscal hoy parece estar respaldada por esfuerzos en la

¹ http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Canada?lien_externe_oui=Continuar

recaudación de impuestos, en particular mediante la imposición de medidas para combatir la evasión fiscal. El gobierno confía, en particular, en su programa de reforma tributaria para aumentar sus ingresos. Esto implica la introducción del 15% de IVA para reemplazar el impuesto a las ventas actual (13%), así como la eliminación de las exenciones fiscales (servicios de salud en particular). Sin embargo, estas reformas tributarias no son nuevas (ya se presentaron en 2015, pero nunca se validaron). El gobierno y la oposición en apariencia están de acuerdo con la necesidad de la consolidación fiscal, pero encontrar un compromiso sobre cómo lograrlo será difícil. Esto significa que la adopción de las reformas fiscales se hará a paso lento.

El déficit en cuenta corriente también es probable que se mantenga estable. Los débiles precios del petróleo en curso (el tercer rubro de importación más grande), combinados con la fuerte dependencia de los bienes de consumo y bienes intermedios destinados a las fábricas en la zona de libre comercio, darán lugar a un déficit cada vez mayor de la balanza comercial. El saldo de los ingresos seguirá siendo deficitario debido a la repatriación de dividendos de las multinacionales con sede en el país, mientras que se espera que el déficit de transferencia siga siendo modesto. La afluencia de fondos de los trabajadores emigrantes se verá compensada por la salida de fondos de los trabajadores nicaragüenses que viven en el país. No obstante, el equilibrio de los servicios mejorará ligeramente, debido al aumento en el número de visitantes de EE.UU.

Según Marsh, el riesgo político y económico a largo plazo es de 71.80 y de 59.10, como se puede observar en la Ilustración 10 Riesgo político y económico de Costa Rica (Marsh, 2017).



Ilustración 10: Riesgo político y económico de Costa Rica. Recuperado de (Marsh, 2017)

El riesgo y el clima en los negocios en Costa Rica presenta niveles ideales para los negocios, como se puede observar en la Ilustración 11 Riesgo y clima de negocios en Costa Rica (COFACE, 2017).



Ilustración 11: Riesgo y clima de negocios en Costa Rica. Recuperado de (COFACE, 2017)

5.3.2.5 Riesgo de tipo de cambio e inflación

Según cifras de la Superintendencia General de Entidades Financieras -Sugef-, el 41% del saldo principal de créditos vigentes está denominado en moneda extranjera y el resto en colones. A esto se suma que el 78% de los deudores de esos créditos en dólares generan ingresos en colones (Central America Data, 2017).

La Sugef pretende "establecer nuevas medidas, como estimaciones o reservas, que procuren tener bajo control ese riesgo, y espera implementar las medidas preventivas con la creación de una nueva estimación genérica (reserva) adicional de 1.5% sobre las carteras crediticias de mejor calidad para los nuevos créditos, una vez que entre en vigencia esta nueva norma. También la estabilidad que han mostrado las tasas de interés en dólares explica la mayor

demanda por créditos en esa moneda. Reseña Elfinanciero.cr.com que el Banco Central ha tratado de frenar ese auge con varias medidas, una de las cuales fue la implementación de encaje del 15% a los financiamientos de largo plazo que las entidades financieras consigan del exterior".

5.3.2.6 Competencia local e internacional

Según Trade Map (Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas), los mayores proveedores para Costa Rica de este tipo de prendas (en este caso jean) son China con US\$9.351.000, Estados Unidos con US\$2.341.000 y Panamá con US\$1.688.000. Esta información se puede ver en la tabla 11.

Tabla 11:
Lista de los mercados proveedores para Costa Rica

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Costa Rica en 2016 ⁱ
 Producto: 620462 Pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos "calzones" y "shorts", de algodón, ... ⁽⁺⁾
 Las importaciones de Costa Rica representan 0,1% de las importaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las importaciones mundiales es 58

Tabla Gráfico Mapa Empresas Datos IED Datos arancelarios Normas voluntarias

Descargar: líneas por página: Por defecto (25 por página)

| Comercio bilateral | Exportadores | Seleccione sus indicadores | | | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|---------------------------|---|---|---|----------------------------|------------------|--|---|--|--|--|---|---|--|---|---|
| | | Valor importado en 2016 (miles de USD) [▼] | Saldo comercial en 2016 (miles de USD) [↓] | Participación de las importaciones para Costa Rica (%) [↓] | Cantidad importada en 2016 | Unidad de medida | Valor unitario (USD/unidad) [↓] | Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2012-2016 (% p.a.) [↓] | Tasa de crecimiento de las cantidades importadas entre 2012-2016 (% p.a.) [↓] | Posición relativa del país socio en las exportaciones mundiales [↓] | Participación de los países socios en las exportaciones mundiales (%) [↓] | Tasa de crecimiento de las exportaciones totales del país socio entre 2012-2016 (% p.a.) [↓] | Distancia media entre los países socios y todos los mercados importadores (km) [↓] | Concentración de las importaciones de los países socios [↓] | Arancel medio (estimado) aplicado por Costa Rica [↓] | Número de requisitos no arancelarios aplicados por Costa Rica |
| | Mundo | 19.590 | -19.532 | 100 | 1.803 | Toneladas | 10.865 | 3 | 5 | | 100 | 0 | | | | 0 |
| <input type="checkbox"/> | China | 9.351 | -9.351 | 47,7 | 1.086 | Toneladas | 8.610 | 3 | 4 | 1 | 35,4 | 1 | 7.917 | 0,12 | 6 | 0 |
| <input type="checkbox"/> | Estados Unidos de América | 2.341 | -2.340 | 11,9 | 182 | Toneladas | 12.863 | 4 | 16 | 18 | 0,9 | -5 | 5.426 | 0,18 | 0 | 0 |
| <input type="checkbox"/> | Panamá | 1.688 | -1.673 | 8,6 | 238 | Toneladas | 7.092 | 10 | 8 | 30 | 0,3 | -23 | 1.567 | 0,09 | 3 | 0 |
| <input type="checkbox"/> | Bangladesh | 1.220 | -1.220 | 6,2 | 36 | Toneladas | 33.889 | 20 | 32 | 2 | 14,1 | 9 | 8.789 | 0,1 | 14 | 0 |
| <input type="checkbox"/> | Colombia | 985 | -985 | 5 | 52 | Toneladas | 18.942 | -22 | -9 | 34 | 0,2 | -7 | 3.510 | 0,28 | 14 | 0 |
| <input type="checkbox"/> | Camboya | 636 | -636 | 3,2 | 15 | Toneladas | 42.400 | 84 | 27 | 27 | 0,3 | 21 | 9.468 | 0,14 | 14 | 0 |

Nota: Recuperado de (Trademap, 2017)

Una de las empresas dedicada a la confección de este tipo de prendas en Costa Rica es Borkar, ubicada en la provincia de Alajuela.

5.3.2.7 Potencial tamaño de mercado

Tabla 12:

Comercio actual y potencial entre Colombia y Costa Rica en 2016

Comercio actual y potencial entre Colombia y Costa Rica en 2016
Producto: 620462 Pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos "calzones" y "shorts", de algodón, ...

| SAB | Código del producto | Descripción del producto | Colombia exporta hacia Costa Rica | | | | Costa Rica importa desde el mundo | | | Colombia exporta hacia el mundo | | | Comercio potencial indicativo en miles de USD | |
|--------|---------------------|--|-----------------------------------|--|---|--|---|---------------------------|--|---|---------------------------|--|---|---|
| | | | Valor 2016, en miles US\$ | Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2016, % p.a. | Participación en las exportaciones de Colombia, % | Arancel equivalente ad valorem enfrentado por Colombia | Número de requisitos no arancelarios enfrentados por Colombia | Valor 2016, en miles US\$ | Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2016, % p.a. | Participación en las importaciones mundiales, % | Valor 2016, en miles US\$ | Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2016, % p.a. | | Participación en las exportaciones mundiales, % |
| 620462 | | Pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos "calzones" y "shorts", de algodón, ... | 1.640 | -13 | 4 | 14 | 0 | 19.590 | 3 | 0 | 46.030 | -7 | 0 | 17.950 |

Nota: Recuperado de (Trademap, 2017)

5.3.3 Entorno legal y regulatorio

5.3.3.1 Acuerdos comerciales

El TLC entre Colombia y Costa Rica, que entró en vigencia en agosto de 2016, orientó la desgravación arancelaria en el sector textil según Procolombia para ropa interior, ropa de control (fajas), insumos para la confección de *jeanswear*, uniformes, vestidos de baño, *activewear* y ropa casual para hombre y mujer.

El arancel general para el producto con potencial exportador de la empresa Five Fashion en Costa Rica es del 15% (DIAN, 2017).

5.3.3.2 Acceso preferencial a los mercados

Para la partida Arancelaria 620462 no existen preferencias arancelarias en el mercado de Costa Rica según In Trade Bid (Intrade bid, 2017).

5.3.4. Entorno cultural

5.3.4.1 Dimensiones de Geert Hofsted's

Tabla 13:

Dimensiones de Geert Hofsted's

| | |
|--|---------------|
| | Puntos |
|--|---------------|

| | |
|---|-----------|
| Distancia de poder | 35 |
| Costa Rica obtiene el puntaje más bajo en esta dimensión en la región. Para sorpresa de muchos, en especial en América Latina, donde muchos países han tenido un gobierno militar, Costa Rica abolió su ejército en 1948. Su presidente, Oscar Arias (1986-90, 2006-10), recibió el Premio Nobel de la Paz en 1987 por su esfuerzo para terminar con las guerras civiles en América Central. Los costarricenses, llamados "Ticos", son famosos por su buen historial de derechos humanos. Como están muy enfocados en la igualdad y el consenso, hay menos distancia entre los obreros y los empleados. | |
| Individualismo | 15 |
| Costa Rica, con un puntaje de 15 es como todos los demás países de América Latina, una sociedad colectivista, donde la confianza, la lealtad, las relaciones personales y el trabajo en red son esenciales. La familia, y en especial las madres, es muy sagrada en Costa Rica. Ir directo al grano es considerado grosero y no se está haciendo una venta dura. Ayudar a alguien a salir de una situación difícil nunca será olvidado. Como las relaciones importan mucho, se gasta mucho tiempo en aumentar la confianza. | |
| Masculinidad | 21 |
| Costa Rica no solo se destaca en la dimensión de distancia de poder: con un puntaje de 21 en masculinidad es considerada la sociedad más femenina de América Latina y uno de los más femeninos del mundo. Los Ticos tienen mucho miedo a cualquier tipo de crítica personal (junto con sus valores colectivistas). Hay una gran aceptación para las mujeres en los negocios. El sufragio femenino | |

| | |
|--|--------------------|
| se introdujo en 1948 y ellas son la mitad de los estudiantes universitarios del país. Costa Rica quiere convertirse en el primer país carbono neutral en el mundo para 2021. | |
| Evitación de la incertidumbre | 86 |
| La cultura costarricense está más cerca de la "aceptación de la incertidumbre". Esto es indicativo de la fácil aceptación de nuevas ideas, productos innovadores y la voluntad de probar algo nuevo o diferente, ya sea que se trate de tecnología, prácticas comerciales, o productos de consumo. Los costarricenses también son tolerantes con ideas u opiniones de cualquier persona y permiten la libertad de expresión. Al mismo tiempo, la cultura costarricense no está orientada a las normas y los costarricenses tienden a ser menos expresivos emocionalmente que las culturas con una puntuación más alta en esta dimensión. | |
| Orientación a largo plazo | No valorado |
| No valorado | |
| Indulgencia | No valorado |

5.4 México

México, el sitio de varias civilizaciones amerindias avanzadas -incluidos los olmecas, los toltecas, los teotihuacanos, los zapotecos, los mayas y los aztecas-, fue conquistado y colonizado por España a principios del siglo XVI. Administrado como el Virreinato de la Nueva España

durante tres siglos, logró la independencia a principios del siglo XIX. Las elecciones celebradas en 2000 marcaron la primera vez desde la Revolución Mexicana de 1910 que un candidato opositor -Vicente Fox del Partido Acción Nacional (PAN)- derrotó al partido en el gobierno, el Partido Revolucionario Institucional (PRI). Le sucedió en 2006 otro candidato panista, Felipe Calderón, pero Enrique Peña Nieto recuperó la presidencia para el PRI en 2012. La crisis financiera mundial a fines de 2008 causó una desaceleración económica masiva en México el año siguiente, aunque el crecimiento volvió con rapidez en 2010. Las preocupaciones económicas y sociales actuales incluyen bajos salarios reales, alto subempleo, distribución inequitativa del ingreso y pocas oportunidades de progreso para la población indígena en su mayoría en los empobrecidos estados sureños. Desde 2007, las poderosas organizaciones mexicanas de narcotráfico han participado en sangrientas contiendas, que ha provocado decenas de miles de homicidios relacionados con las drogas.

5.4.1 Riesgo político

5.4.1.1 Mapa de riesgo político del 2017

En este escenario, la agencia Marsh considera que México tiene “niveles medianos de inestabilidad política” (Marsh, 2017), como se observa en la Ilustración 12 Mapa de riesgo político.

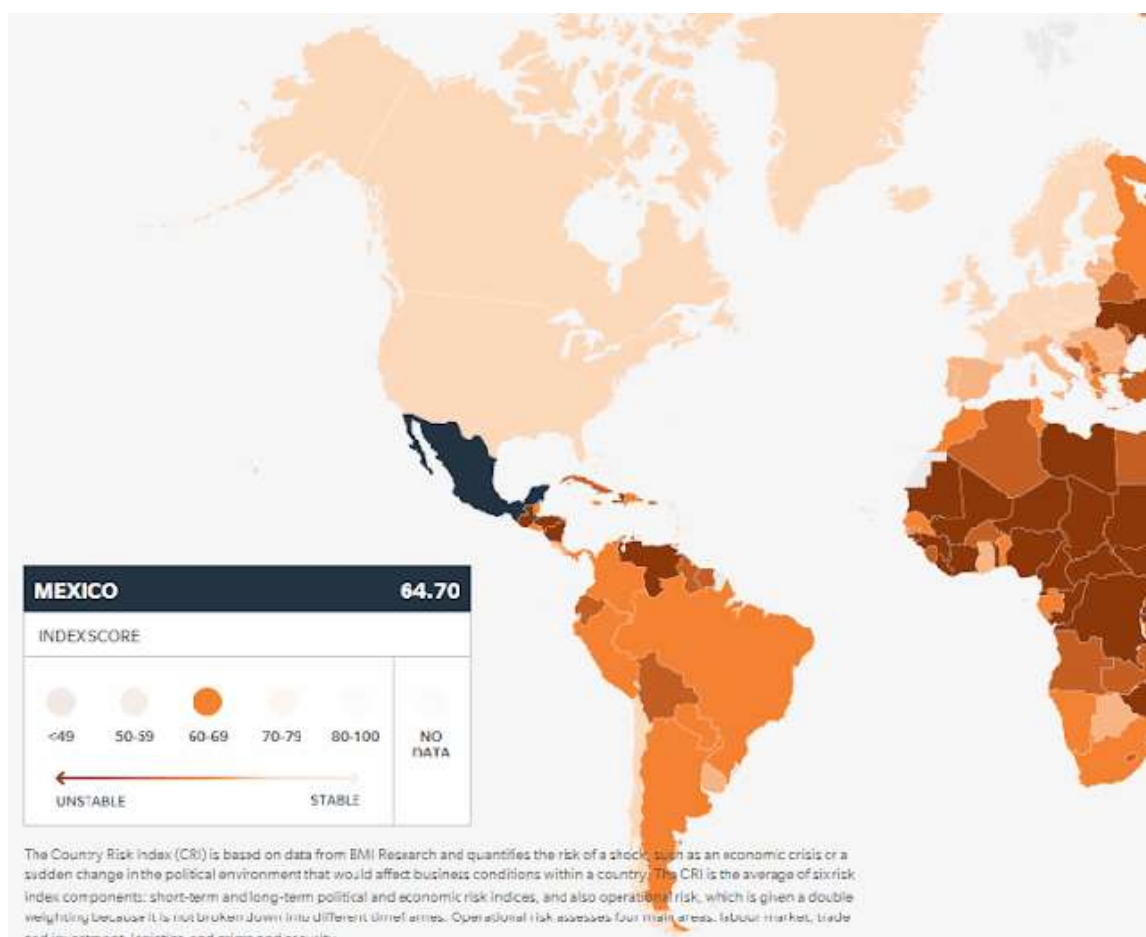


Ilustración 12: Mapa de riesgo político. Recuperado de (Marsh, 2017).

5.4.1.2 Riesgo económico

La incertidumbre que rodea a la futura política comercial de Estados Unidos está frenando el crecimiento.

En 2016, la demanda interna fue la principal fuerza impulsora del crecimiento de la economía mexicana gracias al acceso más fácil al crédito y al aumento de las remesas de los trabajadores en el exterior, mientras que las exportaciones no se beneficiaron de la depreciación

del peso frente al dólar debido a la desaceleración de la actividad en los Estados Unidos (el cliente principal). En 2017 no se dio un gran crecimiento, principalmente por la incertidumbre que se generó sobre las medidas proteccionistas que tendría el nuevo gobierno de los Estados Unidos. La posible imposición de un impuesto de 35% sobre las exportaciones mexicanas al mercado estadounidense, como lo mencionó el presidente electo Donald Trump, sería una grave amenaza para la competitividad de la industria manufacturera mexicana, ya que casi el 80% de sus exportaciones van a ese país. Mientras tanto, es probable que la inversión privada disminuya a medida que los inversores nacionales y extranjeros esperen y analicen. La inversión pública también se mantendrá restringida gracias a los recortes presupuestarios derivados del bajo nivel de los ingresos del gobierno debido a la reducción de los ingresos del petróleo y el gas, a pesar del aumento gradual de los precios. El consumo de los hogares debería sentir los beneficios del aumento esperado en las remesas de los trabajadores mexicanos que viven, principalmente, en los Estados Unidos, pero seguirán siendo limitados por el aumento gradual de las tasas de interés destinadas a mantener baja la inflación. Es probable que aumente a la baja el impacto de la depreciación del peso, pero se mantendrá dentro del rango objetivo (3-4%) establecido por el Banco Central.

5.4.1.3 Indicadores económicos²

Según la página de la CIA (CIA, 2017), se presentan los principales indicadores económicos de México como se puede observar en la *Tabla 12 Indicadores económicos de México*.

Tabla 14:
Indicadores económicos de México

| | |
|-------------------------------------|----------------------------------|
| PIB (paridad de poder adquisitivo): | \$2.315.000 millones (2016 est.) |
| PIB (tipo de cambio oficial): | \$1.047.000 millones (2016 est.) |

² <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ca.html>

| | |
|--|---|
| PIB - tasa de crecimiento real: | 2.3% (2016 est.) |
| PIB - per cápita (PPP): | \$18.900 (2016 est.) |
| PIB - composición, por uso final: | Consumo de los hogares: 68.3% Consumo del gobierno: 12.2% Inversión en capital fijo: 22.8% Inversión en inventarios: -1.5% |
| Exportaciones de bienes y servicios: | 38.1% |
| Importaciones de bienes y servicios: | -39.9% (2016 est.) |
| PIB - composición, por sector de origen: | agricultura: 3.8% industria: 32.2% servicios: 63.4% (2016 est.) |
| Tasa de desempleo: | 3.9% (2016 est.) |
| Población bajo el nivel de pobreza: | 6% |
| Saldo de la cuenta corriente: | - \$ 22.970 millones (2016 est.) - \$ 2.384 millones (2015 est.) |

Nota: Tomado de (CIA, 2017).

5.4.1.4 Exportaciones

Según la CIA, se presentan las siguientes conclusiones respecto a las exportaciones de México (CIA, 2017).

- Exportaciones: \$374.300 millones (2016 est.) y \$381.000 millones (2015 est.).
- Exportaciones productos básicos: productos manufacturados, productos del petróleo y el petróleo, plata, frutas, verduras, café, algodón.
- Exportaciones – socios: Estados Unidos 81% (2016).

5.4.1.5 Importaciones³

Según la CIA, se presentan las siguientes conclusiones respecto a las importaciones de México (CIA, 2017).

- Importaciones: \$387.400 millones (2016 est.) y \$395.600 millones (2015 est.).
- Importaciones productos básicos: máquinas metalúrgicas, productos de acero, maquinaria agrícola, equipos eléctricos, piezas de automóviles para montaje y reparación, aviones, piezas de aviones.
- Importaciones – socios: EE. UU. 46.6%, China 18%, Japón 4.6% (2016).

5.4.1.6 Mapa de riesgo económico⁴

Política presupuestaria prudente

En 2017 se esperaba que México continuara su política presupuestaria prudente debido a la reducción en el nivel de ingresos provenientes del sector energético, a pesar del gradual aumento en los precios del petróleo. El gobierno espera compensar la disminución en el gasto de inversión pública a través del aumento de las asociaciones público-privadas, como lo demuestra la apertura del capital de Pemex, la compañía nacional de petróleo y gas que será la más afectada por los recortes de inversión. El gobierno también está examinando la aplicación de una ley de responsabilidad fiscal en los estados locales. Esto establece límites para la emisión de deuda (ahora solo será posible la inversión pública y la refinanciación de la deuda). Esta política prudente debe limitar el uso de la deuda. En términos de política monetaria, las incertidumbres relacionadas con las políticas futuras que aplicará el presidente Trump probablemente alimentarán la volatilidad del peso mexicano en 2017. Se espera que el Banco Central continúe interviniendo en los mercados de divisas para evitar una caída excesiva de la moneda frente al dólar y garantizar que la inflación

³ <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ca.html>

⁴ http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Canada?lien_externe_oui=Continuar

se mantenga dentro de su rango objetivo (3-4%). Los riesgos en términos de tasas de cambio deberían seguir siendo limitados gracias al considerable margen de protección proporcionado por las reservas de divisas del país, que se estima en el 17% del PIB. Para finalizar, México puede utilizar la línea de crédito flexible otorgada por el FMI por un período de dos años en mayo de 2016 (8% del PIB), en caso de un shock externo importante.

Se espera que el déficit en cuenta corriente se mantenga relativamente estable en comparación con 2016. Se espera que las exportaciones, que consisten principalmente en productos manufacturados, así como en petróleo y gas, continúen beneficiándose de un acceso privilegiado al mercado de América del Norte durante el año. El déficit en los servicios debería mantenerse estable con amplitud, a pesar de un ligero aumento de los ingresos del turismo, mientras que el déficit de ingresos (principalmente debido a la retirada de las ganancias de las multinacionales) seguirá siendo elevado. El balance de transferencias debería mejorar gracias al crecimiento de las remesas de los trabajadores en los Estados Unidos.

La política exterior seguirá siendo la prioridad para el presidente Peña Nieto en 2017

En 2017 se esperaba que el gobierno mexicano se concentrara en sus negociaciones con los Estados Unidos, que amenazaban con renegociar el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y aumentar la tasa de expulsiones de ciudadanos mexicanos que viven ilegalmente en su territorio. Aunque el TLCAN contiene mecanismos efectivos para resolver disputas y define las medidas de réplica, México tiene muy pocas opciones más que aceptar decisiones tomadas en los Estados Unidos dado el nivel de dependencia del país respecto de su vecino. Es de lejos el mayor socio de México en términos de intercambio (el 80% de sus exportaciones cruzan la frontera norte) e inversiones, además de ser la principal fuente de remesas de los trabajadores mexicanos en el extranjero (alrededor de 12 millones de mexicanos viven allí legalmente.) México también depende de los Estados Unidos para obtener ayuda militar e información en la lucha contra los

cárteles de la droga. En términos de política interna, se espera que el gobierno continúe con su programa de reformas estructurales adoptado a fines de 2012. Luego de una licitación inicial que no logró despertar mucho entusiasmo entre los inversionistas, la reforma del mercado de la energía resultó más prometedora, con unas exitosas segunda y tercera fase. Es probable que durante el año se realicen más llamadas que cubran los bloques de exploración de petróleo y gas en aguas profundas. El crimen organizado, la corrupción y la violencia continúan impactando en el clima de negocios.

Según Marsh, el riesgo político y económico a largo plazo es de 68.9 y de 51.9, como se puede observar en la Ilustración 13 Riesgo político y económico de México.



Ilustración 13: Riesgo político y económico de México. Recuperado de (Marsh, 2017)

En general el país posee un ambiente con tendencia a un riesgo alto, ya que su calificación general es B; sin embargo, debido a la cercanía con Estados Unidos ha desarrollado altas competencias para el desarrollo de negocios y su calificación es A4 según (COFACE, 2017), como se puede ver en la Ilustración 14 Riesgo y clima de negocios en México.



Ilustración 14: Riesgo y clima de negocios en México. Recuperado de (COFACE, 2017)

5.4.1.7 Riesgo de tipo de cambio e inflación

En el 2017 se vio un aumento significativo en la inflación. Mientras que la inflación de cierre de 2016 fue de 3.3%, en la segunda quincena de febrero ya se ubicaba en 4.7%. Esto se explica por dos factores: i) la depreciación del tipo de cambio se vio después que se conoció el resultado de la elección de Estados Unidos, y ii) el aumento en los precios de gasolinas y gas que se implementó en enero. La depreciación del tipo de cambio se traduce en mayor inflación ya que se traspa a los precios de bienes importados. Por eso es que se han visto incrementos en los precios de las mercancías no alimenticias (que es en donde se clasifican la mayoría de las importaciones) de casi la misma magnitud que el aumento en el precio del dólar. Es importante señalar que hasta el momento no ha habido efectos de segundo orden, es decir, contaminación hacia precios de bienes no importados. Por otra parte, el aumento en precios de gasolinas y gas de más de 15% ha tenido un impacto en la inflación ya que estos dos componentes tienen un peso conjunto de alrededor de 6% en el índice de precios en el consumidor. La inflación este año puede llegar a niveles de 5.5% a 6%.

Por tanto, el Banco de México tiene el reto de mantener las expectativas de inflación bien ancladas y lograr que se vuelvan a ubicar por debajo del umbral del 4%.

Por lo expuesto, se cree que este año la política monetaria continuará en un ciclo restrictivo en el que la tasa de fondeo aumentará entre 1 y 1.25 puntos porcentuales adicionales de tal forma que en diciembre se ubique en niveles de entre 7.25% y 7.5%. En 2018, una vez que se disipen las causas del aumento en los precios, se estima que la inflación se volverá a ubicar por debajo de 4% y que gradualmente convergerá al objetivo del 3%. Las acciones que está tomando el Banco de México serán cruciales para que esto ocurra.

5.4.1.8 Competencia local e internacional

Según Trade Map (Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas), los mayores proveedores para México de este tipo de prendas (en este caso jeans) son China con USD\$42.904.000, Bangladesh con USD\$23.410.000 y Pakistán con USD\$18.280.000, reiterando el poderío de producción asiático. Esta información se puede ver en la Tabla 13 Lista de los mercados proveedores para México.

Tabla 15:
Lista de los mercados proveedores para México

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por México en 2016 ¹

Producto: 620462 Pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos "calzones" y "shorts", de algodón, ... ¹

Las importaciones de México representan 0,8% de las importaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las importaciones mundiales es 24

| Comercio bilateral | Exportadores | Valor importado en 2016 (miles de USD) ¹ | Saldo comercial en 2016 (miles de USD) ¹ | Participación de las importaciones para México (%) ¹ | Cantidad importada en 2016 | Unidad de medida | Valor unitario (USD/unidad) ¹ | Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2012-2016 (% p.a.) ¹ | Tasa de crecimiento de las cantidades importadas entre 2012-2016 (% p.a.) ¹ | Posición relativa del país socio en las exportaciones mundiales ¹ | Participación de los países socios en las exportaciones mundiales (%) ¹ | Tasa de crecimiento de las exportaciones totales del país socio entre 2012-2016 (% p.a.) ¹ | Distancia media entre los países socios y todos los mercados importadores (km) ¹ | Concentración de las importaciones de los países socios ¹ | Arancel medio (estimado) aplicado por México ¹ | Número de requisitos no arancelarios aplicados por México ¹ |
|--------------------|--------------|---|---|---|----------------------------|------------------|--|---|--|--|--|---|---|--|---|--|
| | Mundo | 149.771 | 50.699 | 100 | 4.891 | Toneladas | 30.622 | 4 | 5 | | 100 | 0 | | | | 1 |
| | China | 42.904 | -42.616 | 28,6 | 1.401 | Toneladas | 30.624 | 15 | 15 | 1 | 35,4 | 1 | 7.917 | 0,12 | 25 | 1 |
| | Bangladesh | 23.410 | -23.410 | 15,6 | 764 | Toneladas | 30.641 | 10 | 11 | 2 | 14,1 | 9 | 8.789 | 0,1 | 25 | 1 |
| | Pakistán | 18.280 | -18.279 | 12,2 | 597 | Toneladas | 30.620 | 20 | 20 | 11 | 1,7 | -2 | 7.148 | 0,12 | 25 | 1 |
| | Viet Nam | 10.416 | -10.416 | 7 | 340 | Toneladas | 30.635 | -1 | -1 | 6 | 4,1 | 4 | 11.324 | 0,41 | 25 | 1 |
| | Sri Lanka | 9.013 | -9.013 | 6 | 294 | Toneladas | 30.656 | 13 | 13 | 21 | 0,6 | 4 | 12.300 | 0,42 | 25 | 1 |
| | Turquía | 8.759 | -8.750 | 5,8 | 286 | Toneladas | 30.626 | -1 | 0 | 3 | 5,9 | -2 | 2.650 | 0,11 | 25 | 1 |
| | Camboya | 8.104 | -8.104 | 5,4 | 265 | Toneladas | 30.581 | 19 | 20 | 27 | 0,3 | 21 | 9.468 | 0,14 | 25 | 1 |
| | Colombia | 5.933 | -5.684 | 4 | 194 | Toneladas | 30.582 | -9 | -8 | 34 | 0,2 | -7 | 3.510 | 0,28 | 0 | 1 |
| | Maruecos | 5.132 | -5.132 | 3,4 | 168 | Toneladas | 30.548 | -3 | -2 | 17 | 0,9 | -10 | 1.373 | 0,36 | 25 | 1 |

Nota: Recuperado de (Trademap, 2017).

5.4.1.9 Potencial tamaño de mercado

Tabla 16:
Comercio actual y potencial entre Colombia y México

Comercio actual y potencial entre Colombia y México en 2016

Producto: 620462 Pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos "calzones" y "shorts", de algodón, ... ¹

| SAB | Código del producto | Descripción del producto ¹ | Colombia exporta hacia México | | | | México importa desde el mundo | | | Colombia exporta hacia el mundo | | | Comercio potencial indicativo en miles de USD ¹ | |
|-----|---------------------|--|--|---|--|---|--|--|---|--|--|---|--|--|
| | | | Valor 2016, en miles de USD ¹ | Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2016, % p.a. ¹ | Participación en las exportaciones de Colombia, % ¹ | Arancel equivalente ad valorem enfrentado por Colombia ¹ | Número de requisitos no arancelarios enfrentados por Colombia ¹ | Valor 2016, en miles de USD ¹ | Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2016, % p.a. ¹ | Participación en las importaciones mundiales, % ¹ | Valor 2016, en miles de USD ¹ | Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2016, % p.a. ¹ | | Participación en las exportaciones mundiales, % ¹ |
| | 620462 | Pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos "calzones" y "shorts", de algodón, ... | 5.537 | -9 | 12 | 0 | 1 | 149.771 | 4 | 1 | 46.030 | -7 | 0 | 40.493 |

Nota: Recuperado de (Trademap, 2017)

5.4.3 Entorno legal y regulatorio

5.4.3.1 Acuerdos comerciales

TLC Colombia – México

Puede aprovecharse el Tratado de Libre Comercio del G2, vigente entre Colombia y México desde 1995.

El universo textil y confección está en 0% de arancel para importar a México, siempre y cuando las prendas sean originarias y procedentes de Colombia (incluidos los insumos), para el resto del mundo sin tratado de libre comercio el arancel general es del 20%.

Reglas de Origen

En el marco del Tratado de Libre Comercio del G2 existe una regla de origen para textiles y confecciones que establece el beneficio arancelario del 0% solo cuando las prendas confeccionadas en Colombia utilicen telas e insumos fabricados en el país o en México, en caso contrario la prenda no obtendrá arancel 0% y pagará el arancel general del 20%.

5.4.3.2 Acceso preferencial a los mercados

Tabla 17:

Acceso preferencial a mercados de México

Acceso Preferencial a Mercados de a México

| Producto | Descripción | 2018 | 2019 | 2020 |
|------------|-------------|-------|-------|-------|
| 6204620000 | De algodón | 0.00% | 0.00% | 0.00% |

5.4.4 Entorno cultural

5.4.4.1 Dimensiones de Geert Hofstede's

Tabla 18:

Dimensiones Geert Hofstede's México

| | Puntos |
|--|---------------|
| Distancia de poder | 81 |
| Con un puntaje de 81, México es una sociedad jerárquica. Esto significa que las personas aceptan un orden jerárquico en el que todos tienen un lugar y que no necesita más justificación. Se considera que la jerarquía en una organización refleja las desigualdades inherentes, la centralización es popular, los subordinados esperan que se les diga qué hacer y el jefe ideal es un autócrata benévolo. | |
| Individualismo | 30 |
| México, con un puntaje de 30, se considera una sociedad colectivista. Esto se manifiesta en un compromiso cercano a largo plazo con el "grupo" de miembros, ya sea una familia, una familia extensa o una relación prolongada. La lealtad en una cultura colectivista es primordial y prevalece sobre la mayoría de las demás reglas y regulaciones sociales. La sociedad fomenta relaciones fuertes donde todos asumen la responsabilidad de los miembros de su grupo. En las sociedades colectivas la ofensa conduce a la vergüenza y a no dar la cara, las relaciones entre empleador y empleado se perciben en términos morales (como un vínculo familiar), las decisiones de contratación y promoción toman en cuenta al empleado en el grupo, la administración es la gestión de grupos. | |

| | |
|--|-----------|
| Masculinidad | 69 |
| México obtiene 69 puntos en esta dimensión y es, por lo tanto, una sociedad masculina. Las personas "viven para trabajar", se espera que los gerentes sean decisivos y asertivos, se hace hincapié en la equidad, la competencia y el rendimiento, y los conflictos se resuelven luchando contra ellos. | |
| Evitación de la incertidumbre | 82 |
| México obtiene 82 en esta dimensión y, por lo tanto, tiene una preferencia muy alta por evitar la incertidumbre. Los países que muestran una alta inclinación a evitar la incertidumbre mantienen códigos rígidos de creencia y comportamiento y son intolerantes con el comportamiento y las ideas poco ortodoxas. En estas culturas existe una necesidad emocional de reglas (incluso si estas nunca parecen funcionar), el tiempo es dinero, la gente tiene un impulso interior de estar ocupado y trabajar duro, la precisión y la puntualidad son la norma, la innovación puede resistirse, la seguridad es un elemento importante en la motivación individual. | |
| Orientación a largo plazo | 24 |
| El puntaje relativamente bajo de 24 significa que la cultura mexicana es normativa. Las personas en tales sociedades tienen una gran preocupación por establecer la Verdad absoluta; son normativos en su pensamiento. Muestran un gran respeto por las tradiciones, una propensión relativamente pequeña a ahorrar para el futuro y un enfoque en lograr resultados rápidos. | |
| Indulgencia | 97 |

| | |
|---|--|
| <p>Con una puntuación muy alta de 97, la cultura mexicana tiene una tendencia definida hacia la indulgencia. Las personas en estas sociedades por lo general muestran una voluntad de realizar sus impulsos y deseos con respecto a disfrutar de la vida y divertirse. Poseen una actitud positiva y tienden al optimismo. Además, otorgan un mayor grado de importancia al tiempo libre, actúan y gastan el dinero como lo desean.</p> | |
|---|--|

Finalmente, y después de un análisis realizado a los tres países a niveles macro y microeconómico, se puede definir que el mercado con mayor potencial para la categoría de producto que maneja Five Fashion es Canadá, que cuenta con el mejor clima de negocios y el menor riesgo de pago de los países analizados, además tiene el mercado con mayor potencial de crecimiento y mayores oportunidades de penetración de mercado a Five Fashion. Otro punto a su favor es el nivel de importaciones que se dan para el código arancelario que cobija el producto de la empresa que es bastante alto en comparación con México y Costa Rica.

Gracias a la estabilidad de su economía, Canadá tiene el PIB per cápita alto, un buen indicador de gasto de su población que podría ser aprovechado por empresas como Five Fashion para incursionar con éxito.

5.5 Situación social del mercado seleccionado

Distribución del ingreso:

Según el Banco Mundial en su publicación del índice de Gini, Canadá es uno de los países con mayor igualdad en la distribución del ingreso entre su población, con 0,326 que lo ubica entre los 30 líderes en este segmento.

Adicionalmente, en el índice de progreso social desarrollado por Michael Porter y que mide 52 indicadores para complementar la medida tradicional del producto interno bruto en la

evaluación del progreso (pasando por los niveles de criminalidad hasta las tasas de alfabetización y la igualdad de género para determinar si un país está proporcionando necesidades esenciales a sus ciudadanos y oportunidades para que las personas mejoren su suerte en la sociedad), Canadá ocupa el 6º lugar entre 133 países, el más alto de todos los países del G7, en un "índice de progreso social" anual ya que este país brilla cuando se trata de oportunidades para su población, con altas calificaciones para los derechos políticos, libertad de reunión y tolerancia para los inmigrantes y las minorías religiosas. Le va bien en los años promedio de las mujeres de la escuela, la cantidad de buenas universidades, la matrícula de la escuela secundaria y las bajas tasas de delitos violentos.

Canadá tiene una fortaleza particular en las oportunidades, que abarca factores como los derechos personales, la inclusión y el acceso a la educación avanzada. Esto es crucial porque la oportunidad desempeña un papel clave en el aumento de la satisfacción con la vida.

Sin embargo, tiene grandes oportunidades en otras medidas como el acceso a la información (particularmente en las suscripciones de teléfonos celulares), donde se encuentra en el lugar 101, lo que puede deberse a costos relativamente más altos y planes más inflexibles. También está rezagado en las tasas de obesidad y suicidio, junto con la protección del hábitat y el uso del agua (The globe and mail, 2015).

5.6 Reintegro de divisas desde el mercado seleccionado

Los residentes colombianos que realicen operaciones de exportación de bienes mediante el mercado cambiario deberán reintegrar los recursos recibidos por estas, incluidos los pagos anticipados, teniendo en cuenta que se trata de operaciones de obligatoria canalización en el mercado cambiario.

Para estos efectos, la empresa deberá presentar ante su respectivo IMC el Formulario establecido por el intermediario en el que se consigne toda la información respecto del reintegro de las divisas producto de la operación de exportación, incluyendo el numeral cambiario que

corresponda. Todo lo anterior al amparo de la reglamentación cambiaria del país emitida por el Banco de la República.

Los pagos de las exportaciones de bienes pueden efectuarse por cualquiera de los siguientes medios:

- En divisas.
- Reintegros en moneda legal colombiana.
- Reintegros con tarjetas de crédito internacional.

(Banco de la República de Colombia, 2016)

5.7 Distribuidores e intermediarios en el mercado seleccionado

Se propone que Five Fashion llegue al mercado canadiense a través de supertiendas y tiendas departamentales como Walmart, The Bay y Marshall, pues además de ser marcas reconocidas en el mercado, tienen gran experiencia en la distribución. Todas llevan más de 10 años de éxito en diferentes países del mundo.

Para llegar a estas tiendas, se necesita quién conozca y maneje muy bien las negociaciones con estos distribuidores, por eso se propone contratar mayoristas como Les importation Scania, Importation Casabawa Inc o intermediarios como los asociados a CAWS (Canadian Association of Wholesale Sales Representatives).

5.8 Talento Humano en el mercado seleccionado

Nivel Educativo: la educación en Canadá es un sistema estatal de educación pública proporcionado, financiado y supervisado por gobiernos federales, provinciales y locales. La educación en general se divide en educación primaria, secundaria y postsecundaria, siendo obligatoria hasta los 16 años en todas las provincias de Canadá, excepto en Ontario y New Brunswick, donde la edad obligatoria es 18 años.

Canadá tiene una población altamente educada, debido en gran parte a las tasas altas de logros en el nivel universitario.

En 2015, el 53% de los adultos canadienses tenían una calificación terciaria, la mayor proporción entre los países de la OCDE (promedio de la OCDE: 32%). La proporción de canadienses de 25-64 años con educación terciaria aumentó en 13 puntos porcentuales entre 2000 y 2015. El alto rango del país se debe en gran medida a sus altas tasas de formación vocacional, ocupando el primer lugar entre los 34 países de la OCDE en la proporción de 25-64 años que tienen una educación universitaria. Como en la mayoría de los países de la OCDE, las mujeres tienen más probabilidades que los hombres de tener una calificación terciaria. Esta brecha de género es mayor entre las personas de 25 a 34 años (66% para las mujeres) que entre el grupo de edad más amplio de 25-64 años de edad (Organisation for Economic Cooperation and Development, 2015).

A continuación se muestra el nivel educativo de la población en edad de trabajar, de 2005 a 2015.

Tabla 19:
Nivel educativo de la población canadiense en edad de trabajar

| | 2006 | 2011 | 2016 |
|--------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| | thousands | | |
| Working-age population | 26,116 | 27,913 | 29,587 |
| | % | | |
| 0 to 8 years of study | 8.1 | 6.4 | 5.2 |
| Some high school | 15.2 | 13.4 | 11.7 |
| High school graduate | 19.9 | 19.8 | 20.0 |
| Some postsecondary | 8.1 | 8.0 | 6.7 |
| Postsecondary certificate or diploma | 29.9 | 31.2 | 31.6 |
| University degree | 18.8 | 21.2 | 24.7 |
| Bachelor's degree | 13.1 | 14.6 | 16.8 |
| Above bachelor's degree | 5.7 | 6.7 | 7.9 |

Nota: Recuperado de (CIA, 2017)

En términos de remuneración del talento humano, en Canadá el **salario medio** durante el 2016 fue de USD\$43.493 al año, es decir 3.624,4 dólares al mes, si hacemos el cálculo suponiendo doce pagos anuales. Esto lo ubica en el puesto 18 de los 40 de la lista de la SMI -Ranking de salario medio- (DatosMacro, 2018).

El índice de desempleo en el año 2017 fue de 6.5%, ocupando el puesto 91 en comparación con el mundo (CIA, 2017).

5.9 Infraestructura del mercado seleccionado

La infraestructura canadiense se caracteriza por una lista extensa de posibilidades, entre conexiones terrestres, férreas, fluviales y aéreas desde los principales puertos, estaciones y aeropuertos, hasta la más excelente infraestructura de transporte con 1.042.300 km. de carreteras

y 48.068 km. de redes ferroviarias. Todo esto facilita el acceso de productos colombianos a su territorio. Revisemos con más detalle cada uno de los componentes de esta infraestructura.

5.9.1 Transporte: (CIA, 2017)

- Aeropuertos: 1.467 (2013).
- Helipuertos: 26 (2013).
- Tuberías: gas y petróleo líquido 110.000 km (2017).
- Vías férreas: 77.932 km (2014).
- Carreteras: 1.042.300 km (2012).
- Canales de agua: 636 km (2012).
- Marina Mercante: 639. Por tipo: 1 portacontenedores, 16 graneleros, 88 carga general, 15 petrolero, 519 otros (2017).
- Puertos y terminales: puerto (s) principal (es): Halifax, Saint John (New Brunswick), Vancouver.
- Puertos de río y lago: Montreal, Quebec City, Sept-Isles (St. Lawrence), Fraser River Port, Hamilton (lago Ontario).
- Terminal de petróleo: terminal de Lower Lakes.
- Puerto seco de carga a granel: Port-Cartier (mineral de hierro y grano).
- Puertos de contenedores: Montreal (1.446.000 contenedores), Vancouver (3.054.000 contenedores) (2015).

5.9.2 Comunicaciones: (CIA, 2017)

- Teléfonos - líneas fijas:

Suscripciones totales: 14.987.520.

Suscripciones por cada 100 habitantes: 42 (julio 2016 est.).

- Teléfonos - celular móvil:

Total: 30.45 millones.

Suscripciones por cada 100 habitantes: 86 (julio 2016 est.).

- Medios de difusión: 2 redes públicas de transmisión de TV, 1 en inglés y 1 en francés, cada una con un gran número de redes afiliadas; varias redes privadas y comerciales también con múltiples afiliados a la red; en general, alrededor de 150 estaciones de TV; los sistemas de satélite y cable multicanal brindan acceso a una amplia gama de estaciones, incluidas las estaciones de los EE.UU.
- Usuarios de Internet:

Total: 31.770.034.

Porcentaje de la población: 89.8% (julio 2016 est.).

5.9.3 Energía: (CIA, 2017)

- Electrificación - población total: 100%.
- Electrificación - producción: 643.2 billones de kwh (2015).
- Electrificación - exportada: 73.35 billones kwh (2016).

6. Análisis del producto en el mercado seleccionado

6.1 Aranceles y preferencias arancelarias

El ingreso al mercado de jeans en Canadá se rige por la normatividad vigente y para este análisis hemos usado la información suministrada por el sistema aduanero canadiense que define los siguientes puntos a tener en cuenta:

- Umbral de aduanas (de las que requieren los aranceles): 2500 CAD.
- Arancel promedio (sin contar productos agrícolas): 4.8%.
- Para conocer la tarifa aduanera en Canadá se debe consultar el apartado Tarif des Douanes (Tarifas aduaneras) de la Agencia de servicios fronterizos de Canadá.
- Algunos sectores están relativamente protegidos (el alimentario hasta el 30%, el textil y los artículos de vestuario hasta el 18%). Por otra parte, siguiendo la transformación de los cupos de importación de contingentes arancelarios, alrededor de 130 productos (sobre todo agrícolas) se ven

sometidos a impuestos diferentes según hayan sido importados antes o después del agotamiento de los contingentes asignados (en este último caso, los impuestos son por lo general prohibitivos).

- Canadá ha firmado diversos acuerdos aduaneros, entre ellos el TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte) con Estados Unidos (eliminación de casi todos los aranceles aduaneros) y México, y acuerdos bilaterales con Chile, Colombia e Israel otorgando tarifas preferentes.
- El Tratamiento de Nación más favorecida (NMF) es ofrecido a todos los países que mantienen relaciones comerciales con Canadá y que son firmantes del Acuerdo General de los Aranceles Aduaneros y Comercio (AGAAC). La tarifa de preferencia general (TPG) y la de los países antillanos de la Commonwealth (TPAC) son tarifas aduaneras reducidas concedidas de forma unilateral a países elegidos por Canadá como consecuencia de su situación geopolítica y económica especial. La tarifa de Australia y Nueva Zelanda refleja la relación comercial particular de Canadá con los países de la Commonwealth.

Método de cálculo de aranceles:

La mayoría de los aranceles aduaneros están calculados Ad Valorem sobre el valor FOB (Free on board, "Libre a bordo") de las mercancías.

Método de pago de aranceles

Todo importador pasa por lo general por un agente de aduanas o de tránsito para efectuar las transacciones aduaneras y el pago de los aranceles.

Impuestos a la importación (excluyendo los impuestos al consumo).

Todos los productos importados están sujetos a un impuesto sobre los bienes y servicios (GST), con el 7% reembolsable. Cada provincia o territorio impone impuestos provinciales sobre los productos vendidos a los consumidores, pero generalmente no se aplican a los productos importados.

(<https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/canada/tramites-aduaneros-importacion>, s.f.)

Para el ingreso de jeans clasificado en la partida arancelaria 62.04.62.00.11 (Canadá) debemos tener en cuenta el siguiente pago de arancel:

| |
|--|
| <i>Arancel aplicado por Canadá, cuando no existe ningún acuerdo comercial con el país de fabricación:</i> |
| Arancel máximo |
| Aranceles: 17% OF FOB |
| |
| Gastos: 5.00% (FOB + CUSTOMS DUTY + EXCISE DUTY + EXCISE TAX) (Province Code is not provided. To display this tax, province AB is used. Correct tax value would depend on the actual Province code) |

En caso de acceder a las preferencias arancelarias otorgadas por el acuerdo bilateral firmado entre Colombia y Canadá, el producto tendría preferencia arancelaria así:

| |
|--|
| <i>Acuerdo comercial entre Canadá y Colombia que le permite beneficiarse de un arancel preferencial, justificando el origen de la mercancía:</i> |
| Canadá Colombia Tariff (COLT) |
| Aranceles: sin aranceles |
| |

Gastos: 5.00% (FOB + CUSTOMS DUTY + EXCISE DUTY + EXCISE TAX) (Province Code is not provided. To display this tax, province AB is used. Correct tax value would depend on the actual Province code)

6.2 Barreras no arancelarias

Las barreras no arancelarias como restricciones al comercio internacional permiten al país de destino implementar normas que se deben cumplir para ingresar a su país, diferente al pago de aranceles.

Para el jean clasificado por la partida arancelaria 62.04.62.00.00 se identifican en la siguiente tabla las barreras no arancelarias que aplican para el ingreso a Canadá:

Tabla 20:
Barreras no arancelarias en Canadá

| |
|---|
| 6204.62.00.11: Articles of apparel and clothing accessories, not knitted or crocheted |
| Women's or girls' suits, ensembles, jackets, blazers, dresses, skirts, divided s (...) swimwear). |
| Trousers, bib and brace overalls, breeches and shorts: |
| Of cotton |
| Trousers and breeches: |

| | |
|---|-------------------------|
| Of denim | |
| CONTROLES APLICADOS | |
| License Requirements | |
| Based on available information no license required | No se aplican controles |
| Absolute Quotas | |
| Based on available information no Absolute Quota applies | No se aplican controles |
| Tariff Rate Quota | |
| Based on available information no Tariff Rate Quota applies | No se aplican controles |
| ADD/CVD | |
| Based on available information no ADD/CVD applies | No se aplican controles |

Nota: Recuperado de (Santander trade)

6.3 Segmentación y nicho de mercado

Con más de 18 millones de mujeres, Canadá se ofrece como un excelente mercado para la categoría de jeans. Los datos entregados por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas ratifican que escoger a este país para comercializar un producto tan versátil como el jean, es una buena idea de penetración de mercado.

Tabla 21:

Reloj de población de Canadá 2018

| | |
|-------------------|------------------------------------|
| 36 962 045 | Población actual |
| 18 337 990 | Población masculina actual (49.6%) |
| 18 624 055 | Población femenina actual (50.4%) |
| 76 184 | Crecimiento poblacional este año |
| 876 | Crecimiento poblacional hoy |

Nota: Recuperado de (Naciones Unidas)

En la siguiente tabla se encuentra el análisis de las diferentes variables relevantes para la segmentación del mercado canadiense

Tabla 22:

Variables relevantes para la segmentación del mercado canadiense

| Variable | Descripción |
|-----------------|--|
| Geográfica | Five Fashion quiere llegar al mercado canadiense, en especial a las grandes ciudades como Toronto, Quebec, Vancouver, Ontario, Calgary y Ottawa. |



| | |
|--------------|---|
| Demográfica | <p>El producto de la empresa está dirigido a mujeres entre los 17 y 40 años de edad.</p> <p>En Canadá los estratos sociales no son muy marcados, sin embargo, la idea es llegar a una población de clase media, con ingresos superiores a 15 dólares la hora.</p> <p>Los grupos étnicos que más utilizan el tipo de jean que vendemos son la latina y la africana (a excepción de las marroquíes y algerianas), así que ese nicho de mercado es fundamental para nosotros.</p> <p>El clima es un factor muy importante a tener en cuenta para todos aquellos que pretenden llegar con jeans a Canadá, el clima no es tan predecible como para decir cuál es la temperatura exacta, sin embargo, podríamos decir que los jeans tendrían más acogida en los meses de primavera y verano (marzo-septiembre).</p> |
| Psicográfica | Dirigido a mujeres extrovertidas, que les guste la moda y que busquen diferenciarse del resto de personas. |
| Conductual | De usuario: se dirigirán esfuerzos para atraer a aquellas personas que ya compran los productos de la competencia, pues ya conocen el estilo de la ropa y se sienten identificados con ella. |



Como el mercado meta está muy disperso dentro de las principales ciudades de Canadá, se decide escoger una estrategia de marketing concentrado, pues se quiere llegar a consumidoras que comparten los mismos gustos como las latinas y las africanas. Se espera que con esta estrategia se rebajen algunos costos en cuanto a la producción y poder utilizar este ahorro en la estrategia de comunicación, que por el idioma debe ser adaptada.




6.4 Competencia en el mercado seleccionado

El mercado de la ropa en Canadá es muy variado pues allí habitan personas de diferentes culturas. Aunque el mercado textil está lleno de prendas elaboradas principalmente en Asia, hay algunas marcas que se asemejan más al estilo y al diseño particular de Fashion Five. En la tabla 23 se observa el resumen de la principal competencia directa que se tendrá en este mercado.

Tabla 23:
Competencia directa en el mercado canadiense

| Empresa | Descripción | Logo | Producto |
|-------------------------------------|--|--|---|
| KanCan Denim Manufacture r | Esta empresa de origen californiano tiene una fuerte presencia en el mercado de los jeans, maneja precios por unidad de 50 dólares canadienses, lo que representa unos \$114.000 COP |  |  |

| | | | |
|--------------|--|--|--|
| Buffalo jean | <p>Con precios aproximados de 100 dólares canadienses (\$288.000 COP), esta compañía de origen francés exporta sus productos especialmente a Canadá, pero también ha incursionado en mercados en más de 18 países, entre ellos México y Colombia. Son especialistas en mezclilla y definen su ropa como innovadora y de estilo global.</p> |  The logo for Buffalo David Bitton, featuring the word "BUFFALO" in a large, bold, black sans-serif font, with "DAVID BITTON" in a smaller, all-caps, black sans-serif font directly below it. The logo is centered within a white rectangular area that has a thin grey border. |  A photograph showing the lower half of a person wearing blue denim jeans and tan-colored shoes. The person is standing with their hands near their waist, showcasing the fit and style of the jeans. |
|--------------|--|--|--|

| | | | |
|------------|---|--|---|
| Foxy jeans | <p>Fundada en 2002, Foxy Jeans se distribuye a través de boutiques especializadas y en grandes cadenas como Walmart. Maneja prendas en denim desde los USD\$40, algo así como \$91.000 COP.</p> |  |  |
| Topshop | <p>Sus ventas son muy fuertes en línea, sin embargo, al ser distribuida en tiendas departamentales como la gran Hudson Bay y participar en varios programas sociales con fundaciones,</p> | <p>TOPSHOP</p> |  |

| | | | |
|--|--|--|--|
| | <p>esta marca goza de gran prestigio en Canadá. Tiene precios aproximados para shorts de 60 dólares y de 110 para los jeans.</p> | | |
|--|--|--|--|

6.5 Logística de exportación

La logística de exportación es uno de los análisis principales de este plan y define la forma como se llevará a Canadá con agilidad un producto en buen estado y con un precio justo.

Las etapas principales de esta logística serán:

- Analizar la carga a transportar.
- Preparación de empaque y embalaje.
- Selección del modo de transporte.
- Costos y documentación.

De esta manera garantizamos el éxito en la operación.

6.5.1 Empaque:

El producto JEAN de la empresa Five Fashion se clasifica como carga general, por lo tanto su empaque y embalaje debe definirse con el fin de proteger y manipular de forma adecuada el producto.

6.5.2 Empaque primario:

El empaque primario tiene contacto directo con el producto y su función es proteger la mercancía de riesgos principalmente físicos como lo son:

- Humedad.
- Deterioro de la prenda por luz solar.
- Plagas y roedores.
- Decoloración de la prenda.

El empaque primario ideal para contener el JEAN es en bolsas plásticas con presentación individual.



Ilustración 15: Empaque primario para jean. Recuperado de (www.buendiario.com, s.f.)

6.5.3 Empaque secundario:

Contiene el empaque primario, pero su función principal es proteger y facilitar la manipulación de la mercancía durante el proceso logístico.

El empaque secundario debe contener marcas y rotulado para indicar cómo debe ser la forma correcta de manipular el producto.



Ilustración 16: Empaque secundario para jean. Recuperado de (Megustalapapeleria, s.f.)

6.5.4 Embalaje:

Reglas de embalaje y etiquetado en Canadá

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

Idiomas permitidos en el embalaje y el etiquetado

La identidad de un producto debe figurar en los dos idiomas oficiales (inglés y francés). El nombre y la dirección del proveedor pueden aparecer en cualquiera de las lenguas oficiales.

Marcado de origen "Hecho en"

La Ley de Aduanas de Canadá especifica las exigencias relativas al país de origen de las mercancías cuando vayan a introducirse en Canadá (68 categorías de artículos).

Clasificación tarifaria, país de origen, marca de las mercancías, países del TLCAN; consulte la Guía para la importación de mercancías comerciales.

Normativa relativa al etiquetado

Las siguientes informaciones deben aparecer en el embalaje/etiquetado de los bienes de consumo vendidos en Canadá: la declaración de identidad del producto, la declaración de la cantidad neta, el nombre del vendedor y la dirección principal de la empresa.

En el caso de los alimentos, el etiquetado debe mostrar el peso, la información nutricional, los ingredientes y el origen. En cualquier otro producto acabado debe aparecer el lugar de fabricación o la procedencia. La ropa y los productos textiles deben llevar una etiqueta que especifique "fabricado con materiales nuevos" y el número de identificación CA. Para más información consulte la Agencia de Servicios Fronterizos de Canadá o el Código de buenas prácticas de etiquetado.

Reglamentos específicos

El gobierno canadiense ha publicado una serie de principios que regulan el etiquetado y la publicidad medioambientales, que se pueden obtener contactando con Industrias de Canadá. Para los productos alimenticios consulte la Guía de etiquetado y publicidad de alimentos, editada por la Agencia Canadiense de Inspección Alimentaria.

La Oficina de Competencia es responsable de la administración y aplicación de las siguientes Leyes: de competencia; embalaje y el etiquetado de los productos de consumo (no alimenticios); etiquetado de textiles, y marcado de metales preciosos. La legislación canadiense es bastante compleja; se deben consultar las páginas oficiales para obtener más información (Santandertrade, s.f.).

Adicional se debe cumplir con la norma NIMF 15, la cual disminuye el riesgo de plagas por el uso de estibas de madera.

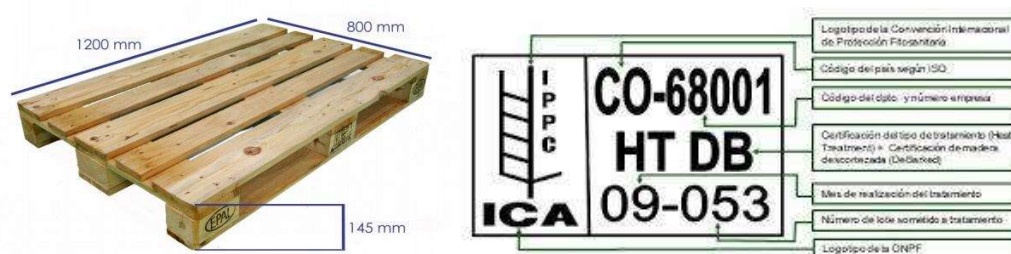


Ilustración 17: Etiquetado de estibas de madera. Recuperado de (Megustalapapeleria, s.f.)

La logística de exportación para la empresa Five Fashion, teniendo en cuenta cada uno de los aspectos explicados antes, se resume en la siguiente tabla.

Tabla 24:
Empaques y embalajes para el producto de Five Fashion

| PRODUCTO | DESCRIPCION |
|--|---|
| EMPAQUE PRIMARIO  | Bolsa plastica, para empaque individual |
| EMPAQUE SECUN  | CAJA DE CARTON Caja de cartón marcada y etiquetada incluyendo pictogramas |
| EMBALAJE  | ESTIBA Estiba de madera con norma NIMF 15 |
|  | PLASTICO |
| UNIDAD DE CARG  | CONTENEDOR STD Contenedor 20" para carga seca |

6.5.5 Transporte internacional

6.5.5.1 Transporte aéreo:

La cercanía de Canadá con Estados Unidos permite la interconexión entre estos países, facilitando el acceso vía aérea desde Colombia para luego conectar vía férrea, terrestre e incluso fluvial.

Cuenta con una gran infraestructura aeroportuaria, redes ferroviarias y autopistas transcanadienses que cruzan el país de norte a sur.

En total son 1.467 aeropuertos con los que cuenta Canadá, los principales, operando desde Colombia, son: Pearson internacional (Toronto), Aeropuerto Vancouver (Columbia Británica), y Aeropuerto de Montreal (Quebec), en su mayoría con conexiones en Estados Unidos.

Algunas aerolíneas que prestan el servicio de transporte aéreo a Canadá son:

Tabla 25:
Transporte aéreo con Canadá

| AEROLINEA | CONEXION | FRECUENCIA | CLASE |
|---|-----------------------------|--|-----------|
|  | ESTADOS UNIDOS - MEMPHIS | Lunes a Viernes | Carga |
|  | ESTADOS UNIDOS - MIAMI | Todos los días | Pasajeros |
|  | | Martes, Jueves, Sábado y Domingo | Pasajeros |
|  | ESTADOS UNIDOS - MIAMI | Lunes a Sabado | Carga |
|  | CUBA - LA HABANA | Domingos | Pasajeros |
|  | MEXICO - CANCUN | Lunes y Martes | Carga |
|  | ESTADOS UNIDOS - HOUSTON | Todos los días | Pasajeros |
|  | MEXICO - MEXICO CITY | Todos los días | Pasajeros |

Nota: Recuperado de (Colombiatrade, s.f.)

Los principales aeropuertos del país son:

- Aeropuerto Trudeau de Montreal.
- Aeropuerto Internacional de Vancouver.
- Aeropuerto de Calgary.
- Aeropuerto de Ottawa.
- Aeropuerto de Toronto.

6.5.5.2 Transporte Marítimo:

Canadá cuenta con más de 200 puertos distribuidos a lo largo de sus costas; la mayoría cuenta con tecnología e infraestructura especializada, la cual les permite manejar diferentes tipos de carga.

Su navegación fluvial ha sido de gran importancia para comunicar los mercados al interior de Canadá, gracias a ríos tan importantes como lo es el San Lorenzo, con una ubicación privilegiada cerca al océano Atlántico.

El transporte marítimo desde Colombia se concentra principalmente con los puertos del este: Halifax (Nueva Escocia), Montreal (Quebec) y Toronto (Ontario); y el puerto del oeste, Vancouver (Columbia Británica).

Las exportaciones colombianas cuentan con diferentes opciones para llegar vía marítima al mercado canadiense.

Desde puertos como Buenaventura y Cartagena se prestan servicios regulares de transporte con frecuencias amplias y excelentes puntos de entrada a este país, en especial a través de ciudades como Vancouver, que permite realizar reexpediciones a otros puertos y ciudades de ese territorio e incluso trasbordos a puertos estadounidenses como New York, Elizabeth, entre otros.

| | | | | | | | | | | | |
|---------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| TRANSPORTE | | | | | | | | | | | |
| Transporte interno | | | | | | | | | | | |
| Transporte internacional | | | | | | | | | | | |
| DESADUANAMIENTO | | | | | | | | | | | |
| Operación aduanera país destino | | | | | | | | | | | |
| Transporte interno país destino | | | | | | | | | | | |
| CLIENTE FINAL | | | | | | | | | | | |

(Elaboración propia, 2018)

La empresa Fashion Five podrá utilizar cualquier medio y modo de transporte para llegar al mercado canadiense, pero deberá tener en cuenta algunos aspectos importantes a la hora de tomar la decisión:

- a. Cantidad de producto
- b. Tiempo de entrega

Según la cantidad identificada y definida para la empresa Five Fashion, el proceso logístico más recomendable para llegar al mercado canadiense en materia de transporte internacional en este caso sería el multimodal, combinando el transporte marítimo hacia Nueva York y terrestre hasta el destino final, como se explica a continuación.

| PUERTO DE ORIGEN | PUERTO DE DESTINO | FLETE MARÍTIMO | MÍNIMA | TIEMPO DE TRÁNSITO | FRECUENCIA |
|-------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------|--------------------------------------|-------------------|
| CARTAGENA | MONTREAL | USD 165 | USD 165 | 22 DÍAS – VÍA NEW YORK - TRUCK | QUINCENAL |

6.6 Costeo del producto para la exportación

Conocer los costos del producto, incluyendo los de la cadena de distribución física internacional, ayudará a definir el precio probable al que se ofrecerían los jeans a los distribuidores en Canadá y al mismo tiempo conocer qué tan competitivo puede llegar a ser el producto comparándolo con los que ya se ofrecen en ese mercado.

La empresa Five Fashion tiene capacidad de producción de 10.000 unidades mensuales para la exportación; con base en esta cantidad se proyecta un costeo que permite visualizar el precio del producto en el lugar de destino.

El primer punto es determinar cuántos contenedores se requerirían para llevar esta producción a Canadá. Al realizar el cubicaje, se concluye que con un contenedor mensual sería suficiente como puede verse en la siguiente ilustración:

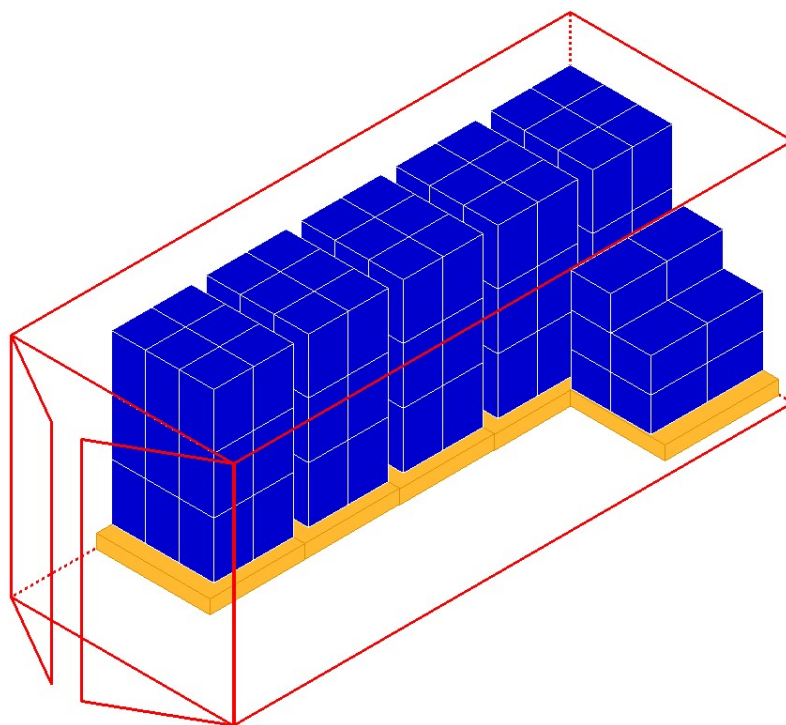


Ilustración 18: Embalaje 10.000 unidades de jean

El costeo, teniendo en cuenta esta condición, es el siguiente:

Tabla 27:
Costeo distribución internacional

| | | |
|------------------|----------------|--|
| Producto: | Jean para dama | |
| Destino: | Canadá | |

| EXW | | COSTO (USD) |
|----------------------|---------------------------|------------------------|
| | Producto | 279.310,34 |
| | Empaque | 68,97 |
| | Embalaje | 68,97 |
| TOTAL EXW | | 279.448,28 |
| FCA | | 0,00 |
| TOTAL EXW | | 279.448,28 |
| | Cargue transporte interno | 17,24 |
| TOTAL FCA | | 279.465,52 |
| FAS | | |
| TOTAL FCA | | 279.465,52 |
| | Transporte interno | 172,41 |
| | Seguro interno | 1.121,38 |

| | | |
|-------|--------------------------|------------|
| | Agente de aduanas | 673,09 |
| | Operación aeroportuaria | 34,48 |
| | Documentación | 12,07 |
| | | 0,00 |
| TOTAL | | |
| FAS | | 281.478,95 |
| FOB | | 0,00 |
| TOTAL | | |
| FAS | | 281.478,95 |
| | Cargue a buque | 31,03 |
| TOTAL | | |
| FOB | | 281.509,98 |
| CFR | | 0,00 |
| TOTAL | | |
| FOB | | 281.509,98 |
| | Transporte internacional | 170,69 |
| | Recargos | 224,48 |
| | BL | 62,07 |
| TOTAL | | |
| CFR | | 281.967,22 |
| CIF | | 0,00 |
| TOTAL | | |
| CFR | | 281.967,22 |


| | | |
|--------------|----------------------|------------|
| | Seguro internacional | 1.009,24 |
| TOTAL | | |
| CIF | | 282.976,47 |




6.7 Canales de distribución y comercialización

Dos formas podrían ser viables para llegar al mercado canadiense. Una primera aproximación podría ser a través de pequeñas tiendas latinas y africanas, en donde el estilo de la ropa de Five Fashion es muy bien recibido. Sin embargo, este ejercicio solo serviría en la etapa de introducción y más como una estrategia adicional de penetración de mercado. Donde en realidad se vuelve rentable el negocio es en la distribución a través de las tiendas departamentales o las Supertiendas, que tienen presencia en las grandes ciudades de Canadá.

Para este ejercicio, y dado que el producto con el que se pretende llegar al mercado canadiense tiene una alta demanda, pero también una alta competencia, no es recomendable hacerlo de manera directa a los consumidores, sino que es necesario a través de distribuidores independientes o agentes especializados. La siguiente tabla muestra un resumen de las principales tiendas departamentales que podrá utilizar Five Fashion para la venta de sus jeans.

Tabla 28:
Tiendas departamentales en Canadá

| Tienda | Descripción | Logo |
|----------|--|--|
| Wallmart | Este gigante comercial está posicionado en Canadá como una supertienda donde encuentra toda clase de artículos, incluyendo una gran variedad de jeans. |  |

| | | |
|----------|--|--|
| The Bay | Antes conocida como The Bay, esta cadena adelantó un cambio de imagen, hacia Hudson Bay. |   |
| Marshall | Con la promesa de los mejores precios y encontrar siempre novedades en sus tiendas, Marshall se ofrece como un vendedor de miles de proveedores en el mundo. |  |

Para poder cumplir con este último objetivo, se hace necesario contactar a importadores mayoristas que ayudan a empresas más pequeñas a llegar al mercado canadiense de manera exitosa. Así podemos empezar entonces estableciendo relaciones comerciales con las siguientes compañías:

CAWS (Canadian Association of Wholesale Sales Representatives): esta asociación sin ánimo de lucro agrupa a los mayoristas de la región. Además del conocimiento del mercado, ofrece planes de comunicación y publicidad dirigidos a todos sus afiliados. Aquí podrían encontrarse mayoristas como **Apparel salesman market**, que no solo tienen contacto con el sector retail, sino que a su vez ofrecen soluciones de inteligencia de mercados en Canadá.

Importadores y mayoristas de ropa femenina:

Les importation Scania o Importation Casabawa Inc: estas empresas fabrican ropa femenina, pero también tienen un gran portafolio de ropa casual que proviene directo de importaciones.

Desde el punto de vista de los conflictos de canal, se sabe que se enfrentará a un sistema de marketing vertical administrado, en donde las condiciones de una u otra manera las impondrá el miembro del canal que tenga mayor poder, en este caso, las tiendas departamentales y las supertiendas. Se espera contar con la suficiente experticia en el mercado para hacerles ver a estas cadenas que el producto es rentable y que logra encontrar un espacio dentro de la oferta de jeans que poseen en la actualidad.

6.8 Aproximación a la estrategia de precio

La estrategia de precio base propuesta es la de penetración de mercados; se espera llegar con un precio bajo para así tener una cobertura más rápida en el mercado canadiense, pues la idea es recuperar con rapidez la inversión de la codificación en tiendas y los costos de las estrategias de comunicación adaptada.

El método de fijación de precio que se debería tener en la etapa de introducción y crecimiento estará muy ligado al de la competencia, pues es sabido que ellos son grandes referentes y se quiere ver cercanía con ellos, pues ya comprobaron la capacidad adquisitiva de los clientes.

Como se mencionó antes, las condiciones de compra/venta serán muy marcadas por lo que impongan las tiendas departamentales y las supertiendas, así que al no tener mucho margen de actuación, se puede pensar en las siguientes estrategias:

- Participar en las temporadas de descuento en las que participe la cadena como tal.
- En el caso de Marshall, ofrecer precios competitivos para que ellos puedan asegurar un excelente precio a los consumidores finales.
- Material P.O.P que apoye las promociones.

Frente a las estrategias de precio a utilizar se podrían mencionar las siguientes:

Productos colectivos: una vez sea codificado el jean, se puede ampliar el portafolio de producto y de esta manera animar al consumidor a que compre, adicional a los jeans, otras prendas como los shorts.

Sicológica: se propone utilizar los finales del precio en 999 para crear la sensación de un precio más bajo.

La idea, de todas maneras, es manejar un nivel de precios muy similar en todas las tiendas minoristas para evitar conflictos horizontales dentro del canal. Donde se pueden hacer los mayores esfuerzos de precio será en las ventas que se sigan haciendo de manera individual a través de las redes sociales o página web. Por supuesto se contará con las restricciones adecuadas para respetar los acuerdos contractuales con los distribuidores.

6.9 Aproximación a la estrategia de comunicación

Dado que tanto la cultura como el idioma en Canadá son diferentes a los de Colombia, se propone que la empresa opte por una comunicación adaptada. Se necesita que los mensajes sean no solo claros sino muy allegados a su contexto personal.

Como es costoso llegar a los medios masivos tradicionales como la TV y la radio, y además se tienen en contra los precios de la adaptación, se enfocará en otras formas de comunicación. Se sabe de entrada que el idioma es un inconveniente pues en Canadá se habla tanto inglés como francés, así que se decidirá que las comunicaciones irán en la primera lengua, salvo en Quebec donde la ley normaliza que las comunicaciones sean en francés.

Tabla 29:

Resumen de estrategias de comunicación

| Herramienta | Estrategia |
|----------------------------|--|
| Publicidad | Como se mencionó antes, en la etapa de introducción es inviable pautar en medios de comunicación masivos, y aunque inicialmente no se pueda llegar al cliente final de esta manera, si parece apropiado pautar en revistas especializadas dirigidas a los mayoristas y agentes como la que publica The Canadian apparel manufacturer, para ir creciendo la estrategia de distribución. |
| Promoción de ventas | Participación en ferias comerciales como Style Lab. No está de más participar como asistente a ferias en otros sectores como la famosa Sail, para conocer las mejores prácticas en distribución y relacionarse con los cientos de proveedores de las grandes cadenas. Descuentos promocionales por temporadas como el comienzo del verano y la Navidad. |
| Relaciones públicas | Los consumidores canadienses son muy sensibles a los temas ambientales y de responsabilidad social, por eso es importante no solo transmitir el mensaje de ser correctos en estos aspectos, sino que se hace necesario vincularse a causas en este sentido. |

| | |
|-------------------------|---|
| | Participación en pasarelas de moda como Feria Fashion, Montreal Fashion Week y Vancouver International Fashion Week. |
| Marketing online | Se necesita una vía de comunicación de amplio alcance y bajo costo, por lo que se recurrirá a las redes sociales y a la generación de contenido de moda femenina. Recurrir a influenciadores de moda es de vital importancia para las campañas de marketing. |

7. Diseño de estrategias, recomendaciones y plan de acción

7.1 Objetivos

- Penetrar en el mercado canadiense para aumentar las ventas de Five Fashion en un 30% para el 2019 con la introducción de un jean diferenciado en el mercado.
- Internacionalizar la empresa Five Fashion para el 2019 con la incursión en el mercado canadiense.

7.2 Matriz DOFA y estrategias

Para construir las estrategias que logren el cumplimiento de los objetivos antes planteados, se hace un levantamiento estratégico de la compañía que permita identificar las acciones del plan con base en las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de Five Fashion.

Tabla 30:

Matriz DOFA Five Fashion

| DEBILIDADES | OPORTUNIDADES |
|--|---|
| <p>-Informalidad en la estructuración del direccionamiento estratégico.</p> <p>-Liquidez dependiente de pagos que pueden llegar a tardarse hasta 90 días.</p> | <p>-Apertura de las grandes cadenas a hacer negocios con empresas latinas.</p> <p>-Crecimiento de la población inmigrante, en especial la latina.</p> <p>-Economía estable</p> <p>-Ingresos de los ciudadanos superiores a la media internacional</p> <p>-Mejores condiciones de pago en los mercados internacionales que en el colombiano.</p> <p>-Excelente infraestructura de aeropuertos y vías terrestres en Canadá.</p> |
| FORTALEZAS | AMENAZAS |
| <p>-Se cuenta con experiencia en la exportación de sus productos</p> <p>-Disponibilidad de personal para trabajar directamente en el proceso de internacionalización de la compañía.</p> <p>-Diseños vanguardistas y fuera de lo común</p> | <p>-Competencia India que maneja muchas prendas de vestir a precios bajos.</p> <p>-Claro posicionamiento de otras marcas de jeans.</p> <p>-Altos estándares de exigencia para la codificación en grandes cadenas.</p> |

| | |
|--|--|
| <p>-Excelente capacidad de producción</p> <p>-Estabilidad en las relaciones con los proveedores y maquiladores de las prendas.</p> <p>-Amplio portafolio de productos con rigurosos procesos de calidad.</p> | <p>-Grandes presupuestos para la mezcla promocional de la competencia.</p> <p>-Diferencias en el lenguaje y en la cultura que pueden dificultar entender al consumidor canadiense.</p> |
|--|--|

A partir de esta matriz, se proponen las siguientes acciones a realizar como parte del plan de exportación de la compañía:

- A.** Estructurar todos los procesos internos de la empresa de cara a la planeación estratégica.
- B.** Asegurar la calidad de los productos y generar altos estándares de control para los maquiladores.
- C.** Estructurar formas de cooperación con proveedores y maquiladores para producir a mejores precios.
- D.** Aprovechar la experiencia de los agentes distribuidores canadienses para penetrar el mercado de una manera consolidada.
- E.** Utilizar diferentes fuentes de información para profundizar en el comportamiento de compra de los consumidores y canales canadienses.
- F.** Aprovechar las oportunidades de la tecnología para empezar a hacer inmersión en el mercado canadiense a través de las redes sociales, antes de llegar con el jean a ese mercado.
- G.** Participar de forma activa en las comunidades online donde hacen presencia las clientes potenciales.

| | | | | | | | | |
|--|---|--|--|--|--|--|--|--|
| ALINEACIÓN ESTRATÉGICA | Presentar plan al equipo directivo | | | | | | | |
| | Incorporar plan a la estrategia de la empresa | | | | | | | |
| | Asignar líder y equipo responsable de ejecutar el plan | | | | | | | |
| PREPARACIÓN DE LA EMPRESA PARA EXPORTAR | Diseñar y estimar cambios en procesos claves internos para exportar (Financieros, diseño de producto, producción, calidad y logísticos) | | | | | | | |
| | Determinar inversión requerida y fuente de financiación | | | | | | | |
| | Ejecutar ajustes organizacionales y crear nuevas capacidades relacionadas con la exportación al mercado canadiense | | | | | | | |
| DESARROLLO DEL MARKETING MIX EN EL MERCADO SELECCIONADO | Realizar investigación de mercado para conocer al consumidor de jeans en Canadá | | | | | | | |
| | Determinar posicionamiento de marca que se usará en Canadá | | | | | | | |
| | PRODUCTO: Determinar ajustes en producto acorde a las expectativas del consumidor canadiense | | | | | | | |

crecimiento promedio de la población femenina, combinada con una buena capacidad adquisitiva, se presentan como una gran oportunidad para esta organización.

Por las similitudes entre los productos es posible que Five Fashion, al abrir mercado para los jeans, pueda complementar su portafolio con una mezcla de productos llena de calidad y estilo, perfecta para el mercado femenino latino que se ha asentado en Canadá.

Five Fashion cuenta con excelentes oportunidades en el mercado canadiense, con unas amenazas de mercadeo que sorteadas con éxito pueden revertirse a favor de la organización; así mismo, las debilidades están enmarcadas en procesos que pueden construirse con base en una mirada más internacional.

Se puede aprovechar la vigencia de las preferencias arancelarias para poder reducir costos que se trasladarían al cliente en un menor precio de venta. Esto permitiría que Five Fashion fuera más competitivo frente a la capacidad de otros países que también son fuertes en el mercado textil y tienen productos con presencia en Canadá.

Igualmente, la infraestructura de transporte de Canadá es una gran fortaleza para el proyecto de internacionalización de la organización; aquí en Colombia esta es muy deficiente, y se debe incurrir en muchos costos para poder hacer llegar el producto a otras partes del país.

8. Lecciones aprendidas

8.1 Desde la óptica del mercado

Muchos aprendizajes salen de este trabajo sobre la óptica del mercado, el principal de ellos es el constante cambio en el que se mueven los negocios en la actualidad, no es suficiente con tener un buen producto a un buen precio, si no, que es preciso tener la suficiente movilidad para adaptarse a los cambios constantes. Las condiciones económicas de los países que antes podían

preverse, hoy dependen de una cantidad de variables que hace que lo que hoy es certeza mañana sea incertidumbre.

Igualmente se encuentran muchos aprendizajes en el consumidor, una mezcla de culturas converge en países como el que se escogió para este plan exportador, así que los elementos geográficos que antaño eran tan relevantes, hoy pasan a un segundo lugar y se destacan elementos más psicográficos y conductuales.

La gran oportunidad es poder llegar a otros mercados, cuando los mercados locales están saturados y se hace difícil tener una participación importante, mirar hacia el exterior ayuda a seguir creciendo, los Tratados de Libre Comercio y la globalización potencializa las herramientas corporativas.

8.2 Desde la óptica de la organización

Uno de los grandes aprendizajes de este proyecto fue observar que no es necesario tener una gran infraestructura ni cientos de procesos para poder emprender en las exportaciones, basta una voluntad férrea y un gran conocimiento del mercado. Five Fashion puede tercerizar muchos de los procesos para poder destinar los esfuerzos ahorrados, en la internacionalización de la organización.

Cobra sentido la conocida frase de “Piensa global, actúa local”, se necesita una estructura organizacional que pueda ajustarse rápidamente a las condiciones de la globalización, pero que entienda que cada mercado al que se llega, tiene sus propias particularidades.

Aprendimos también que no basta con el deseo de internacionalizar la organización, sino que es necesario contar con las condiciones para hacerlo, condiciones desde el punto de vista organizacional, financiero, logístico y comunicacional.

La clave está en aprender rápidamente, pero sobre todo en “desaprender”, el mercado paisa es muy arraigado a los viejos métodos y procedimientos, y se hace preciso entender que los mercados globales no dan espera y que los viejos vicios de la comercialización no son tenidos en cuenta, es necesario por ejemplo deshacerse del egoísmo empresarial y encontrar en las alianzas una oportunidad de alcanzar objetivos que de otra forma no seríamos capaces de conseguir.

Y finalmente, satisfacer al cliente sigue siendo el postulado máximo, ningún mercado puede funcionar cuando no se puede relacionar con el cliente de una manera efectiva, no es la relación producción/ventas lo más relevante, es entender que entender al consumidor, sus deseos, sus motivaciones y sus criterios al realizar la compra, son el punto de partida para alcanzar las rentabilidades esperadas.

8.3 Desde la óptica de intervención

Desde el punto de vista de la intervención, este plan exportador se convirtió en un reto tanto de la empresa como de manera personal y profesional.

Para la empresa implicó observar diferentes escenarios y pensarse de manera diferente. En definitiva, no es lo mismo pensar en el mercado local, que perfilarse dentro de la dinámica internacional.

Son muchos los factores los que se deben tener en cuenta y hace que todos los procesos deban confluír en un solo objetivo.

No siempre las empresas las empresas están preparadas para este cambio de mentalidad.

Fue un reto también desde el punto de vista personal, poder depurar toda la información encontrada en internet. Se necesita información muy precisa y confiable para desarrollar el plan exportador y se vuelve agobiadora la búsqueda.

El lado positivo es que se aprende mucho de los prospectos de países que se analizaron en el plan.

Hoy, la empresa se encuentra preparada para esta nueva etapa, ha vencido alguno de los temores iniciales y está muy segura de querer emprender este camino. Así que podríamos concluir que la intervención fue exitosa, se despejaron todas las dudas y se dio enfoque a las ideas que tenían frente al proceso exportador.

9. Referencias bibliográficas

Hofstede Insights. (2017). <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-usa/>.

Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-usa/>.

http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_argentina_1.pdf. (s.f.).

http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_argentina_1.pdf. (s.f.).

ANDI. (2017). <http://www.andi.com.co>. Obtenido de <http://www.andi.com.co>:

<http://www.andi.com.co>

Aque Fundación. (2017). Obtenido de <http://www.fundacionaquae.org/wiki-aquae/rios/rios-de-brasil/>

Banco de la República de Colombia. (2016). *Régimen cambiario de las operaciones de comercio exterior de bienes*. Bogotá.

BBC. (16 de 03 de 2016). *BBC Mundo*. Obtenido de BBC:

http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160303_brasil_causas_del_desplome_economico_gl

BBVA Research. (01 de 02 de 2016). *BBVA Research*. Obtenido de Situación Brasil:

<https://www.bbvaesearch.com/wp-content/uploads/2017/02/Situacion-Brasil-2017.02.pdf>

BBVA Research. (01 de 02 de 2017). *BBVA Research*. Obtenido de Situación Brasil:

<https://www.bbvaesearch.com/wp-content/uploads/2017/02/Situacion-Brasil-2017.02.pdf>

Cabot, D. (10 de 09 de 2017). *La Nación*. Obtenido de La Nación:

<https://www.lanacion.com.ar/2061303-apuesta-por-la-infraestructura-las-diez-obras-mas-relevantes>

CANCILLERIA DE COLOMBIA. (4 de 1 de 2017). *EMBAJADA DE COLOMBIA EN ARGENTINA*. Obtenido de ARGENTINA.EMBAJADA:

http://argentina.embajada.gov.co/colombia_es

CCM salud. (09 de 2017). Obtenido de <http://salud.ccm.net/faq/33289-tradiciones-y-costumbres-de-brasil#como-son-los-brasilenos>

Central America Data. (2017). *Central America Data*. Obtenido de

https://www.centralamericadata.com/es/search?q1=content_es_le%3A%22Superintendencia+General+de+Entidades+Financieras+%28Costa+Rica%29%22

CIA. (1 de 07 de 2017). *Central Intelligence Agency*. Obtenido de The World Factbook:

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>

CIA. (1 de 07 de 2017). *Central Intelligence Agency*. Obtenido de The World Factbook:

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/br.html>

CIA. (2017). *Central Intelligence Agency*. Obtenido de CIA:

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ar.html>

COFACE. (1 de 2 de 2017). *COFACE*. Obtenido de ECONOMIC STUDIES:

<http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Argentina>

Colombiatrade. (s.f.). *www.colombiatrade.com*. Obtenido de www.colombiatrade.com

DatosMacro. (2018). *DatosMacro*. Obtenido de <https://www.datosmacro.com>

DIAN. (2017). <http://www.dian.gov.co/>. Obtenido de <http://www.dian.gov.co/>:

<http://www.dian.gov.co/>

EPPA. (1 de 2 de 2017). *EPPA*. Obtenido de Industria textil-Economía política para Argentina:

<http://eppa.com.ar/wp-content/uploads/2017/03/Infograf%C3%ADa-Industria-Textil.pdf>

Fuente: www.gofish.com.ar. (s.f.).

fuentes: http://www.tyr-shop.es/. (s.f.).

<https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/argentina/empaques-y-nomas>. (s.f.).

<https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/canada/tramites-aduaneros-importacion>. (s.f.).

Inflation.eu. (2017). *Inflación histórica*. Obtenido de Inflation eu Worldwide inflation data:

<http://es.inflation.eu/tasas-de-inflacion/inflacion-historica-ipc.aspx>

International Trade Center. (2017). <http://trademap.org/>. Retrieved from <http://trademap.org/>:

<http://trademap.org/>

Intrade bid. (2017). <https://www.intradebid.org/>. Obtenido de <https://www.intradebid.org/>.

LEGISCOMEX. (1 de 06 de 2017). *LEGISCOMEX*. Obtenido de LEGISCOMEX: <https://www->

[legaliscomex-com.bdigital.sena.edu.co/BancoConocimiento/A/acuerdos-comerciales-america-paises-colombia/acuerdos-comerciales-america-paises-colombia.asp](https://www-legaliscomex-com.bdigital.sena.edu.co/BancoConocimiento/A/acuerdos-comerciales-america-paises-colombia/acuerdos-comerciales-america-paises-colombia.asp)

Marsh. (2017). www.marsh.com. Obtenido de www.marsh.com.

Megustalapapeleria. (s.f.). www.megustalapapeleria.com. Obtenido de

www.megustalapapeleria.com

Ministerio de Educación y Deportes de la Nación . (2017). *Sistema Educativo Nacional - Informe Estadístico* . Buenos Aires.

Naciones Unidas. (s.f.). *Departamento de Asuntos Económicos y sociales*. Obtenido de

<https://www.un.org/development/desa/es/>

Organisation for Economic Cooperation and Development. (2015). *Education at a glance 2015*.

Procolombia. (s.f.). <http://www.procolombia.co/>. Obtenido de <http://www.procolombia.co/>

propia, E. (s.f.).

propia, E. (2018).

Santandertrade. (s.f.). <https://es.portal.santandertrade.com/>. Obtenido de

<https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/canada/exportacion-de-productos>

Spain exchange Country Guide. (2017). Obtenido de <http://www.studycountry.com/es/guia-paises/BR-culture.htm>

The globe and mail. (2015). Index ranks Canada as sixth most socially advanced country.

Trademap. (2017). www.trademap.org. Obtenido de www.trademap.org.

Wikipedia. (16 de 10 de 2017). Obtenido de Wikipedia:

https://es.wikipedia.org/wiki/Geograf%C3%ADa_de_Brasil

www.buendiaro.com. (s.f.). www.buendiaro.com. Obtenido de www.buendiaro.com

10. Lista de tablas

| | |
|------------------------|----|
| Tabla 1: | 11 |
| Tabla 2: | 14 |
| Tabla 3: | 15 |
| Tabla 4: | 16 |
| Tabla 5: | 20 |
| Tabla 6: | 25 |
| Tabla 7: | 26 |
| Tabla 8: | 27 |
| Tabla 9: | 27 |
| Tabla 10: | 32 |
| Tabla 11: | 36 |
| Tabla 12: | 37 |
| Tabla 13: | 37 |
| Tabla 14: | 42 |
| Tabla 15: | 48 |
| Tabla 16: | 48 |
| Tabla 17: | 49 |
| Tabla 18: | 50 |
| Tabla 19: | 56 |
| Tabla 20: | 61 |
| Tabla 21: | 63 |
| Tabla 22: | 63 |
| Tabla 23: | 65 |
| Tabla 24: | 72 |
| Tabla 25: | 73 |
| Tabla 26: | 75 |
| Tabla 27: | 78 |
| Tabla 28: | 80 |
| Tabla 29: | 84 |
| Tabla 30: | 86 |
| Tabla 31: | 88 |

11. Lista de ilustraciones

| | |
|---|----|
| Ilustración 1: proceso de creación de valor Five Fashion. Los elementos marcados con * significan que son procesos tercerizados | 8 |
| Ilustración 2: Evolución de las exportaciones de confecciones..... | 12 |
| Ilustración 3: Destino de las exportaciones y principales exportadores | 13 |
| Ilustración 4: Comparación por dimensiones Geert Hofstede's..... | 17 |
| Ilustración 5: Riesgo político de Canadá. | 18 |
| Ilustración 6: Riesgo político y económico de Canadá. Recuperado de (Marsh, 2017)..... | 23 |
| Ilustración 7: Riesgo y clima de negocios en Canadá. Recuperado de (COFACE, 2017) | 24 |
| Ilustración 8: Inflación media 2017 Canadá. Recuperado de (Inflation.eu, 2017)..... | 24 |
| Ilustración 9: Mapa de riesgo político en Costa Rica. Tomado de (Marsh, 2017) | 31 |
| Ilustración 10: Riesgo político y económico de Costa Rica. Recuperado de (Marsh, 2017) | 35 |
| Ilustración 11: Riesgo y clima de negocios en Costa Rica. Recuperado de (COFACE, 2017).... | 35 |
| Ilustración 12: Mapa de riesgo político. Recuperado de (Marsh, 2017)..... | 41 |
| Ilustración 13: Riesgo político y económico de México. Recuperado de (Marsh, 2017)..... | 46 |
| Ilustración 14: Riesgo y clima de negocios en México. Recuperado de (COFACE, 2017) | 46 |
| Ilustración 15: Empaque primario para jean. Recuperado de (www.buendiario.com, s.f.)..... | 69 |
| Ilustración 16: Empaque secundario para jean. Recuperado de (Megustalapapeleria, s.f.)..... | 70 |
| Ilustración 17: Etiquetado de estibas de madera. Recuperado de (Megustalapapeleria, s.f.) | 71 |
| Ilustración 18: Embalaje 10.000 unidades de jean..... | 77 |
| Ilustración 19: Hoja de ruta para acceder a Canadá..... | 88 |