

DISEÑO DE UN PLAN EXPORTADOR PARA LA EMPRESA
INTIMIDADES MARCECI

JUAN CAMILO MAZO HERRERA

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2020

DISEÑO DE UN PLAN EXPORTADOR PARA LA EMPRESA

INTIMIDADES MARCECI

Juan Camilo Mazo Herrera

Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas

Asesor temático: Jaime Andrés Ortiz Arango

Asesora metodológica: Gina María Giraldo Hernández

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

MEDELLÍN

2020

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN	10
2. DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN	12
2.1. Condiciones de la compañía.....	12
2.2. Condiciones del producto	14
2.3. Condiciones de exportación.....	17
2.4. Condiciones de mercadeo.....	18
3. SELECCIÓN DE MERCADOS	19
3.1. Identificación de mercados.....	19
3.2. Selección del mercado objetivo a partir de la aplicación de variables (se seleccionan de acuerdo con la empresa y el sector)	20
3.2.1 Riesgo político	20
3.2.1.1 Estados Unidos	20
3.2.1.2 Perú.....	21
3.2.1.3 Costa Rica	22
3.2.2 Riesgo económico.....	23
3.2.2.1 Estados Unidos	23
3.2.2.2 Riesgo económico Perú.....	26
3.2.2.3. Riesgo económico Costa Rica	27
3.2.3 Situación social	29
3.2.3.1 Situación social de Estados Unidos	29
3.2.3.2 Situación social de Perú	30
3.2.3.3 Situación social de Costa Rica.....	32
3.2.4 Riesgo tipo de cambio, inflación	33
3.2.4.1 Riesgo del tipo de cambio en Estados Unidos.....	33
3.2.4.2 Riesgo del tipo de cambio, inflación en Perú	33
3.2.4.3 Riesgo del tipo de cambio, inflación Costa Rica	34
3.2.5 Reintegro de divisas al país de origen	34
3.2.5.1 Reintegro de divisas desde Estados Unidos, Perú y Costa Rica	34
3.2.6 Competencia local e internacional	35
3.2.6.1 Estados Unidos	35

3.2.6.2 Perú.....	37
3.2.6.3 Costa Rica	38
3.2.7 Potencial del tamaño del mercado.....	39
3.2.7.1 Potencial del tamaño de Estados Unidos.....	39
3.2.7.2 Potencial del tamaño de Perú	41
3.2.7.3 Potencial del tamaño de Costa Rica.....	42
3.2.8. Entorno legal y regulatorio: tratados de libre comercio, barreras comerciales, relaciones bilaterales	43
3.2.8.1 Estados Unidos	43
3.2.8.2 Perú.....	44
3.2.8.3 Costa Rica	46
3.2.9. Entorno cultural.....	48
3.2.9.1 Estados Unidos	48
3.2.9.2 Perú.....	49
3.2.9.3 Costa Rica	52
Fuente: Hofstede Insights (2019).....	53
3.2.10. Presencia de distribuidores o intermediarios	54
3.2.10.1 Estados Unidos	54
3.2.10.2 Perú.....	54
3.2.10.3 Costa Rica	54
3.2.11. Talento humano	54
3.2.11.1 Talento humano en Estados Unidos	54
3.2.11.2 Talento humano en Perú.....	55
3.2.11.3 Talento humano en Costa Rica	56
3.2.12 Infraestructura del país.....	57
3.2.12.1 Infraestructura de Estados unidos	57
3.2.12.2 Infraestructura de Perú.....	58
3.2.12.3 Infraestructura de Costa Rica	59
4. ANÁLISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO	60
4.1. Aranceles preferencias arancelarias.....	60
4.2. Barreras no arancelarias: requisitos de origen, cuotas, certificaciones, normativas técnicas, etc.	64

4.3.	Segmentación y nicho de mercado	64
4.4.	Competencia	66
4.5.	Logística de la exportación.....	67
4.5.1	Análisis de la carga que se vaya a transportar	67
4.5.2	Preparación empaque y embalaje.....	68
4.5.2.1	Empaque primario	68
4.5.2.2	Empaque secundario	68
4.5.2.3	Embalaje.....	69
4.5.2.4	Etiquetado	70
4.5.3	Selección del modo de transporte internacional	71
4.6.	Costeo del producto para la exportación	73
4.7.	Canales de distribución y comercialización.....	79
4.8.	Aproximación a la estrategia de precio	80
4.9.	Aproximación a la estrategia de comunicación y promoción	81
5.	DISEÑO DE ESTRATEGIAS, RECOMENDACIONES Y PLAN DE ACCIÓN	81
5.1.	Objetivos	81
5.2.	Matriz DOFA y estrategias.....	82
5.3.	Plan de acción del plan exportador	83
5.4.	Cronograma de actividades para el plan exportador	84
5.5.	Conclusiones del plan exportador	85
6.	LECCIONES APRENDIDAS.....	85
6.1.	Desde la óptica del mercado	85
6.2.	Desde la óptica de la organización	86
6.3.	Desde la óptica del proceso de intervención	87
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88

Lista de tablas

Tabla 1 <i>Análisis de Intimidades Marceci desde las cinco fuerzas de Porter</i>	14
Tabla 2 <i>Modelo canvas</i>	18
Tabla 3 <i>Indicadores económicos de Estados Unidos</i>	24
Tabla 4 <i>Indicadores sociales de Estados Unidos</i>	30
Tabla 5 <i>Indicadores sociales de Perú</i>	32
Tabla 6 <i>Indicadores sociales de Costa Rica</i>	33
Tabla 7 <i>Población de Estados Unidos</i>	39
Tabla 8 <i>Población de Perú</i>	41
Tabla 9 <i>Población Costa Rica</i>	42
Tabla 10 <i>Aranceles Costa Rica</i>	47
Tabla 11 <i>Ingreso promedio Perú</i>	56
Tabla 12 <i>Medidas impositivas Perú</i>	61
Tabla 13 <i>Convenios internacionales Perú</i>	61
Tabla 14 <i>Normatividad vigente para importaciones en Perú</i>	63
Tabla 15 <i>Segmentación y nicho de mercado</i>	65
Tabla 16 <i>Competencia</i>	66
Tabla 17 <i>Matriz de costos para exportar a Lima</i>	74
Tabla 18 <i>Canales de distribución</i>	79
Tabla 19 <i>Matriz DOFA de Intimidades Marceci</i>	82
Tabla 20 <i>Cronograma de actividades</i>	84

Lista de ilustraciones

Ilustración 1 <i>Medellín y Área Metropolitana</i>	13
Ilustración 2 <i>Portafolio de productos</i>	15
Ilustración 3 <i>Brasier para dama marca Marceci</i>	15
Ilustración 4 <i>Ficha técnica brasier</i>	16
Ilustración 5 <i>Mapa de riesgo político de Estados Unidos</i>	21
Ilustración 6 <i>Mapa de riesgo político de Perú</i>	22
Ilustración 7 <i>Mapa riesgo político de Costa Rica</i>	23
Ilustración 8 <i>Riesgo político y económico de Estados Unidos</i>	25
Ilustración 9 <i>Indicadores económicos de Perú</i>	27
Ilustración 10 <i>Indicadores económicos Costa Rica</i>	28
Ilustración 11 <i>Principales socios comerciales de Estados Unidos</i>	36
Ilustración 12 <i>Principales socios comerciales de Perú</i>	37
Ilustración 13 <i>Principales socios comerciales de Costa Rica</i>	38
Ilustración 14 <i>Indicadores de comercio exterior Estados Unidos</i>	40
Ilustración 15 <i>Comercio bilateral entre Perú y Colombia en 2018</i>	41
Ilustración 16 <i>Indicadores de comercio exterior Perú</i>	42
Ilustración 17 <i>Tasa de desempleo Estados Unidos</i>	55
Ilustración 18 <i>Requisitos con certificado de origen</i>	62
Ilustración 19 <i>Requisitos sin certificado de origen</i>	63
Ilustración 20 <i>Controles de importaciones en Perú</i>	64
Ilustración 21 <i>Bolsa de embalaje</i>	68
Ilustración 22 <i>Caja de embalaje</i>	69
Ilustración 23 <i>Estibas de transporte</i>	70
Ilustración 24 <i>Mapa de puntos de salida</i>	72
Ilustración 25 <i>Aerolíneas en servicio entre Colombia y Perú</i>	73
Ilustración 26 <i>Trámite aduanero</i>	78
Ilustración 27 <i>Plan de acción</i>	83

RESUMEN

En este plan exportador realizamos una investigación que permitió comparar entre sí tres diferentes mercados ante una posible internacionalización de la empresa de confecciones de ropa interior femenina Marceci. Hemos comparado diferentes aspectos como riesgo político, riesgo económico, situación social, competencia, tamaño del mercado, entre otros, que permitieron establecer el mercado más adecuado para que la empresa retome sus labores de exportación. Esta metodología se desarrolla en cuatro fases, que inician con el estudio interno, por medio de un diagnóstico de internacionalización, continúan con una preselección y selección de mercados que da una idea acerca de hacia dónde se puede enfocar la empresa con los atributos de su producto, luego con el posterior análisis del producto en el mercado objetivo y, finalmente, con el planteamiento de una serie de estrategias que facilitan la aplicabilidad del plan exportador en el país seleccionado, que servirá como una guía para el proyecto de internacionalización de la empresa familiar intimidades Marceci.

Palabras clave: plan exportador, internacionalización, aranceles, balanza comercial, Intimidades Marceci

ABSTRACT

In this export plan, we carried out an investigation that allowed us to compare three different markets with each other in view of a possible internationalization of the Marceci company that produces women's underwear. We have compared different aspects such as political risk, economic risk, social situation, competition, market size, among others that allowed us to establish the most appropriate market for the company to resume its export work; This methodology is developed in four phases, which begin with the internal study, through a diagnosis of internationalization, continue with a pre-selection and selection of markets that gives an idea about where the company can focus with the attributes of its product. , then with the subsequent analysis of the product in the target market and, finally, with the approach of a series of strategies that facilitate the applicability of the export plan in the selected country, which will serve as a guide for the internationalization project of the family business Intimidades Marceci.

Keywords: export plan, internationalization, tariffs, trade balance, Intimidades Marceci

1. INTRODUCCIÓN

Intimidades Marceci es una empresa familiar colombiana fundada en 1999. Sus más de 20 años de experiencia, durante los cuales se ha enfocado en la producción y comercialización de prendas íntimas femeninas, le han permitido alcanzar cobertura local y contar con grandes oportunidades para expandirse a nuevos mercados internacionales, y tiene grandes clientes que son distribuidores del producto nacionalmente en la ciudad de Medellín.

En la actualidad, aproximadamente un 30% de la producción de Marceci se confecciona a través de una línea de producción propia, y el 70% es desarrollada a través de terceros. Todas las prendas, bien sean de confección propia o tercerizadas, pasan por un estricto control de calidad, donde se verifican todos los detalles y se etiquetan y se embalan las prendas.

La empresa está ubicada en Medellín, en un parque de bodegas llamado “Multicentro Caribe”, que tiene unas instalaciones adecuadas para el desarrollo logístico y está situada en un sector clave para una distribución local.

Marceci (2020) cuenta con un portafolio de prendas íntimas femeninas, tales como brasieres, tangas, cacheteros o conjuntos. De estos productos, las prendas inferiores (tangas y cacheteros), constituyen una línea que, por sus especificaciones, resulta más fácil de producir, y se puede vender a menor precio; sin embargo, genera menos ingreso y requiere ventas a mayor volumen. Las prendas superiores (brasieres), por su parte, son una línea que para su producción requieren mayor tiempo, más material y más conocimiento a la hora de su producción, pero pueden generar más utilidades con un menor volumen de ventas.

En la actualidad la empresa no cuenta con certificados de calidad ni acredita la denominación de origen de los productos; sin embargo, a través de su historia ha llegado a exportar, a través de comercializadoras internacionales, algunos productos a países como Venezuela y Panamá.

La alta calidad del producto sumada a su poca experiencia en mercados internacionales han incentivado la búsqueda de la internacionalización de la empresa, que decide participar de este programa del grupo Antioquia exporta más, en apoyo a las pequeñas y medianas

empresas con el objetivo aprovechar sus capacidades actuales para competir y llegar a mercados internacionales donde sus productos son demandados y la competitividad de la empresa es elevada, y, de este modo, a través de su entrada a estos mercados aumentar sus ingresos.

Desde el punto de vista del consumidor, de los productores y los comercializadores, el sector textil colombiano ha mostrado cambios. El aumento en la oferta, el que haya un consumidor cada vez más exigente y el crecimiento en el sector de los negocios globales han impulsado a las empresas colombianas a enfocar sus estrategias de expansión hacia nuevos mercados, hacia oportunidades que van más allá de las fronteras geográficas de su mercado local.

Este escenario ha creado un sinnúmero de aspiraciones para muchas empresas colombianas; sin embargo, este proceso puede convertirse en un gran problema si no se cuenta con el conocimiento y con varios elementos que deben estar bajo control: desde poner a punto toda la planeación estratégica de la compañía, hasta analizar los riesgos de los posibles países a los que se pretende llegar.

La realidad del sector textil colombiano llevó a que el Grupo Antioquia Exporta Más tuviera como propósito aunar los esfuerzos de instituciones públicas y de la empresa privada de nuestro país, para implementar proyectos, programas y herramientas que impactaran positivamente la gestión del comercio exterior y la actividad exportadora de la región.

La integración de estos esfuerzos bajo un solo objetivo permitirá un uso eficiente de los recursos y lograr unos resultados superiores a los que actualmente tiene la región, en términos de proyectos, programas y herramientas implementados.

2. DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN

2.1. Condiciones de la compañía

La empresa Intimidades Marceci (2020) es una marca colombiana de prendas femeninas íntimas creada en 1999, cuyo objetivo es crear moda para mujeres que cuidan de su imagen.

La *misión* de Intimidades Marceci es fabricar y comercializar ropa íntima, y trabajar cada día para mejorar la calidad y la innovación de los productos, con un equipo humano capacitado para dar los mejores resultados a la hora de ser competitivos en el mercado, y así llegar a ser reconocidos en muchos países.

La *visión* de Intimidades Marceci es ser una empresa antioqueña que quiere ser líder en ropa interior femenina, con muy buenos estándares de calidad, e incursionar en los mercados internacionales para llegar a vender en estos mercados el 80% de su producto.

Esta compañía llegar a países como Estados Unidos, Guatemala, Perú y Costa Rica, y a varios países de Europa, entre otros.

Dentro de sus procesos se destaca el de reciclaje, puesto que Intimidades Marceci colabora con otras empresas alternas que reutilizan los desperdicios de espuma y los usan para elaborar de colchones, y de esta forma procura un buen manejo ambiental.

La empresa, por su modelo operacional, no cuenta con información estructurada y definida en los siguientes aspectos:

- Valores de la empresa
- Políticas de gestión
- Responsabilidad social corporativa
- Organigrama

En la actualidad su estructura organizacional es muy simple, aún no cuenta con una estructura definida por áreas, y sus propietarios desarrollan las funciones correspondientes a cada una de ellas de forma empírica. Por otra parte, y de cara a un futuro proceso de internacionalización, se sugiere definir cada uno de estos aspectos y procesos para

minimizar riesgos con futuros clientes internacionales, ya que, si bien la empresa ha logrado mantenerse en el mercado nacional, quizás no esté tan preparada para afrontar mercados de carácter extranjero.

Su cubrimiento a nivel local es importante, ya que, aunque no cuenta con tiendas de venta directa, ha logrado posicionar su marca y comercializarla a través de diferentes almacenes de la ciudad de Medellín (ilustración 1).

Ilustración 1. Medellín y Área Metropolitana

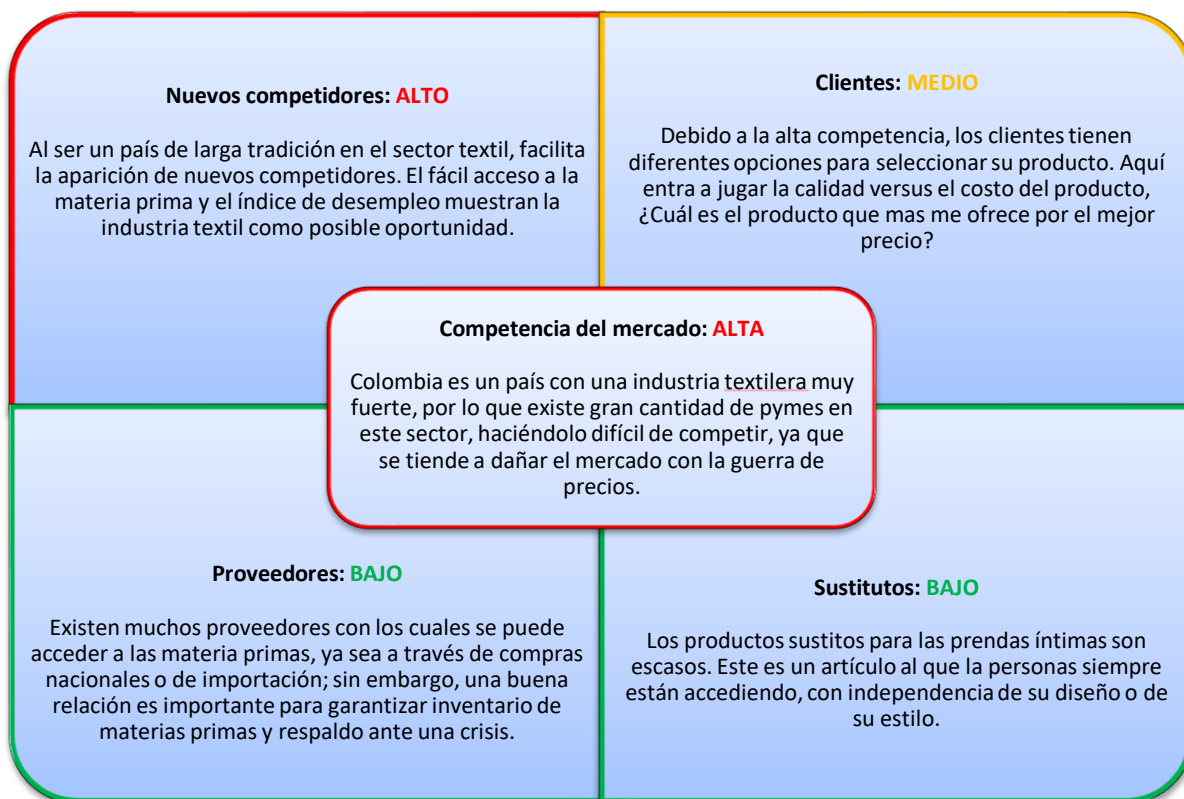


Fuente: Mapade (s. f.).

Las cinco fuerzas de Porter

Al analizar la empresa a la luz de las cinco fuerzas de Porter, los resultados se observan continuación en la tabla 1.

Tabla 1. Análisis de Intimidades Marceci desde las cinco fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia.

2.2. Condiciones del producto

La empresa cuenta con gran reconocimiento de sus productos en el mercado local.

Gracias a la experiencia de sus propietarios y al conocimiento que tienen del sector, han logrado construir un portafolio de productos no solo con gran variedad, sino también con gran calidad.

Sus tres líneas de negocio están distribuidas de la siguiente forma:

- Brasieres
- Pantis
- Conjuntos

Ilustración 2. Portafolio de productos



Fuente: Intimidades Marceci.


Para pensar en la internacionalización de la empresa y en la variedad de productos que ofrece, se debe tener en cuenta que las condiciones del mercado objetivo pueden variar; por lo tanto, tomaremos el brasier, su prenda más representativa en el mercado (ilustración 3), como referencia para hacer el análisis del plan exportador. Esta prenda, aunque se vende en menor cantidad, genera mayor utilidad. Su tiempo de producción es más largo que el de las demás prendas, debido a su dispendioso proceso de elaboración (ilustración 4). La partida arancelaria de los brasieres, según el sistema armonizado, es 62.12.10.00.00.

Ilustración 3. Brasier para dama marca Marceci



Fuente: Intimidades Marceci.

Ilustración 4. Ficha técnica brasier

								
FICHA TÉCNICA PRODUCCIÓN								
Posición arancelaria 62.12.10.00.00								
Fecha:	12-sep-19	Referencia:	82221	Colección:	Fin de año 2019			
Línea:	DAMA	Nombre:	DOBLE TALLA					
Marca:	MARCECI	Tallas:	32/34/36					
DESCRIPCION DE PRODUCTO								
Brasier en lycra copa doble talla con elastico de envivar aereo en contorno copa, cargadera especial en lurex 10mm y broche								
DESCRIPCION DE TELAS PRODUCTO								
TELA 1	Dubai	COMPOSICIÓN	Poliester 74,98%	Elastan 25,02%	PESO	149 g/m2	ANCHO	1,48
TELA 2	Sensación (Refuerzo)	COMPOSICIÓN	65-35 Pol algodón		PESO		ANCHO	1,47
PROMEDIO								
TELA 1	Dubai	0,0683						
TELA 2	Sensación (Refuerzo)	0,0054						

Fuente: Gerencia de Marceci.

El sostenimiento de la empresa a través del tiempo se ha basado en una política de tener muy buena calidad en sus productos, a precios bajos (razonables). Intimidades Marceci ha tenido vendedores en muchos lugares del país, pero, debido a la situación actual de la compañía, solo cuenta con vendedores en el Eje Cafetero, Cali y Medellín. Como ya se indicó, los productos no cuentan con certificados; sin embargo, gracias a la experiencia de tantos años en esta industria, ha podido establecer unos procesos y procedimientos que, si bien no están documentados, le han permitido a la empresa el sostenimiento continuo.

2.3. Condiciones de exportación

Intimidades Marceci se ha enfocado en comercializar sus productos a nivel local; sin embargo, durante seis años hizo algunas exportaciones esporádicas a Venezuela principalmente, con envíos con volúmenes de productos significativos para la empresa, con muy buenos márgenes de rentabilidad, lo cual le permitió a la organización tener un crecimiento positivo. Esto también se debió a la puntualidad en los pagos por parte de sus clientes; pero, debido a la situación política y económica de ese país, las ventas tuvieron que ser suspendidas.

Otros países a los cuales ha llegado con éxito han sido Ecuador, Panamá y Costa Rica, con envíos de menor volumen.

El producto que se ha exportado principalmente ha sido el panty. Este proceso se llevó a cabo a través de una comercializadora internacional (CI), la cual facilitó el desarrollo de este proceso; sin embargo, con la elaboración del plan exportador se pretende eliminar este tipo de intermediación, para garantizar un contacto directo que permita lograr un mejor margen de utilidad para la empresa y para sus distribuidores en cada país.

Cabe resaltar que la empresa no cuenta con una estructura organizacional financiera ni logística para hacer exportaciones, y que pretende, a través de la elaboración del plan exportador, crear estrategias y procesos que le permitan llegar a nuevos mercados.

Para lograr internacionalizarse, debe contar con el personal idóneo y capacitado para operar los procesos logísticos y aduaneros, y los demás procesos requeridos para la exportación, así como para estudiar el mercado, su cultura, su legislación, y demás factores que son fundamentales para obtener los resultados adecuados.

Y aunque Marceci también alcanzó a llegar a otros mercados en el exterior, no hubo una mala experiencia pero sí una menor rentabilidad en relación con Venezuela. En particular en el caso de Panamá, mercado al que se llegó después de incursionar en Venezuela, y donde los clientes buscaban que se les vendieran los productos a precios tan bajos que rayaban con el punto de equilibrio. Por eso solo, en dicho país los productos de la compañía solo se comercializan con Almacenes El Costo, los cuales pagan muy bien.

2.4. Condiciones de mercadeo

Intimididades Marceci aún no cuenta con un área específica encargada de impulsar las exportaciones o de dar a conocer sus productos en mercados internacionales. El desconocimiento y la falta de preparación en procesos de internacionalización han sesgado la oportunidad de mostrar su portafolio de productos, y han llevado a perder posibles ventas que serían importantes para la empresa (tabla 2).

Tabla 2. Modelo canvas

Asociados clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento de clientes
Distribuidores de la marca (cliente inicial)	Planear por áreas Controlar inventarios Compra de materia prima	Reconocimiento de la marca a través del costo-beneficio.	Redes sociales Página web Puntos de venta	Mujeres de 15 años de edad en adelante (cliente final)
	Recursos clave Recurso humano Materia prima Control de calidad Mercadeo y ventas		Canales Distribuidores de la marca (cliente inicial)	
Estructura de costos Personal de planta Materia prima Gastos administrativos Mercadeo (publicidad, visitas comerciales, etc.)		Vías de ingreso Ventas de prendas íntimas femeninas		

Fuente: elaboración propia.

3. SELECCIÓN DE MERCADOS

3.1. Identificación de mercados

Una vez elaborado el diagnóstico de Intimididades Marceci, se identifican, evalúan y seleccionan los mercados objetivo o potenciales en los que podría incursionar la empresa con su producto brasier para dama. Este análisis le permite a la empresa identificar en qué país tiene mayor posibilidad de éxito y en cuál de ellos debe enfocar sus esfuerzos y recursos tanto humanos como financieros y logísticos.

Teniendo en cuenta las dificultades de comunicación que se presentaban para hacer las consultas acerca de los mercados potenciales y las restricciones de desplazamiento hasta el país objetivo, se decidió efectuar la identificación por medio de una investigación secundaria, la cual utilizaría fuentes de consulta tales como organismos públicos y privados.

Según el producto seleccionado para llevar a cabo el análisis del plan exportador, brasier para dama, se han identificado tres posibles países que podrían significar una buena alternativa para abrir nuevos mercados. La selección de estos mercados potenciales se hizo teniendo en cuenta la demanda del producto, la ubicación y la cultura, entre otros. Los países preseleccionados fueron Estados Unidos, Costa Rica y Perú.

Estados Unidos se preselecciona porque es un país que, gracias a su importancia comercial y a sus relaciones alrededor del mundo, posee el potencial para que los productos sean reconocidos a nivel internacional; adicionalmente, porque es un país que tiene afición por las compras de ropa interior femenina, lo cual resulta importante para la empresa.

Costa Rica y Perú se han preseleccionado porque son países que, gracias a la calidad de los productos colombianos, han incrementado sus compras a nuestro país, y también tienen una importante cercanía geográfica que puede facilitar el desarrollo logístico.

3.2. Selección del mercado objetivo a partir de la aplicación de variables (se seleccionan de acuerdo con la empresa y el sector)

3.2.1 Riesgo político

3.2.1.1 Estados Unidos

Estados Unidos, oficialmente Estados Unidos de América, abreviado U.S. o U.S.A., es un país de América del Norte, una república federal de 50 estados. Además de los 48 estados contiguos que ocupan las latitudes medias del continente, los Estados Unidos incluyen el estado de Alaska, en el extremo noroeste de América del Norte, y el estado insular de Hawái, en el océano Pacífico medio. Los estados contiguos están limitados, al Norte, con Canadá; al Este, con el océano Atlántico; al sur, con el Golfo de México y México, y al Oeste, con el océano Pacífico. Estados Unidos es el cuarto país más grande del mundo en área (después de Rusia, Canadá y China). La capital nacional es Washington, que es coextensiva con el Distrito de Columbia, la región de la capital federal creada en 1790.

Tipo de gobierno: República Federal Constitucional

Capital: Washington, DC

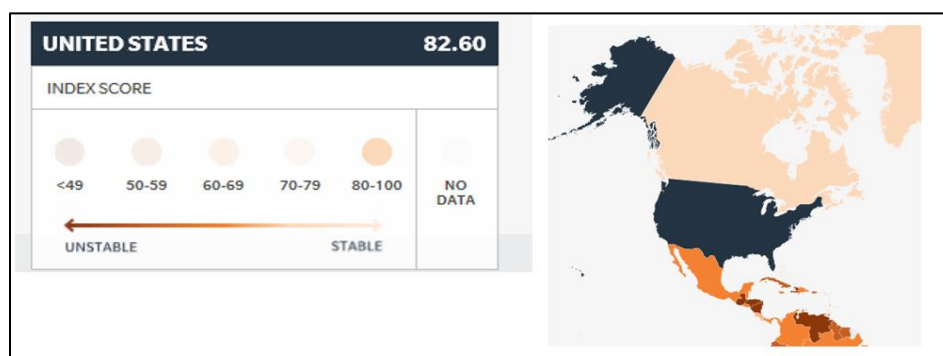
Coordenadas geográficas: 38 53 N, 77 02 W

Diferencia horaria: UTC-5 (durante el horario estándar)

Horario de verano: + 1 hora, comienza el segundo domingo de marzo y termina el primer domingo de noviembre

Como se observa a continuación en la ilustración, 5 *Mapa de riesgo político de Estados Unidos*, se puede evidenciar que este país posee un riesgo bajo, ya que está catalogado como políticamente estable, situado en 82,60 en la tabla, que tiene un límite de 100.

Ilustración 5. Mapa de riesgo político de Estados Unidos



Fuente: Marsh (2018).

En términos de la política exterior de Estados Unidos, depende de si el presidente Trump y su administración sacuden agresivamente el sistema internacional o si adoptan políticas más pragmáticas. Lo que parece claro es que es probable que Estados Unidos adopte una política exterior mucho más asertiva de lo que era el caso bajo el presidente Obama. No está claro cómo afectarán tales cambios de política a las relaciones entre los Estados Unidos y sus principales socios comerciales y aliados, así como con sus rivales geopolíticos.

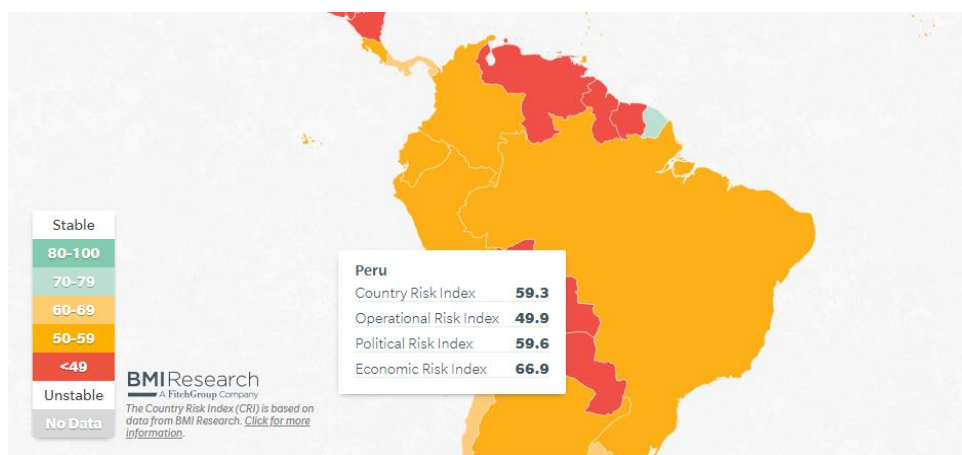
3.2.1.2 Perú

En 2018 Pedro Pablo Kuczynski, electo en el 2016, debió renunciar a su cargo presionado por el Congreso. La jefatura de Estado recayó entonces en Martín Vizcarra, quien en ese momento era vicepresidente del Gobierno de Kuczynski; sin embargo, su llegada al poder no ha logrado calmar el ambiente político peruano. El presidente mismo se ha visto afectado por la crisis que se ha desatado en el poder Legislativo y Judicial.

Muchos especialistas coinciden en que uno de los mayores problemas que presenta la clase política peruana tiene que ver con la corrupción. En Perú la extensión de la crisis surgida por las irregularidades de la empresa Odebrecht ha alcanzado a una buena parte de los dirigentes políticos de ese país; no obstante, la nación ha mantenido su funcionamiento a pesar de los diversos escándalos.

Otros han señalado a la familia Fujimori como la principal responsable de la crisis que vive Perú en la actualidad (ilustración 6). Uno de los puntos que afectó al gobierno de Pedro Pablo Kuczynski fue precisamente el indulto otorgado al expresidente Alberto Fujimori en el 2017.

Ilustración 6. Mapa de riesgo político de Perú



Fuente: Marsh (2018).

3.2.1.3 Costa Rica

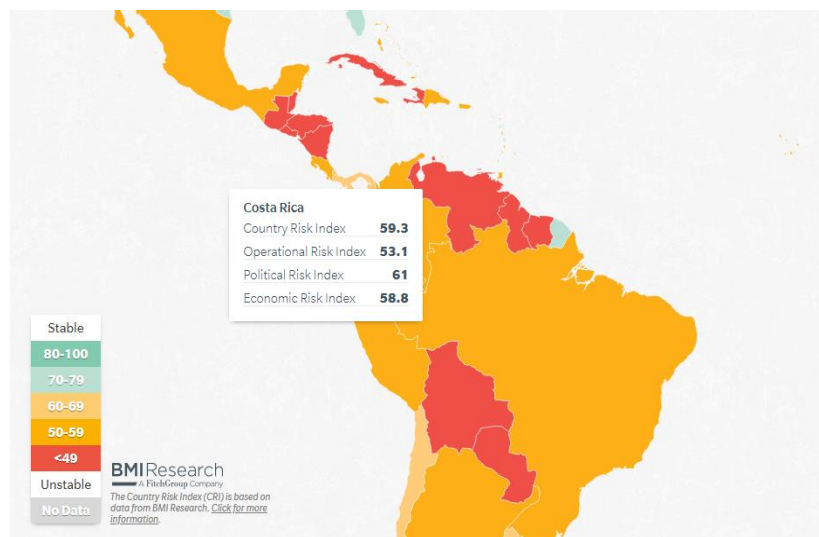
Costa Rica también es líder mundial gracias a sus políticas y logros ambientales, que le han ayudado al país a construir su Marca Verde. El innovador programa Pago por Servicios Ambientales ha tenido éxito en promover la conservación de los bosques y la biodiversidad, que han convertido a Costa Rica en el único país tropical del mundo que ha reducido la deforestación.

La combinación de estabilidad política, contrato social y crecimiento sostenido han resultado en una de las tasas de pobreza más bajas de América Latina y el Caribe, donde la proporción de la población con ingresos inferiores a US\$5,5 por persona por día, entre 2010 y 2016 disminuyó ligeramente, de 12,9% a 10,7%.

El éxito del país en las últimas décadas también se refleja en sus sólidos indicadores de desarrollo humano, lo que ha contribuido a mejorar su posición en la clasificación respecto a los demás países de la región (ilustración 7).

A la vez que se celebran estos logros, el país necesita enfocarse en que la dinámica de crecimiento se mantenga y en que continúe la reducción significativa de la pobreza.

Ilustración 7. Mapa riesgo político de Costa Rica



Fuente: Marsh (2018).

3.2.2 Riesgo económico

3.2.2.1 Estados Unidos

Estados Unidos tiene la economía con mayor poder tecnológico del mundo, con un PIB per cápita de \$57.300. Las empresas estadounidenses están a la vanguardia de los avances tecnológicos, especialmente en computadoras, productos farmacéuticos y equipos médicos, aeroespaciales y militares; sin embargo, su ventaja se ha reducido desde el final de la Segunda Guerra Mundial, con base en una comparación del PIB medido a tasas de conversión de paridad de poder adquisitivo. La economía de Estados Unidos, que se mantuvo como la más grande del mundo durante más de un siglo, en 2014 cayó al segundo lugar detrás de China, luego de que China más que triplicó la tasa de crecimiento de Estados Unidos, para cada año de las últimas cuatro décadas.

En Estados Unidos, la mayoría de las decisiones las toman las empresas privadas y las empresas comerciales, y el gobierno federal y el estatal compran los bienes y servicios necesarios principalmente en el mercado privado. Las empresas comerciales de Estados

Unidos gozan de una mayor flexibilidad que sus homólogas de Europa Occidental y Japón en la decisión de ampliar la planta de capital, despedir algunos los trabajadores y desarrollar nuevos productos. Al mismo tiempo, las empresas para ingresar al mercado interno de sus rivales se enfrentan a mayores barreras que las empresas extranjeras que se enfrentan al mercado estadounidense.

Los problemas a largo plazo para Estados Unidos incluyen el estancamiento de los salarios para las familias de bajos ingresos, la inversión inadecuada en el deterioro de la infraestructura, el rápido aumento de los costos médicos y de pensiones de una población que envejece, la escasez de energía y los déficits presupuestarios y por cuenta corriente considerables.

Indicadores económicos de Estados Unidos

Según la página de la CIA (2017), se presentan los principales indicadores económicos de Estados Unidos como se puede observar en la tabla 3.

Tabla 3. Indicadores económicos de Estados Unidos

Nombre del indicador	Valor del indicador
PIB (paridad de poder adquisitivo)	\$ 18,57 billones (2016 est.)
PIB (tipo de cambio oficial)	\$ 18,57 billones (2016 est.)
PIB (tasa de crecimiento real)	1,6% (2016 est.)
PIB (per cápita, PPP)	\$ 57.400 (2016 est.)
Ahorro nacional bruto	14% del PIB (2016 est.)
PIB (composición, por uso final)	Consumo de los hogares: 68,8% Consumo del gobierno: 17,5% Inversión en capital fijo: 16,2% Inversión en inventarios: 0,2%
PIB (composición, por sector de origen)	Agricultura: 0,9% Industria: 18,9% Servicios: 80,2%

Fuente: CIA (2017).

En 2017 la actividad debería comenzar de nuevo, pero la magnitud de la aceleración seguirá siendo modesta. A pesar de que se supone que el programa económico duplicará el

ritmo del crecimiento de los Estados Unidos, el presidente Trump parece estar luchando por impulsar sus reformas. El proyecto del presidente de aumentar el gasto público mediante un plan de inversión masivo para renovar la infraestructura, junto con menores ingresos, recortes tributarios corporativos y una reducción en la categoría máxima del impuesto a la renta, puede no cumplir las promesas de revitalización de crecimiento del presidente. Según el Comité para un Presupuesto Federal Responsable (CRFB), la reforma tributaria representaría para el Tesoro de los Estados Unidos una pérdida de ingresos de casi el 20% del PIB en 10 años. Además, los efectos de la política fiscal expansiva del presidente Trump se verían parcialmente nivelados por el endurecimiento de la política monetaria. “La política de la Reserva Federal podría tener un impacto en el costo de los préstamos, especialmente para los hogares más modestos, y afectar el consumo privado” (Coface Trade, 2017).

Según Marsh (2018), el riesgo político y económico es a largo plazo de 82,6 y de 75,7 respectivamente, como se puede observar en la ilustración 8.

Ilustración 8. Riesgo político y económico de Estados Unidos



Fuente: Marsh (2018).

Con una desaceleración en el consumo, los sectores de textiles, transporte y distribución podrían sufrir; sin embargo, muchas empresas están muy endeudadas y el aumento esperado de las tasas de interés en los próximos meses no les favorecerá.

Por otro lado, el aumento de los préstamos para estudiantes de alto riesgo, como en el caso de los préstamos para automóviles, siempre se supervisa cuidadosamente. Lo mismo es cierto para las bancarrotas comerciales, a pesar de una ligera disminución en el primer trimestre de 2017. Para ello, en la ilustración 8 se indica que las perspectivas macroeconómicas y financieras son favorables. El contexto político en general es estable. El clima de negocios en general es bueno. La probabilidad de impago es baja. Por su parte, en la *Evaluación clima de negocios*, los informes de las compañías que cotizan en bolsa están disponibles y son confiables. La recuperación de las deudas es eficaz, las instituciones son de alta calidad y el entorno empresarial es muy satisfactorio.

3.2.2.2 Riesgo económico Perú

En cuanto al riesgo país del Perú, medido por el spread indicador de bonos de mercados emergentes (EMBI, por sus siglas en inglés *Emerging Markets Bond Index*), que es el principal indicador de riesgo país, y se calcula a través de la diferencia de tasa de interés que pagan los bonos denominados en dólares emitidos por países emergentes y los Bonos del Tesoro de Estados Unidos, según el Banco Central de Reserva del Perú (BCR, 2019), bajó a 123 puntos al 3 de abril de 2019, lo que representa el valor más bajo entre las principales economías de América Latina. “El indicador de riesgo país peruano es casi la cuarta parte del promedio regional, que llegó a 480 puntos a la fecha en mención”, subrayó el ente emisor.

Si se considera el riesgo país promedio de las economías emergentes (363 puntos), el indicador del Perú es casi la tercera parte de dicho nivel y es menor a sus pares de la Alianza del Pacífico (Chile, Colombia y México), así como al de economías grandes de la región (Brasil y Argentina).

A nivel general, en el último año se observa una caída en el riesgo país de las principales economías de la región en un contexto de menor aversión al riesgo asociado a las negociaciones comerciales entre China y Estados Unidos, y al influjo de capitales a los países emergentes.

El riesgo país se mide con el EMBI calculado por JP Morgan, y es el diferencial entre la tasa de rendimiento de los bonos de los países emergentes y la tasa del Bono del Tesoro

Estadounidense. Este indicador es usado por los inversionistas para tener referencia de la solvencia de los Gobiernos que emitieron los bonos.

La baja del riesgo país de Perú se refleja en las menores tasas de interés a la que acceden los agentes económicos en el mercado de capitales, en beneficio de la actividad económica.

Indicadores económicos de Perú

A continuación, vemos unos de los indicadores más importantes y su tendencia, tales como producto interno bruto, tasa de desempleo, entre otros

Ilustración 9. Indicadores económicos de Perú

Indicadores Coyunturales			
	Último Dato	Ant.	Tend.
PIB (% Cto.)	T.I.19	2,36	4,68 ▼
Ind. de Producción Nacional (% Cto.)	Jun.19	2,62	0,71 ▲
Ind. de Producción del sector Agropecuario (% Cto.)	Jun.19	-0,01	2,03 ▼
Ind. de Producción del sector Minería e Hidrocarburos (% Cto.)	Jun.19	-3,01	-1,38 ▼
Ind. de Producción del sector Manufactura (% Cto.)	Jun.19	0,46	-6,77 ▲
Ind. Comercio (% Cto.)	Jun.19	2,73	2,34 ▲
Ind. de Precios al Consumidor (% Cto.)	Ago.19	2,04	2,11 ▼
Tasa de desempleo (%)	Jul.19	4,64	6,28 ▼
Saldo de la Balanza Comercial (M.Mill. US\$)	Jul.19	5,54	5,64 ▼
Reservas Internacionales (M.Mill. US\$)	Jul.19	66,75	66,51 ▲
Saldo del Sector Público No Financiero (% PIB)	T.II.19	2,2	3,6 ▼
Stock de la Deuda Pública (% PIB)	T.II.19	25,8	25,3 ▲

Fuente: Red Econolatin (2019).

3.2.2.3. Riesgo económico Costa Rica

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 economía costarricense pasa por un proceso de transformación y un período

donde toma nuevas decisiones concretando nuevas rutas reactivadoras para la economía del país. Actualmente el país crece lentamente en términos económicos debido a una descendente actividad privada, como consecuencia del alza en los precios de la canasta básica familiar y en las tasas de interés. Este desbalance económico afecta de forma directa a los empleados y su poder adquisitivo, obligándolos a conseguir nuevos mercados emergentes para ofrecer sus productos y así cubrir sus necesidades.

Indicadores económicos de Costa Rica

A continuación, en la ilustración 10 vemos unos de los indicadores más importantes y su tendencia, tales como producto interno bruto, entre otros.

Ilustración 10. Indicadores económicos Costa Rica

Cuadro 1
Costa Rica. Producto Interno Bruto según rama de actividad económica, 2015-2019.
(millones de colones)

Actividad económica	2015	2016	2017	2018	2019	Variación % 2019-2018
Producto Interno Bruto a precios de mercado	29 281 373	31 136 211	33 014 819	34 691 057	37 441 178	7,9
Impuestos a los productos y las importaciones (netos de subvenciones)	2 409 627	2 558 517	2 617 266	2 635 697	2 889 276	9,6
Producto Interno Bruto a precios básicos	26 871 746	28 577 693	30 397 552	32 055 360	34 551 902	7,8
Agricultura, silvicultura y pesca	1 451 382	1 597 541	1 655 290	1 589 163	1 775 916	11,8
Minas y canteras	88 068	95 965	91 864	96 687	103 978	7,5
Manufactura	3 331 909	3 550 844	3 875 166	4 123 787	4 606 201	11,7
Electricidad, agua y servicios de saneamiento	830 562	894 792	891 553	994 597	1 101 026	10,7
Construcción	1 436 434	1 417 824	1 412 012	1 554 715	1 620 887	4,3
Comercio al por mayor y al por menor	2 775 554	2 838 150	3 044 860	3 238 074	3 481 402	7,5
Transporte y almacenamiento	1 273 807	1 364 861	1 444 296	1 512 557	1 603 617	6,0
Actividades de alojamiento y servicios de comida	887 458	1 004 468	1 051 419	1 120 716	1 160 958	3,6
Información y comunicaciones	1 233 442	1 321 213	1 428 745	1 524 363	1 659 295	8,9
Actividades financieras y de seguros	1 336 364	1 506 742	1 604 288	1 724 743	1 846 165	7,0
Actividades inmobiliarias	2 430 597	2 552 817	2 689 300	2 798 724	2 930 709	4,7
Actividades profesionales, científicas, técnicas, administrativas y servicios de apoyo	3 310 034	3 541 985	3 840 672	4 093 351	4 431 472	8,3
Administración pública y planes de seguridad social de afiliación obligatoria	1 316 525	1 378 379	1 438 578	1 499 242	1 564 485	4,4
Enseñanza y actividades de la salud humana y de asistencia social	4 276 343	4 544 325	4 873 672	5 069 271	5 480 730	8,1
Otras actividades	893 268	967 788	1 055 837	1 115 368	1 185 061	6,2

Fuente: Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica (2019).

3.2.3 Situación social

3.2.3.1 Situación social de Estados Unidos

De acuerdo con el reporte de 2018 de Human Rights Watch (2018):

La sociedad civil y las instituciones democráticas más fuertes de Estados Unidos se vieron puestas a prueba durante el primer año de gobierno del presidente Donald Trump. En una amplia gama de temas, EE.UU. protagonizó en 2017 un retroceso en su historial de derechos humanos, tanto en el propio país como en el extranjero.

Trump ha convertido a los refugiados e inmigrantes en blancos de sus políticas discriminatorias, llamándolos delincuentes y refiriéndose a ellos como una amenaza para la seguridad; ha envalentonado la política racista al adoptar una postura ambigua frente al nacionalismo blanco; y ha defendido consistentemente ideas y políticas anti musulmanas. Su gobierno ha adoptado políticas que restringirán el acceso de las mujeres a la atención de salud reproductiva; ha abogado por cambios en los seguros de salud que dejarían a muchos estadounidenses sin acceso a servicios de salud asequibles; y ha socavado la rendición de cuentas de la policía por abuso. Trump también ha expresado su desdén por los medios de comunicación independientes y por los tribunales federales que han bloqueado algunas de sus acciones. Además, ha mimado repetidamente a los líderes autocráticos y ha mostrado poco interés o liderazgo en promover el respeto por los derechos humanos en el extranjero.

Las personas más propensas a sufrir abusos en EE.UU. incluidos los miembros de minorías raciales y étnicas, inmigrantes, niños, pobres y prisioneros, son las que tienen menos posibilidades de defender sus derechos ante los tribunales o a través del proceso político. Muchos grupos vulnerables sufrieron nuevos ataques a sus derechos durante el año. Otras leyes y prácticas estadounidenses arcaicas, particularmente las relacionadas con la justicia penal y juvenil, la inmigración y la seguridad nacional, continuaron violando los derechos humanos reconocidos internacionalmente.

A continuación, en la tabla 4 vemos unos de los indicadores sociales más importantes, su calificación y su puesto a nivel mundial.

Tabla 4. Indicadores sociales de Estados Unidos

Índice de desarrollo Humano (2017)	Índice progreso social (2019)	Índice de paz global (2019)	Gasto en educación (2014)	Gasto en salud (2018)	Población bajo nivel de pobreza (2010)	Tasa de alfabetización (2016)
Puesto 13, con 0,92 puntos	83,62 - 26°	Puesto 128	4.99% del PIB	14,32% del PIB	15,1%	Sin datos

Fuentes: Expansión (2019) y CIA (2019).

3.2.3.2 Situación social de Perú

Según ICN Diario en publicación del 11 de abril de 2019, El Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) de Perú señala que la tasa de pobreza se redujo 1,2 puntos porcentuales en el 2018, al pasar del 21,7% al 20,5% de la población. También con este resultado 313.000 personas dejaron de estar en condición de pobreza monetaria en el 2018.

A nivel urbano, la incidencia de pobreza monetaria fue de 14,4% (3.634.000 personas), y a nivel rural el porcentaje fue de 42,1% (2.958.000 peruanos pobres). Cabe resaltar que, en el 2017, en áreas rurales la pobreza subió a 44,4% (0,6 puntos más que en el 2016), mientras en las urbanas el incremento fue de 1,2 puntos porcentuales, afectando al 15,1% de la población.

Según TeleSUR (2017), en su artículo *Situación económica y social de Perú a un año del Gobierno de Kuczynski*:

Desempleo

El INEI de Perú reportó que en el trimestre de diciembre de 2016 y enero-febrero de 2017, la tasa de desempleo en Lima se ubicó en 7,7 por ciento y que es la tasa más alta desde el 2012.

Durante el 2012, la tasa de desempleo en Lima Metropolitana tuvo como nivel máximo 8,7 por ciento en el trimestre enero-febrero-marzo, el cual bajó a 8,1 por ciento entre febrero y abril de ese mismo año.

“Se estimó que 403 mil personas buscaron trabajo de manera activa. El desempleo afecta más a los jóvenes y a la población femenina”, dijo el jefe del INEI, Aníbal Sánchez el 15 de marzo de 2017 en entrevista para el diario Gestión en Lima Perú.

Agregó que, en el período bajo análisis, la población ocupada de Lima Metropolitana se incrementó en 1 por ciento, es decir, que se crearon 45.500 nuevos empleos.

Desigualdad

La organización humanitaria internacional Oxfam, en su índice de avances contra la desigualdad, mostró las dificultades que tienen los peruanos para acceder a derechos como educación, salud y derechos laborales, entre otros.

La brecha de desigualdad en el país está aún latente, y según Oxfam estancada por la desaceleración económica.

Los impactos de la naturaleza que ha sufrido el país con el Niño Costero (evento climatológico provocado por el calentamiento del mar) han reflejado las grandes brechas de desigualdad que aún tiene el país y la precariedad en la que viven muchos peruanos.

Uno de los principales retos que se ha propuesto el presidente Martín Vizcarra Cornejo es que Perú al 2021 logre ingresar en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), sin embargo; debido al sistema tributario regresivo que tiene el país para Oxfam eso está aún muy lejano.

A esto se suma el proceso de reconstrucción que debe enfrentar el Gobierno tras el fenómeno climático que requiere de mucho esfuerzo e inversión.

Para especialistas, el aumento en la recaudación tributaria es la clave para reducir las brechas de la desigualdad; por ello una reforma tributaria es necesaria para enfrentar el escenario actual.

A continuación, en la tabla 5 vemos unos de los indicadores sociales más importantes, su calificación y su puesto a nivel mundial.

Tabla 5. Indicadores sociales de Perú

Índice de desarrollo Humano (2017)	Índice progreso social (2019)	Índice de paz global (2019)	Gasto público en educación (2017)	Gasto en salud (2016)	Población bajo nivel de pobreza (2014)	Tasa de alfabetización (2016)
Puesto 89, con 0,75 puntos	71,31 - 57°	Puesto 80	3.92 % del PIB	3.3% del PIB	22,7%	94.17%

Fuentes: Expansión (2019) y CIA (2019).

3.2.3.3 Situación social de Costa Rica

Son muchos los aspectos que han demostrado que Costa Rica es una historia de éxito en términos de desarrollo, y es considerado un país de ingreso medio alto si lo comparamos con el resto de Latinoamérica. Costa Rica experimentó un crecimiento económico sostenido en los últimos 25 años. Dicho crecimiento es el resultado de una estrategia de crecimiento orientada a la internacionalización de sus empresas, a la apertura a la inversión extranjera, así como a una gradual liberalización comercial.

Costa Rica ha sido el único país tropical que ha logrado reducir la deforestación, hasta convertirse en líder a nivel mundial gracias a sus políticas y sus logros ambientales, que le permitieron conseguir su marca verde.

Todos estos logros han convertido a Costa Rica en el país con una de las tasas de pobreza más baja de Latinoamérica y el Caribe, y a incrementar sus indicadores de desarrollo humano y su calidad de vida.

El éxito del país en las últimas décadas también se refleja en sus sólidos indicadores de desarrollo humano, lo que ha contribuido a mejorar su posición en la clasificación respecto a los demás países de la región (tabla 6).

Tabla 6. Indicadores sociales de Costa Rica

Índice de desarrollo Humano (2017)	Índice progreso social (2019)	Índice de paz global (2019)	Gasto público en educación (2017)	Gasto en salud (2016)	Población bajo nivel de pobreza (2014)	Tasa de alfabetización (2015)
Puesto 63, con 0,79 puntos	80,61 - 34°	Puesto 33	7,43% del PIB	5.66% del PIB	27,1%	97,80%

Fuentes: Expansión (2019) y CIA (2019).

3.2.4 Riesgo tipo de cambio, inflación

3.2.4.1 Riesgo del tipo de cambio en Estados Unidos

En Estados Unidos, la caída continua de los tipos de cambio reales debería ayudar a la recuperación de las exportaciones del país.

En cuanto a la inflación, según BBVA Research (2016), la reciente inflexión de los precios del petróleo ha mejorado las expectativas. La inflación subyacente se ha ido aproximando gradualmente al objetivo de 2% del Sistema de la Reserva Federal (FED, por sus siglas en inglés *Federal Reserve System*), alcanzando su tasa más alta en tres años, y las expectativas de inflación han empezado a subir tras alcanzar los niveles más bajos en siete años. Aunque la inflación seguirá por debajo del objetivo en un futuro inmediato, las presiones a la baja están perdiendo intensidad. Esto debería aportar una cierta comodidad a los miembros más moderados del Comité Federal de Mercado Abierto (FOMC, por sus siglas en inglés *Federal Open Market Committee*), a la hora de seguir adelante con un aumento de tasas de al menos otros 25 puntos básicos en 2016.

3.2.4.2 Riesgo del tipo de cambio, inflación en Perú

La moneda peruana ha estado a la par de otras divisas de la región; aunque en términos económicos internacionales su moneda muestra una fluctuación dependiendo de la

situación económica, política y social de países como Estados Unidos, lo cual, según el Banco Central de Reserva del Perú (BCR, 2019), genera un riesgo moderado en las operaciones de comercio exterior.

La firma de nuevos acuerdos comerciales entre Estados Unidos y países asiáticos ha aliviado los temores de las guerras comerciales que venían perjudicando el tipo de cambio en Perú.

3.2.4.3 Riesgo del tipo de cambio, inflación Costa Rica

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

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 Elfinancierocr.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.

3.2.5 Reintegro de divisas al país de origen

3.2.5.1 Reintegro de divisas desde Estados Unidos, Perú y Costa Rica

Según *El Tiempo* (2003):

Toda operación de venta de servicios o mercancías al exterior, es decir exportación, genera la obligación de reintegrar las divisas provenientes de esta venta.

El reintegro se debe tramitar a través de los intermediarios cambiarios, es decir bancos comerciales y otras entidades financieras.

Los exportadores deben efectuar la venta de las divisas a estos intermediarios. Para realizarlo, se debe reclamar y diligenciar ante el respectivo banco o intermediario financiero el Formulario Colombiano de Declaración de Cambio número 2.

¿Cuándo puedo realizar una exportación de forma directa y cuándo tengo que acudir ante un agente de aduanas? La diferencia radica básicamente en el valor de la mercancía exportada, cuando el valor de la mercancía es inferior a USD 10.000 se puede actuar de forma directa ante la aduana; Cuando es mayor a los USD 10.000 se debe hacer uso del agente de aduanas. Una vez tenga lista la mercancía, se debe verificar los términos de la negociación (Incoterms 2020), y diligenciar el formulario Declaración de exportación - DEX.

La declaración de exportación debe presentarse ante la Administración de Aduanas por donde se va a despachar las mercancías.

A esta declaración se deben anexar los siguientes documentos: factura comercial; lista de empaque; registros sanitarios o vistos buenos, cuando el producto así lo requiera; documento de transporte y los demás documentos exigidos para el producto a exportar.

Una vez estén listos y presentados los documentos, e incorporados al sistema informático aduanero, el funcionario encargado determinará si es necesario realizar una inspección física o documental. La inspección se realizará en las bodegas donde reposa la mercancía, ya sea de la aerolínea o del puerto de salida, en caso de que su envío sea por vía marítima. También se puede adelantar la inspección en un lugar adecuado por la Dian para llevar a cabo esta diligencia.

3.2.6 Competencia local e internacional

3.2.6.1 Estados Unidos

Según el sitio de estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas Trade Map (2019), los principales socios comerciales que realizan exportaciones a Estados Unidos del producto brasier, identificado con la posición arancelaria 62.12.10.00.00, son los siguientes países, que se analizan más abajo en la ilustración 11:

- China
- Vietnam
- Sri Lanka
- Indonesia
- Honduras
- República Dominicana

- El Salvador
- Tailandia
- Bangladesh
- India
- Colombia

Ilustración 11. Principales socios comerciales de Estados Unidos

Exportadores	Valor importado en 2018 (miles de USD) ↑	Saldo comercial en 2018 (miles de USD) ↓	Participación de las importaciones para Estados Unidos de América (%) ↓	Cantidad importada en 2018	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad) ↓	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2014-2018 (% p.a.) ↓	Tasa de crecimiento de las cantidades importadas entre 2014-2018 (% p.a.) ↓	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2017-2018 (% 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 2014-2018 (% 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) por Estados Unidos de América ↓
Mundo	2.547.930	-2.226.762	100	67.837	Toneladas	37.560	0	1	-13		100	1			
China	1.009.169	-983.132	39,6	36.809	Toneladas	27.416	-7	-1	-18	1	31,7	-2	6.736	0,07	10,6
Viet Nam	323.439	-323.436	12,7	5.730	Toneladas	56.447	80	63	-5	3	7,4	41	8.915	0,16	10,6
Sri Lanka	252.402	-252.399	9,9	4.056	Toneladas	62.229	3	7	-19	4	5,7	6	10.071	0,17	10,6
Indonesia	163.527	-163.387	6,4	4.496	Toneladas	36.372	-2	-1	-16	8	3	3	11.942	0,25	10,6
Honduras	111.009	-107.914	4,4	1.753	Toneladas	63.325	-5	-6	-12	57	0,05	24	1.589	0,35	0
República Dominicana	108.131	-104.588	4,2	1.771	Toneladas	61.056	0	-8	5	20	0,9	0	3.249	0,88	0
El Salvador	100.513	-100.036	3,9	1.771	Toneladas	56.755	2	-1	-3	23	0,8	3	2.994	0,95	0
Tailandia	89.430	-88.122	3,5	1.674	Toneladas	53.423	-8	-10	-5	15	1,6	-6	8.691	0,16	10,6
Bangladesh	82.989	-82.989	3,3	4.069	Toneladas	20.395	12	14	-11	5	4,3	17	8.139	0,11	10,6
India	80.688	-80.443	3,2	1.193	Toneladas	67.635	-4	0	-31	21	0,9	-1	11.178	0,58	10,6
Colombia	42.725	-42.521	1,7	796	Toneladas	53.675	5	3	33	24	0,8	-3	3.218	0,21	0
Camboya	33.659	-33.659	1,3	683	Toneladas	49.574	5	-7	24	16	1,2	20	9.346	0,13	10,6

Fuente: Trade Map (2019).

En la ilustración 11 se identifican los principales países exportadores de brasieres hacia el mercado de Estados Unidos, y se encuentra a Colombia como aliado o socio comercial ubicado en la posición 11.

3.2.6.2 Perú

Según Trade Map (2019) los principales socios comerciales que realizan exportaciones a Perú del producto brasier identificado con la posición arancelaria 62.12.10.00.00 son los países que se analizan más abajo en la ilustración 12.

- China
- Colombia
- Brasil
- Bangladesh
- Sri Lanka
- Vietnam
- Indonesia

Ilustración 12. Principales socios comerciales de Perú

Exportadores	Seleccione sus indicadores ▼															
	Valor importado en 2018 (miles de USD) ▼	Saldo comercial en 2018 (miles de USD) ↑	Participación de las importaciones para Perú (%) ↓	Cantidad importada en 2018	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad) ↓	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2014-2018 (% p.a.) ↓	Tasa de crecimiento de las cantidades importadas entre 2014-2018 (% p.a.) ↓	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2017-2018 (% 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 2014-2018 (% 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 Perú ↓	
Mundo	33.840	-32.725	100	1.349	Toneladas	25.085	-7	-3	-3		100	1				
China	19.568	-19.568	57,8	1.097	Toneladas	17.838	-10	-3	-7	1	31,7	-2	6.736	0,07	6,7	
Colombia	12.807	-12.782	37,8	194	Toneladas	66.015	-4	-1	4	24	0,8	-3	3.218	0,21	0	
Brasil	401	-401	1,2	14	Toneladas	28.643	7	3	-24	53	0,08	-2	3.564	0,16	0	
Bangladesh	257	-257	0,8	15	Toneladas	17.133	179	32	27	5	4,3	17	8.139	0,11	11	
Sri Lanka	144	-144	0,4	3	Toneladas	48.000	125	13	49	4	5,7	6	10.071	0,17	11	
Viet Nam	139	-139	0,4	6	Toneladas	23.167	124	39	132	3	7,4	41	8.915	0,16	11	
Indonesia	109	-109	0,3	6	Toneladas	18.167	117	15	-10	8	3	3	11.942	0,25	11	
Costa Rica	67	-56	0,2	1	Toneladas	67.000	-33	-24	363	54	0,08	1	7.247	0,39	0	
Chile	64	11	0,2	4	Toneladas	16.000	-31	-32	-53	46	0,1	-1	2.032	0,41	0	
Tailandia	59	-59	0,2	1	Toneladas	59.000	22	0	76	15	1,6	-6	8.691	0,16	11	
México	47	29	0,1	5	Toneladas	9.400	-17	-5	-37	42	0,2	-12	2.279	0,49	0	
Estados Unidos de América	30	718	0,1	0	Toneladas		-3		18	9	2,6	5	4.883	0,19	0	
Taipei Chino	23	-23	0,1	1	Toneladas	23.000	-19	-41	25	33	0,3	-5	5.172	0,17	11	
España	18	-18	0,1	0	Toneladas		7		-39	25	0,8	2	1.547	0,14	0	

Fuente: Trade Map (2019).

En la ilustración 12 se identifican los principales países exportadores de brasieres hacia el mercado de Perú, y se encuentra a Colombia como aliado o socio comercial ubicado en la posición 2.

3.2.6.3 Costa Rica

Según Trade Map (2019), los principales socios comerciales que exportan a Costa Rica del producto brasier identificado con la posición arancelaria 62.12.10.00.00 son los siguientes (ilustración 13):

- Colombia
- China
- Estados Unidos
- Honduras
- México
- Panamá
- Vietnam

Ilustración 13. Principales socios comerciales de Costa Rica

Exportadores	Seleccione sus indicadores ▼															
	Valor importado en 2018 (miles de USD) ▼	Saldo comercial en 2018 (miles de USD) ↑	Participación de las importaciones para Costa Rica (%) ↑	Cantidad importada en 2018	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad) ↓	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2014-2018 (% p.a.) ↓	Tasa de crecimiento de las cantidades importadas entre 2014-2018 (% p.a.) ↓	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2017-2018 (% 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 2014-2018 (% 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 ↓	
Mundo	14.394	-4.751	100	785	Toneladas	18.336	1	-1	-4		100	1				
Colombia	6.038	-5.924	41,9	116	Toneladas	52.052	1	2	-4	24	0,8	-3	3.218	0,21	0	
China	5.143	-5.062	35,7	491	Toneladas	10.475	8	4	-6	1	31,7	-2	6.736	0,07	14	
Estados Unidos de América	816	2.688	5,7	52	Toneladas	15.692	-2	-13	-6	9	2,6	5	4.883	0,19	0	
Honduras	314	-307	2,2	5	Toneladas	62.800	2	-1	-36	57	0,05	24	1.589	0,35	0	
México	277	-277	1,9	13	Toneladas	21.308	-12	-7	-6	42	0,2	-12	2.279	0,49	0	
Panamá	244	-229	1,7	54	Toneladas	4.519	-33	-20	-61	65	0,03	9	2.407	0,22	0	
Viet Nam	242	-242	1,7	1	Toneladas	242.000	74	0	3.012	3	7,4	41	8.915	0,16	14	
Hong Kong, China	207	-205	1,4	23	Toneladas	9.000	35	48	70	2	8,6	-10	8.922	0,18	14	
Sri Lanka	196	-196	1,4	1	Toneladas	196.000	57	-50	934	4	5,7	6	10.071	0,17	14	
Canadá	178	183	1,2	5	Toneladas	35.600	301	26	197	52	0,09	-13	1.655	0,83	0	
Tailandia	143	-143	1	3	Toneladas	47.667	-1	-19	175	15	1,6	-6	8.691	0,16	14	
India	87	-87	0,6	1	Toneladas	87.000	62		328	21	0,9	-1	11.178	0,58	14	
Taipei, China	77	-77	0,5	7	Toneladas	11.000	56	42	323	33	0,3	-5	5.172	0,17	14	
Indonesia	55	-55	0,4	1	Toneladas	55.000	-1	-32	-18	8	3	3	11.942	0,25	14	

Fuente: Trade Map (2019).

En la imagen 13 se identifican los principales países exportadores de brasieres hacia el mercado de Costa Rica, y se encuentra a Colombia como aliado o socio comercial ubicado en la posición 1.

3.2.7 Potencial del tamaño del mercado

3.2.7.1 Potencial del tamaño de Estados Unidos

Tabla 7. Población de Estados Unidos

Población	2018	Porcentaje
Estados Unidos	329.256.465	
Mujeres 15 a 64 años	107.619.755	32,69%

Fuente: CIA (2019).

Como vemos en los datos de la tabla 7, el mercado potencial equivale al 32,69% de la población de Estados Unidos, que equivale aproximadamente a unos 107.619.755 de mujeres con un rango de edad entre los 15 y los 64 años de edad.

Según el Banco Santander (2019):

En general, Estados Unidos ha reducido sus barreras comerciales y se ha coordinado con otros en el sistema económico global. Estados Unidos es el mayor importador del mundo y el segundo mayor exportador de bienes, así como también el mayor importador y exportador de servicios comerciales. Sin embargo, el comercio representa solo el 26,6% del PIB del país (Banco Mundial). Las principales exportaciones de Estados Unidos en 2017 fueron aceites refinados de petróleo, seguidos de automóviles, piezas y accesorios de automóviles, circuitos integrados electrónicos y teléfonos móviles. Las principales importaciones estadounidenses en 2017 incluyeron automóviles, petróleo crudo, dispositivos de sistemas telefónicos, computadoras, repuestos de automóviles, transporte y otros servicios empresariales.

Los principales socios comerciales de los Estados Unidos incluyen Canadá, México, China, Japón y el Reino Unido. Históricamente, los Estados Unidos han considerado que el comercio promueve el crecimiento económico, la estabilidad social, la democracia y mejores relaciones internacionales.

Sin embargo, y a pesar de la “guerra comercial” que se venía dando, Estados Unidos y China anunciaron recientemente la conclusión de la “fase uno” de un pacto para poner fin a

la guerra comercial, y que significará la paralización o la postergación de elevados impuestos previstos para el comercio bilateral (ilustración 14).

También se llegó a un acuerdo para reemplazar el TLC con el USMCA con Canadá y México, pero no ha sido aprobado por el Congreso.

De acuerdo con el Banco Santander (2019):

La balanza comercial de Estados Unidos es estructuralmente negativa y el déficit ha empeorado aún más en los últimos años. Estados Unidos tuvo un déficit comercial de 811 mil millones de USD en 2017 (568,4 mil millones de USD al incluir servicios). Visto de manera diferente, Estados Unidos exportó 1.54 billones de USD de bienes en 2017 (un 6,6% más que en 2016), mientras que el valor total de las importaciones en 2017 alcanzó los 2.40 billones de USD.

Ilustración 14. Indicadores de comercio exterior Estados Unidos

Indicadores de comercio exterior	2013	2014	2015	2016	2017
Importación de bienes (millones de USD)	2.329.060	2.412.547	2.307.946	2.251.351	2.409.495
Exportación de bienes (millones de USD)	1.579.593	1.620.532	1.504.914	1.454.607	1.546.725
Importación de servicios (millones de USD)	438.366	453.265	469.110	503.053	516.018
Exportación de servicios (millones de USD)	664.948	690.127	690.061	752.411	761.724
Importación de bienes y servicios (crecimiento anual en %)	1,1	4,5	5,0	1,3	n/a
Exportación de bienes y servicios (crecimiento anual en %)	3,5	4,3	0,4	-0,3	n/a
Importación de bienes y servicios (en % del PIB)	16,6	16,5	15,4	14,7	n/a
Exportación de bienes y servicios (en % del PIB)	13,6	13,6	12,5	11,9	n/a
Balanza comercial (millones de USD)	-702.243	-751.493	-761.855	-752.505	-811.212
Balanza comercial (incluyendo servicios) (millones de USD)	-461.875	-490.334	-500.446	-504.794	-568.439
Comercio exterior (en % del PIB)	30,2	30,2	27,9	26,6	n/a

Fuente: WTO - World Trade Organisation ; World Bank , últimos datos disponibles

Fuente: Organización Mundial del Comercio (OMC, s. f.).

3.2.7.2 Potencial del tamaño de Perú

Perú cuenta con 10.693.419 de mujeres entre 15 y 64 años de edad, correspondiente al 34,13% de la población del país (tabla 8). Entre este rango de edad encontramos el mercado objetivo para la prenda interior “Brasier para dama”, de la empresa Marceci; pero, teniendo en cuenta la capacidad de producción, se toma a Lima como ciudad objetivo para la exportación.

Tabla 8. Población de Perú

Población	2018	Porcentaje
Perú	31.331.228	
Mujeres 15 - 64 años	10.693.419	34,13%

Fuente: CIA (2019).

La ciudad de Lima, según el último censo realizado en 2017 por el INEI (2019), arrojó que cuenta con una población femenina de 2.660.667 entre los 15 y los 49 años de edad, que conforman el rango de compradoras potenciales de la marca Marceci.

Colombia ha sido gran exportador hacia Perú con una participación importante como se especifica a continuación en las ilustraciones 15 y 16.

Ilustración 15. Comercio bilateral entre Perú y Colombia en 2018

Comercio bilateral entre Perú y Colombia en 2018
Producto: 6212 Sostenes "corpiños", fajas, corsés, tirantes "tiradores", ligas y artículos simil. y sus partes, ... (H H)

SAG	Código del producto	Descripción del producto (H H)	Seleccione sus indicadores ▼								
			Perú importa desde Colombia				Colombia exporta hacia el mundo			Perú importa desde el mundo	
			Valor 2018, en miles US\$ ▼	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2014-2018, %, p.a. ↓	Participación en las importaciones de Perú, %	Arancel equivalente ad valorem aplicado por Perú ↓	Valor 2018, en miles US\$	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2014-2018, %, p.a. ↓	Participación en las exportaciones mundiales, %	Valor 2018, en miles US\$	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2014-2018, %, p.a. ↓
6212	Sostenes "corpiños", fajas, corsés, tirantes "tiradores", ligas y artículos simil. y sus partes, ...	12.807	-4	38	0	96.249	-3	1	33.840	-7	0

Fuente: Trade Map (2019).

Ilustración 16. Indicadores de comercio exterior Perú

Indicadores de comercio exterior	2013	2014	2015	2016	2017
Importaciones de bienes (millones de dólares)	43,670	42,346	37,850	36,256	39,856
Exportaciones de bienes (millones de USD)	42,861	39,533	34,157	36,838	44,918
Importaciones de servicios (millones de USD)	7,458	7,514	7.794	7,956	8,649
Exportaciones de servicios (millones de USD)	5.665	5,721	6.070	6,304	7,209
Importaciones de bienes y servicios (% de variación anual)	2.9	-1.0	1.0	1,5	6.2
Exportaciones de bienes y servicios (variación porcentual anual)	-0,6	-3,8	4.3 4.3	11,4	7.2
Importaciones de bienes y servicios (en% del PIB)	25,0	24,2	23,9	22,8	22,6
Exportaciones de bienes y servicios (en% del PIB)	24,8	22,6	21,3	22,4	24,3
Balanza comercial (millones de USD)	1,157	-1,179	-2,548	2,108	6.657
Balanza comercial (incluido el servicio) (millones de USD)	-1,518	-3,404	-4,957	-86	4.832
Comercio exterior (en% del PIB)	49,8	46,8	45,1	45,3	46,9

Fuente: OMC - Organización Mundial del Comercio ; Banco Mundial , últimos datos disponibles

Fuente: Organización Mundial del Comercio (OMC, s. f.).

3.2.7.3 Potencial del tamaño de Costa Rica

Tabla 9. Población Costa Rica

Población	2018	Porcentaje
Costa Rica	4.987.142	
Mujeres 15 - 64 años	1.722.563	34,54%

Fuente: Procolombia (2019).

Como vemos en los datos del cuadro anterior (tabla 9), según Procolombia (2019), el potencial mercado equivale al 34,54% de la población en este país, aproximadamente 1.722.563 mujeres, con un rango de edad entre 15 y 64 años. En cuanto a moda, los costarricenses son conservadores. No obstante, se observa una mayor aceptación hacia prendas un poco más arriesgadas, aunque los colores claros y oscuros siguen siendo los preferidos. Hay muy pocas empresas que producen a nivel local, y aquellas que lo hacen

están enfocadas al segmento bajo. Al ser un mercado maduro, la oferta colombiana ha logrado un excelente posicionamiento, donde la sensibilidad al precio es menor y el mercado aprecia la calidad y no tanto el diseño.

Canal de distribución

Los principales canales son las tiendas por departamentos (a pesar de no ser importadores directos), ventas por catálogo (por la efectividad demostrada) y las franquicias, que permiten mayor posicionamiento y visibilidad de marca y un mayor precio de venta.

3.2.8. Entorno legal y regulatorio: tratados de libre comercio, barreras comerciales, relaciones bilaterales

3.2.8.1 Estados Unidos

En febrero de 2006 se selló el Tratado de Libre Comercio entre Colombia y Estados Unidos, después de 21 meses de reuniones entre las partes. Aunque ambos gobiernos aprobaron el acuerdo, el visto bueno definitivo para entrar en vigor dependió de los Congresos de ambos países, lo cual logró ser concertado en 2012.

El objetivo de este TLC es la inserción de Colombia en el mercado estadounidense con relaciones bilaterales que promoverían los intereses económicos y comerciales, e incentivarían la inversión. En general, se buscó brindarles a los inversionistas un ambiente de negocios más estable y lograr que los acuerdos fueran favorables para la prestación de bienes y servicios y propiciar la exportación de los mismos.

Colombia y Estados Unidos actualmente cuentan con un TLC, el cual permite que la prenda que se pretende exportar pague 0% de arancel.

3.2.8.2 Perú

De acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (s. f.):

El 26 de mayo de 1969, cinco países sudamericanos (Bolivia, Colombia, Chile, Ecuador y Perú) firmaron el Acuerdo de Cartagena, con el propósito de mejorar, juntos, el nivel de vida de sus habitantes mediante la integración y la cooperación económica y social. De esa manera, se puso en marcha el proceso andino de integración conocido, en ese entonces como Pacto Andino, Grupo Andino o Acuerdo de Cartagena. El 13 de febrero de 1973, Venezuela se adhirió al Acuerdo. El 30 de octubre de 1976, Chile se retiró de él.

En los diez primeros años del proceso de integración (década del setenta) se formaron casi todas los órganos e instituciones andinas, con excepción del Consejo Presidencial Andino que nació en 1990.

En 1993, los países andinos eliminaron entre si los aranceles y formaron una zona de libre comercio, donde las mercaderías circulaban libremente. Se liberalizó también los servicios, especialmente de transporte en sus diferentes modalidades.

En 1997, los presidentes decidieron, a través del Protocolo de Trujillo, introducir reformas en el Acuerdo de Cartagena para adaptarla a los cambios en el escenario internacional. Esta reforma permitió que la conducción del proceso pase a manos de los Presidentes y que tanto el Consejo Presidencial Andino como el Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores formen parte de la estructura institucional. Se creó la Comunidad Andina – CAN en reemplazo del Pacto Andino.

En el 2003 se incorpora la vertiente social al proceso de integración y mediante el Protocolo de Sucre se introduce modificaciones sustanciales en el texto del Acuerdo de Cartagena, consolidando la institucionalidad andina y profundizando la integración subregional en materia social, de política externa común y del mercado común. Se dispone por mandato presidencial (Quirama, 2003) el establecimiento de un Plan Integrado de Desarrollo Social.

En el 2010, el Consejo Andino de Ministros de Relaciones Exteriores, en reunión ampliada con la Comisión de la CAN, aprueba los principios orientadores que guían el proceso de integración andino y la Agenda Estratégica Andina con 12 ejes

de consenso, donde los Países Miembros de la CAN están decididos a avanzar conjuntamente. Dichos ejes temáticos son los siguientes:

- 1) Participación de los ciudadanos andinos por la integración.
- 2) Política Exterior Común.
- 3) Integración comercial y complementación económica, promoción de la producción, el comercio y el consumo sostenibles.
- 4) Integración física y desarrollo de fronteras.
- 5) Desarrollo social.
- 6) Medio Ambiente.
- 7) Turismo.
- 8) Seguridad.
- 9) Cultura.
- 10) Cooperación.
- 11) Integración energética y recursos naturales.
- 12) Desarrollo institucional de la Comunidad Andina.

Es preciso señalar que el comercio entre los países integrantes de la Comunidad Andina creció casi 77 veces durante las cuatro décadas de existencia del proceso andino de integración. Mientras que, en 1970, el comercio entre los países andinos era de 75 millones de dólares, en el 2009 sumó un total de 5.774 millones de dólares. Asimismo, las exportaciones intracomunitarias manufactureras subieron más de 143 veces, al pasar de 32 millones de dólares en 1970 a 4.602 en el 2009. La participación de este tipo de exportaciones en el total vendido en la subregión pasó de 43% a 80%, es decir, casi se duplicó.

Por lo tanto, el producto puede ingresar a Perú con pago de arancel del 0%.

Alianza del Pacífico

La Alianza del Pacífico ha sido el más reciente logro en materia de TLC con Perú. Este acuerdo entró en vigencia en el año 2017, como una iniciativa de integración regional entre Colombia, México, Perú y Chile.

La Alianza del Pacífico promueve la promoción a las exportaciones, la cooperación para investigaciones del cambio climático, la movilidad estudiantil y la flexibilización migratoria, entre otros. Tiene como finalidad lograr tres objetivos principales, a saber: i) la libre circulación de bienes, servicios, capitales, personas y economía a partir de la construcción de un área de integración profunda consensuada y participativamente; ii) “Lograr mayor bienestar, superar la desigualdad socioeconómica e impulsar la inclusión social de sus habitantes”, desde la promoción de un mayor crecimiento, desarrollo económico y competitividad de las economías de sus miembros; y iii) hacer una transición como: “Plataforma de articulación política, integración económica y comercial, y proyección al mundo, con énfasis en la región Asia-Pacífico”

3.2.8.3 Costa Rica

El *Acuerdo Comercial Colombia - Costa Rica* (Procolombia, 2016) fija cero aranceles para textiles e insumos, brasieres y prendas de vestir, para productos cuyos aranceles oscilaban entre el 6% y 15%, que ahora podrán ingresar al mercado costarricense, exentos de estos. Los costarricenses son conservadores en cuanto a la moda. Aunque se ha registrado una mayor aceptación hacia prendas un poco más arriesgadas, los colores claros y oscuros siguen siendo los preferidos. Siendo un mercado maduro, la oferta colombiana ha logrado posicionarse. En este mercado la sensibilidad al precio es menor y los consumidores aprecian la calidad sobre el diseño. Algunos canales de distribución son las tiendas por departamentos (a pesar de no ser importadores directos), las ventas por catálogo y las franquicias, las cuales permiten más posicionamiento y visibilidad de marca, además de un mayor precio de venta.

Con la entrada en vigencia de este acuerdo comercial (Procolombia, 2016), los brasieres tuvieron desgravación inmediata. Este fue el artículo de prendas de vestir que más exportó Colombia hacia Costa Rica en 2015 (US\$4,4 millones), y cuyas ventas aumentaron 3,4% en cinco años, entre 2010 y 2015. De igual forma, Colombia es el principal proveedor de fajas a Costa Rica. Entre 2010 y 2015 las exportaciones de estas prendas crecieron 8,4% en promedio cada año, lo que hace que las fajas colombianas sean reconocidas por su calidad

en este país. Con el TLC la ropa de control pasó: de un arancel del 15%, a cero (tabla 10). Es de destacar que hay preferencia por los colores claros y oscuros y que existen pocas empresas productoras a nivel local. En Costa Rica el 75% del mercado de prendas íntimas se dirige al segmento femenino. Estas, y las pantimedias, son nichos que crecen rápidamente. La ropa interior participa, aproximadamente, con un 11% del total de las ventas de prendas de vestir en este país.

Tabla 10. Aranceles en Costa Rica

Aranceles

Ropa interior y Ropa de control – Costa Rica				
Subpartida arancelaria	Descripción	Arancel	Arancel Colombia después de entrada en vigencia TLC	Periodo de desgravación Colombia (años)
62.12.10	Sostenes (corpiños), incluso de punto	15%	0%	Inmediata
62.12.20	Fajas y fajas-braga (fajas bombacha), incluso de punto	15%	0%	Inmediata

Fuente: Fuente: MinCIT y MacMap

Fuente: Procolombia (2016).

Vemos entonces que la ropa interior aparece como oportunidad en Costa Rica para exportar directamente desde el departamento de Antioquia.

3.2.9. Entorno cultural

3.2.9.1 Estados Unidos

Dimensiones de Geert Hofstede	Puntos
Distancia de poder	40
Esta dimensión trata sobre el hecho de que todos los individuos en las sociedades no son iguales, y expresa la actitud de la cultura hacia estas desigualdades de poder entre nosotros. La distancia de poder se define como la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuye de manera desigual. Tiene que ver con el hecho de que la desigualdad de una sociedad es respaldada tanto por los seguidores como por los líderes.	
Individualismo	91
El puntaje bastante bajo en Distancia de Poder (40) en combinación con una de las culturas más individualistas (91) del mundo se refleja en lo siguiente: La premisa estadounidense de "libertad y justicia para todos". Esto se evidencia por un énfasis explícito en la igualdad de derechos en todos los aspectos de la sociedad y el gobierno estadounidenses. Los estadounidenses están acostumbrados a hacer negocios o interactuar con personas que no conocen bien. En el mundo de los negocios, se espera que los empleados sean autosuficientes y demuestren iniciativa.	
Masculinidad	62
El puntaje de los Estados Unidos en la masculinidad es alto (62 puntos), y esto se puede ver en los patrones típicos de comportamiento de los estadounidenses. En otras palabras, los estadounidenses, por así decirlo, todos muestran su impulso masculino individualmente. El comportamiento en la escuela, el trabajo y el juego se basa en los valores compartidos de que las personas deben "esforzarse por ser lo mejor que pueden ser" y que "el ganador se lleva todo". "viven para trabajar" para que puedan obtener dinero recompensas y, como consecuencia, lograr un estado más alto en función de lo bueno que uno puede ser.	
Evitación de la incertidumbre	46
Puntajes por debajo del promedio. Hay un buen grado de 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 alimentos. Al mismo tiempo, los estadounidenses no requieren muchas reglas y son menos expresivos emocionalmente que las culturas de mayor puntuación. Al mismo tiempo, el 11 de septiembre ha creado mucho temor en la sociedad.	

Dimensiones de Geert Hofstede	Puntos
Orientación de largo plazo	26
Un puntaje bajo de 26. Los estadounidenses son proclives a analizar nueva información para verificar si es verdadera. Las empresas estadounidenses miden su desempeño a corto plazo, con declaraciones de ganancias y pérdidas que se emiten trimestralmente. Esto también impulsa a las personas a esforzarse por obtener resultados rápidos dentro del lugar de trabajo.	
Indulgencia	68
Sociedad indulgente con 68 puntos. Trabaja duro y juega duro. Los Estados han librado una guerra contra las drogas y todavía están muy ocupados haciéndolo; sin embargo, la adicción a las drogas en los Estados Unidos es más alta que en muchos otros países ricos. Es una sociedad mojigata, pero incluso algunos televangelistas famosos parecen ser inmorales.	

Fuente: Hofstede Insights (2019).

3.2.9.2 Perú

Dimensiones de Geert Hofstede	Puntos
Distancia de poder	67
Esta dimensión se ocupa del hecho de que todos los individuos en las sociedades no son iguales: expresa la actitud de la cultura hacia estas desigualdades entre nosotros. La distancia de poder se define como la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya de manera desigual.	
Existe amplia evidencia del alto puntaje PDI de Perú de 67 a nivel organizacional. En general, es posible encontrar arreglos estructurales centralizados bastante altos. Del mismo modo, hay mayores proporciones de personal de supervisión y diferenciales salariales.	
Algunos observadores rastrean el puntaje PDI de Perú hasta el imperio inca centralizado y estructurado; otros señalan que ha sido fomentado por los gobiernos coloniales y autoritarios, así como por la iglesia. Sin embargo, los subordinados todavía perciben a los superiores como de difícil acceso y no confían en ellos. Los superiores consideran que los subordinados son de un tipo diferente y	

Dimensiones de Geert Hofstede	Puntos
piden respeto, especialmente si estos últimos son de origen negro o indígena.	
Individualismo	16
<p>La cuestión fundamental abordada por esta dimensión es el grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros. Tiene que ver con si la autoimagen de las personas se define en términos de "yo" o "nosotros". En las sociedades individualistas se supone que las personas deben cuidarse a sí mismas y a su familia directa únicamente. En las sociedades colectivistas, las personas pertenecen a "grupos" que las cuidan a cambio de lealtad.</p> <p>Con un valor de 16, Perú muestra un puntaje muy colectivista, en línea con la mayoría de los otros países latinoamericanos. Entre otras consecuencias, es interesante destacar que, en general, las personas aquí encuentran atractivas a las grandes empresas y que, particularmente entre los trabajadores manuales, la participación en la empresa es moral, y no calculadora. Los gerentes respaldan puntos de vista más tradicionales y solo poco a poco comienzan a apoyar la iniciativa de los empleados y la actividad grupal. En general, aspiran a la conformidad y prefieren tener seguridad en lugar de tener autonomía en su posición.</p>	
Masculinidad	42
<p>Un puntaje alto (masculino) en esta dimensión indica que la sociedad será impulsada por la competencia, el logro y el éxito, y el éxito será definido por el ganador / mejor en el campo, un sistema de valores que comienza en la escuela y continúa a lo largo de la vida organizacional.</p> <p>Un puntaje bajo (femenino) en la dimensión significa que los valores dominantes en la sociedad son el cuidado de los demás y la calidad de vida. Una sociedad femenina es aquella en la que la calidad de vida es la señal del éxito y destacarse entre la multitud no es admirable. La cuestión fundamental aquí es qué motiva a las personas, que desean ser las mejores (Masculinas) o que les gusta lo que haces (Femenino).</p> <p>Con 42 puntos, Perú es una sociedad más bien femenina. Este rasgo ha sido la fuente de muchos enfrentamientos culturales y malentendidos. Para los expatriados, los locales eran distantes o francamente perezosos. Sin embargo, las razones reales fueron la motivación de logro más débil de los lugareños, su preferencia por los contactos humanos y la familia sobre el reconocimiento o la riqueza, y el papel marginal otorgado al trabajo por grandes sectores de la población.</p>	
Evitación de la incertidumbre	87

Dimensiones de Geert Hofstede	Puntos
<p>La dimensión Evitar la incertidumbre tiene que ver con la forma en que una sociedad trata con el hecho de que el futuro nunca puede ser conocido: ¿deberíamos tratar de controlar el futuro o simplemente dejar que suceda? Esta ambigüedad trae consigo ansiedad y diferentes culturas han aprendido a lidiar con esta ansiedad de diferentes maneras. La medida en que los miembros de una cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas y han creado creencias e instituciones que intentan evitarlas se refleja en el puntaje de Evitación de la incertidumbre.</p> <p>Con 87 puntos, Perú tiene un puntaje alto, y también la mayoría de los países latinoamericanos que pertenecían al reino español. Estas sociedades muestran una fuerte necesidad de reglas y sistemas legales elaborados para estructurar la vida. La necesidad del individuo de obedecer estas leyes, sin embargo, es débil. La corrupción está muy extendida, el mercado negro es considerable y, en general, verá una profunda división.</p> <p>Para empeorar las cosas, en estas sociedades, si no se pueden mantener las reglas, se dictan reglas adicionales. Según el ganador del premio Nobel Peruano Vargas Llosa, “una consecuencia lógica de tal abundancia es que cada disposición legal tiene otra que la corrige, niega o mitiga. Eso significa, en otras palabras, que aquellos que están inmersos en un mar de contradicciones jurídicas viven transgrediendo la ley, o que, tal vez aún más desmoralizador, dentro de esa estructura, cualquier abuso o transgresión puede encontrar un vacío legal que redime o justifica eso.</p>	
Orientación de largo plazo	25
<p>Esta dimensión describe cómo cada sociedad debe mantener algunos vínculos con su propio pasado mientras se enfrenta a los desafíos del presente y el futuro, y las sociedades priorizan estos dos objetivos existenciales de manera diferente. Sociedades normativas. Los que obtienen puntajes bajos en esta dimensión, por ejemplo, prefieren mantener tradiciones y normas tradicionales mientras observan el cambio social con recelo. Aquellos con una cultura con puntajes altos, por otro lado, adoptan un enfoque más pragmático: alientan el ahorro y los esfuerzos en la educación moderna como una forma de prepararse para el futuro.</p> <p>Con un puntaje bajo de 25, la cultura peruana es más normativa que pragmática. Las personas en tales sociedades tienen una fuerte preocupación por establecer la Verdad absoluta; son normativos en su pensamiento. Exhiben un gran respeto por las tradiciones, una propensión relativamente pequeña a ahorrar para el futuro y un enfoque en lograr resultados rápidos.</p>	
Indulgencia	46

Dimensiones de Geert Hofstede	Puntos
<p>Un desafío que enfrenta la humanidad, ahora y en el pasado, es el grado en que los niños pequeños se socializan. Sin socialización no nos convertimos en "humanos". Esta dimensión se define como la medida en que las personas intentan controlar sus deseos e impulsos, en función de la forma en que fueron criados. El control relativamente débil se llama "Indulgencia" y el control relativamente fuerte se llama "Restricción". Por lo tanto, las culturas pueden describirse como indulgentes o restringidas.</p> <p>Perú tiene un puntaje intermedio de 46 en esta dimensión.</p>	

Fuente: Hofstede Insights (2019).

3.2.9.3 Costa Rica

Dimensiones de Geert Hofstede	Puntos
Distancia de poder	35
<p>Como uno de los pocos países de América Latina, Costa Rica, con un puntaje de 35, obtiene el puntaje más bajo en esta dimensión en la región. Para sorpresa de muchos, especialmente 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, los "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.</p>	
Individualismo	15
<p>Costa Rica, con un puntaje de 15 es como todos los demás países de América Latina, una sociedad colectivista. En los países colectivistas, la confianza, la lealtad, las relaciones personales y el trabajo en red son esenciales. La familia, y especialmente las madres, son muy sagradas en Costa Rica. <i>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.</i> Como las relaciones importan mucho, se gasta mucho tiempo en aumentar</p>	

Dimensiones de Geert Hofstede	Puntos
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 para las mujeres se introdujo en 1948 y la mitad de los estudiantes universitarios del país son mujeres. Costa Rica quiere convertirse en el primer país carbono neutral en el mundo para 2021.	
Evitación de la incertidumbre	86
Con 86 puntos, Costa Rica tiene un puntaje alto en Evitación de incertidumbre. En los países que presentan un alto puntaje de Evitación de incertidumbre, la formalidad, una fuerte necesidad emocional de estructura y las reglas son importantes, incluso si no siempre función. La burocracia consume mucho tiempo en Costa Rica, la documentación, la necesidad de sellos y las instrucciones escritas son importantes. Como son bastante conservadores, no siempre adoptan ideas extrañas y diferentes. A pesar del clima muy cálido, se sigue un código de vestimenta claro y completo.	
Orientación a largo plazo	No valorado
No valorado.	
Indulgencia	No valorado
No valorado.	

Fuente: Hofstede Insights (2019).

3.2.10. Presencia de distribuidores o intermediarios

3.2.10.1 Estados Unidos

Algunos de los distribuidores más importantes de ropa interior femenina en Estados Unidos son Macy's, Walmart y H&M.

3.2.10.2 Perú

Algunos de los distribuidores más importantes en Perú son Falabella, Oechsle y Almacenes París.

3.2.10.3 Costa Rica

Algunos de los distribuidores más importantes en Costa Rica son tiendas El Gollo, Walmart y Almacenes El Rey.

3.2.11. Talento humano

3.2.11.1 Talento humano en Estados Unidos

Salarios

En Estados Unidos, el Gobierno Federal fija el salario mínimo para cada año. Además, estados, ciudades y condados pueden exigir a las empresas que operan en sus territorios que paguen un sueldo mínimo superior al Federal.

Los Estados deben fijar su salario mínimo, pero cada una de las ciudades que lo conforman a su vez asigna este valor.

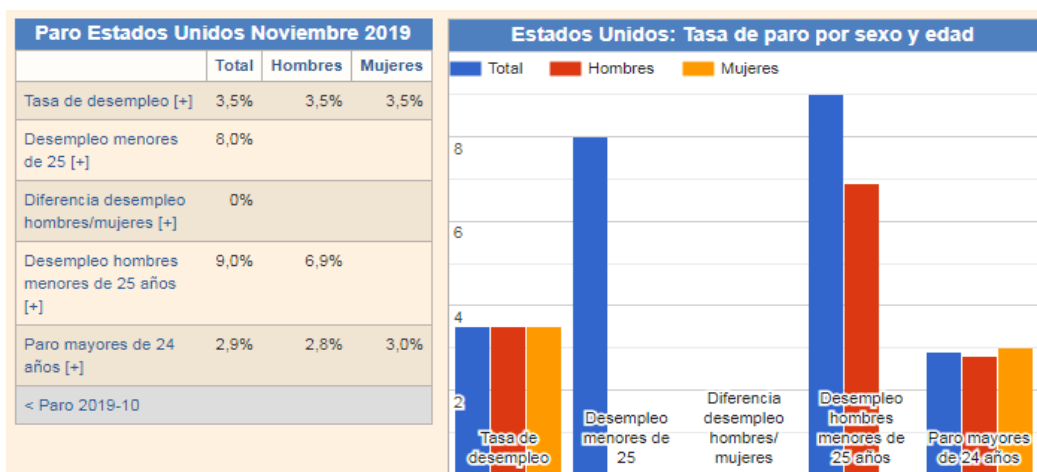
Las empresas deben pagar el salario mínimo que se asignó más alto entre el Estado y la ciudad a sus trabajadores.

Además, se debe tener en cuenta que los salarios basan sus precios por hora, a diferencia de los salarios en Colombia.

Cabe destacar que en ocasiones se hace referencia a incrementos según el Índice de Precio al Consumo (CPI, por sus siglas en inglés *Consumer Price Index*), y significa en este contexto que los salarios suben automáticamente en una fecha determinada según el incremento de ese índice.

La tasa de desempleo en Estados Unidos muestra un porcentaje bajo si lo comparamos con países de América Latina, tal como se evidencia a continuación en la ilustración 17.

Ilustración 17. Tasa de desempleo Estados Unidos



Fuente: Expansión (2019).

La baja tasa de desempleo en el país garantiza el poder adquisitivo de sus ciudadanos y la calidad de vida, gracias a sus ingresos per cápita con un promedio de \$45.284 USD al año.

3.2.11.2 Talento humano en Perú

En Perú (Salario Mínimo, 2019), el salario mínimo se denomina remuneración mínima vital, la cual es asignada y definida por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo.

Para tomar la decisión del salario mínimo en Perú, el Ministerio tiene en cuenta variables tan importantes como la inflación y la variación de productividad.

Para lograr la aprobación de dicho salario se cuenta con la participación de los principales gremios empresariales y centrales sindicales, que integran el Consejo Nacional de Trabajo

y Promoción del Empleo, aunque, si no se llega a un acuerdo, el gobierno tendrá la última palabra y tomará la decisión.

La tasa de desempleo en Lima, en el 2019 se ubicó en el 6,6%.

Según el nivel de estudio, el ingreso promedio de las personas en Perú es el siguiente como se especifica a continuación en la tabla 11.

Tabla 11. Ingreso promedio en Perú

Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana

8.1 Ingreso promedio proveniente del trabajo según nivel de educación y ramas de actividad

CUADRO N° 25
Lima Metropolitana: Ingreso promedio mensual, según nivel de educación
Anual: Enero - Diciembre 2018 y 2019
Trimestre móvil: Octubre-Noviembre-Diciembre 2018 y 2019 (Soles)

Nivel de educación	Anual: Enero-Diciembre				Trimestre móvil: Octubre-Noviembre-Diciembre			
	2018	2019	Variación Absoluta (Soles)	Variación (%)	2018	2019	Variación Absoluta (Soles)	Variación (%)
Total	1 685,6	1 735,9	50,3	3,0	1 702,7	1 782,2	79,5	4,7
Primaria 1/	1 014,2	1 010,1	- 4,1	- 0,4	971,2	990,3	19,1	2,0
Secundaria	1 264,0	1 284,5	20,5	1,6	1 255,6	1 271,2	15,6	1,2
Superior no universitaria	1 543,7	1 593,7	50,0	3,2	1 556,7	1 641,1	84,4	5,4
Superior universitaria	2 785,4	2 866,7	81,3	2,9	2 856,7	3 003,2	146,5	5,1

1/ Incluye Inicial y Sin nivel.
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - Encuesta Permanente de Empleo.

El ingreso promedio mensual aumentó en 3,2% entre los que cuentan con superior no universitaria, en 2,9% entre los que tienen superior universitaria y en 1,6% entre los que tienen educación secundaria; mientras se redujo en 0,4% entre los ocupados con primaria o menor nivel. Los ingresos más altos son obtenidos por la población con educación universitaria, que ganan 2,8 veces más que los que tienen educación primaria o menor nivel, 2,2 veces más que el ingreso de la población con secundaria y 1,8 veces más que el ingreso de un trabajador con educación superior no universitaria.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Información (INEI, 2020, p. 21).

3.2.11.3 Talento humano en Costa Rica

Para poder hablar de un sueldo mínimo en Costa Rica, debemos clasificarlo según el tipo de trabajador que haya.

Debido a que cada uno de estos tiene un salario mínimo diferente, el cual se aplica según las leyes del país y, por supuesto, según las decisiones del gobierno en curso para Costa Rica.

Teniendo entonces a los tipos de trabajadores, y a cada uno de ellos en Costa Rica con un salario mínimo totalmente diferente al de Colombia, y para salir un poco del promedio de los 260.000 colones, podemos mencionar a los trabajadores de acuerdo con la siguiente clasificación publicada en Salario Mínimo (2019):

- Trabajador no calificado: este solo se le cancela un salario por hora de 10.060 colones.
- Trabajador semi calificado: su pago será de igual manera por horas, con un total de 10.940 colones.
- Trabajador calificado: un pago mínimo por hora de 11.100 colones.
- Trabajador especializado genérico: con un pago mínimo por hora de 13.100 colones.
- Trabajador no calificado pero genérico: con un salario mensual de 300.000 colones.
- Trabajador semi calificado pero genérico: este cobrará mensual 323.000 colones.
- Un trabajador especializado genérico: tendrán salario mínimo de 340.000 colones.
- Un técnico en educación diversificada: cobrará mensualmente un total de 360.000 colones.
- Un técnico de educación superior: tendrá un salario mensual de 440.000 colones.
- Un licenciado universitario: será el que más cobre mensualmente un total de 650.000 colones.

3.2.12 Infraestructura del país

3.2.12.1 Infraestructura de Estados Unidos

Estados Unidos cuenta con una infraestructura logística y de transporte altamente desarrollada para sustentar sus requerimientos como una gran potencia a nivel mundial tanto económica como política y social.

Sus carreteras tienen un total construido de 6.430.366 km, el cual permite conectar los 50 estados que lo conforman.

Cuenta no solo con vías terrestres, sino con grandes vías férreas que permiten complementar el acceso a cada rincón del país, teniendo en cuenta que estas son en su mayoría propiedad de empresas privadas.

Estados Unidos representa el 42% del mercado global de bienes de consumo, y por tal motivo, y para estar más cerca de sus proveedores y clientes, muchas empresas del mundo deciden invertir en este país. Actualmente, están suscritos más de 14 Tratados de Libre Comercio con países asociados.

Estados Unidos posee una infraestructura portuaria compuesta por más de 400 puertos y subpuertos, de los cuales 50 manejan el 90% del total de toneladas de carga. Están localizados estratégicamente en los océanos Pacífico y Atlántico. Algunos de los puertos estadounidenses se encuentran dentro del rango de los más grandes y de mayor movimiento de carga del mundo. Para la costa Este se destacan por la afluencia de navieras con servicio directo y regular los puertos de: Houston, Nueva York, Baltimore, Savannah, Jacksonville, Port Everglades, Miami, New Orleans y Charleston. Por otro lado, en la costa Oeste se maneja la oferta de servicios desde Colombia, en su mayoría hacia los puertos de Los Ángeles y Long Beach.

Cuando hablamos de comunicación e internet, Estados Unidos cuenta con una red bastante amplia. Las condiciones varían según la ubicación, pero, en general, están por encima del promedio, y las personas y las empresas tienen acceso a los diferentes medios, lo que los hace más competitivos en cuanto al tema se refiere.

Para el servicio eléctrico, Estados Unidos también sobresale, a pesar de sus grandes áreas rurales, y se brinda cobertura a prácticamente todos los centros poblados; sin duda, esto se traduce en oportunidades para llegar a los mercados más lejanos.

3.2.12.2 Infraestructura de Perú

La República de Perú está ubicada al Occidente del continente suramericano. La superficie total de su territorio es de 1.285.216 km², lo que lo convierte en el vigésimo país más grande del mundo. Perú posee 8.808 kilómetros de ríos navegables. La más importante vía

fluvial es el río Amazonas, por el que navegan barcos de todo tipo de calado, desde el océano Atlántico hasta Iquitos. También cuenta con 208 kilómetros pertenecientes al lago Titicaca, que une a Perú con Bolivia. Según el Logistics Performance Index (LPI) publicado por el Banco Mundial en 2016, Perú ocupa el puesto número 69 en el mundo, en cuanto al desempeño logístico.

Perú cuenta con una infraestructura mucho menos desarrollada que la de Estados Unidos, y la mayoría de su accionar se concentra en la ciudad de Lima, por lo que acceder a otros mercados menos competidos se torna dificultoso, y el acceso a internet, a carreteras de calidad y a servicios públicos se concentra en sus principales centros urbanos.

En Perú existen varios puertos localizados a lo largo de sus 3070 kilómetros de costa en el océano Pacífico, y también en el lago Titicaca y en la cuenca amazónica que, por naturaleza propia, cuenta con ríos navegables que hacen posible el transporte fluvial de carga y pasajeros. Los puertos peruanos están bajo la administración de la Empresa Nacional de Puertos S. A. (ENAPU), entidad descentralizada del Ministerio de Transportes y Comunicaciones del Perú.

Los principales puertos marítimos de Perú son: Callao, Paita (Piura), Salaverry (La Libertad), Chimbote (Áncash), San Martín (Ica), Matarani (Arequipa) Llo (Moquegua).

3.2.12.3 Infraestructura de Costa Rica

Costa Rica cuenta con una ventaja significativa en términos de infraestructura, que le permite considerarse una zona perfecta para exportación, importaciones y turismo.

San José, su capital, se encuentra ubicada cerca a los principales puertos del país, lo que le ayuda a convertirse en uno de los medios de comercio más utilizados.

Los puertos más importantes son: Puerto Limón-Moin y Puerto Caldera.

Su cercanía al canal de Panamá lo convierte en un país estratégico para realizar operaciones comerciales.

Por otro lado, el Aeropuerto Juan Santamaría se halla convenientemente situado a 17 kilómetros de San José. Esto facilita el servicio a todo el Valle Central, zona del país en la que se encuentra el 70% de la población de Costa Rica.

Además, el Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños es la principal base de aviación general del país. Desde él se opera la mayor cantidad de vuelos privados en el país, incluyendo vuelos comerciales para el sector turístico.

Por ser un territorio más pequeño, todo se concentra en la capital y en los principales centros poblados; sin embargo, y en general, se cuenta con infraestructura adecuada en servicios públicos y comunicaciones, que permite también ser competitivos, pero a escalas muy inferiores, tomando en cuenta la población y la extensión.

4. ANÁLISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO

Cabe resaltar que, según los diferentes puntos analizados, el mercado con mejor potencial para que la empresa Intimidades Marceci pueda realizar sus exportaciones es Estados Unidos, con riesgos económicos, políticos y operacionales menores a los de los países comparados en este estudio; sin embargo, por decisión de la empresa, el país seleccionado como mercado objetivo es Perú.

4.1. Aranceles preferencias arancelarias

Para ingresar al mercado peruano, en términos aduaneros se debe tener conocimiento de la normatividad vigente en el país según el producto que se pretenda exportar, para así evitar sanciones o retenciones de la mercancía, entre otros.

Según la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, el producto de la empresa Marceci, con P.A 62.12.10.00.00, debe cumplir con siguiente normatividad arancelaria que se presenta a continuación en las tablas 12 y 13.

Tabla 12. Medidas impositivas en Perú

MEDIDAS IMPOSITIVAS PARA LAS MERCANCIAS DE LA SUBPARTIDA NACIONAL 6212.10.00.00 ESTABLECIDAS PARA SU INGRESO AL PAÍS

TIPO DE PRODUCTO: LEY 29666-IGV 20.02.11/DS.055-2011-EF 10.04.11

Gravámenes Vigentes	Valor
Ad / Valorem	11%
Impuesto Selectivo al Consumo	0%
Impuesto General a las Ventas	16%
Impuesto de Promoción Municipal	2%
Derecho Especificos	N.A.
Derecho Antidumping	N.A.
Seguro	2%
Sobretasa Tributo	0%
Unidad de Medida:	(*)
Sobretasa Sanción	N.A.

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2017).

Tabla 13. Convenios internacionales Perú

6212.10.00.00		- Sostenes (corpñios)					
PAIS	CONVENIO INTERNACIONAL	P.NALADISA	T.MARGEN	FECHA DE VIGENCIA	ARANCEL BASE/PREFERENCIAL	PORCENTAJE LIBERADO ADV	OBSERVACION
COLOMBIA	815 - PROTOCOLO ADICIONAL AL ACUERDO MARCO DE LA ALIANZA DEL			01/05/2016-31/12/9999	11%/0%		
MEXICO	815 - PROTOCOLO ADICIONAL AL ACUERDO MARCO DE LA ALIANZA DEL			01/05/2016-31/12/9999	11%/0%		
ARGENTINA	358 - ALADI, ACE 58 PERU - ARGENTINA, BRASIL, URUGUAY Y PARAG	62121000		01/01/2016-31/12/9999	---	100%	
BRASIL	358 - ALADI, ACE 58 PERU - ARGENTINA, BRASIL, URUGUAY Y PARAG	62121000	1	01/01/2016-31/12/9999	---	100%	EXCEPTO ORIGINARIAS DE ZONAS FRANCIAS O AREAS ADUANERAS ESPECIALES
PARAGUAY	358 - ALADI, ACE 58 PERU - ARGENTINA, BRASIL, URUGUAY Y PARAG	62121000		01/01/2017-31/12/9999	---	100%	
HONDURAS	814 - TLC PERU - HONDURAS			01/01/2017-31/12/9999	17%	100%	
SINGAPUR	804 - ACUERDO DE LIBRE COMERCIO PERU - SINGAPUR			01/01/2018-31/12/9999	20%	100%	
CROACIA	812 - ACUERDO COMERCIAL PERU - UNION EUROPEA			01/05/2017-31/12/9999	17%	100%	
CHINA	805 - TRATADO DE LIBRE COMERCIO PERU - CHINA			01/01/2019-31/12/2019	17%	58%	
COREA	806 - TRATADO DE LIBRE COMERCIO PERU - COREA			01/01/2019-31/12/2019	17%	90%	
BOLIVIA	100 - COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES			03/09/2012-31/12/9999	---	100%	
COLOMBIA	100 - COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES			03/09/2012-31/12/9999	---	100%	

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (2017).


En caso de obtener el certificado de origen y demostrar que el producto es colombiano, se debe cumplir con los siguientes pagos en el momento de su importación (ilustración 18):

Ilustración 18. Requisitos con certificado de origen

Aranceles e impuestos

[Volver a la búsqueda](#)

Producto: 6212.10.00.00
 Descripción: Articles of apparel and clothing accessories, not knitted or crocheted
 - Brassieres

Arancel(es) preferencial(es)	Arancel máximo
 <i>Existe un acuerdo comercial entre Perú y Colombia que le permite beneficiarse de un arancel preferencial, justificando del origen de la mercancía:</i>	
Peru - Colombia Pacific Alliance Agreement ▢ Ver menos	
Aranceles:	0% OF CIF VALUE
Surcharge Tax:	0% of CIF Value.
Selective Consumption Tax:	0% OF (CIF VALUE + DUTY)
General Sales Tax:	16% OF (CIF + DUTY + SURCHARGE TAX + SELECTIVE CONSUMPTION TAX)
Municipal Promotion Tax:	2% OF (CIF + DUTY + SURCHARGE TAX + SELECTIVE CONSUMPTION TAX)
FTA between Peru and Colombia (Andean Community of Nations) ▢ Ver menos	
Aranceles:	100% DISCOUNT ON DEFAULT DUTY
Surcharge Tax:	0% of CIF Value.
Selective Consumption Tax:	0% OF (CIF VALUE + DUTY)
General Sales Tax:	16% OF (CIF + DUTY + SURCHARGE TAX + SELECTIVE CONSUMPTION TAX)
Municipal Promotion Tax:	2% OF (CIF + DUTY + SURCHARGE TAX + SELECTIVE CONSUMPTION TAX)

Fuente: Amber Road

Fuente: Santander Trade (2019).


En caso de no obtener el certificado de origen y no poder demostrar que el producto es colombiano, se debe cumplir con los siguientes pagos en el momento de su importación (ilustración 19 y tabla 14).

Ilustración 19. Requisitos sin certificado de origen

Aranceles e impuestos [Volver a la búsqueda](#)

Producto: 6212.10.00.00
 Descripción: Articles of apparel and clothing accessories, not knitted or crocheted
 - Brassieres

Arancel(es) preferencial(es) | Arancel máximo

 Arancel aplicado por Perú, cuando no existe ningún acuerdo comercial con el país de fabricación:

Arancel máximo	
Aranceles:	11% OF CIF
Surcharge Tax:	0% of CIF Value.
Selective Consumption Tax:	0% OF (CIF VALUE + DUTY)
General Sales Tax:	16% OF (CIF + DUTY + SURCHARGE TAX + SELECTIVE CONSUMPTION TAX)
Municipal Promotion Tax:	2% OF (CIF + DUTY + SURCHARGE TAX + SELECTIVE CONSUMPTION TAX)

Fuente: Amber Road

Fuente: Santander Trade (2019).

Tabla 14. Normatividad vigente para importaciones en Perú

Restricciones y Prohibiciones para el ingreso y salida al país de las mercancías de la Subpartida Nacional 6212100000						
RÉGIMEN	MERCADERÍA		CONTROL	VIGENCIA		BASE LEGAL
	COD.	DESCRIPCIÓN		DESDE	HASTA	
10	'01	Prendas de fibra,Vicuña,Vicugna vicugna,Prendas 100% fibra de	SERFOR (EX-DGFFS O INRENA)	01/10/2015	31/12/9999	Ley 29763,DS 018 y 019-2015-MINAGRI
18	'01	Prendas de fibra,Vicuña,Vicugna vicugna,Prendas 100% fibra de	SERFOR (EX-DGFFS O INRENA)	01/10/2015	31/12/9999	Ley 29763,DS 018 y 019-2015-MINAGRI
60	'01	Prendas de fibra,Vicuña,Vicugna vicugna,Prendas 100% fibra de	SERFOR (EX-DGFFS O INRENA)	01/10/2015	31/12/9999	Ley 29763,DS 018 y 019-2015-MINAGRI
41	'01	Prendas de fibra,Vicuña,Vicugna vicugna,Prendas 100% fibra de	SERFOR (EX-DGFFS O INRENA)	01/10/2015	31/12/9999	Ley 29763,DS 018 y 019-2015-MINAGRI
40	'01	Prendas de fibra,Vicuña,Vicugna vicugna,Prendas 100% fibra de	SERFOR (EX-DGFFS O INRENA)	01/10/2015	31/12/9999	Ley 29763,DS 018 y 019-2015-MINAGRI

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat, s. f.).

4.2. Barreras no arancelarias: requisitos de origen, cuotas, certificaciones, normativas técnicas, etc.

Así como en términos económicos debemos cumplir con barreras arancelarias, así mismo debemos investigar qué documentos o pasos adicionales nos piden al momento de ejecutar la cadena logística internacional.

En el caso de los brasieres de la marca Marceci no solicitan ningún control a las importaciones de la partida 62.12.10.00...00, como se demuestra en la ilustración 20.

Ilustración 20. Controles de importaciones en Perú

Ningún control de las importaciones para su producto en Perú [Volver a la búsqueda](#)

6212.10.00.00 : Articles of apparel and clothing accessories, not knitted or crocheted
- Brassieres

CONTROLES APLICADOS	Ningún control de las importaciones
Absolute Quotas Based on available information no Absolute Quota applies	● No se aplican controles
License Requirements Based on available information no license required	● No se aplican controles
ADD/CVD Based on available information no ADD/CVD applies	● No se aplican controles
Tariff Rate Quota Based on available information no Tariff Rate Quota applies	● No se aplican controles

Notas
Wooden packing material used while exporting goods must be marked appropriately by the manufacturers of wooden packing material indicating the necessary conditions and procedures (heat treatment and methyl bromide application) are followed as stipulated with plant health assurance. These are in accordance with the purposes of provisions and norms regulating "Wooden packing material in international trade ISPM No.15" in conformity with Agricultural Combat and Agricultural Quarantine Law published by Foodstuff and Agriculture Organization of United Nations.

Fuente: Amber Road

Fuente: Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (Sunat, s. f.).

4.3. Segmentación y nicho de mercado

¿Cuál es el nicho de mercado para el producto que Marceci va a comercializar en Perú?

El término nicho de mercado se refiere al grupo de personas con gustos similares, a los cuales la empresa puede ofrecer su producto de manera específica porque sabe que tienen exactamente la necesidad que su negocio resuelve (tabla 15).

Tabla 15. Segmentación y nicho de mercado

Variable	Descripción
Geográfica	Marceci quiere llegar al mercado peruano, inicialmente a su capital Lima.
Demográfica	<p>El producto está dirigido a mujeres entre los 25 y los 50 años de edad.</p> <p>En Perú los estratos sociales son muy marcados, así que podríamos decir que la intención es llegar a una población de clase media a alta que cuente con ingresos superiores a 15 dólares el día.</p> <p>La mujer peruana ha sido muy influenciada por diferentes grupos étnico indígenas; sin embargo, en la ciudad de Lima la mujer ha procurado ser moderna y usar ropa interior de vanguardia. Por tanto, esta ciudad capital es un nicho de mercado importante para Marceci.</p> <p>En los últimos dos años, los estilos de vida que más crecieron fueron los perfiles de mujer moderna (52%) y sofisticada (11%), mientras que la conservadora se redujo a casi la mitad. Un resultado que ha incidido y sigue impactando en sus hábitos de consumo.</p>
Psicográfica	Producto dirigido a mujeres extrovertidas, a las que les guste la moda y que busquen diferenciarse de las demás las personas.
Conductual	<p>De usuario: nos dirigiremos a aquellas personas que ya compran los productos de la competencia, pues ya conocen el estilo de su ropa interior y se sienten identificadas con ella.</p> <p>Con base en esto, conoceremos el uso del producto, el nivel de fidelidad y la actitud hacia el producto.</p>

Fuente: elaboración propia.

Como el país seleccionado cuenta con varias ciudades principales que podrían ser un mercado objetivo para la empresa, se decidió escoger una estrategia de *marketing* concentrado. En este caso el enfoque sería solo en la ciudad capital, Lima, pensando en

ahorrar en estrategias de comunicación, producción, distribución y estandarización en el idioma, entre otros aspectos.

4.4. Competencia

A continuación, en la tabla 16 se presenta un listado de los principales fabricantes y comercializadores de prendas íntimas en Perú, tanto de origen local como internacional, y una corta descripción de cada uno de ellos con respecto a lo que hacen y cómo actúan.

Tabla 16. Competencia

Empresa	Descripción	Logo
ETAM	Es una marca de lencería francesa que llega a Lima de la mano del <i>retail</i> Saga Falabella. Con más de 100 años en el mercado europeo, ingresa al mercado peruano con su lema “Siéntete libre”.	
JACINTA FERNÁNDEZ	Es una marca peruana de lencería. Utiliza el algodón pima para sus productos, lo que hace que sus productos les brinden comodidad y frescura a las mujeres que los usan. “Reinventamos el concepto de la ropa interior, <i>loungewears</i> y pijamas para que se adapten al estilo de vida de la mujer actual, incorporando el algodón Pima, 100% peruano, en nuestros diseños originales”.	
LULIPA	LULIPA es otra marca peruana que lleva más de 10 años dedicada al diseño de lencería fina, bras, pantis, <i>babydolls</i> , pijamas y accesorios. La venta de sus productos es <i>online</i> . “Utilizamos en todas nuestras prendas telas como lo son encajes, blondas, satín, tules, de alta calidad importados de Colombia y Brasil; además de nuestro Algodón 100% Peruano”.	
LARA	Es otra marca de lencería peruana que se ofrece ropa interior, pijamas y batas. La venta de sus	

	<p>productos es <i>online</i>.</p> <p>“La mujer de hoy cada vez es más simple y directa. Es por ello que se crea Lara, para ofrecer una línea joven, ágil y divertida, estando en el último grito de la moda peruana con identidad propia”.</p>	
--	---	--

Fuente: elaboración propia, a partir de los sitios web de las marcas.

4.5. Logística de la exportación

Para lograr llegar a mercados internacionales se debe planear y establecer una correcta logística de la exportación, teniendo en cuenta el desarrollo de las siguientes etapas de la distribución física internacional:

- Análisis de la carga que se vaya a transportar.
- Preparación de empaque y embalaje.
- Selección del modo de transporte.
- Costos.
- Documentación necesaria para la exportación.
- Distribución.

De esta manera se puede garantizar el éxito en la distribución y el cumplimiento de la operación.

4.5.1 Análisis de la carga que se vaya a transportar

El producto de la empresa Marceci (brasier) se clasifica como *carga general unitarizada*, debido a que debe ser empacado en bolsas individuales y en cajas de agrupamiento, para posteriormente embalar las cajas en estibas de 1,00 m x 1,20 m, pues esta es la mejor forma de proteger el producto que se pretende exportar a Perú.

4.5.2 Preparación empaque y embalaje

La forma correcta de empaquetar y embalar el producto garantiza la entrega al cliente final en óptimas condiciones, y así cumplir con la promesa de la empresa.

4.5.2.1 *Empaque primario*

El empaque primario que se debe utilizar para proteger el brasier de exportación de la empresa Marceci es una bolsa plástica con medidas según la solicitud del cliente, en presentación individual: 25 cm x 12 cm son las medidas actualmente usadas por la empresa (ilustración 21).

Este empaque permite proteger la prenda de la luz, la cual puede afectar el color de la prenda, del polvo, etc. Se sugiere estampar el logo de la empresa en cada una de las bolsas, como estrategia de *marketing* y recordación de marca.

Ilustración 21. Bolsa de embalaje



Fuente: Amazon.

4.5.2.2 *Empaque secundario*

Su función principal es agrupar varios productos. En este caso, los brasieres empaquetados cada uno en su bolsa (empaque primario), para así brindar protección durante el traslado

internacional. La manipulación en la cadena logística aumenta el riesgo de afectar el producto.

El empaque secundario ideal para exportar brasier son las cajas de cartón con las siguientes especificaciones:

Dimensiones de la caja: alto: 35 cm; ancho: 45 cm; largo: 60 cm.

Capacidad: en esta caja se pueden almacenar dos docenas del producto, con un peso final por caja de 5 kilos.

Por su material, la caja cumple con las funciones requeridas para la distribución física internacional (ilustración 22).

Ilustración 22. Caja de embalaje



© Can Stock Photo - csp4698289

Fuente: Can Stock (s. f.).

4.5.2.3 Embalaje

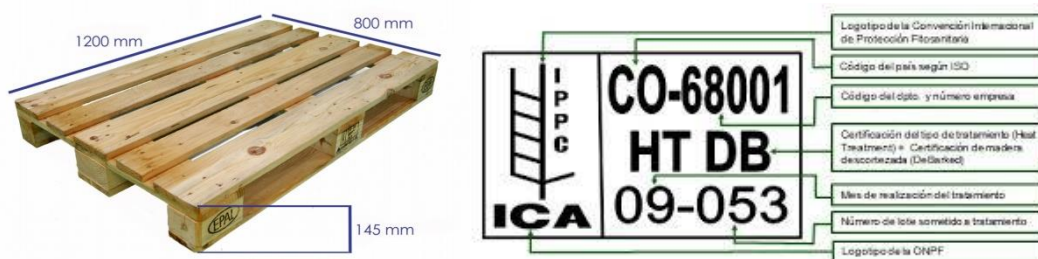
La exposición de la mercancía a factores externos durante la manipulación en el transporte internacional requiere que la mercancía tenga una mayor protección.

Esta protección se garantiza con un embalaje adecuado, de modo que se reduzca el riesgo a lo largo de la cadena logística.

Para embalar este tipo de mercancía y así evitar su incorrecta manipulación, lo recomendado es utilizar estibas y unitarizar la carga. Se sugiere embalar las cajas en estibas de 1,00 m x 1,20 m.

Si la estiba que se va a utilizar es elaborada con madera, se debe tener en cuenta que esta debe estar certificada bajo la norma NIMF 15, que garantiza que la madera ha sido inmunizada y no contiene factores contaminantes que afecten al país de destino (ilustración 23).

Ilustración 23. Estibas de transporte



Fuente: Me Gusta la Papelería (s. f.).

4.5.2.4 Etiquetado

De acuerdo con Procolombia (2018):

Todos los productos manufacturados vendidos en Perú deben estar etiquetados para incluir la siguiente información, en español.

- Nombre del producto.
- Número de registro del producto (RPIN).
- País de fabricación.
- Fecha de fabricación.
- Composición del material.
- Para perecederos: fecha de caducidad.

- Nombre y dirección del importador o distribuidor en Perú que corresponde a su Registro
- Único de Contribuyentes (RUC).
- Nombre del fabricante.
- Breves instrucciones sobre cómo usar el producto.

Específicamente para prendas de vestir se exige al menos:

- Composición de las fibras constitutivas.
- Talla o dimensiones para ropa de hogar.
- Fabricante y/o importador.
- País de origen.
- Símbolos y/o instrucciones de cuidado y conservación.

La información referida al país de fabricación deberá ser consignada obligatoriamente, en forma visible, a través de etiquetas impresas, estampadas, o cosidas. Para el cumplimiento de esta obligación que establece la OMC (Organización Mundial del Comercio), se utilizarán las expresiones: “Hecho en (país de fabricación)”, “Fabricado en (país de fabricación)” o “Industria (según país de fabricación)”, según corresponda. La etiqueta también deberá contener obligatoriamente información sobre el número del Registro Único del Contribuyente (R.U.C) del fabricante o importador; como también sobre los materiales (...).

4.5.3 Selección del modo de transporte internacional

Para llegar al mercado peruano, el modo de transporte que se considera ideal para la exportación de los brasieres de la empresa Marceci es el transporte aéreo. Esto si hablamos inicialmente de cantidades no muy grandes, que ameriten el envío de contenedores por vía marítima.

Los factores que se determinan importantes para tomar esta decisión son:

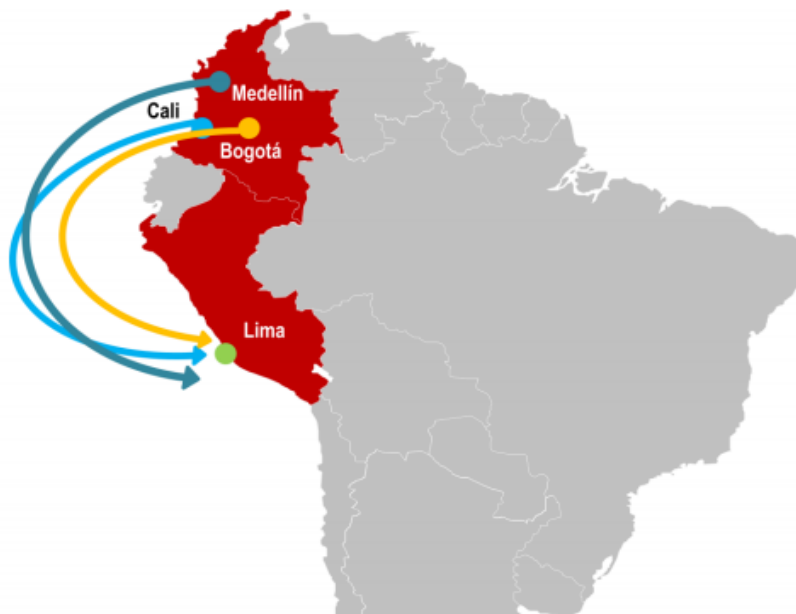
- Distancia y tiempo de entrega.

- Seguridad y valor de la mercancía.
- Tarifa y costos del envío.
- Cantidad del producto según la capacidad productiva de la empresa (poca).
- Precio (debido a la baja capacidad de producción).

Perú cuenta con una gran infraestructura aeroportuaria, con un total de 211 aeropuertos, el más importante de los cuales es el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, ubicado entre Lima y Callao.

Desde Colombia la mayoría de la mercancía que se exporta hacia Perú se concentra en la ciudad de Bogotá; pero, como ventaja también encontramos servicio de salidas desde Medellín y Cali (ilustración 24).

Ilustración 24. Mapa de puntos de salida



Fuente: Procolombia (2014, p. 5).

La oferta de servicios aéreos para la ruta Colombia-Perú es amplia y tiene una frecuencia que permite que haya agilidad en la entrega del producto al cliente final.

Algunas de las aerolíneas que actualmente prestan este servicio son: las siguientes (ilustración 25).

Ilustración 25. Aerolíneas en servicio entre Colombia y Perú

***Conexiones de Aerolíneas prestadoras de servicio a Perú**

AEROLINEA	CONEXIONES	FRECUENCIA	CLASE
	Miami – Estados Unidos	Todos los días	Pasajeros
	Buenos Aires - Argentina	Lunes, Miércoles, Viernes y Domingo	Pasajeros
	Panamá - Panamá	Todos los días	Pasajeros
		Domingo	Carga
		Todos los días	Pasajeros
		Lunes	Carga
		Lunes y Jueves	Carga
	Miami – Estados Unidos	Lunes a Sábado	Carga

Fuente: Aerolíneas prestadoras de servicios
 Procesadas por Proexport Colombia
 * La información contenida es de carácter referencial, siendo suministrada directamente por las empresas prestadoras. Están sujetas a cambios sin previo aviso por factores propios de la actividad o de sus volúmenes del comercio.

Fuente: Procolombia (s. f.).

4.6. Costeo del producto para la exportación

Identificar con anterioridad los costos que genera la cadena de distribución física internacional (DFI) reduce riesgos financieros; además, le permite a la empresa conocer el precio final del producto en el país de destino e identificar, antes de iniciar una exportación, si es competitivo o no en ese mercado (tabla 10).

Unidades: son 504.

Empaque: 2 docenas por caja.

Volumen total: 504/24: 20,83 cajas (se aproxima a 21 cajas)

Valor de la mercancía: 504 x \$25.000 = \$12.600.000.

Tabla 17. Matriz de costos para exportar a Lima

MATRIZ DE COSTOS EXPORTACIÓN DDP- LIMA			
PROCESO EXPORTACIÓN-COSTEO		CUBICAJE	
La empresa MARCECI S.A realiza una exportación a la ciudad de Lima, Peru <i>Costeo DDP en USD</i>		CANTIDAD	504 unidades
		CAJAX2 DOCENAS	21 cajas
		VALOR UNIDAD	25.000 pesos
		TOTAL CARGA	12.600.000 pesos
		PESO CARGA	105 kilos
		PESO CARGA	0,105 toneladas
		TRM	3.500 pesos
DATOS		COSTEO	COP
PRODUCTO: Brasier P.A 62.12.10.00.00			USD
ARANCEL: 0		EXW	valor mercancia
IVA: 16%			12.600.000
CANTIDAD: 504 unidades			3600,00
VALOR UNIDAD: \$25000			caja de carton
EMBALAJE: Cajas de cartón con dos docenas			4.200
DIMENSIONES DE LA CAJA: alto (35cm), ancho (45cm), largo (60cm)			1,20
PESO BRUTO DE EMBALAJE: 5 kilos por caja			marcado y etiquetado por caja
TRM: \$3500			6.300
			1,80
			TOTAL EXW
			12.610.500
			3603,00
		FCA	cargue al transporte interno
			33.075
			9,45
			TOTAL FCA
			12.643.575
			3612,45
		CPT	transporte interno
			33.075
			9,45
			seguro interno
			63.053
			18,02
			gastos agencias de aduanas
			525.000
			150,00
			operación portuaria
			250.000
			71,43
			Documentacion
			50.000
			14,29
			transporte internacional
			441.000
			126,00
			-
			0,00
			TOTAL CPT
			14.005.703
			4001,63
		CIP	Seguro internacional
			630.525
			180,15
			TOTAL CIP
			14.636.228
			4181,78
		DAP	TOTAL DAP
			14.636.228
			4181,78
		DPU	gastos aeroportuarios en destino
			630.000
			180,00
			TOTAL DPU
			15.266.228
			4361,78
		DDP	Broker
			73.181
			20,91
			arancel (0%)
			-
			654,27
			IVA (16%)
			2.341.796
			669,08
			transporte interno en destino
			18.375.000
			5,25
			seguro interno destino
			102.454
			29,27
			TOTAL DDP
			17.728.852
			5065,39
			Precio de venta en destino:
			35.458
			10,13

Fuente: elaboración propia.

Glosario de incoterms 2020

De acuerdo con Maitsa Customs Brokerage (2020), los siguientes son los incoterms polivalentes o multimodales (para cualquier modo de transporte).

EXW – Ex Works – En Fábrica

El vendedor realiza la entrega de los bienes en el instante en que la pone a disposición del comprador, en su propio establecimiento, sin realizar el despacho de exportación, transporte local, ni cargarlas en ningún tipo de vehículo.

FCA – Free Carrier – Libre Transportista

La empresa vendedora debe acatar las instrucciones del comprador en la entrega de las mercancías. El vendedor tendrá la obligación de poner a disposición del comprador la mercancía de exportación, al transportista contratado por el importador en el lugar convenido.

CPT – Carriage Paid To – Transporte Pagado Hasta

Es uno de los términos de compra venta multimodal, que se puede utilizar independientemente del medio de transporte que se realice la operación.

El vendedor realizará la entrega de los bienes una vez ponga a disposición del transportista contratado por él, la mercancía, haciendo frente a los costes de transportes necesarios para realizar el transporte hasta destino.

CIP – Carriage and Insurance Paid To – Transporte y Seguro Pagado Hasta

El término CIP es susceptible de utilizarse en cualquier medio de transporte empleado en la operación, inclusive el transporte multimodal.

El vendedor realiza la entrega de la mercancía una vez pone a disposición del porteador contratado por él.

Así mismo, el exportador deberá hacerse cargo de los costes de flete marítimo o aéreo necesarios, para llevar la mercancía al destino convenido.

DAP – Delivery At Place – Entrega en Lugar Acordado

La cláusula DAP es un término donde las partes implicadas en el contrato de compra-venta pueden utilizarla independientemente del modo de transporte pactado.

El exportador deberá realizar la entrega de los bienes al importador, en un lugar más allá de la aduana, correr con la obligación de realizar el despacho de importación, pero sí asumiendo los costes y riesgos de dicho transporte hasta el lugar convenido.

DPU – Delivery At Place Unloaded – Entregado en el Lugar Descargado

Este incoterm es un término multimodal; es decir, se puede utilizar para cualquier transporte: marítimo, terrestre, aéreo u otro.

La traducción de DPU al español podría ser mercancía entregada y descargada en lugar acordado.

DDP – Delivery Duty Paid – Entrega con Derechos Pagados

DDP es un término de compra venta internacional que se puede utilizar independientemente del tipo de transporte internacional utilizado.

El exportador realizará la entrega de los bienes al importador, en el lugar convenido, realizando ambos despachos de importación y exportación, haciéndose cargo del pago de impuestos de aduana, así como cualquier transporte multimodal hasta el lugar acordado.

Incoterms exclusivos para el modo de transporte marítimo

De acuerdo con Maitsa Customs Brokerage (2020), los siguientes son los incoterms exclusivos para el modo de transporte marítimo:

FAS – Free Alongside Ship – Franco a Bordo del Buque

El vendedor realiza la entrega una vez la mercancía está depositada al costado de la embarcación, en el puerto convenido, asumiendo los trámites del despacho de aduanas de exportación.

Por su parte, el importador deberá hacerse cargo de todos los riesgos y gastos en caso de pérdida o daño de la mercancía en ese momento.

FAS exige al embarcador / vendedor despachar las mercancías para la exportación.

Las empresas que venden en estos términos utilizan normalmente un transitario o agente de aduanas para despachar las mercancías de exportación.

La “Entrega” se realiza cuando los bienes son puestos al lado del buque, en el puerto de carga.

FOB – Free on Board – Franco a Bordo

El término de compra venta “franco a bordo”, se trata de un incoterm exclusivo para operaciones por vía marítima.

En los términos de compra venta FOB, el cargador – vendedor utiliza su agente de carga, transitario y agente de aduanas para mover la mercancía hasta el puerto de origen designado.

Como hemos comentado anteriormente, este término de compra venta se debe utilizar en compra ventas en las cuales, el transporte internacional es por vía marítima.

La entrega de la mercancía, se considera realizada cuando la mercancía está debidamente cargada y estibada dentro del buque, en el puerto de carga

CFR – Cost & Freight – Coste y Flete

La “Entrega” se lleva a cabo en el momento de la llegada de la mercancía al puerto convenido de destino.

Es responsabilidad del comprador contratar el seguro desde el puerto de origen o puerto de embarque hasta el destino final de la mercancía.

Dado que el vendedor es el responsable del transporte, es el expedidor quien también elige el transportista para el transporte internacional.

CIF – Cost, Insurance & Freight – Coste, Seguro y Flete

A diferencia del incoterm CFR, el incoterm CIF incorpora un requisito adicional. Este requisito corresponde a la obligación del vendedor de contratar el seguro de transporte marítimo.

El vendedor pondrá la mercancía a disposición del comprador en el puerto de destino convenido, realizando el transporte local en origen, los trámites de exportación, contratación del seguro y el transporte internacional de la mercancía.

Pasos necesarios para la exportación (ilustración 26)

- Registrarse como exportador, modificando el Rut de la empresa, y en la casilla 54 colocar el código 22 (exportador).
- Realizar estudios de mercado y la localización de la demanda potencial.
- Identificar la subpartida arancelaria del producto a exportar.
- Registrarse ante la ventanilla única de comercio exterior (VUCE).
- Diligenciar la autocalificación de origen y el posterior certificado de origen.
- Consultar procedimientos y vistos buenos.
- Definir el incoterm 2020 que se vaya a negociar.
- Consultar los procedimientos aduaneros de exportación.
- Determinar el medio de pago que se vaya a utilizar.

- Hacer el reintegro de divisas.

Ilustración. 26 Trámite aduanero



Fuente: Proexport (2009).

Documentos necesarios para la exportación

- Factura de exportación.
- Lista de empaque.
- Cartas de responsabilidad
- Vistos buenos.
- Para el caso de confecciones se le debe aportar a la documentación de exportación un certificado de la Superintendencia de Industria y Comercio.
- Certificado de origen.
- Solicitud de autorización de embarque (SAE). Trámite electrónico Dian-Muisca.
- Declaración de exportación (DEX).
- Documento de transporte (conocimiento de embarque, guía aérea o carta porte).
- Declaración de cambio por exportación de bienes y servicios – forma 02.

4.7. Canales de distribución y comercialización

Si hablamos de una etapa introductoria para penetrar el mercado peruano, principalmente a la ciudad de Lima, podemos utilizar como estrategia una distribución indirecta corta, a través de distribuidores independientes o agentes especializados, ya que debemos evitar llegar directamente al consumidor final; la competencia del producto es alta y no se conoce de lleno el mercado.

Se hace necesario también utilizar como canal de distribución tiendas mayoristas que ofrecen ventas por departamentos como las siguientes (tabla 18).

Tabla 18. Canales de distribución

Tienda	Descripción	Logo
RIPLEY	Ripley es una de las cadenas de tiendas por departamento más grandes del Perú. Tiene una de las mejores tiendas, con una gran variedad en ropa para la familia. Las prendas de Ripley son de muy buena calidad, gracias a que trabajan con marcas reconocidas internacionalmente, lo que hace a estas tiendas uno de los lugares más variados.	
Falabella	Es la plataforma de <i>retail</i> más grande de Latinoamérica, con presencia a través de grandes tiendas, tanto físicas como <i>online</i> , donde comercializa productos para uso personal y del hogar. Cuenta con fuertes marcas propias, marcas exclusivas internacionales, además de marcas locales y de segunda generación.	
Oechsle	Oechsle es la tienda por departamentos del Grupo Intercorp. Es parte de un grupo empresarial comprometido con el desarrollo y el bienestar de las familias peruanas.	

Fuente: elaboración propia a partir de los sitios web de las marcas.

En cuanto a la comercialización del producto en el mercado peruano, se debe tener en cuenta el enlace a la tienda *online* de Marceci: <https://marceci.com.co/tienda/>, y la participación en ferias internacionales con el apoyo de Procolombia.

4.8. Aproximación a la estrategia de precio

La estrategia de precio que tomaremos en la etapa introductoria y de penetración del mercado es la de llegar con precios bajos, para así lograr cubrir de forma rápida al mayor número posible de mujeres en Lima (Perú).

La competencia será un gran referente para establecer la fijación del precio, ya que tienen el mercado estudiado y analizado, y una información importante es que conocen el poder adquisitivo del público objetivo nuestro.

Como mencionamos anteriormente, sabemos que las condiciones de compra/venta estarán muy marcadas por aquello que impongan las tiendas por departamentos y las supertiendas. Así que, al no tener mucho margen de actuación, implementaremos las siguientes estrategias:

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

Frente a las estrategias de precio para utilizar, podríamos mencionar las siguientes:

Productos colectivos: una vez sea codificado nuestros brasieres, pensamos en ampliar el portafolio de productos, y de esta manera animar al consumidor a que compre, además de los brasieres, otras prendas tales como los pantis.

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

Trataremos de todas maneras de manejar un nivel de precios muy similar en todas las tiendas minoristas, para evitar conflictos horizontales dentro del canal. Donde sí haremos los mayores esfuerzos de precio será en las ventas que sigamos haciendo de manera individual a través de nuestras redes sociales o de la página web. Obviamente contará con las restricciones adecuadas para respetar los acuerdos contractuales con nuestros distribuidores.

4.9. Aproximación a la estrategia de comunicación y promoción

La cultura, el idioma y otras variables analizadas para penetrar en el mercado peruano nos permiten definir el tipo de comunicación que se establecerá en ese mercado.

La comunicación que se utilizará será estandarizada, por lo definido anteriormente.

Se necesita que los mensajes sean no solo claros, sino muy allegados a su contexto personal.

En cuanto a la promoción del producto, utilizaremos las principales redes sociales, tales como Instagram y Facebook, para dar a conocer el producto en mercados internacionales, principalmente Perú.

5. DISEÑO DE ESTRATEGIAS, RECOMENDACIONES Y PLAN DE ACCIÓN

5.1. Objetivos

- Elaborar un diagnóstico general de la empresa, para tener las bases del punto de partida del plan exportador.
- A partir del potencial exportador de la empresa, seleccionar un mercado objetivo y uno alterno en el ámbito internacional para la empresa.

- Realizar un análisis a nivel internacional del mercado objetivo seleccionado para la empresa, y evaluar las condiciones de mercado y las comerciales para su acceso a dicho mercado.
- Diseñar estrategias, recomendaciones y una hoja de ruta para que desarrolle la empresa, para acceder al mercado internacional definido como mercado objetivo.

5.2. Matriz DOFA y estrategias

Tabla 19. *Matriz DOFA de Intimididades Marceci*

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Informalidad en la estructura organizacional de la empresa. • No cuenta con personal capacitado en logística y negociación internacional. • Capacidad de producción limitada. • Desconocimiento del comportamiento de compra de los consumidores peruanos. • Falta de experiencia exportadora. • Desconocimiento en selección de proveedores logísticos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento del sector textil colombiano por la calidad de sus productos. • Presencia de empresas maquiladoras en la ciudad de Medellín que pueden apoyar a Marceci en el proceso de producción, para cumplir con las cantidades solicitadas. • Excelente infraestructura de puertos y aeropuertos en Perú. • Oportunidad comercial gracias a la reducción de aranceles. • Similitud cultural. • Cercanía geográfica entre Colombia y Perú.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • 20 años de experiencia en la elaboración de prendas íntimas femeninas. • Buen clima laboral que ayuda en las operaciones de la empresa. • Diseños exclusivos y diferenciadores. • Amplio portafolio de productos con estándares de calidad. • Cobertura a nivel regional y nacional. • Producto de excelente calidad con precios justos. • Personal con alto conocimiento y experiencia en la elaboración del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competidores locales fabricantes de prendas íntimas que pueden tomar como referencia los diseños de la marca Marceci. • Poder adquisitivo bajo en las mujeres de Perú. • Variación de la tasa de cambio (dólar). • Posicionamiento de otras marcas de prendas íntimas, incluso colombianas. • Altos costos logísticos.

Fuente: elaboración propia.

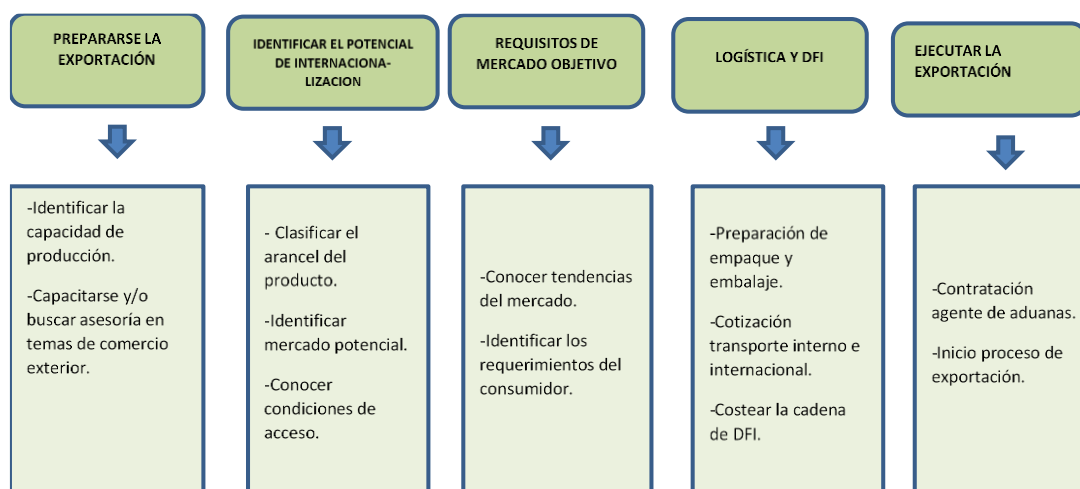
A partir de esta matriz, proponemos las siguientes acciones para ejecutarlas como parte del plan de exportación de la compañía:

- Hacer acuerdos con empresas de maquila, para lograr la producción solicitada en caso de no tener la capacidad necesaria.
- Conseguir información secundaria que le permita a la empresa acercarse más al consumidor peruano, para conocer sus gustos, preferencias y tendencias.
- Potencializar las fortalezas de Marceci, para reducir los costos del producto, mejorar las condiciones del precio y llegar de forma más competitiva al mercado peruano.
- Aprovechar las preferencias arancelarias que se tiene con el mercado peruano, gracias a los acuerdos comerciales.
- Estructurar los procesos internos de la empresa.
- Utilizar las oportunidades tecnológicas, para dar a conocer el producto en los mercados peruanos a través de redes sociales.

5.3. Plan de acción del plan exportador

Para ejecutar de forma correcta y organizada el plan exportador para la empresa Intimididades Marceci, es necesario definir y establecer una ruta exportadora para acceder con éxito al mercado peruano según la información obtenida en las fases anteriores. Por lo anterior, se define el siguiente esquema (ilustración 27 y tabla 20).

Ilustración 27. Plan de acción



Fuente: elaboración propia.

5.4. Cronograma de actividades para el plan exportador

Tabla 20. Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	TEMA	MES							
		1	2	3	4	5	6	7	8
Reunión inicial	Presentación, estudiante, asesor, empresa.	■							
Alineación estratégica	Presentar plan a los encargados en la empresa.								
	Incorporar plan a la estrategia de la empresa.								
	Asignar líder y equipo encargado de atender y ejecutar el plan de exportación en la empresa.								
Preparación de la empresa para exportar	Diseñar y estimar cambios en procesos organizacionales internos para exportar (estructura organizacional, financieros, diseño de producto, producción, calidad y logísticos).	■	■						
	Determinar inversión requerida y fuente de financiación para la producción y para los costos logísticos.		■						
	Hacer ajustes organizacionales y crear nuevas capacidades relacionadas con la exportación al mercado peruano.		■	■					
Desarrollo del <i>marketing mix</i> en el mercado seleccionado	Realizar investigación de mercado para conocer al consumidor de brasieres en Perú.		■	■					
	Determinar el posicionamiento de marca que se usará en Perú.			■					
	<i>Producto</i> : determinar la estandarización o adaptación del producto según el consumidor peruano.				■				
	<i>Precio</i> : confirmar el modelo de costos, rentabilidad y precio final en el mercado objetivo según costos logísticos.				■				
	<i>Plaza</i> : desarrollar estrategia de canales.				■				
	<i>Promoción</i> : construir estrategias comerciales.				■				
Preparación comercial	Seleccionar socios comerciales para la distribución (con base en lo definido en el <i>marketing mix</i>).				■				
	Crear presupuesto de ventas y actualización de las estrategias de promoción.				■				
Preparación logística	Construir plan logístico, plan de ruta.				■				
	Ejecutar la planeación de la demanda, de insumos y materias primas.				■				
	Evaluar y ajustar capacidades logísticas y de producción.						■		
Cierre del proyecto	Iniciar proceso de exportación.								■

Fuente: elaboración propia.

5.5. Conclusiones del plan exportador

Con la elaboración del plan exportador para la empresa Intimidades Marceci se puede concluir que hay oportunidades de internacionalizar la empresa en diferentes países, pero principalmente en Estados Unidos y Perú, lo que contribuiría a incrementar sus ingresos, ya que en el mercado nacional la competencia ha aumentado de forma significativa y ha perjudicado las ventas.

Lograr un acercamiento al mercado peruano nos muestra que el producto de la marca Marceci, gracias a su diferenciación en calidad y diseño, se convierte en la mejor estrategia para penetrar dicho mercado. Desde la estrategia de precio se recomienda enfocar los esfuerzos hacia un mercado con buena capacidad adquisitiva, para permitir un crecimiento paulatino en las utilidades, a medida que el producto se vaya haciendo más fuerte. Desde el punto de vista de la plaza, los canales cortos son los recomendados para llegar al mercado peruano, por cuanto ayudarían a tener contacto con el consumidor final. Por último, desde la estrategia de comunicación, gracias a la proximidad cultural que tenemos con Perú, podemos estandarizar algunas piezas que se utilizan actualmente en Colombia.

6. LECCIONES APRENDIDAS

6.1. Desde la óptica del mercado

La globalización y la firma de los diferentes acuerdos comerciales, sin duda alguna, han sido la puerta más grande para incursionar en nuevos mercados internacionales, abriendo oportunidades de negocios a nivel internacional con empresas de diferente tamaño y envergadura (pequeñas, medianas y grandes empresas).

En el caso de las pequeñas empresas, los avances y cambios tecnológicos han permitido que estas participen sin necesidad de grandes inversiones de capital, lo cual era importante en otras épocas si se quería participar y ampliar las relaciones en mercados internacionales.

En cuanto a la calidad del producto, los mercados cada vez se vuelven más exigentes y los consumidores están cada vez más informados, lo que obliga a las empresas a garantizar un excelente producto a muy buen precio para poder destacarse. Es satisfactorio ver que si se logran estas características, el producto contará con mayor demanda nacional e internacional, lo cual atrae a otros compradores geográficamente dispersos.

Gracias a la elaboración de este plan exportador se pudo entender cómo ha cambiado la interpretación del término competencia. Actualmente, y gracias a la evolución del mercado, esta competencia evoluciona como alianzas estratégicas que nos sirven de aliados comerciales para llegar con éxito a nuevos mercados internacionales y alcanzar objetivos en conjunto.

Para finalizar, se debe hablar de los pequeños nichos que actualmente son una excelente opción en un mercado que se encuentra saturado, y se abre como una posibilidad de poder llevar a una empresa a ser exitosa en el mercado global.

6.2. Desde la óptica de la organización

Dentro de la organización, lo más importante en el proceso de internacionalización es tener personal y líderes capacitados que se involucren con el cliente en el proceso y le garanticen satisfacción, para generarle la mejor experiencia sin importar el lugar donde se encuentre el producto. Este proceso se considera más fácil de realizar, y con mayor acceso gracias a la tecnología y las telecomunicaciones.

Internamente la empresa debe garantizar la producción, la agilidad, el cumplimiento, los diseños innovadores y las entregas a tiempo a los canales de distribución, según lo acordado con cada uno de los actores en la cadena logística, pero, sobre todo, con el cliente final.

Tener en cuenta que las estrategias de mercado no funcionan de la misma manera en todos los países, de modo que la organización debe tener claro el análisis del mercado, la capacidad de respuesta, su cultura y los demás aspectos de comercio exterior, a fin de poder alinear los objetivos internacionales de la organización.

La organización debe estar en constante proceso de innovación, mostrando así la capacidad de adaptarse a los cambios que va mostrando el mercado y, principalmente, el consumidor, con sus nuevas tendencias de consumo.

6.3. Desde la óptica del proceso de intervención

La intervención en la empresa deja varios aprendizajes:

Conocer de cerca el proceso interno de la empresa, desde la compra de materia prima hasta la distribución del producto a nivel regional y nacional. Así mismo, poder identificar las fallas desde la estructura organizacional de la compañía, permitió darle al plan exportador un enfoque en la corrección y el planteamiento de cambios que permitan el éxito en la expansión a nuevos mercados internacionales.

La disposición que puso la empresa para acceder a la información permitió finalizar con éxito el plan exportador.

Ahora el compromiso por parte de Intimidades Marceci es hacer realidad la ejecución del plan exportador, contar con la disposición de los líderes de la empresa para preparar y llevar a cabo el desarrollo de las estrategias, y lograr el objetivo de llegar a mercados internacionales.

Se puede decir que la intervención fue exitosa y satisfactoria. Se alcanzaron las metas trazadas y se le deja a la empresa Marceci un trabajo por ejecutar, con miras al crecimiento exitoso de la organización.

Ahora el reto es poner en marcha el plan exportador pensando en el objetivo planeado por la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Banco Central de la Reserva del Perú – BCR (2019). *Reporte de inflación*. Obtenido de <https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/reporte-de-inflacion.html>
- BBVA Research. *Situación Estados Unidos Primer Trimestre 2016*. Recuperado de <https://www.bbva.com/publicaciones/situacion-estados-unidos-primer-trimestre-2016/>
- Can Stock (s. f.). *Caja de embalaje*. <https://comps.canstockphoto.es>
- Central Intelligence Agency – CIA (2017). Citado en septiembre 2019. <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/docs/flagsoftheworld.html>
- Coface Trade (2017). *Riesgo país*. Consultado en agosto 2019. Recuperado de <https://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks>
- Datos Banco Mundial (2019). *Índice de desempeño logístico*. Recuperado de <https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ>
- El Tiempo (2003). *Cómo reintegrar las divisas*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1044894>
- Expansión (2019). Análisis por países. *Datosmacro.com*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/>
- Expansión (2017). *Indicadores Económicos y socio-demográficos*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/indicadores>
- Hofstede Insights (2019). *Country Comparison*. Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/>
- Human Rights Watch (2018). Estados Unidos: Acontecimientos de 2017. *Informe mundial 2018*. <https://www.hrw.org/es/world-report/2018/country-chapters/313146>
- Instituto Nacional de Estadística e Información – INEI (enero, 2020). Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana. *Informe Técnico, I*. Obtenido de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/empleoene.pdf>
- International Trade Center ITC (2019). *Trade Map*. Recuperado de [https://www.trademap.org/\(X\(1\)S\(gj2hclub0wasi3aqnv0cteqs\)\)/Index.aspx](https://www.trademap.org/(X(1)S(gj2hclub0wasi3aqnv0cteqs))/Index.aspx)
- Intimidaciones Marceci (2019). Obtenido de <https://www.marceci.com.co/>

- Maitsa Customs Brokerage (2020). *¿Qué son los Incoterms?* Obtenido de <https://www.maitsa.com/transitario/que-son-los-incoterms>
- Mapade.org (s. f.). *Mapa de Medellín.* Recuperado de <https://www.mapade.org/medellin.html>
- Marsh (2018). *Mapa de Riesgo Político 2019.* Citado en octubre 2019 Obtenido de <https://www.marsh.com/co/campaigns/political-risk-map-2019.html>
- Ministerio de Agricultura y Ganadería de Costa Rica (2019). *Secretaría Ejecutiva de Planificación Sectorial Agropecuaria.* Obtenido de <http://www.sepsa.go.cr/>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (s. f.). Acuerdo de libre comercio entre Perú – Comunidad Andina. *Acuerdos comerciales del Perú.* Obtenido de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=95&Itemid=118
- Organización Mundial del Comercio – OMC (s. f.). *Indicadores de comercio exterior de Perú.* <https://www.wto.org/indexsp.htm>
- Procolombia (s. f.). *Herramientas y servicios para el exportador. Perfiles Logísticos de Exportación por País.* Obtenido de <https://www.colombiatrade.com.co/herramientas-del-exportador/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais>
- Procolombia (2019). *Oportunidades de Negocio en Costa Rica.* Obtenido de <https://www.procolombia.co/centroamerica/oportunidades-de-negocio-en-costa-rica>
- Procolombia (2018). *Guía práctica para conocer las normas de etiquetado para moda.* Obtenido de <https://www.procolombia.co/publicaciones/guia-practica-para-conocer-las-normas-de-etiquetado-para-sistema-moda>
- Procolombia (2016). *Acuerdo Comercial Colombia – Costa Rica. Oportunidades de negocios con una economía líder de Centroamérica.* Recuperado de http://www.procolombia.co/sites/default/files/2016_acuerdo-comercial-costa-rica.pdf
- Procolombia (2014). *Perfil de logística desde Colombia hacia Perú.* Recuperado de https://procolombia.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_peru_2014.pdf
- Red Econolatin (2019). *Indicadores económicos del Perú.* Consultado en diciembre 2019. Recuperado de <http://www.econolatin.com/indicadores-economicos-peru.php>
- Salario Mínimo (2019). Consultado en septiembre de 2019. Recuperado de <https://salariominimo.info/>

Santander Trade (2019). *Trade markets*. Consultado en diciembre 2019. Recuperado de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/peru/presentacion-general>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria – Sunat (2017). Consultado en diciembre 2019. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/procedim/normasadua/gja-04.htm>

TeleSUR (28 de julio, 2017). *Situación económica y social de Perú a un año del Gobierno de Kuczynski*. Recuperado de <https://www.telesurtv.net/news/Situacion-economica-y-social-de-Peru-a-un-ano-de-Kuczynski-20170727-0066.html,%20s.f>.

Trade Map (2019). *International Trade Centre (ITC)*. Recuperado de <https://www.trademap.org/Index.aspx>