

**DESARROLLO DEL PLAN EXPORTADOR PARA LA EMPRESA NOVEDADES
PLÁSTICAS S. A.**

PAULA ANDREA ARTEAGA PAVA

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)
MEDELLÍN
2018

**DESARROLLO DEL PLAN EXPORTADOR PARA LA EMPRESA NOVEDADES
PLÁSTICAS S. A.**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en
Administración (MBA)**

PAULA ANDREA ARTEAGA PAVA¹

Correo electrónico: paap28@hotmail.com

Asesor temático: Jaime Alberto Zúñiga Raigoza, MDCI

Asesora metodológica: Beatriz Amparo Uribe de Correa, M. Sc.

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)

MEDELLÍN

2018

Tabla de contenido

1	INTRODUCCIÓN.....	15
2	RESUMEN.....	16
3	PALABRAS CLAVES	17
4	DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN	18
4.1	CONDICIONES DE LA COMPAÑÍA.....	18
4.2	CONDICIONES DEL PRODUCTO	24
4.3	CONDICIONES DE EXPORTACIONES.....	26
4.4	CONDICIONES DE MERCADEO	26
5	SELECCIÓN DE MERCADOS	27
5.1	IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS.....	27
5.2	SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	33
5.2.1	<i>Riesgo político</i>	35
5.2.1.1	México.....	35
5.2.1.2	Chile.....	37
5.2.1.3	Bolivia.....	38
5.2.2	<i>Riesgo económico</i>	40
5.2.2.1	México.....	40
5.2.2.2	Chile.....	43
5.2.2.3	Bolivia.....	48
5.2.3	<i>Riesgos de tipo de cambio e inflación</i>	52
5.2.3.1	México.....	52
5.2.3.2	Chile.....	53
5.2.3.3	Bolivia.....	54
5.2.4	<i>Competencia local e internacional</i>	55
5.2.4.1	México.....	55

5.2.4.2	Chile.....	57
5.2.4.3	Bolivia.....	58
5.2.5	<i>Potencial del tamaño del mercado.....</i>	60
5.2.5.1	México.....	60
5.2.5.2	Chile.....	60
5.2.5.3	Bolivia.....	61
5.2.6	<i>Entorno legal y regulatorio.....</i>	62
5.2.6.1	México.....	62
5.2.6.2	Chile.....	62
5.2.6.3	Bolivia.....	63
5.2.7	<i>Entorno cultural.....</i>	64
5.2.7.1	México	64
5.2.7.2	Chile.....	66
5.2.7.3	Bolivia.....	67
5.2.8	<i>Situación social de México.....</i>	72
5.2.9	<i>Presencia de distribuidores o intermediarios.....</i>	74
5.2.10	<i>Talento humano.....</i>	75
5.2.11	<i>Divisas.....</i>	78
5.2.12	<i>Infraestructura del país.....</i>	79
6	ANÁLISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO.....	86
6.2	ARANCELES, PREFERENCIAS ARANCELARIAS:.....	86
6.2	BARRERAS NO ARANCELARIAS:.....	93
6.3	SEGMENTACIÓN Y NICHO DE MERCADO.....	95
6.4	COMPETENCIA:.....	98
6.5	LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN:.....	107
6.6	COSTEO DE PRODUCTO PARA LA EXPORTACIÓN:.....	112
6.7	CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN:.....	114
6.8	APROXIMACIÓN A LA ESTRATEGIA DE PRECIO:.....	122
6.9	APROXIMACIÓN A LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN:.....	125
7	DISEÑOS DE ESTRATEGIAS, RECOMENDACIONES Y PLAN DE ACCIÓN.....	128

7.1	OBJETIVOS	128
7.2	MATRIZ DOFA Y ESTRATEGIAS	129
7.3	PLAN DE ACCIÓN DEL PLAN EXPORTADOR	135
7.4	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PARA EL PLAN EXPORTADOR	136
7.5	CONCLUSIONES DEL PLAN EXPORTADOR.....	137
8	LECCIONES APRENDIDAS	138
8.1	DESDE LA ÓPTICA DEL MERCADO	138
8.2	DESDE LA ÓPTICA DE LA ORGANIZACIÓN.....	140
8.3	DESDE LA ÓPTICA DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN.....	141

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Evolución de la historia de Novedades Plásticas.....	18
Ilustración 2. Mapa de presencia de marca en el país.....	23
Ilustración 3. Comparación según las dimensiones de Geert Hofstede.....	32
Ilustración 5. Comercio bilateral entre Colombia y México	60
Ilustración 6. Comercio bilateral entre Chile y Colombia	61
Ilustración 7. Comercio bilateral entre Bolivia y Colombia.....	61
Ilustración 8. La extrema desigualdad global contenida en un solo país.....	73
Ilustración 9. Acceso marítimo a partir de puertos del Atlántico entre Colombia y México.....	81
Ilustración 10. Acceso marítimo a partir de puertos del Pacífico entre Colombia y México.....	82
Ilustración 11. Líneas Navieras con operación en México.....	83
Ilustración 12. Acceso aéreo entre Colombia y México	84
Ilustración 13. Aranceles que aplican para jarra de Novedades Plásticas	91

Ilustración 14. Formato de certificación de origen.....	92
Ilustración 15. Perfil de mercancía según producto	94
Ilustración 16. Principales empresas que venden homeware en México.....	100
Ilustración 17. Jarra de Tupperware	102
Ilustración 18. Jarra jumbo de Tupperware	103
Ilustración 19. Jarra de Tupperware (practijarra grande).....	104
Ilustración 20. Jarra de Avon	104
Ilustración 21. Jarras de Plastiapan.....	106
Ilustración 22. Jarras de Grupo Llyrsa.....	107
Ilustración 23. Generalidades de la ruta logística entre Cartagena y Veracruz	109
Ilustración 24 Generalidades de la ruta logística	110
Ilustración 25. Costeo de producto	112
Ilustración 26. Jarras ofrecidas en Almacenes Ánfora.....	115
Ilustración 27. Productos de Rubbermaid ofrecidos en Walmart.....	117
Ilustración 28. Canales de distribución de <i>homeware</i> en México.....	121

Ilustración 29. Cronograma del plan de acción 136

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Riesgos económico y político de los países preseleccionados.....	28
Tabla 2. Potencial de mercado	29
Tabla 3 Lista de mercados proveedores para México	56
Tabla 4 Lista de mercados proveedores para México	56
Tabla 5. Principales industrias de homeware.....	57
Tabla 6 Lista de mercados proveedores para Chile	58
Tabla 7 Lista de mercados proveedores para Bolivia	59
Tabla 8. Dimensiones de Hofstede para México.....	64
Tabla 9. Dimensiones de Hofstede para Chile	66
Tabla 10. Dimensiones de Hofstede para Bolivia	67
Tabla 11. Matriz de análisis de mercado para México	69
Tabla 12. Matriz de análisis de mercado para Chile	70
Tabla 13. Matriz de análisis de mercado para Bolivia.....	71

Tabla 14. Cálculo de número de hogares estimados según población de entidades
definidas como nicho de mercado97

1 INTRODUCCIÓN

En Colombia, el 95% de las exportaciones las realizan las grandes empresas, por lo que impulsar las exportaciones de pymes en Colombia es un gran reto para el país si se tiene en cuenta que las mipymes representan más del 90% del sector productivo, generan alrededor del 35% PIB y ofrecen el 80% del empleo del país (Los retos que enfrentan las mipymes en Colombia, 2017).

La internacionalización es una de las principales estrategias de las compañías para garantizar crecimiento e incrementar la utilidad, por lo que se requiere conocer todas las variables necesarias para realizar un proceso de exportación exitoso, que sea duradero y con proyección de ampliación.

Para respuesta a lo anterior se propician sinergias entre la academia, el Gobierno y las empresas privadas para implementar planes de exportación con el fin de lograr poner en acción estrategias y herramientas de internacionalización de las mipymes; en este caso se implementó un plan exportador para la empresa Novedades Plásticas S. A., una empresa antioqueña que elabora productos de plásticos para el hogar.

Dicho plan exportador estructurado hace parte del análisis del mercado objetivo en el que la organización tiene planteado entrar para establecer cómo seleccionar el mercado con mayor potencial a través del análisis de variables socioeconómicas y económicas, la situación cambiaria, la competencia, el entorno cultural, la presencia de intermediarios y distribuidores y la infraestructura del país. Más adelante se hizo un análisis del producto en el mercado objetivo por medio del estudio de aranceles,

barreras arancelarias, segmentación del mercado, definición de logística de exportación, costeo de producto, canales de distribución y acercamiento a la estrategia de precio y mercadeo requerida para el producto.

Por último, se definieron las actividades del plan exportador, que deben ser puestas en práctica por la organización para logra la exportación del producto definido.

2 RESUMEN.

Novedades Plásticas S. A., empresa antioqueña, que en la actualidad se encuentra exportando, tiene como estrategia organizacional de crecimiento la internacionalización en mayor número de países con más productos. Los que generan interés, de acuerdo con la experiencia, son Chile, México y Bolivia.

En el presente trabajo se encuentran los resultados de las variables analizadas, el comparativo de los países de cada una de las variables y la definición de la mejor alternativa de mercado objetivo; con posterioridad, el análisis del producto en el mercado y el establecimiento de estrategias a través de la construcción de una matriz DOFA, lo que garantizó una visión global de la compañía con foco en la exportación.

La organización quiere exportar uno de sus productos líderes, la jarra de tres litros, que, con sus características de calidad y precio, se convierte en una excelente opción en el mercado internacional.

3 PALABRAS CLAVES

Plan exportador, jarra, aranceles, costos, variables socioeconómicas, mercadeo.

4 DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN

4.1 Condiciones de la compañía

Se encuentra ubicada en la calle 10 N° 50FF-28, oficina 201, edificio Primer Plano, en la ciudad de Medellín. A continuación se presenta la evolución de la compañía:

Ilustración 1. Evolución de la historia de Novedades Plásticas



Fuente: información interna de Novedades Plásticas

Planeación estratégica corporativa:

Misión: Somos una empresa productora y comercializadora de productos plásticos en líneas de hogar e institucional, en todo el territorio nacional y a nivel internacional, fundamentada en superar las expectativas y necesidades del mercado, contribuyendo al bienestar de clientes y consumidores.

Visión: Ser reconocidos por nuestros clientes, consumidores y proveedores a nivel Nacional e Internacional como una empresa innovadora y altamente competitiva. Logrando un crecimiento en ventas y un posicionamiento entre las cinco mejores empresas del sector de productos plásticos para el hogar a nivel nacional al año 2025.

Mega: Al 2022 Novedades Plásticas estará creciendo de manera eficiente, sostenible e innovadora, con Ventas por \$30.000 Millones de Pesos, un Ebitda promedio del 14.4% sobre las ventas que permitan mantener los niveles de deuda financiera estables y un crecimiento de dividendos a los accionistas.

Propósito Central: ¡Qué Buena Idea Y Bien Hecho!

Motor económico:

- ° Precio de venta promedio por producto/cliente
- ° Crecimiento por cliente

Objetivos estratégicos.

- ° Impulsar un crecimiento de la utilidad (superior al 50% de las utilidades netas del año 2017) para adquisición de moldes y el incremento del capital suscrito y pagado

- ° Fortalecer la competitividad empresarial, que permita crecimiento rentable y sostenido en el tiempo con un crecimiento en ventas > \$19.000 millones a nivel compañía (\$17.450 millones a nivel nacional) para el año 2018.
- ° Mantener un nivel de alto desempeño logístico, que se vea reflejado en el nivel de servicio (> al 90%) generando conexiones y vínculos de confianza con nuestros clientes.
- ° Impulsar el mantenimiento y mejora del sistema de gestión, asegurando coordinación, eficiencia, productividad (kaizen) y por ende la confianza de todos sus grupos de interés.
- ° Mantener altos niveles de seguridad y salud laboral para nuestros colaboradores.
- ° Potenciar el desempeño y desarrollo personal y laboral de su talento humano, en un ambiente de bienestar.
- ° Implementar/optimizar tecnologías y sistemas de información que aporten a la eficiencia y productividad de los procesos y además brinden seguridad informática (información interna de Novedades Plásticas).

Novedades Plásticas S. A. fue fundada por dos familias judías y en la actualidad se dedica a la fabricación y la comercialización de productos plásticos para el hogar. La planta de producción se encuentra ubicada en Medellín, pero tiene presencia en todo el país, y su distribución se hace a través de grandes superficies (40% de las ventas) y distribuidores.

Cuenta con un amplio portafolio, de alrededor de 500 referencias, clasificado de la siguiente manera:

1. Herméticos: aseo, portaalimentos, organizadores herméticos, botellas, vasos y otros.
2. Cocina: organizadores de cocina, elementos para cocinar, coladores, lavaplatos, plateros.
3. Nevera.
4. Mesa: recipientes multiusos, jarras, accesorios, cubiertos, otros.

5. Aseo: baño, papeleras para el hogar, variedades.

6. Infantil: bacinillas, sillas y organizadores, hora de comer, hora del baño.
7. Organizadores: cajas, canastillas, estantes.
8. Sila: coladores, rejillas para desagüe.
9. Despensa.
10. Institucional: papeleras industriales, otros.

Tiene presencia con ejecutivos de ventas en Cundinamarca, Meta, Boyacá, Antioquia, Valle del Cauca, Nariño, Atlántico, Guajira, Bolívar, Cesar, Córdoba, Sucre, Risaralda, Caldas, Quindío, Huila, Tolima, Caquetá, Santander y Norte de Santander.

Ilustración 2. Mapa de presencia de marca en el país



Fuente: plan estratégico de Novedades Plásticas



Cuenta con dos plantas de producción: Champlast y Penta, cada una con capacidad de producción de 500.000 unidades para un total de un millón de unidades por mes.

Se trabaja dos turnos, con 80 personas en una de las plantas de producción (Champlast) y 40 en la otra (Penta).

Se tiene proyectado un plan de expansión, a través de la adquisición de dos nuevas máquinas, una pequeña y otra de 800 toneladas; si se toma en consideración lo anterior, la compañía tiene la capacidad de respuesta en el momento de expandir su mercado internacional.

4.2 Condiciones del producto

Con la experiencia de la empresa y con el diferencial de calidad e innovación, se definió como producto para el plan exportador la jarra *Caribe*, cuyas especificaciones técnicas se presentan a continuación:

	Ficha Técnica De Productos		Codigo F-PF- 006	
			Version 01	
			Vigencia: Mayo del 2018	
Referencia	77683			
Descripcion	 <p style="text-align: right;">JARRA CARIBE SIN MEZCLADOR 3.5 LTS</p> <p style="text-align: right;">Jarra de 3.5 lts ideal para conservar bebidas frescas, de uso especial en la mesa.</p>			
Dimensiones (Cm)	LARGO. 19.8 x ANCHO. 18.8 x ALTO. 22.1 CMS			
Peso del Producto (gr)	262,60 gr			
Peso Por Pieza (gr)	TAPA. 57,60 CUERPO. 205,00 gr			
Capacidad (Lt)	3.5 LTS			
Material	POLIPROPILENO 40H92			
Colores Y Cantidad Del Producto	surtido	Colores Y Cantidad Por Piezas		
Unidad De Empaque	18			
Subempaque Y Cantidad				
EAN 13	7702860776837	EAN 14	17702860776834	
Medidas Empaque (Cm)	LARGO. 655 x ANCHO. 485 x ALTO. 465 CMS			
Volumen Empaque	147,718,875 m ³			
Tipo Empaque	CAJA -01B			
Peso Del Empaque	1,0644 Klgr			
Peso Empaque + Producto	1,327 gr			

Fuente: ficha técnica del producto (información interna de Novedades Plásticas)

La línea de hogar tiene alta demanda mundial, por lo que la compañía quiere apalancar su crecimiento de 20% en ventas con exportaciones.

4.3 Condiciones de exportaciones

Novedades Plásticas S. A. exporta a Ecuador a través de la Corporación Favorita, líder de agrupación de comercio minorista en dicho país, lo que representa el 2% del total de las ventas; en la actualidad se están cerrando negociaciones con República Dominicana y buscando alternativas de distribución en Guatemala a través de Guateplast; todas estas opciones de internacionalización están enfocadas a cumplir la meta de que el 20% de las ventas sean para el mercado extranjero.

4.4 Condiciones de mercadeo

La compañía cuenta con un proceso estructurado de mercadeo y una persona exclusiva para comercio exterior con sede en Bogotá; como ventaja competitiva dispone de un sistema de distribución fuerte en el país, con presencia en grandes superficies y distribuidores, lo que significa gran cobertura nacional.

Con la experiencia se ha evidenciado que el propio mercado se ha segmentado mismo, lo que ha servido para determinar cuál tipo de producto se debe vender en cada segmento de mercado; por ejemplo, en los almacenes de cadena se maneja menor número de referencias que en distribuidores.

En Colombia se evidencia gran competencia con foco en precio y por esta razón se está buscando alternativa de utilizar material recuperado.

5 SELECCIÓN DE MERCADOS

5.1 Identificación de mercados

Con el propósito de seguir creciendo en el mercado de exportaciones y con el conocimiento de la dinámica actual, Novedades Plásticas tiene como objetivo organizacional entrar en mercados de los siguientes países: Chile; Bolivia y México.

Bolivia es un mercado de grandes volúmenes y se encuentra muy bien ubicado, fuera de que se paga muy bien; México y Chile también tienen mercados de grandes volúmenes.

Para la selección de mercado se analizaron diferentes variables, que se compararon y se validaron para determinar cuál es la mejor opción para implementar el plan exportador; las variables por evaluar son los riesgos políticos, económicos y operacionales y el potencial de mercado de importaciones y exportaciones para el

código arancelario al que corresponde el producto, fuera de enfoque cultural, lo que permitió realizar un adecuado análisis macroeconómico y cultural.

El comparativo de riesgos políticos y económicos se encuentra en la tabla 2, en la que se puede observar que el país con mayor riesgo es Chile, seguido por México y Bolivia, en su orden; Chile y Bolivia poseen riesgo político similar y el menor se encuentra en Bolivia.

Tabla 1. Riesgos económico y político de los países preseleccionados

País	Índice de riesgo del país	Riesgo operacional	Riesgo económico	Riesgo político
México	59,2	51,2	66,7	56,9
Bolivia	49,3	36,4	56,5	51,5
Chile	69,7	64,8	67,3	70,6

Fuente: elaboración propia con base en Marsh (2018)

En cuanto al potencial de mercado, se evidenció el comportamiento de exportaciones e importaciones de los países preseleccionados, que se muestra en la **¡Error! No se**

encuentra el origen de la referencia.; el país con mayor volumen de exportaciones e importaciones es México, seguido de Chile, y con muy bajos niveles de importaciones y exportaciones se encuentra Bolivia.

Tabla 2. Potencial de mercado

País	Exportaciones en 2017 (miles de USD)	Importaciones en 2017 (miles de USD)	Importación por código arancelario 392490 (miles de USD)	Cantidad importada en 2017 (toneladas)	Exportación por código arancelario 392490 (miles de USD)	Cantidad exportada en 2017 (toneladas)
México	409.451.378	420.369.113	92.537	15.987	48.823	8413
Bolivia	6.656.400	6.677.867	3.182	0	0	0
Chile	68.305.476	65.161.351	37.514	9.183	3.735	797

Fuente: elaboración propia con base en ITC (2018)

Para el análisis cultural se utilizaron las dimensiones de Geert Hofstede (2018), que indica que existen seis dimensiones para validar las interacciones entre culturas en las que se asignan valores a dichas dimensiones en una escala de 1 a 120; este psicólogo social ha recopilado la mayoría de sus investigaciones sobre valores culturales del mundo mediante estudios realizados por IBM, una firma de tecnología y consultoría con sede en Estados Unidos. A continuación se explica cada una de las dimensiones:

Índice de distancia del poder: según Hofstede (2018), “la distancia de poder se refiere a la medida en que los miembros menos poderosos de las organizaciones e instituciones (como la familia) aceptan y esperan que el poder se distribuya de forma desigual”. Esta dimensión no mide el nivel de distribución del poder en una cultura determinada, sino que analiza cómo se sienten las personas respecto a él. Una puntuación baja de distancia del poder significa que esa cultura espera y acepta que las relaciones de poder sean democráticas y que se considera a sus miembros como iguales. Una puntuación elevada de este índice significa que los miembros menos poderosos de la sociedad aceptan su lugar y son conscientes de la existencia de posiciones jerárquicas formales.

Individualismo contra colectivismo: “el grado en que las personas se integran en los grupos” (Hofstede, 2018). Esta dimensión no reviste connotaciones políticas y se refiere al grupo más que al individuo. Las culturas que son individualistas dan importancia a la consecución de los objetivos personales. En las sociedades colectivistas, los objetivos del grupo y su bienestar se valoran por encima de los del individuo.

Índice de evitación de la incertidumbre: “tolerancia de una sociedad de la incertidumbre y la ambigüedad” (Hofstede, 2018). Se trata de una dimensión que mide la manera en que una sociedad aborda las situaciones desconocidas, los

acontecimientos inesperados y la tensión del cambio. Las culturas que obtienen una puntuación elevada en este índice toleran de peor manera el cambio y suelen minimizar la ansiedad que provoca lo desconocido mediante la implementación de reglas, normativas o leyes rígidas. Las sociedades que obtienen una puntuación baja de este índice están más abiertas al cambio y tienen menos reglas y leyes, así como pautas más flexibles.

Masculinidad contra femineidad: “distribución de los papeles emocionales entre los géneros” (Hofstede, 2018). Esta dimensión mide el nivel de importancia que una cultura les da a los valores estereotípicamente masculinos, como la asertividad, la ambición, el poder y el materialismo, y a los valores estereotípicamente femeninos, como el énfasis en las relaciones humanas. Las culturas con un valor alto en la escala de la masculinidad suelen presentar diferencias más marcadas entre los géneros y por lo común son más competitivas y ambiciosas. Las que obtienen una puntuación baja en esta dimensión presentan menos diferencias entre géneros y conceden gran importancia al desarrollo de relaciones.

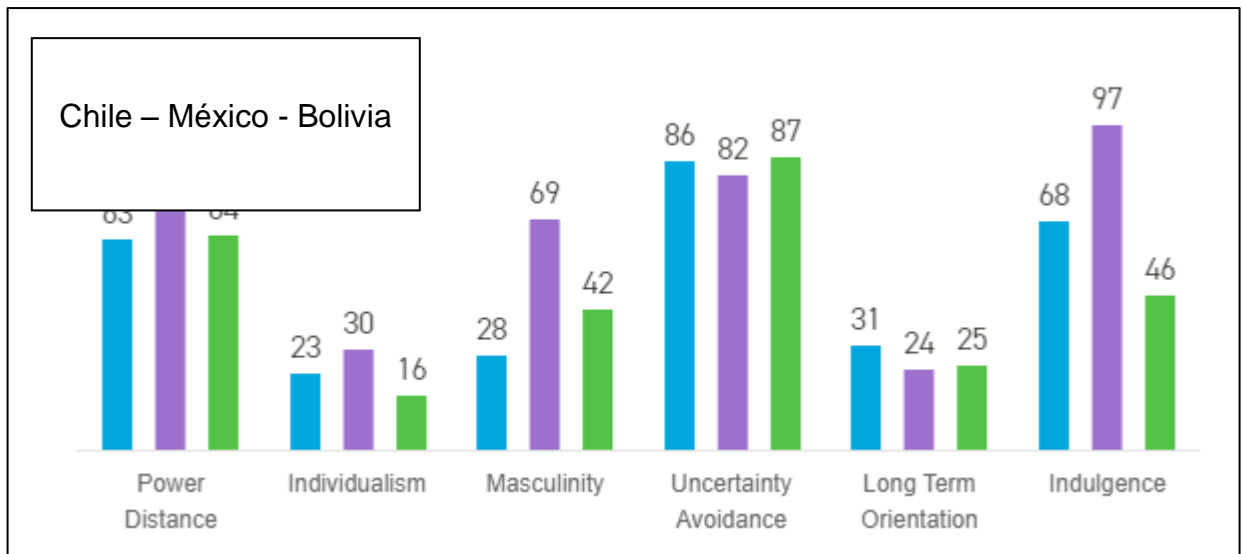
Orientación de largo plazo contra la de corto plazo: esta dimensión describe el horizonte temporal de una sociedad. Las culturas con una orientación de corto plazo valoran los métodos tradicionales, dedican una cantidad de tiempo considerable a desarrollar relaciones y, en general, consideran el tiempo como una dimensión circular. Lo anterior significa que el pasado y el presente están interconectados y que se piensa que lo que no se puede hacer hoy, se puede hacer mañana. Lo contrario a esto es la orientación de largo plazo, que considera el tiempo una dimensión lineal y mira al futuro en lugar de al presente o al pasado. Está orientada hacia los objetivos y valora las recompensas.

Indulgencia contra contención: esta dimensión mide la capacidad de una cultura para satisfacer las necesidades inmediatas y los deseos personales de sus miembros. Las que valoran la contención poseen normas sociales estrictas que regulan y desaconsejan la satisfacción de los impulsos (Hofstede, 2018).

Con el uso de esta herramienta se evaluaron los tres países preseleccionados.

Se hizo la comparación por país de las dimensiones de Geert Hofstede y Bolivia fue el que tuvo mayor evitación de la incertidumbre, México el que tuvo mayor distancia de poder, indulgencia e individualismo y Estados Unidos el que poseyó mayor individualismo y masculinidad; sin embargo, los tres países fueron muy similares con respecto a la dimensión de orientación de largo plazo contra la de corto plazo, como se puede ver a continuación:

Ilustración 3. Comparación según las dimensiones de Geert Hofstede



Fuente: Hofstede (2018)

Con el objetivo de contar con información más detallada, que hace parte del análisis de las variables de los países preseleccionados, a continuación se presenta información particular de cada país:

5.2 Selección del mercado objetivo

México

México es el país de habla hispana más poblado del mundo y el segundo país en dicho aspecto de América Latina, después del Brasil, de lengua portuguesa. Las culturas altamente desarrolladas, incluidos los olmecas, los mayas, los toltecas y los aztecas, existían mucho antes de que España conquistara México en 1521. México fue una colonia española durante 300 años hasta 1821, cuando de manera formal logró la independencia.

Durante 70 años, el Gobierno nacional de México estuvo dominado por el Partido Revolucionario Institucional (PRI), que ganó todas las elecciones presidenciales hasta las de julio de 2000, cuando Vicente Fox se convirtió en el primer presidente de la oposición, que completó su mandato el 1 de diciembre de 2006 y fue sucedido por Felipe Calderón.

Chile

Chile obtuvo su independencia de España en 1818. Estableció una democracia parlamentaria a fines del siglo XIX, pero degeneró en un sistema que protegía los intereses de la oligarquía gobernante. En la década de 1920, cuando la disidencia surgió del poder desigual y la distribución de la tierra, los grupos marxistas ganaron un fuerte apoyo popular. El Gobierno en la década de 1960 se embarcó en programas sociales y económicos de largo alcance, en particular en educación, vivienda y reforma agraria, pero los programas no pudieron eliminar las desigualdades enraizadas en el pasado. El senador Salvador Allende, marxista y miembro del Partido Socialista de Chile, fue elegido presidente en 1970 por un estrecho margen, pero fue derrocado en 1973 por un golpe militar liderado por Augusto Pinochet, que gobernó hasta que se instaló un presidente elegido en votación libre en 1990. Chile tiene una de las economías más fuertes de América Latina. Desde la década de 1980, ha mantenido políticas económicas sólidas que han contribuido al crecimiento constante, pero enfrenta el desafío de diversificar su economía, dependiente del cobre (CIA, s.f.).

Bolivia

Ubicada en el corazón de Sudamérica, Bolivia obtuvo su independencia de la dominación española en 1825. No obstante, durante años después de la independencia, el país tuvo inestabilidad política con una serie de golpes y contraataques, hasta que se estableció el Gobierno civil democrático en 1982. Sin embargo, el país en las últimas épocas ha estado enfrentando los difíciles problemas de la pobreza, el malestar social y la producción ilegal de drogas. Bolivia tiene las segundas mayores reservas de gas natural en América del Sur, pero ha habido tensiones a largo plazo sobre la explotación y la exportación del recurso, que subyacen a crisis políticas recurrentes (CIA, s.f.).

5.2.1 Riesgo político

5.2.1.1 México

México está dotado de recursos naturales sustanciales y es un importante productor y exportador de petróleo. La economía mexicana depende en gran medida de las exportaciones a los Estados Unidos, que representan alrededor del 90 % de las totales. El país ha experimentado una profunda transformación económica desde mediados de la década de 1990, como resultado de la liberalización económica y su adhesión al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (un bloque de libre comercio con Estados Unidos y Canadá, también conocido como NAFTA). Ha habido un progreso rápido e impresionante en la construcción de una economía moderna y diversificada, la mejora de la infraestructura y la lucha contra la pobreza. En la actualidad disfruta de un sistema económico y político más abierto y está más integrado con la economía mundial.

Desde el año 2010, México ha estado plagado por la violencia desenfrenada y el crimen a manos de narcotraficantes y carteles. El grado de criminalidad que afecta a amplias franjas del país ha suscitado dudas sobre la capacidad del Gobierno mexicano para tratar en forma adecuada con bandas de narcotraficantes, que han convertido partes del país en enclaves sin ley.

La elección del presidente Enrique Peña Nieto en 2012 no ha influido de manera significativa en el clima general de anarquía y agitación que México ha enfrentado en los últimos tiempos, como resultado de las pandillas de narcóticos. De hecho, el caso de más de 40 estudiantes matriculados en manos de bandas de narcotraficantes a fines de 2014 fue un recordatorio de la continua plaga del terrorismo centrado en narcóticos en el país.

En 2015, con independencia de la incapacidad del presidente Peña Nieto para lidiar con la espantosa violencia que azotaba el país a manos de narcotraficantes, su partido gobernante, el PRI, proclamó la victoria en las elecciones parlamentarias.

En el mediano plazo, el riesgo más grande para la perspectiva económica es la renegociación de NAFTA y se espera que el crecimiento verdadero anual medio del PIB se establezca alrededor del 2.5% en el período 2018-2023.

La incertidumbre presentada por las elecciones presidenciales realizadas en julio del presente año puede retrasar planes de inversión corporativa, que podrían debilitar más lejos la economía. La inflación elevada podía también modificar el gasto de consumidor en un futuro próximo.

5.2.1.2 Chile

Debido a una política fiscal expansiva destinada a reducir la desigualdad, el resultado neto del Gobierno general pasó de un superávit a un déficit en el período 2011-2016. A medida que la economía se desaceleró, ello también desafió la reforma tributaria en 2014, destinada a aumentar los ingresos fiscales, en la que se elevó la tasa del impuesto corporativo y se eliminaron algunos incentivos fiscales.

La deuda pública se mantuvo baja, en 21.3% del PIB en 2016, y es sostenible.

Chile tiene dos fondos soberanos de inversión: el de estabilización social y económica y el de reserva de pensiones, con activos de USD14,7 mil millones y USD9,4 mil millones, en su orden, en junio de 2017, que se crearon para ayudar a atender el déficit presupuestario y cumplir los desafíos del país que surgen del envejecimiento de la población.

Chile cuenta con el 11.3% de la población total mayor de 65 años en 2016, proporción se proyecta que aumentará al 17.6% en el año 2030. Su índice de dependencia de la tercera edad aumentará del 16.5% en 2016 al 27.0% en 2030 y será uno de los más altos entre los principales países de América Latina, para lo cual el Gobierno ha

tomado medidas con el fin de mitigar los efectos de las pensiones adicionales y los costos de atención médica a largo plazo.

5.2.1.3 Bolivia

Bolivia es un país rico en recursos, con un fuerte crecimiento atribuido, en gran medida, a las exportaciones de gas natural a Brasil y Argentina y al importante gasto público. Sin embargo, el país sigue siendo uno de los menos desarrollados de América Latina debido a un clima de negocios deficiente y a la intervención del Estado en la economía, que frena la inversión y el crecimiento del sector privado.

Después de una crisis económica desastrosa a principios de la década de 1980, las reformas estimularon la inversión privada, incentivaron el crecimiento económico y redujeron las tasas de pobreza en los años noventa. El período 2003-2005 se caracterizó por la inestabilidad política, las tensiones raciales y las protestas violentas contra los planes, con posterioridad abandonados, para exportar las reservas de gas natural recién descubiertas de Bolivia a los grandes mercados del hemisferio norte. Los altos precios de los productos básicos entre 2010 y 2014 mantuvieron un rápido crecimiento y grandes superávits comerciales. El declive global en los precios del petróleo, que comenzó a finales de 2014, ejerció presión a la baja sobre el precio que Bolivia recibe por el gas exportado y resultó en menores tasas de crecimiento del PIB, que disminuyó de 4.9% en 2015 a 4.2% en 2017 y en pérdidas en ingresos gubernamentales y déficits fiscales y comerciales.

La falta de inversión extranjera en los sectores clave de la minería y los hidrocarburos,

junto con el conflicto entre los grupos sociales, plantea desafíos para la economía boliviana. En 2015, en un intento por mejorar el clima de inversión, el presidente Evo Morales amplió sus esfuerzos para cortejar la inversión internacional y aumentar la capacidad de producción de energía de Bolivia, mediante la aprobación de una ley de inversiones y la promesa de no nacionalizar industrias adicionales. A principios de 2016, el Gobierno de Bolivia aprobó el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social 2016-2020, destinado a mantener un crecimiento del 5% y a reducir la pobreza. La división en clases sociales entre los ricos bolivianos de ascendencia europea y los grupos indígenas más pobres es muy amplia y cada parte acusa a la otra de armar a grupos paramilitares ilegales. Los problemas del país se ven agravados por el malestar social entre los cultivadores de coca, los indígenas, los trabajadores del sector público y los desempleados.

En 2016, los mineros amotinados secuestraron y asesinaron al viceministro de Minería. El Gobierno nacional describió el incidente como un intento de golpe.

La escena política está dominada por los esfuerzos del presidente Morales para mantenerse en el poder más allá del final de su mandato en 2020 (CIA, s.f.).

5.2.2 Riesgo económico

5.2.2.1 México

México fue la segunda economía más grande de América Latina en el año 2017. El crecimiento verdadero anual del PIB bajó a 2.0% de 2017, a partir del 2.9% de 2016, como resultado de una inversión más débil que fue acortada por el ambiente incierto asociado con la negociación de México con Estados Unidos.

La renegociación de NAFTA es el riesgo más grande para la perspectiva económica mexicana en el mediano plazo. Por lo tanto, se espera que el crecimiento verdadero anual medio del PIB modere a 2.5% sobre 2018-2023 (Euromonitor International, 2018a).

Indicadores económicos

Con base en la información de la CIA (s.f.), se presentan los principales indicadores económicos de México:

PIB (paridad de poder adquisitivo):

- \$2.406 billones (estimación para 2017)

- \$2,356 billones (estimación para 2016)
- \$2.303 billones (estimación para 2015)

PIB (tipo de cambio oficial):

\$1.142 billones (estimación para 2017)

PIB: tasa de crecimiento real:

- 2.1% (estimación para 2017)
- 2.3% (estimación para 2016)
- 2.7% (estimación para 2015)

Comparación del país con el mundo: puesto 149

PIB per cápita (paridad de poder adquisitivo o *purchasing power parity*, que se suele designar con la forma abreviada PPP):

- \$19,500 (estimación para 2017)
- \$19,300 (estimación para 2016)
- \$ 19,000 (estimación para 2015)

Exportaciones:

La información de exportaciones del año 2017 de México se presenta a continuación (CIA, s.f.):

Exportaciones: \$406 billones (estimación para 2017).

Exportaciones de productos básicos: productos manufacturados, electrónica, vehículos y autopartes, productos derivados de petróleo, petróleo, plata, plásticos, frutas, vegetales, café, algodón. México es el principal productor mundial de plata.

Exportaciones a países socios: Estados Unidos: 81% (2016).

Importaciones:

Con base en información de la CIA (s.f.) se presentan las siguientes conclusiones respecto a las importaciones de México:

- Importaciones: USD417,3 billones (estimación para 2017)
- Importaciones de productos básicos: máquinas metalúrgicas, productos de acero, maquinaria agrícola, equipos eléctricos, piezas de automóviles para montaje y reparación, aeronaves, partes de aeronaves, plásticos, gas natural y productos derivados del petróleo.
- Importaciones a socios: China (18%), Estados Unidos (46,6%) y China (4,6%) (2016).

5.2.2.2 Chile

Chile tiene una economía orientada hacia el mercado, caracterizada por un alto enfoque en comercio exterior y una reputación de contar con instituciones financieras sólidas y una política firme, que le han otorgado la calificación de bonos soberanos más sólida de América del Sur.

Las exportaciones de bienes y servicios representan alrededor de un tercio del PIB, y los productos representan cerca del 60% de las exportaciones totales.

El cobre es la principal exportación de Chile y proporciona el 20% de los ingresos del Gobierno.

De 2003 a 2013, el crecimiento real promedió casi 5% por año, a pesar de una ligera contracción en 2009, como resultado de la crisis financiera mundial. El crecimiento se desaceleró a un estimado de 1.4% en 2017. Una caída continua en los precios del cobre llevó a Chile a experimentar su tercer año consecutivo de crecimiento lento (Euromonitor International, 2018a).

Indicadores económicos

Con base en la página de la CIA (s.f.), se presentan los principales indicadores económicos de Chile como se puede observar a continuación: PIB (paridad de poder adquisitivo):

- USD452.1 mil millones (estimación para 2017)
- USD446 mil millones (estimación para 2016)
- USD439 mil millones (estimación para 2015)

Comparación del país con el mundo: puesto 45

PIB (tipo de cambio oficial):

- USD263.2 mil millones (estimación para 2017)

PIB (tasa de crecimiento real):

- 1.4% (estimación para 2017)
- 1.6% (estimación para 2016)
- 2.3% (estimación para 2015)

Comparación del país con el mundo: puesto 179

PIB (paridad de poder adquisitivo o *purchasing power parity*, que se suele designar con la forma abreviada PPP):

- USD24,600 (estimación para 2017)
- USD24,500 (estimación para 2016)
- USD24,400 (estimación para 2015)

Comparación del país con el mundo: puesto 80

Ahorro nacional bruto:

- 20% del PIB (estimación para 2017)
- 20.2% del PIB (estimación para 2016)
- 21.3% del PIB (estimación para 2015)

Comparación de país con el mundo: puesto 88

PIB (composición, por uso final):

- Consumo de los hogares: 63.9%

- Consumo del Gobierno: 13.6%
- Inversión en capital fijo: 22.2%
- Inversión en inventarios: -0.2%
- Exportaciones de bienes y servicios: 28.2%
- Importaciones de bienes y servicios: -27.6% (estimación para 2017)

PIB (composición, por sector de origen):

- Agricultura: 4.4%
- Industria: 31.4%
- Servicios: 64.3% (estimación para 2017)

Exportaciones:

Con base en la CIA (s.f.), se presentan las siguientes conclusiones respecto a las exportaciones de Chile:

- USD64,61 billones (estimación para 2017)
- USD60,6 billones (estimación para 2016)
- Exportaciones de productos básicos: cobre, fruta, productos de pescado, papel y pulpa, productos químicos, vino
- Exportaciones a socios: China (28,6%), Estados Unidos (14,1%), Corea del Sur (6,9 %) y Brasil (5%) (2016).

Importaciones:

Con base en la CIA (s.f.), se presentan las siguientes conclusiones respecto a las importaciones de Chile:

- USD59,92 billones (estimación para 2017)
- USD53,32 billones (estimación para 2016)
- Importaciones: petróleo y productos derivados del petróleo, productos químicos, equipos eléctricos y de telecomunicaciones, maquinaria industrial, vehículos, gas natural
- Importaciones de socios: Estados Unidos (14,7%), China (24,6%), Argentina (4,4%) y Francia (4.2%) (2016)

5.2.2.3 Bolivia

La agricultura emplea al 27.5% de la fuerza de trabajo. Las semillas de soya son un cultivo comercial importante, pero la coca y la cocaína son dominantes. Las principales exportaciones (aparte de la coca) son las semillas de soya, la madera y el azúcar. La productividad es baja según los estándares regionales y las áreas cultivadas no se han ampliado durante muchos años. La producción agrícola se redujo en forma drástica a principios de 2017 debido a la sequía y a la plaga de langostas. La fabricación representa el 12.7% del PIB y emplea al 10.6% de la fuerza de trabajo. La mayoría de las industrias son a pequeña escala, pero aspiran a servir mercados regionales. Los principales fabricantes se dedican a la producción de prendas de vestir, bienes de consumo no duraderos y metales refinados. La minería representa una gran parte de las exportaciones. Bolivia es el principal productor mundial de estaño y posee depósitos de cobre, plomo, plata, zinc, antimonio, wolframio y oro. También tiene grandes reservas de litio. El procesamiento del zinc está programado para comenzar en el futuro cercano con la construcción de dos plantas de procesamiento. Un importante proyecto para extraer depósitos de mineral de hierro está en marcha en el sudeste de Bolivia. Se estima que el sitio contiene 40 mil millones de toneladas de mineral de hierro, la mayor fuente no explotada en el mundo. El Gobierno en la actualidad opera cuatro minas y dos plantas de fundición, luego de una serie de nacionalizaciones.

El turismo tiene un gran potencial, pero los ingresos de los turistas representan menos del 2% del PIB. El valor real de los ingresos turísticos aumentó en un 3.4% en 2017 y se espera una ganancia del 4.1% en 2018. El Gobierno está revisando su estrategia turística, con el ambicioso objetivo de atraer a más de siete millones de visitantes al

año. Planea invertir USD400 millones para lograr ese objetivo y busca otros USD400 millones del sector privado. El sistema bancario se ha fortalecido, aunque solo un puñado de bancos representa la mayor parte de los activos del sistema. El crédito está aumentando a un buen ritmo.

Indicadores económicos:

PIB (paridad de poder adquisitivo):

- USD83.5 mil millones (estimación para 2017)
- USD80.14 mil millones (estimación para 2016)
- USD76.86 mil millones (estimación para 2015)

Comparación del país con el mundo: puesto 93

PIB (tipo de cambio oficial):

USD37,78 mil millones (estimación para 2017)

PIB (tasa de crecimiento real):

- 4.2% (estimación para 2017)
- 4.3% (estimación para 2016)
- 4.9% (estimación para 2015)

Comparación del país con el mundo: puesto 59

PIB (paridad de poder adquisitivo o *purchasing power parity*, que se suele designar con la forma abreviada PPP):

- USD7,500 (estimación para 2017)
- USD7,400 (estimación para 2016)
- USD7,200 (estimación para 2015)

Comparación del país con el mundo: puesto 154

Ahorro nacional bruto:

- 15.6% del PIB (estimación para 2017)
- 15.1% del PIB (estimación para 2016)
- 14.2% del PIB (estimación para 2015)

Comparación del país con el mundo: puesto 123

PIB (composición, por uso final):

- Consumo de los hogares: 69%
- Consumo del Gobierno: 17.6%
- Inversión en capital fijo: 20.3%
- Inversión en inventarios: 0.5%
- Exportaciones de bienes y servicios: 24.2%
- Importaciones de bienes y servicios: -31.6%

Exportaciones:

Con base en la CIA (s.f.), se presentan las siguientes conclusiones respecto a las exportaciones de Bolivia:

- USD7,541 billones (estimación para 2017)
- USD7 billones (estimación para 2016)
- Exportaciones a socios: Brasil (19.3%), (Estados Unidos 13,6%), Argentina (11,4%), Colombia (8,8%), China (6,8%), Japón (5,9%), Corea del Sur (5,4%), Perú (4,8%) y Bélgica (4,6%) (2016).

Importaciones:

Con base en la CIA (s.f.), se presentan las siguientes conclusiones respecto a las importaciones de Bolivia:

- USD8.239 billones (estimación para 2017)
- USD7.888 billones (estimación para 2016)
- Importaciones de socios: China (19,9%), Brasil (17,6%), Argentina (10,5%), Estados Unidos (9,8%), Japón (4,9%) y Chile (4,1%) (2016)

5.2.3 Riesgos de tipo de cambio e inflación

5.2.3.1 México

La inflación fue muy elevada en el año 2017. La liberalización del mercado de la gasolina, la eliminación del subsidio del combustible y la depreciación de la moneda ocasionaron incrementos en precios de los alimentos, lo que generó un aumento considerable en la inflación en el año en mención.

El crecimiento del PIB fue del 2.0% en el año 2017, en comparación con un 2.9% de 2016, y la inversión fue menor por la incertidumbre en las negociaciones de México con Estados Unidos.

El peso mexicano es una moneda fluctuante, gobernada por los poderes del mercado. Las tasas de interés altas en Estados Unidos y las dudas surgidas por las renegociaciones de NAFTA hicieron que la moneda tuviese una depreciación de 18.9%, comparada con el dólar estadounidense en el período 2015-2017.

Se espera que la incertidumbre de NAFTA mantenga el peso relativamente débil contra el dólar de Estados Unidos en el período 2018-2023. Sin embargo, se prevé que una tasa de interés de referencia relativamente alta tendrá un efecto moderador sobre los precios, lo que provocará que la inflación anual baje, pero terminará justo por encima de la tasa objetivo del 3.0% del Banco Central para el año 2023 (Euromonitor International, 2018a).

5.2.3.2 Chile

La moneda ha sufrido una depreciación considerable; por lo tanto, para estimular desarrollo económico, el Banco Central Chile (BCC) estableció una política monetaria activa en 2017.

Debido a demanda doméstica, la inflación anual bajó entre 2014 y 2016 y acabó el período en 3.8%.

El BCC redujo la tasa de interés del país a partir del 5.25% en junio de 2011, a 3.5% en diciembre de 2015, decisión que implicó que el tipo de interés a largo plazo y la tarifa interbancaria se redujeran para garantizar una trayectoria hacia abajo en el período 2011-2016. La tasa de interés bajó aún más en 2017, en 2.5% en junio de dicho año, para estimular la inversión de negocios y la compra por parte del consumidor.

Como resultado de intereses más bajos, la fuente de dinero creció por 37.1% en el período 2011-2016, lo que indujo una tendencia a la liquidez amplia en la economía chilena, aunque volátil.

El peso chileno funciona según el régimen del Banco Central, que puede intervenir para determinar su dirección. El peso se depreció en forma considerable durante los años 2011 a 2016, en un 39.9% frente al dólar, fenómeno marcado, en lo primordial, por los precios globales del cobre.

5.2.3.3 Bolivia

Bolivia cerró 2017 con una inflación de 2,71%, el más bajo desde 2009, cuando se reportó un aumento anual de 0,3%. En 2015 fue de 2,95%; en 2014 alcanzó 5,19%; en 2013 se situó en 6,48%; en 2012, en 4,54%; en 2011, en 6,9%; y en 2010, en 7,2%.

El gobierno boliviano ha señalado varias veces que la inflación controlada ha sido resultado del buen manejo económico y de una fuerte inversión pública en sectores productivos.

Bolivia no dio aún el dato del crecimiento económico de 2017, aunque estimaciones previas señalan que bordearía el 4% que, según el Ministerio de Economía, es uno de los más altos de la región.

El gobierno de Evo Morales ha previsto para 2018 un crecimiento de 4,7% y una inflación de 4,5%. (Euromonitor International, 2018a).

5.2.4 Competencia local e internacional

5.2.4.1 México

Según ITC (2018), los principales socios comerciales para el código arancelario 39249000 (vajilla, artículos de cocina o de uso doméstico y artículos de higiene o tocador de plástico: los demás) son China, con USD44,874 miles (2017), que equivale a un 48.5% de las exportaciones, y Estados Unidos de América, con USD29,675 con un 32.1%, como se puede observar en la ilustración 4.

Tabla 4 Lista de mercados proveedores para México

País	Valor importado en 2017 (miles de USD)	Saldo comercial en 2017 (miles de USD)	Participación de las importaciones para México (Porcentaje)	Cantidad importada en 2017	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)
Mundo	92.537	-43.714	100	15.987	Toneladas	5.788
China	44.874	-44.873	49	9.772	Toneladas	4.592
Estados Unidos de América	29.675	6.483	32	4.457	Toneladas	6.658
Tailandia	2.683	-2.683	3	204	Toneladas	13.152
Reino Unido	4.476	-4.476	5	171	Toneladas	26.175
Italia	926	-910	1	164	Toneladas	5.646
Taiw an	1.062	-1.062	1	132	Toneladas	8.045
Alemania	1.061	-1.036	1	131	Toneladas	8.099

Fuente: elaboración propia con base en ITC (2018)

Colombia no exporta a México este tipo de productos.

Principales industrias del país:

Tabla 5. Principales industrias de *homeware*

Table 4 NBO Company Shares of Homewares: % Value 2013-2017

% retail value rsp	2013	2014	2015	2016	2017
Tupperware Brands Mexico, S de RL de CV	9.3	9.7	11.4	11.5	11.8
Avon Cosmetics SA de CV	12.4	11.5	10.8	10.5	10.2
SEB Mexicana SA de CV, Groupe	9.5	9.7	10.7	10.0	9.9
Crisa Libbey México S de RL de CV	10.4	10.4	9.9	9.7	9.4
Cinsa SA de CV	7.8	7.7	8.1	8.6	8.4
Grupo Vasconia SAB	7.6	7.6	7.6	7.8	8.1
Virutexilko SA de CV	4.0	4.0	3.9	4.0	4.1
Norditalia SA de CV	3.1	3.1	3.1	3.1	3.2
Metaltex México SA de CV	2.7	2.8	2.7	2.8	2.8
Crown Baccara de Mexico SA de CV	2.2	2.1	2.1	2.1	2.1
Tramontina de México SA de CV	1.7	1.7	1.6	1.7	1.7
Gibson Overseas Inc	1.5	1.5	1.5	1.5	1.5
Arc Internacional México SA de CV	1.3	1.3	1.3	1.3	1.3
Oneida SA de CV	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2
World Kitchen México S de RL de CV	1.2	1.2	1.2	1.2	1.2
Icono Comercial SA de CV	0.7	0.7	0.7	0.7	0.8
Rubbermaid de México SA de CV	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4
Zara Home México SA de CV	0.1	0.2	0.2	0.2	0.2
Others	22.9	23.2	21.8	21.7	21.7
Total	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

Fuente: Euromonitor International (2018b)

5.2.4.2 Chile

Según ITC (2018), los principales socios comerciales para el código arancelario 39249000 (vajilla: artículos de cocina o de uso doméstico y artículos de higiene o tocador de plástico: los demás), que comercializa Novedades Plásticas, son China con

USD25,017 (2017), que equivale al 66.7%, y Perú, con USD3,479 (2017), que equivale al 9,3%, como se puede ver en Tabla 5.

Tabla 6 Lista de mercados proveedores para Chile

País	Valor importado en 2017 (miles de USD)	Saldo comercial en 2017 (miles de USD)	Participación de las importaciones para Chile (porcentaje)	Cantidad importada en 2017	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)
Mundo	37.514	-33.779	100	9.183	Tonelada	4.085
China	25.017	-25.017	66.7	6.830	Tonelada	3.663
Perú	3.479	-3.068	9.3	1.036	Tonelada	3.358
Estados Unidos de América	1.844	-1.794	4.9	305	Tonelada	6.046
Colombia	631	-259	1.7	168	Tonelada	3.756
Reino Unido	1.284	-1.284	3.4	94	Tonelada	13.660
Brasil	776	-145	2.1	83	Tonelada	9.349
Zona Nepalesa	222	-127	0.6	74	Tonelada	3.000
Taiw an	545	-545	1.5	69	Tonelada	7.899
Italia	305	-305	0.8	69	Tonelada	4.420
Alemania	679	-679	1.8	66	Tonelada	10.288

Fuente: elaboración propia con base en ITC (2018)

5.2.4.3 Bolivia

Según ITC (2018), los principales socios comerciales para el código arancelario manejado son Brasil, con USD719 (2017), que equivale a un 22.6%, México, con USD697 (2017), que equivale a 21.9%, y Estados Unidos, con USD596, que equivale a 18,7 %, tal como se observa en la Tabla 6.

Tabla 7 Lista de mercados proveedores para Bolivia

País	Valor importado en 2017 (miles de USD)	Saldo comercial en 2017 (miles de USD)	Participación de las importaciones para Bolivia. Estado Plurinacional de (Porcentaje)	Cantidad importada en 2017	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad)
Total	3.182	-3.182	100	0	No aplica	
Brasil	719	-719	22.6	103	Tonelada	6.981
México	697	-697	21.9	68	Tonelada	10.250
Estados Unidos de América	596	-596	18.7	0	No aplica	
Chile	323	-323	10.2	23	Tonelada	14.043
China	312	-312	9.8	71	Tonelada	4.394
Colombia	157	-157	4.9	29	Tonelada	5.414
Italia	153	-153	4.8	5	Tonelada	30.600
Hong Kong, China	89	-89	2.8	13	Tonelada	6.846
España	41	-41	1.3	34	Tonelada	1.206
Argentina	38	-38	1.2	4	Tonelada	9.500

Fuente: ITC (2018)

5.2.5 Potencial del tamaño del mercado

5.2.5.1 México

El sector de productos de plástico para el hogar presenta un potencial de mercado de más de USD79,000 (2017), como lo muestra la ilustración 7 para el sector seleccionado entre los mercados de Colombia y México, lo que deja concluir que hay un gran mercado potencial en dicho país.

Ilustración 4. Comercio bilateral entre Colombia y México

Comercio bilateral entre México y Colombia
Producto: 392490 Artículos de uso doméstico y artículos de higiene o tocador, de plástico (exc. vajilla y demás ...)

Unidad: Dólar Americano miles

Tabla | Gráfico | Mapa | Empresas

Descargar:

Período (número de columnas): 3 por página | líneas por página: Por defecto (25 por página)

Código del producto	Descripción del producto	México importa desde Colombia			México importa desde el mundo		
		Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2017	Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2017
39249099	Los demas articulos de uso domestico y de higiene, de plastico: los dem s.	304	303	386	75.432	76.830	79.483
39249000	Los demas articulos de uso domestico y de higiene, de plastico	0	0	0	11	38	3
39249001	Mangos para maquinillas de afeitar.	0	0	0	24.955	19.425	13.051

Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) desde enero de 2016.

Fuente: ITC (2018)

5.2.5.2 Chile

En Chile existe un potencial de mercado de más de USD36,313 (2017) como lo muestra la ilustración 8 para el sector seleccionado y para los mercados de Colombia y Chile, lo que deja entrever el gran potencial que se tiene para ese mercado gracias a su población y a la crisis económica que el país tiene.

Ilustración 5. Comercio bilateral entre Chile y Colombia

Comercio bilateral entre Chile y Colombia
Producto: 392490 Artículos de uso doméstico y artículos de higiene o tocador, de plástico (exc. vajilla y demás ...

Unidad: Dólar Americano miles

Tabla Gráfico Mapa Empresas Licitaciones públicas Datos IED Datos arancelarios Normas voluntarias

Descargar: [Iconos] Período (número de columnas): 3 por página líneas por página: Por defecto (25 por página)

Código del producto	Descripción del producto	Chile importa desde Colombia			Chile importa desde el mundo		
		Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2017	Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2017
39249000	Artículos de uso doméstico y artículos de higiene o tocador, de plástico (exc. vajilla y demás ...	923	817	630	41.361	35.472	36.313

Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de [UN COMTRADE](#).
 El comercio bilateral fue reportado por Chile.
 Las importaciones para Chile fueron reportadas por Chile.

Fuente: ITC (2018)

5.2.5.3 Bolivia

El mercado potencial es limitado con Bolivia, si se tiene en cuenta que es de USD10,016, muy por debajo de los otros mercados analizados.

Ilustración 6. Comercio bilateral entre Bolivia y Colombia

Comercio bilateral entre Bolivia, Estado Plurinacional de y Colombia
Producto: 392490 Artículos de uso doméstico y artículos de higiene o tocador, de plástico (exc. vajilla y demás ...

Unidad: Dólar Americano miles

Tabla Gráfico Mapa Empresas Datos IED Datos arancelarios Normas voluntarias

Descargar: [Iconos] Período (número de columnas): 3 por página líneas por página: Por defecto (25 por página)

Código del producto	Descripción del producto	Bolivia, Estado Plurinacional de importa desde Colombia			Bolivia, Estado Plurinacional de importa desde el mundo		
		Valor en 2014	Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2014	Valor en 2015	Valor en 2016
3924900000	Los demas artículos de uso domestico y artículos de higiene o de tocador,de plastico	62	96	123	8.992	8.892	10.016

Fuentes: Cálculos del CCI basados en estadísticas de [Asociación Latinoamericana de Integración \(ALADI\)](#) desde enero de 2016.
 Cálculos del CCI basados en estadísticas de [Promueve Bolivia](#) hasta enero de 2016.
 El comercio bilateral fue reportado por Bolivia, Estado Plurinacional de.
 Las importaciones para Bolivia, Estado Plurinacional de fueron reportadas por Bolivia, Estado Plurinacional de.

Fuente: ITC (2018)

5.2.6 Entorno legal y regulatorio

5.2.6.1 México

México se ha convertido en el segundo mercado de exportación más grande de los Estados Unidos y la tercera fuente de importaciones. En 2016, el comercio bidireccional de bienes y servicios superó los MXN579 mil millones. México tiene acuerdos de libre comercio con 46 países y más del 90% de su comercio funciona con tratados de dicho tipo. En 2012 suscribió la Alianza del Pacífico con Perú, Colombia y Chile.

5.2.6.2 Chile

Chile profundizó su compromiso con la liberalización del comercio con la firma de un tratado de libre comercio con Estados Unidos a partir del 1 de enero de 2004. Chile tiene 22 acuerdos comerciales que cubren 60 países, incluidos los firmados con la Unión Europea, Mercosur, China, India, Corea del Sur y México. En mayo de 2010 firmó la convención de la OCDE, con lo que se convirtió en el primer país de América del Sur en unirse a dicho organismo internacional. En octubre de 2015 suscribió el acuerdo comercial Transpac Partnership.

Tiene arancel del 0% para el producto 39249000 (vajilla: artículos de cocina o de uso doméstico y artículos de higiene o tocador de plástico: los demás del acuerdo AAP.CE2.

5.2.6.3 Bolivia

Bolivia fue readmitida en la Convención de las Naciones Unidas sobre Estupefacientes en 2013, con una dispensa especial que reconoce la práctica de masticar hojas de cacao que ya no se considerará una droga ilegal. En 2017, el Gobierno aprobó un controvertido proyecto de ley que casi dobla el área que se puede plantar legalmente con cultivos de coca. Existe el temor de que la producción adicional se desvíe de usos legales hacia la producción de cocaína. Bolivia puesto es el tercer mayor productor de cocaína del mundo.

Es socio de Mercosur y miembro del Pacto Andino. Debido a estos tratados, el país se está convirtiendo en un centro de transporte más importante. La actual política energética del Gobierno ha aumentado las tensiones con Brasil porque depende de Bolivia para las importaciones de gas y es copropietario de las empresas bolivianas.

5.2.7 Entorno cultural

5.2.7.1 **México**

Tabla 8. Dimensiones de Hofstede para México

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
Distancia de poder	<p>Esta dimensión trata sobre el 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 distribuye de manera desigual.</p> <p>Con un puntaje de 81, México es una sociedad jerárquica. Esto significa que las personas aceptan un orden jerárquico en el que todos tienen un lugar y que no necesita más justificación. Se considera que la jerarquía en una organización refleja las desigualdades inherentes, la centralización es popular, los subordinados esperan que se les diga qué hacer y el jefe ideal es un autócrata benévolo</p>
Individualismo	<p>El tema fundamental abordado 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, las personas deben cuidar de sí mismas y de su familia directa únicamente. En las sociedades colectivistas las personas pertenecen a "grupos" que se ocupan de ellos a cambio de lealtad.</p> <p>México, con un puntaje de 30 se considera una sociedad colectivista. Esto se manifiesta en un compromiso cercano a largo plazo con el "grupo" de miembros, ya sea una familia, una familia extensa o una relación prolongada. La lealtad en una cultura colectivista es primordial y prevalece sobre la mayoría de las demás reglas y regulaciones sociales. La sociedad fomenta relaciones sólidas en las que todos asumen la responsabilidad de los miembros de su grupo. En las sociedades colectivas la ofensa conduce a la vergüenza y la pérdida de cara, las relaciones entre empleador y empleado se perciben en términos morales (como un vínculo familiar), las decisiones de contratación y promoción toman en cuenta al empleado en el grupo, la administración es la gestión de grupos.</p>
Masculinidad	<p>Un puntaje alto (masculino) en esta dimensión indica que la sociedad será impulsada por la competencia, los logros y el éxito, con el éxito definido por el ganador como el mejor mejor en el campo: un sistema de valores que comienza en la escuela y continúa durante toda la vida organizacional.</p> <p>Una puntuación baja (femenina) 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 el signo del éxito y sobresalir entre la multitud no es admirable. El problema fundamental aquí es lo que motiva a las personas, que desean ser las mejores (masculino) o que les gusta lo que se hace (Femenino).</p> <p>México obtiene 69 puntos en esta dimensión y es, por lo tanto, una sociedad masculina. En los países masculinos, las personas "viven para trabajar", se espera que los gerentes sean decisivos y asertivos, se hace hincapié en la equidad, la competencia y el rendimiento, y los conflictos se resuelven luchando contra ellos.</p>
Evitación de la incertidumbre	<p>La dimensión la evitación de la incertidumbre tiene que ver con la forma en que una sociedad trata el hecho de que el futuro nunca se puede conocer: ¿deberíamos tratar de controlar el futuro o simplemente dejarlo pasar? 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 tratan de evitarlos se refleja en el puntaje de evitación de la incertidumbre.</p> <p>México obtiene 82 en esta dimensión y, por lo tanto, tiene una preferencia muy alta por evitar la incertidumbre. Los países que muestran una alta evitación de la incertidumbre mantienen códigos rígidos de creencia y comportamiento y son intolerantes con el comportamiento y las ideas poco ortodoxas. En estas culturas existe una necesidad emocional de reglas (incluso si las reglas nunca parecen funcionar) el tiempo es dinero, la gente tiene un impulso interior de estar ocupado y trabajar duro, la precisión y la puntualidad son la norma, la innovación puede resistirse, la seguridad es un elemento importante en la motivación individual.</p>
Orientación a largo plazo	<p>Esta dimensión describe cómo cada sociedad tiene que mantener algunos vínculos con su propio pasado mientras enfrenta los desafíos del presente y del futuro, y las sociedades priorizan estos dos objetivos existenciales de manera diferente. Sociedades normativas tienen puntuación baja en esta dimensión, por ejemplo, prefiere mantener las tradiciones y normas tradicionales mientras se ve el cambio social con suspicacia. Los que tienen una cultura que puntúa alto, por otro lado, adoptan un enfoque más pragmático: fomentan el ahorro y los esfuerzos en la educación moderna como una forma de prepararse para el futuro.</p> <p>El puntaje relativamente bajo de 24 significa que la cultura mexicana es normativa. Las personas en tales sociedades tienen una gran preocupación por establecer la Verdad absoluta; son normativos en su pensamiento. Muestran un gran respeto por las tradiciones, una propensión relativamente pequeña a ahorrar para el futuro y un enfoque en lograr resultados rápidos.</p>
Indulgencia	<p>Uno de los desafíos que enfrenta la humanidad, ahora y en el pasado, es el grado de socialización de los niños pequeños. Sin socialización, no nos convertimos en "humanos". Esta dimensión se define como la medida en que las personas intentan controlar sus deseos e impulsos, según la forma en que fueron criados. El control relativamente débil se llama "indulgencia" y el control relativamente fuerte se llama "restricción". Las culturas pueden, por lo tanto, describirse como indulgentes o restringidas.</p> <p>Con un puntaje muy alto de 97, la cultura mexicana tiene una tendencia definida hacia la indulgencia. Las personas en sociedades clasificadas por una puntuación alta en indulgencia generalmente muestran una voluntad de realizar sus impulsos y deseos con respecto a disfrutar de la vida y divertirse. Poseen una actitud positiva y tienden al optimismo. Además, otorgan un mayor grado de importancia al tiempo libre, actúan como lo desean y gastan el dinero como lo desean.</p>
OTROS	Idioma: Español

Fuente: adaptación de Hofstede (2018)

5.2.7.2 Chile

Tabla 9. Dimensiones de Hofstede para Chile

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
Distancia de poder	A pesar de que Chile tiene una puntuación más baja en Power Distance que la mayoría de los otros países de América Latina, en 63 todavía ocupa una posición intermedia a alta en esta dimensión. Los remanentes del pasado autoritario de Chile persisten en diversos campos. Los arreglos organizativos muestran pirámides más altas y bajos grados de delegación. Los símbolos de estado se utilizan para subrayar las diferencias de potencia. Una estructura social jerárquica y clases sociales bastante rígidas están presentes; las cafeterías comunes son raras, los privilegios para los poderosos comunes.
Individualismo	A los 23 años Chile tiene un puntaje bajo en esta dimensión, en línea con la mayoría de los demás países de América Latina. Según nuestra experiencia y una revisión de artículos recientes sobre el tema, es posible inferir que una gran proporción de la fuerza de trabajo cambió sus percepciones. Los trabajadores de cuello azul y blanco tienden a buscar más autonomía y variedad en sus posiciones, son mucho más asertivos que en el pasado y no dudan en cambiar de empleador. Estos cambios pueden esperarse dado el notable aumento del PBI de Chile y el hecho de que el desarrollo económico fomenta el individualismo. Sin embargo, algunas prácticas paternalistas todavía se mantienen en su lugar, particularmente fuera de Santiago.
Masculinidad	Aunque es difícil de detectar, la evidencia revela el carácter femenino de la sociedad chilena con su puntaje de 28 en esta dimensión. Lejos de ser arrogantes, tanto los hombres como las mujeres chilenos muestran un comportamiento o una actitud modestos. En los países Femeninos, la atención se centra en "trabajar para vivir". Las personas necesitan sentir un sentido de "pertenencia" dentro de un grupo social; dan valor a los cálidos vínculos interpersonales y buscan tácitamente la aprobación de su grupo. En consecuencia, tienden a ser miembros del equipo de apoyo y los gerentes luchan por el consenso. La gente valora la igualdad, la solidaridad y la calidad en su vida laboral. Los conflictos se resuelven mediante el compromiso y la negociación. Se favorecen los incentivos como el tiempo libre y la flexibilidad. El foco está en el bienestar y el estado no se muestra ni se enfatiza.
Evitación de la incertidumbre	En 86 Chile tiene un puntaje alto en la evitación de la incertidumbre, y también lo hace la mayoría de los países latinoamericanos que pertenecieron al reino español. Estas sociedades muestran una fuerte necesidad de reglas y elaborados sistemas legales para estructurar la vida. Contrariamente a la práctica general en otros países de América Latina, Chile muestra índices de corrupción bastante bajos. De acuerdo con su puntaje alto de prevención de incertidumbre y hasta cierto punto también fomentado por su pasado autoritario, encontrará una gran dependencia de los expertos, las autoridades, especialmente entre los empleados no gerenciales.
Orientación a largo plazo	Con un puntaje bajo de 31, se dice que Chile tiene una cultura normativa. Las personas en tales sociedades tienen una gran preocupación por establecer la verdad absoluta; son normativos en su pensamiento. Muestran un gran respeto por las tradiciones, una propensión relativamente pequeña a ahorrar para el futuro y un enfoque en lograr resultados rápidos.
Indulgencia	Un puntaje alto de 68 en esta dimensión significa que Chile tiene una orientación relativamente indulgente. Las personas en sociedades clasificadas por una puntuación alta en indulgencia generalmente muestran una voluntad de realizar sus impulsos y deseos con respecto a disfrutar de la vida y divertirse. Poseen una actitud positiva y tienden al optimismo. Además, otorgan un mayor grado de importancia al tiempo libre, actúan como lo desean y gastan el dinero como lo desean.
OTROS	Idioma: Español

Fuente: adaptación de Hofstede (2018)

5.2.7.3 Bolivia

Tabla 10. Dimensiones de Hofstede para Bolivia

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN
Distancia de poder	Con un valor de 16 muestra un puntaje muy colectivista, en línea con la mayoría de los demás países latinoamericanos. Entre otras consecuencias, es interesante resaltar que, en general, la gente aquí encuentra atractivas a las grandes compañías y que, particularmente entre los trabajadores manuales, la implicación con la compañía es moral, y no calculadora. Los gerentes respaldan los puntos de vista más tradicionales y solo lentamente comienzan a apoyar la iniciativa de los empleados y la actividad grupal. En general, aspiran a la conformidad y prefieren tener seguridad para tener autonomía en su posición.
Individualismo	Con un valor de 16 muestra un puntaje muy colectivista, en línea con la mayoría de los demás países latinoamericanos. Entre otras consecuencias, es interesante resaltar que, en general, la gente aquí encuentra atractivas a las grandes compañías y que, particularmente entre los trabajadores manuales, la implicación con la compañía es moral, y no calculadora. Los gerentes respaldan los puntos de vista más tradicionales y solo lentamente comienzan a apoyar la iniciativa de los empleados y la actividad grupal. En general, aspiran a la conformidad y prefieren tener seguridad para tener autonomía en su posición.
Masculinidad	En 42 es una sociedad bastante femenina. Este rasgo ha sido la fuente de muchos choques culturales y malentendidos. Para los expatriados, los lugareños eran distantes o francamente vagos. Las razones reales, sin embargo, fueron la motivación de logro más débil de los lugareños, su preferencia por los contactos humanos y la familia por encima del reconocimiento o la riqueza, y el papel marginal otorgado al trabajo por grandes sectores de la población.
Evitación de la incertidumbre	En 87 tiene un puntaje alto en la AUI, al igual que la mayoría de los países latinoamericanos que pertenecieron al reino español. Estas sociedades muestran una fuerte necesidad de reglas y elaborados sistemas legales para estructurar la vida. La necesidad del individuo de obedecer estas leyes, sin embargo, es débil. La corrupción es generalizada, el mercado negro es considerable y, en general, verá una profunda división entre el "paga real" y el "paga legal".
Orientación a largo plazo	Con un puntaje bajo de 25, demuestra que esta cultura es más normativa que pragmática. Las personas en tales sociedades tienen una gran preocupación por establecer la Verdad absoluta; son normativos en su pensamiento. Muestran un gran respeto por las tradiciones, una propensión relativamente pequeña a ahorrar para el futuro y un enfoque en lograr resultados rápidos.
Indulgencia	Tiene un puntaje de 46 en esta dimensión
OTROS	Idioma: Español


Fuente: Hofstede (2018)

Selección de mercado

Después de analizar de manera profunda la información encontrada de los países preseleccionados se procedió a obtener resultados para cada uno de ellos mediante la matriz *Site selection score*, definida como la herramienta para calificar cada una de las variables antes interpretadas.

Análisis de la matriz para México


Tabla 11. Matriz de análisis de mercado para México

 MÉXICO			
Variable	Resultado de la variable	Clasificación del país	Puntaje del país
Riesgos del país	40%		
Macroeconómico	20%	3	0.6
Situación política	15%	2	0.3
Situación social	5%	1	0.05
Tamaño del mercado	35%		
Existencia de mercado (tamaño)	20%	3	0.6
Compañías Estadounidenses	5%	3	0.15
Presencia de competencia	10%	3	0.3
Cultura	25%		
Formas de hacer negocios	10%	2	0.2
Comunicación directa versus indirecta	5%	3	0.15
Lenguaje	5%	3	0.15
Posición frente a la jerarquía y la autoridad	5%	3	0.15
			2.65

Fuente: elaboración de Camilo Franco-Ruiz, coordinador del área de Comercio Exterior e Internacionalización de la Empresa (encargado), Departamento de Negocios Internacionales, Universidad EAFIT, Medellín

Análisis de la matriz para Chile


Tabla 12. Matriz de análisis de mercado para Chile

 CHILE			
Variable	Resultado de la variable	Clasificación del país	Puntaje del país
Riesgos del país	40%		
Macroeconómico	20%	3	0.6
Situación política	15%	2	0.3
Situación social	5%	2	0.1
Tamaño del mercado	35%		
Existencia de mercado (tamaño)	20%	2	0.4
Compañías Estadounidenses	5%	2	0.1
Presencia de competencia	10%	3	0.3
Cultura	25%		
Formas de hacer negocios	10%	2	0.2
Comunicación directa versus indirecta	5%	3	0.15
Lenguaje	5%	3	0.15
Posición frente a la jerarquía y la autoridad	5%	3	0.15
			2.45

Fuente: elaboración de Camilo Franco-Ruiz, coordinador del área de Comercio Exterior e Internacionalización de la Empresa (encargado), Departamento de Negocios Internacionales, Universidad EAFIT, Medellín

Análisis de la matriz para Bolivia

Tabla 13. Matriz de análisis de mercado para Bolivia

 BOLIVIA			
Variable	Resultado de la variable	Clasificación del país	Puntaje del país
Riesgos del país	40%		
Macroeconómico	20%	2	0.4
Situación política	15%	2	0.3
Situación social	5%	2	0.1
Tamaño del mercado	35%		
Existencia de mercado (tamaño)	20%	1	0.2
Compañías Estadounidenses	5%	1	0.05
Presencia de competencia	10%	1	0.1
Cultura	25%		
Formas de hacer negocios	10%	2	0.2
Comunicación directa versus indirecta	5%	1	0.05
Lenguaje	5%	3	0.15
Posición frente a la jerarquía y la autoridad	5%	3	0.15
			1.7

Fuente: elaboración de Camilo Franco-Ruiz, coordinador del área de Comercio Exterior e Internacionalización de la Empresa (encargado), Departamento de Negocios Internacionales, Universidad EAFIT, Medellín

Después de analizar las matrices se encontró que el país con mayor potencial del plan exportador para Novedades Plásticas S. A. es México, debido a que, a pesar de la situación social que enfrenta, tiene el mercado adecuado para poder entrar a competir, acompañado de una cultura que está presta a conocer nuevos productos y se enfoca hacia la innovación y los retos; además, tiene la capacidad adquisitiva para comprar este tipo de artículos; fuera de ello, en julio del presente año se eligió nuevo presidente, Manuel Andrés López Obrador y, por lo tanto, la decisión se reflejará en mayor inversión y menos incertidumbre. Por lo anterior se recomienda proceder a la aplicación del plan exportador para México.

Con el propósito de complementar la investigación del país seleccionado, se analizaron las siguientes variables para así tener más información y encontrar el plan de exportación que en mejor medida se ajuste al mercado objetivo:

5.2.8 Situación social de México

México tiene 124,574,795 habitantes y la mayoría de la población se encuentra en el medio del país, entre los estados de Jalisco y Veracruz; alrededor de una cuarta parte de la población vive en Ciudad de México y alrededor de ella.

El país tiene las siguientes cifras de dependencia económica:

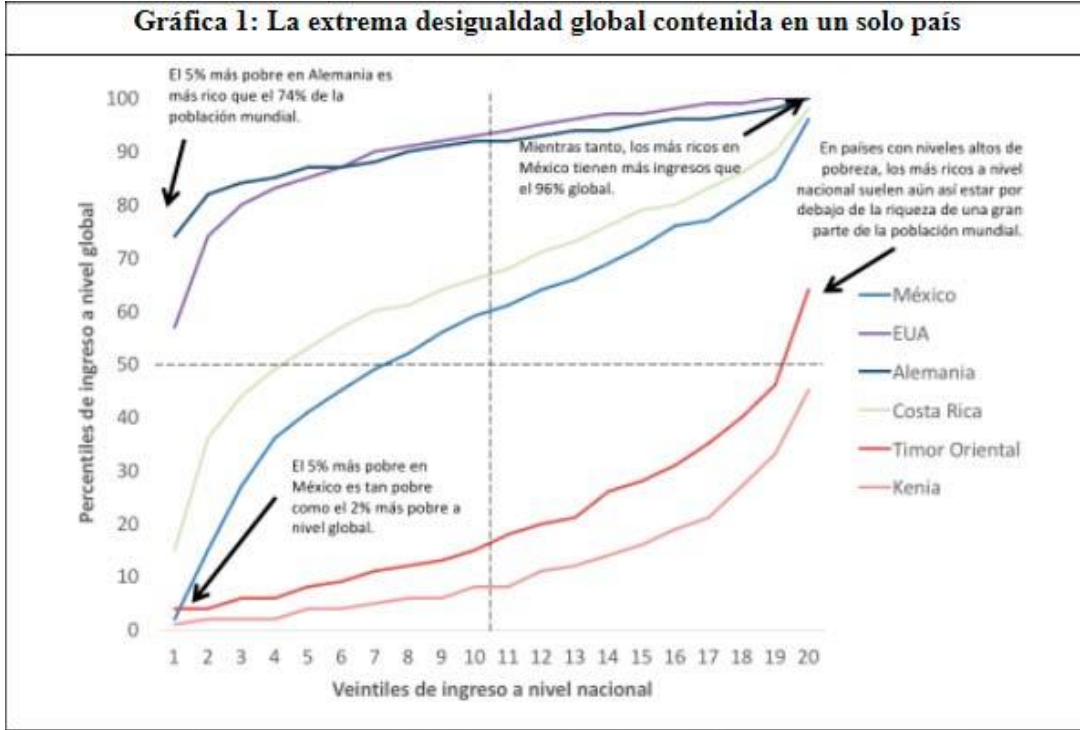
Proporciones de dependencia:

Relación de dependencia total:	51.4
Índice de dependencia juvenil:	41.6
Relación de dependencia anciana:	9.8 (CIA, s.f.)

Desigualdad económica:

México se considera uno de los países con mayor desigualdad del mundo. Como lo señala el reciente informe de Oxfam México, de acuerdo con Jaramillo y Vázquez (2018), el 5% más pobre mexicano es, de hecho, el 2% más pobre en el mundo. En contraste con lo anterior, los más ricos del país se encuentran entre los de igual categoría del planeta, en el percentil 96. La desigualdad en México es en extremo grave.

Ilustración 7. La extrema desigualdad global contenida en un solo país



Fuente: Jaramillo y Vázquez (2018)

5.2.9 Presencia de distribuidores o intermediarios

El canal de distribución principal para los artículos de vajilla doméstica (*homeware*) en 2017 es la venta directa, seguida por los almacenes para el hogar.

Las compañías principales en la categoría en México, tales como Avon y Tupperware, continúan centrándose en la venta de sus mercancías a través de los catálogos e impresos distribuidos en los hogares o disponibles en la web.

5.2.10 Talento humano

Empleo e informalidad

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2017), al cierre del cuarto trimestre de 2017 había, según los datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE), un total de 54,69 millones de personas que formaban parte de la población económicamente activa. De ellas, 56.82 millones se encontraban “ocupadas” y 1.83 millones se encontraban en condiciones de desocupación.

El sector en el que hay una mayor cantidad de población ocupada es el terciario, con un total de 31.96 millones; en segundo lugar se encuentra el secundario, con 13.52 millones, y, en tercer lugar, el primario, con 7.56 millones.

El INEGI estima también que hay 14.24 millones de personas ocupadas en el sector informal, 2.34 millones más en el trabajo doméstico remunerado y 1.7 millones en actividades de agricultura de autosubsistencia.

Bajos salarios

De acuerdo con la ENOE, al cierre del tercer trimestre de 2017 había 7.92 millones de personas ocupadas que percibían ingresos por hasta un salario mínimo mensual y 3.42 millones de personas que, aunque trabajaban, no tenían ingresos por las actividades que desarrollaban.

En total, se trata de 11.34 millones de personas en esas condiciones, que representan un 21.5% de la población ocupada, es decir, una de cada cinco personas que trabajan se encuentran en ese rango de ingresos o sin remuneración.

Asimismo, el (INEGI, 2017) estima que 14.21 millones de personas percibían, en la fecha de corte señalada, entre uno y hasta dos salarios mínimos mensuales.

Se trata del segmento con mayor población ocupada, pues representa 26.9% del total de las personas que trabajan en el país. Como se observa, si se adicionan ambas categorías, lo que se tiene es que 48.4% de quienes tienen una ocupación perciben ingresos por debajo de los dos salarios mínimos al mes.

En el siguiente rango salarial, es decir, quienes perciben de dos a tres salarios mínimos mensuales, se encuentran 10.53 millones de personas, que representan 19.9% de la población ocupada en el país.

Por su parte, quienes perciben entre tres y cinco salarios mínimos suman 6.69 millones de personas, lo que representa 12.7% del total de la población ocupada, mientras que únicamente 3.42 millones perciben cinco salarios mínimos al mes o más, es decir, son 4.6% de la población total ocupada en México.

Vulnerabilidad

De acuerdo con el (INEGI, 2017) de los 56.82 millones de personas que trabajan, únicamente 19.67 millones, es decir, 34.61% del total, tienen acceso a servicios de

salud por el trabajo que desarrollan; en ese mismo sentido, el promedio de horas trabajadas en el país es de 45 por semana, lo que permite sostener que hay una intensa explotación en el trabajo, pues se tiene que laborar mucho más allá de las 40 horas semanales establecidas por la ley.

Ingresos reales a la baja

Todo lo anterior permitió ampliar el contexto del dato dado a conocer en fecha reciente por el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social, Coneval, citado por México social: la justicia social y el trabajo (2018), relativo a la caída del poder adquisitivo de los ingresos salariales en el país. En efecto, de acuerdo con dicho ente estatal, el ingreso laboral per cápita (deflactado con el valor de la canasta alimentaria) se ubicó en 1,492.2 pesos al mes, valor que contrasta con el que había en el cuarto trimestre del 2013, que se ubicó en 1,570 pesos. Lo anterior significa que entre 2013 y 2017 los ingresos reales de los trabajadores del país cayeron 4.8%.

Lo anterior corresponde a una tendencia general de la economía, que se agudizó a partir de 2008, año en el que el valor real del ingreso laboral per cápita se ubicó en 2,32.20 pesos; es decir, en la década que va de 2008 a 2017 los ingresos laborales de las personas perdieron 26% de su valor real; en otros términos, por cada 100 pesos que un trabajador ganaba en 2008, al cierre de 2017 obtuvo solo 75.

En síntesis, de acuerdo con el Coneval, 41% de quienes trabajan obtienen ingresos por debajo del valor de la “canasta alimentaria”, o sea, los recursos requeridos para satisfacer sus necesidades de alimentación y de sus familias, por lo que puede

afirmarse que hoy trabajar no garantiza que se logrará escapar de la pobreza (México social: la justicia social y el trabajo, 2018).

5.2.11 Divisas

El pago de las importaciones de bienes puede ser efectuado en:

- Divisas
- Moneda legal (pesos) o cheque
- Tarjeta de crédito internacional

Para el efecto el residente importador debe:

Presentar Declaración de Cambio por Importaciones de Bienes Formulario No. 1 ante el IMC; o

Transmitir el informe de movimientos Formulario No. 10 por conducto de su cuenta de compensación, en el cual se incluya en forma consolidada el egreso de divisas por concepto de las importaciones pagadas, y conservar documentos que soporten la operación (Banco de la República, 2015).

Reintegro de divisas:

Toda operación de venta de servicios o mercancías al exterior, es decir, exportación, genera la obligación de reintegrar las divisas provenientes de la misma. Los exportadores deben efectuar la venta de las divisas a los intermediarios detallados más adelante. Para realizarlo, se debe reclamar y diligenciar ante el respectivo banco o intermediario financiero el formulario de declaración de cambio número 2 (Cómo reintegrar las divisas, 2003).

Debe reintegrar las divisas a través de los intermediarios del mercado cambiario, como son los bancos comerciales y otras entidades financieras (Procolombia, s.f.).

La moneda que utilizará Novedades Plásticas para realizar las exportaciones es en dólar estadounidense.

5.2.12 Infraestructura del país

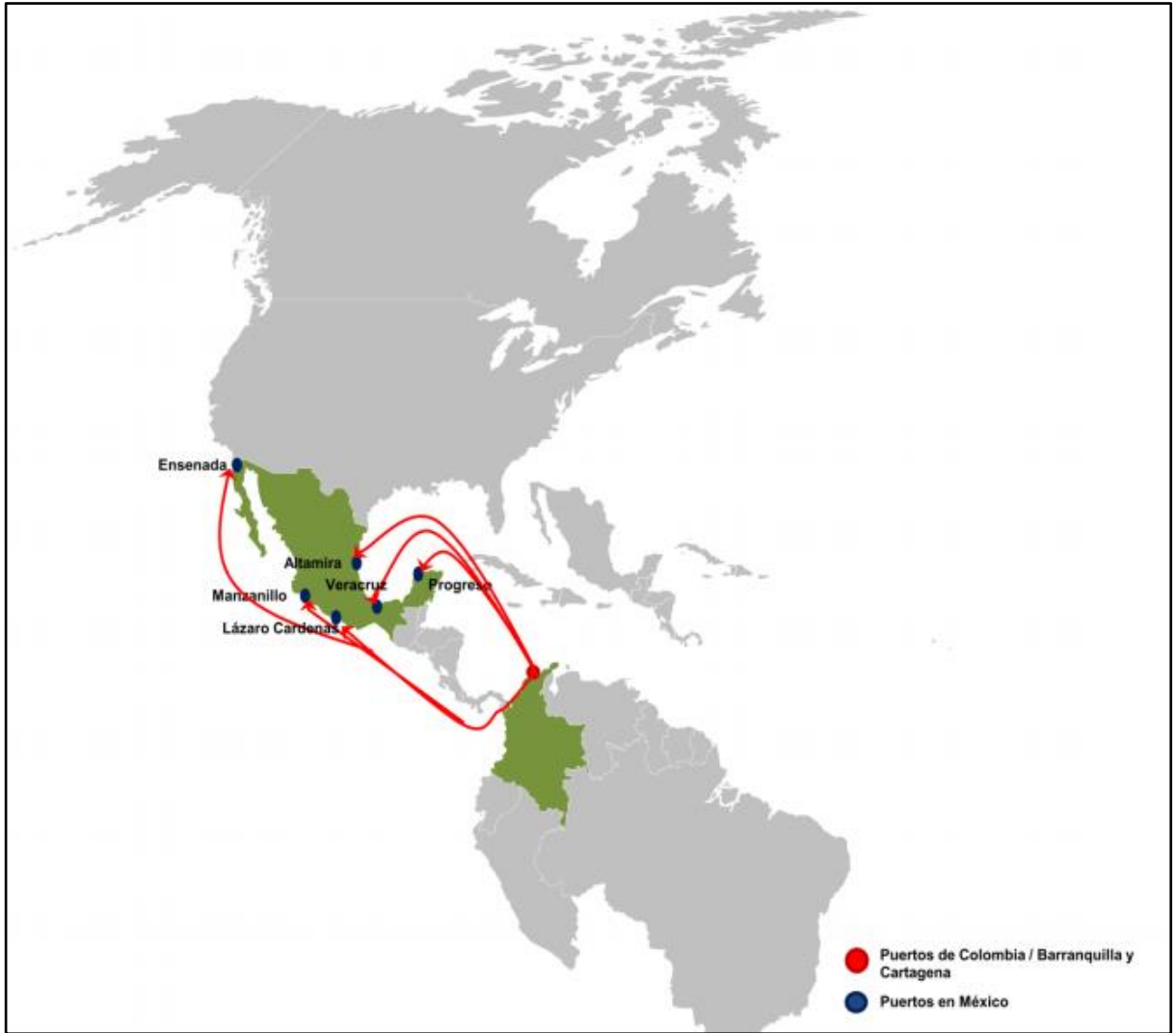
Infraestructura vial de México

Analizar la infraestructura vial es fundamental puesto que con esta información se puede mapear la conectividad del país y así establecer la mejor alternativa logística para el plan exportador.

Sistema de transporte marítimo:

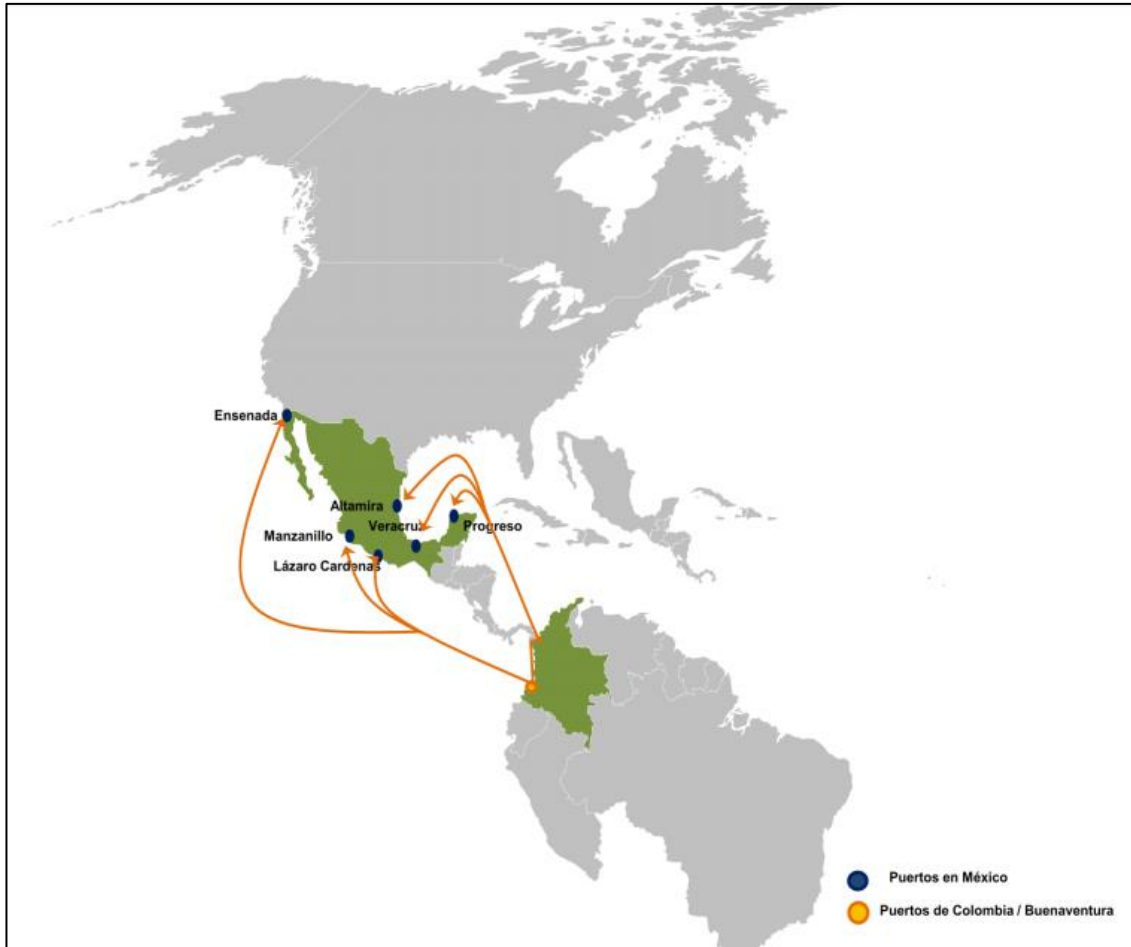
México posee una gran infraestructura portuaria que le permite y le facilita sus comerciales con el resto del mundo; cuenta con 22 puertos ubicados de manera estratégica sobre los océanos Atlántico y Pacífico. Los cuatro principales puertos del país, por los que pasa el 60% del tráfico marítimo de mercancías, son Puerto Altamira y Puerto Veracruz, en el Golfo de México, y Puerto Manzanillo y Puerto Lázaro Cárdenas, en la costa en la costa del Pacífico. Parte apreciable de su tráfico se dirige a los puertos de Altamira, Veracruz, Manzanillo, Progreso, Lázaro Cárdenas y Ensenada (Procolombia, 2014).

Ilustración 8. Acceso marítimo a partir de puertos del Atlántico entre Colombia y México



Fuente: Procolombia (2014)

Ilustración 9. Acceso marítimo a partir de puertos del Pacífico entre Colombia y México



Fuente: Procolombia (2014)

Canales de agua

2,900 km (ríos navegables y canales costeros conectados, en lo primordial, con puertos en la costa oriental del país).

A continuación se relacionan las líneas navieras que prestan servicios en México.

Ilustración 10. Líneas Navieras con operación en México



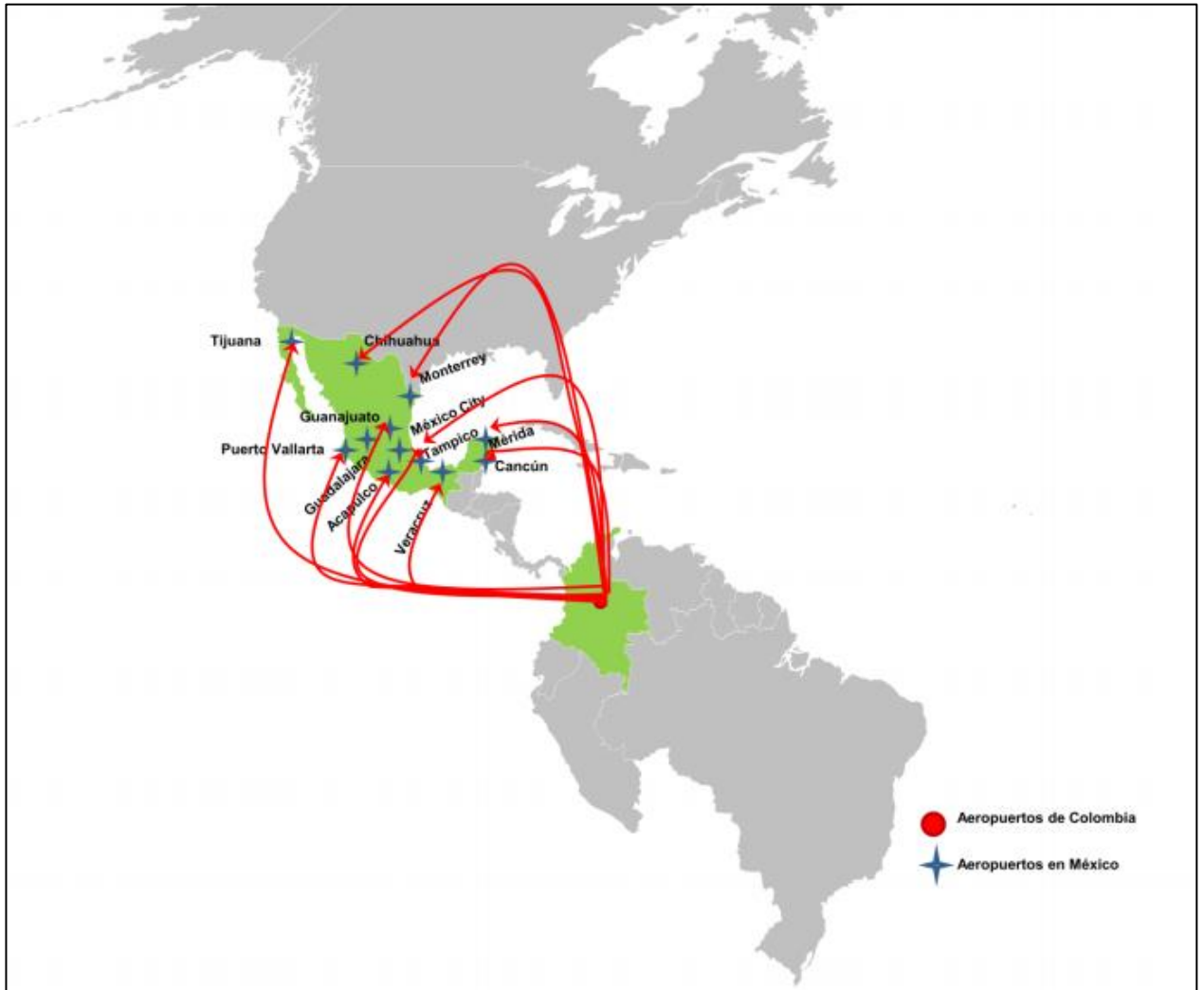
Fuente: Procolombia (2014)

Sistema nacional de transporte aéreo:

- Número de compañías aéreas registradas: 21
- Inventario de aeronaves matriculadas operadas por compañías aéreas: 357
- Tráfico anual de pasajeros en las compañías aéreas registradas: 45,560,063
- Tráfico anual de mercancías en las compañías aéreas registradas: 713,985,467 mt-km (2015)

México tiene la red más extensa de aeropuertos de América Latina, con instalaciones de ese tipo en cada ciudad de más de 500.000 habitantes. Cuenta con 82 aeropuertos, de los cuales hay 48 con servicio aduanero a lo largo de su territorio y 1,839 pistas, 228 de ellas pavimentadas. La oferta aérea para exportación desde Colombia está compuesta por servicios cargueros y por cupos en vuelos de pasajeros. La ruta para carga entre Colombia y México se orienta sobre todo hacia el aeropuerto internacional de Ciudad de México (Procolombia, 2014).

Ilustración 11. Acceso aéreo entre Colombia y México



Fuente: Procolombia (2014)

Vías férreas:

Total: 15,389 km

Ancho estándar: 15,389 km de ancho 1.435 m (27 km electrificados)

Carreteras:

Total: 377,660 km

Pavimentadas: 137,544 km (incluye 7,176 km de autopistas)

Sin pavimentar: 240.116 km (2012)

México ocupa la posición 50 entre 160 países de la escala LPI (*logistics performance index*, 2016), lo que evidencia una infraestructura de transporte y logística por encima del promedio del mundo: Colombia ocupa el puesto 90, lo que significa que se tienen grandes oportunidades de mejora en el rendimiento logístico.

6 Análisis del producto en el mercado objetivo

6.2 Aranceles, preferencias arancelarias:

Los acuerdos comerciales entre Colombia y México que se encuentran vigentes son:

1. TLC, con vigencia desde el 1 de junio de 1995, que tiene como alcance el acuerdo de libre comercio e integración económica.

2. Alianza del Pacífico, con vigencia desde el 20 de julio de 2015, que tiene como alcance área de integración.

El tratado de libre comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Colombia incluye los siguientes temas:

Programa de desgravación:

El programa de eliminación arancelaria para el universo de productos industriales. El anexo I del artículo 3-04 establece el programa de desgravación, cuyo principio general establece que el universo arancelario se desgravará de manera gradual y automática en un período de diez años. Los sectores agrícola y automotor tienen un trato especial. La primera reducción del arancel remanente comenzó el 1 de enero de 1995. Las nueve etapas adicionales, iguales y anuales se aplican desde el 1 de julio de 1996, de manera que esos bienes quedaron libres de impuesto de importación el 1 de julio de 2004. Además, el tratado faculta que por consenso entre las partes se pueda acelerar la desgravación para aquellos productos en los que se considere necesario.

En la actualidad, el 92% del universo arancelario se encuentra desgravado en su totalidad y quedan algunas subpartidas por desgravar y otras excluidas del programa de liberación, pertenecientes en su gran mayoría al sector agropecuario.

Acceso a mercados:

En disciplinas que aseguran el trato nacional a los bienes de los países miembros. Se prohíbe elevar y adoptar nuevos aranceles. Se prohíben y se eliminan las barreras no arancelarias, con excepción de los bienes usados, del petróleo y de los petrolíferos.

Medidas fitosanitarias:

Se establecen reglas y principios para la elaboración, la adopción y la aplicación de estas medidas; su propósito es promover el comercio de productos sanos. Se acuerda el uso de normas internacionales como una base para la elaboración, la adopción y la aplicación de las medidas. Se crea un comité para promover la cooperación técnica, contribuir al mejoramiento de las condiciones fitozoosanitarias en los tres países y emitir recomendaciones expeditas para problemas específicos.

Reglas de origen:

Promueven una mayor utilización y empleo de los recursos e insumos de la región en el comercio recíproco. Para asegurar que los beneficios del tratado permanezcan en la región de modo que se evite la triangulación, la eliminación de aranceles se aplicará a: bienes producidos en su totalidad en la región, bienes cuyos materiales cumplan un cambio arancelario o un requisito de contenido regional. Existen más de 1,000 reglas específicas para todos los productos clasificados en el sistema armonizado.

El requisito de valor de contenido regional es de 55% según el método de valor, salvo para químicos, metalmecánica, maquinaria y equipo, y electrónica, cuyo contenido regional será de 50%.

Para las reglas específicas de origen de los sectores químico y plásticos, textil, cobre y aluminio, se establece un Comité de Integración Regional de Insumos (CIRI), integrado por representantes de los sectores público y privado de los países, que evaluará la capacidad de abastecimiento de insumos. Este mecanismo ha sido utilizado cada año por Colombia para el sector textil y de confecciones.

Se creó un grupo de trabajo de reglas de origen para asegurar la efectiva implementación y administración de este capítulo y para poner en ejecución cualquier modificación al capítulo que se considere necesaria.

Salvaguardias:

Se aplican para proteger a la industria nacional contra aumentos en importaciones en condiciones o cantidades tales que causen o amenacen causar daño grave como resultado de la aplicación del programa de desgravación arancelaria con las siguientes características: serán de carácter arancelario; tendrán una duración máxima de un año, prorrogable por uno más, y las medidas bilaterales solo se podrán aplicar durante el período de transición al libre comercio, más cinco años, o bien, quince años a partir de la entrada en vigor del tratado.

Se definió un procedimiento claro de compensación para evitar el uso injustificado de la salvaguarda con fines proteccionistas. Se preservó el derecho de adoptar medidas de emergencia al amparo del artículo XIX del GATT (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2018).

La Alianza del Pacífico es un mecanismo de integración regional conformado por Colombia, Chile, México y Perú, constituido en abril de 2011 y formalizado el 6 de junio de 2012, en Paranal, Chile, con la suscripción del acuerdo marco.

Objetivos

- Construir, de manera participativa y consensuada, un área de integración profunda para avanzar de manera progresiva hacia la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas.
- Impulsar la diversificación de exportaciones y un mayor crecimiento y desarrollo económico, así como una mayor competitividad de las economías

- de los países miembros, con miras a lograr un mayor bienestar, superar la desigualdad socioeconómica e impulsar la inclusión social de sus habitantes.
- Convertirse en una plataforma de articulación política, integración económica y comercial y de proyección al mundo, con énfasis en la región Asia-Pacífico.
 - La Alianza del Pacífico es una de las estrategias de integración más innovadoras de la región, por ser un proceso abierto y flexible, con metas claras, pragmáticas y coherentes con el modelo de desarrollo y la política exterior colombiana.
 - Se trata de un mecanismo incluyente, que no busca hacer contrapeso a otras iniciativas o proyectos regionales.
 - La Alianza, como proceso de integración profunda, se ha impuesto metas retadoras, que se han venido cumpliendo a partir de los mandatos impartidos por los jefes de Estado.
 - En cuatro años se han alcanzado importantes progresos en áreas que se derivan de los cuatro pilares de la Alianza del Pacífico: libre movilidad de bienes, servicios, personas y capitales.

Uno de los principales logros con foco hacia exportaciones e importaciones son la desgravación del 92% del comercio intrarregional y la del 8% restante de tres a diecisiete años a partir de 2016 (Cancillería, 2018).

Si se analiza el componente arancelario de la jarra para su ingreso a México, se encuentra, como se muestra en la tabla 11, que las tarifas arancelarias aplicadas para México con socio Colombia para el producto cuyo código arancelario es 3924900000 son: artículos de uso doméstico y artículos de higiene o tocador, de plástico (con

excepción de vajilla y demás artículos para servicio de mesa o de cocina, así como bañeras, duchas, lavabos, bidés, inodoros y sus asientos y tapas, cisternas y artículos sanitarios o higiénicos similares) y los demás.

Ilustración 12. Aranceles que aplican para jarra de Novedades Plásticas

Régimen arancelario	Arancel aplicado (como reportado)	Arancel aplicado (convertido)	Arancel equivalente ad valorem total
MFN duties (Applied)	15.00%	15.00%	15.00%
Regional tariff preference (Aladi: AR.PAR4) for Colombia	10.80%	10.80%	10.80%
Preferential tariff (AAP.CE33) for Colombia	0%	0%	0%
Preferential tariff for Colombia	6.40%	6.40%	6.40%

Fuente: ITC (2018)

Al tener en cuenta el tipo de producto por exportar y para poder acceder a acceder a los beneficios arancelarios que se plantean, tanto en el TLC como en la Alianza del Pacífico, será necesario el presentar el respectivo certificado de origen, que se convierte en el requisito que debe cumplirse para que se puedan obtener el beneficio y la aplicación de la tarifa preferencial.

Ilustración 13. Formato de certificación de origen

ACE Nº 33
Colombia- México
Régimen de Origen

ALADI

**TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE
LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS Y LA REPÚBLICA DE COLOMBIA
CERTIFICADO DE ORIGEN**
(Instrucciones al Reverso)

Lenar a máquina o con letra de molde. Este documento no será válido si presenta alguna raspadura, tachadura o enmendadura

1. Nombre y Domicilio del Exportador:		2. Nombre y Domicilio del Productor:		3. Nombre y Domicilio del Importador:		
Número de Registro Fiscal:		Número de Registro Fiscal:		Número de Registro Fiscal:		
4. Número y fecha de factura(s)	5. Clasificación arancelaria	6. Descripción de (los) bien(es)		7. Criterio para trato Preferencial	8. Valor de Contenido Regional	9. Otras Instancias

10. Declaro bajo protesta de decir verdad que:

- La información contenida en este documento es verdadera y exacta, y me hago responsable de comprobar lo aquí declarado. Estoy consciente que seré responsable por cualquier declaración falsa u omisión hecha o relacionada con el presente documento.
- Me comprometo a conservar y presentar, en caso de ser requerido, los documentos necesarios que respalden el contenido del presente certificado, así como a notificar por escrito a todas las personas a quienes haya entregado el presente certificado, de cualquier cambio que pudiera afectar la exactitud o validez del mismo.
- Los bienes son originarios y cumplen con los requisitos que les son aplicables conforme al Tratado de Libre Comercio celebrado entre Los Estados Unidos Mexicanos, la República de Colombia y la República de Venezuela, y no han sido objeto de procesamiento ulterior o de cualquier otra operación fuera de los territorios de las Partes, salvo en los casos permitidos en el artículo 6-12 del Tratado.
- Este certificado se compone de _____ hojas, incluyendo todos sus anexos.

Firma:	Empresa:
Nombre:	Cargo:
Fecha:	Teléfono: FAX:

11. Observaciones

12. Validación del certificado de origen (EXCLUSIVO PARA USO OFICIAL)

(ciudad, país, fecha, nombre, firma y sello)

Fuente: ALADI (s.f.)

6.2 Barreras no arancelarias:

Los países han establecido medidas proteccionistas con el fin de evitar o minimizar el ingreso de ciertos productos al mercado nacional y así evitar riesgos en la economía local; las barreras no arancelarias más comunes son:

- Licencias de importación.
- Normas de origen.
- Normas técnicas.
- Normas sanitarias, fitosanitarias y zoonosanitarias.
- Restricciones cuantitativas a las importaciones (Universidad ICESI, 2006).

Para la jarra, producto por exportar por parte de Novedades Plásticas, en cuanto a medidas no arancelarias para su exportación a México solo aplican normas de origen, para lo cual será necesario certificar el del producto, para que se pueda generar el respectivo certificado de origen y poder acceder con beneficio arancelario al mercado mexicano.

Ilustración 14. Perfil de mercancía según producto

Perfil de la mercancía

DATOS GENERALES						
Nivel Nomenclatura	Código Nomenclatura	Código Complem.	Código Suplem.	Desde	Hasta	Leg
ARIAN	3924.10.10.00			01-ene-2007	...	
Descripción	Plástico y sus manufacturas Vajilla y artículos de uso doméstico y artículos de higiene o tocador, de plástico. - Vajilla y demás artículos para el servicio de mesa o de cocina: - - Biberones			01-ene-2007	...	
Unidad física	u - Unidades o artículos			01-ene-2007	...	
MEDIDAS						
Concepto				Importaciones	Exportaciones	Tránsito
Gravamen						
IVA						
Otras tarifas generales						
Gravámenes por acuerdos internacionales						
Medidas de protección comercial						
Régimen de comercio						
Bienes de capital						
Índice Alfabético Arancelario						
Notas de nomenclatura						
Correlativas por apertura						
Correlativas por cierre						
Requisitos Específicos de Origen (REO)						
Documentos soporte						

Fuente: DIAN (2018)

6.3 Segmentación y nicho de mercado

Perspectivas de mercado mexicano

Las “aguas frescas” son bien conocidas en México y hacen parte de su gastronomía tradicional; en cada hogar es el mejor acompañante de las comidas o se consumen a cualquier hora del día para calmar la sed, lo que se convierte en una gran oportunidad para las jarras de Novedades Plásticas debido a que en todos los hogares se requiere de este utensilio para preparar, almacenar y llevar a la mesa la bebida más popular, que se convierte en un elemento infaltable en cada cocina, fuera de dar respuesta a las necesidades como hermeticidad, innovación, conservación de los alimentos, durabilidad y facilidad en el lavado.

Para el ejercicio de plan exportador, si se tienen en cuenta las necesidades del mercado y las características de la jarra como producto para exportar, se definieron como mercado objetivo Ciudad de México, Puebla, Hidalgo, Morelos y Tlaxcala, en las que el nicho de mercado serán los hogares de dichas entidades federativas.

Según (INEGI, 2015) en la encuesta nacional de hogares de 2015, en México hay 34.1 millones de hogares y el promedio de personas por hogar es de 3.8.

Tabla 14. Cálculo de número de hogares estimados según población de entidades definidas como nicho de mercado

Entidad federativa	Población total	Número estimado de hogares
México	16,187,608	4,259,897
Puebla	6,168,883	1,623,390
Hidalgo	2,858,359	752,200
Morelos	1,903,811	501,003
Tlaxcala	1,272,847	334,960
Total	28,391,508	7,471,449

Fuente: elaboración propia con base en Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Procolombia (2007)

Por ser México uno de los países más poblado del mundo, se tiene potencial interesante de crecimiento de mercado debido a que el nicho inicial establecido solo corresponde al 24% de la población de la nación.

6.4 Competencia:

Según Euromonitor International (2018b), los líderes en el año 2017 de la línea de productos para el hogar fueron Tupperware y Avon, gracias al conocimiento fuerte de sus marcas y a sus productos basados en innovación. También están creciendo para introducir nuevos diseños para ofrecer productos más atractivos a los diversos grupos de consumidores.

Tupperware tiene su oficina principal en Orlando (Florida) y en la actualidad tiene presencia en más 100 países de todo el mundo con sus siete marcas: *Tupperware*, *Avroy Shlain*, *Fuller*, *NaturCare*, *Nutrimetics* y *Nuvo* (Tupperware, 2018).

La empresa ha mantenido por más de 70 años en el mercado a través de la venta directa; aunque este modelo en la actualidad se pensaría que no es efectivo, los resultados demuestran lo contrario porque se mantiene el concepto de la consultora McKinsey, la recomendación de un amigo es siempre más efectiva que la de un vendedor (Hope, 2018).

La estrategia que Tupperware y Fuller utilizan para que el 59% de sus ventas se realicen en los mercados emergentes está sostenida en cuatro pilares básicos:

1.- Desarrollar oportunidades claras para generar ingresos: la fuerza de venta debe tener como motivación la posibilidad de tener una entrada de dinero considerable.

2.- Productos innovadores y demostrables: en 2011 el artículo más vendido en el mundo por Tupperware fue un pequeño recipiente que tiene aspás afiladas en su interior; al halar una cuerda, las aspás giran y realizan cientos de cortes; el artículo tuvo éxito, tanto en países con alto nivel de desarrollo, en los que la mujer tiene ocupaciones profesionales, como Alemania, como en la India, en la que el 50% de la población no tiene electricidad.

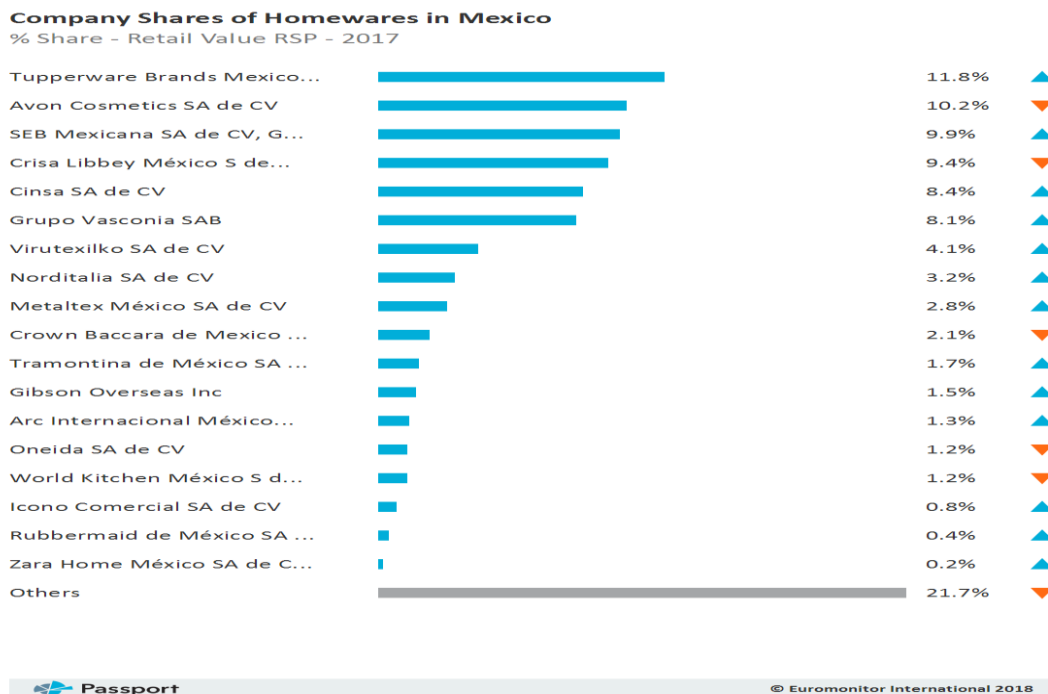
3.- Métodos de ventas innovadores y entretenidos: establecer una relación armoniosa con los clientes es clave; sin embargo, también es importante que el vendedor se sienta a gusto con su trabajo, que lo realice con agrado.

4.- Ajustar fundamentos para la venta directa: el entrenamiento de los vendedores, los reconocimientos al alcanzar o rebasar las metas y la inversión en

la construcción de habilidades para la fuerza de ventas son tareas que la empresa no debe pasar por alto (Mendoza Escamilla, 2012).

En el caso de Avon Home, tiene un esquema de negocio igual al de Tupperware, la venta directa, con la que tiene presencia en más de 100 países, actividad que complementa su portafolio, que inició con fragancias incluidas en las subcategorías de Fashion & Home, lo que ha sido una gran estrategia para complementar el portafolio.

Ilustración 15. Principales empresas que venden *homeware* en México



Fuente: Euromonitor International (2018b)

Productos de la competencia:

En el segmento de jarras en la línea de *homeware* se encuentran una gran cantidad de diseños atractivos para llevar a la mesa; además, de tecnologías de difusores y hermeticidad, con el fin de dar respuesta a las necesidades a los mexicanos en sus hogares o restaurantes.

Las marcas más populares en el mercado mexicano son Tupperware, Avon, Platiapan, Rubbermaid, Univerplast, Tecniplast, Grupo Llyrsa y Cubasa.

Las primeras dos se comercializan por medio de venta directa:

- Tupperware:

Ilustración 16. Jarra de Tupperware



Fuente: Tupperware (2018)

Ilustración 17. Jarra jumbo de Tupperware



Fuente: Tupperware (2018)

Ilustración 18. Jarra de Tupperware (practijarra grande)



Fuente: Tupperware (2018)

- **Avon:**

Ilustración 19. Jarra de Avon

ixchel
Decorado mexicano

Una colección inspirada en todo lo que nos convierte en únicos: la alegría de nuestros colores, la delicadeza de nuestros bordados y lo inigualable de nuestros platillos.

Un decorado donde todo se reúne para mostrar nuestra identidad.

Llévala hasta tu cocina porque nuestras tradiciones son un orgullo que se presume.

¡NUEVO!
DECORADO

Incluye **8** PIEZAS

SIRVE las bebidas con un toque de tradición.

3 L

320 ml

En la compra de cualquier producto de las páginas 2 a 59.

Llévate la
JARRA CON VASOS
A SOLO
\$59⁹⁹

503538 Jarra con Vasos Ixchel™ Plástico. Precio Regular \$149⁹⁹
\$79⁹⁹

Los productos plásticos de AVON NO están fabricados con Bisfenol A (BPA).

ROGAR

Fuente: AVON (2018)

- **Plastiapan:**

Ilustración 20. Jarras de Plastiapan

Jarra Bimba y Juego de Jarra Bimba 2 LT

ARTÍCULO	CAPACIDAD (ML)	MEDIDAS (CM)		COLOR
JARRA BIMBA 2 LT	2000	21 L	12 A 20 H	AMARILLO, AZUL, NARANJA, ROJO, ROSA Y VERDE
VASO SPLASH	400	7.5 Ø	13.4 H	

CLAVE	CODIGO	DESCRIPCIÓN	EMPAQUE COLECTIVO
H06052	7501347001529	BIMBA 2 LT.	PAQUETE CON 20 PIEZAS
H06095	7501347001550	BIMBA 2 LT. Y 2 VASOS SPLASH	PAQUETE CON 12 JUEGOS

masterhands

Fuente: (Plastiapan, 2018)

- **Grupo Llyrsa:**

Ilustración 21. Jarras de Grupo Llyrsa



Fuente: (LLYRS.A., 2018)

6.5 Logística de exportación:

Embalaje:

Las jarras plásticas se empaquetan para exportación en cajas de cartón con las siguientes dimensiones:

Ilustración 25. Dimensiones de embalaje

Dimensiones	Medidas
Largo	0.655m
Ancho	0.485m
Alto	0.065m
Volumen	0.0206m ³

Fuente: información interna de Novedades Plásticas S. A.

Por características de producto no puede ser empacado a granel y tiene restricción de almacenamiento de arrume máximo de cuatro niveles.

Una vez hecho el cálculo por contenedor de 20 pies, se pueden almacenar 108 cajas, en cada una de las que se empacan 18 unidades; por lo tanto, en un contenedor se pueden exportar 1,944 jarras de tres litros.

Etiquetado:

Cualquier producto destinado a la comercialización en el territorio mexicano debe llevar las etiquetas en castellano. La etiqueta debe contener: 1) La denominación del producto, que debe estar localizada en el tercio superior del panel principal, aparecer en forma visible y prominente en comparación con el nombre, la marca y la denominación del producto (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Procolombia, 2007).

Ruta logística:

Hacia los puertos de Altamira, Veracruz y Progreso, en el golfo de México, desde la costa atlántica colombiana operan siete servicios directos, con tiempos de tránsito entre cinco y diecinueve días; la oferta se complementa con rutas en conexión, en puertos de Jamaica, Panamá y Bahamas, por parte de cuatro navieras, con tiempos de transito que oscilan entre diez y veinticuatro días (Procolombia, 2014).

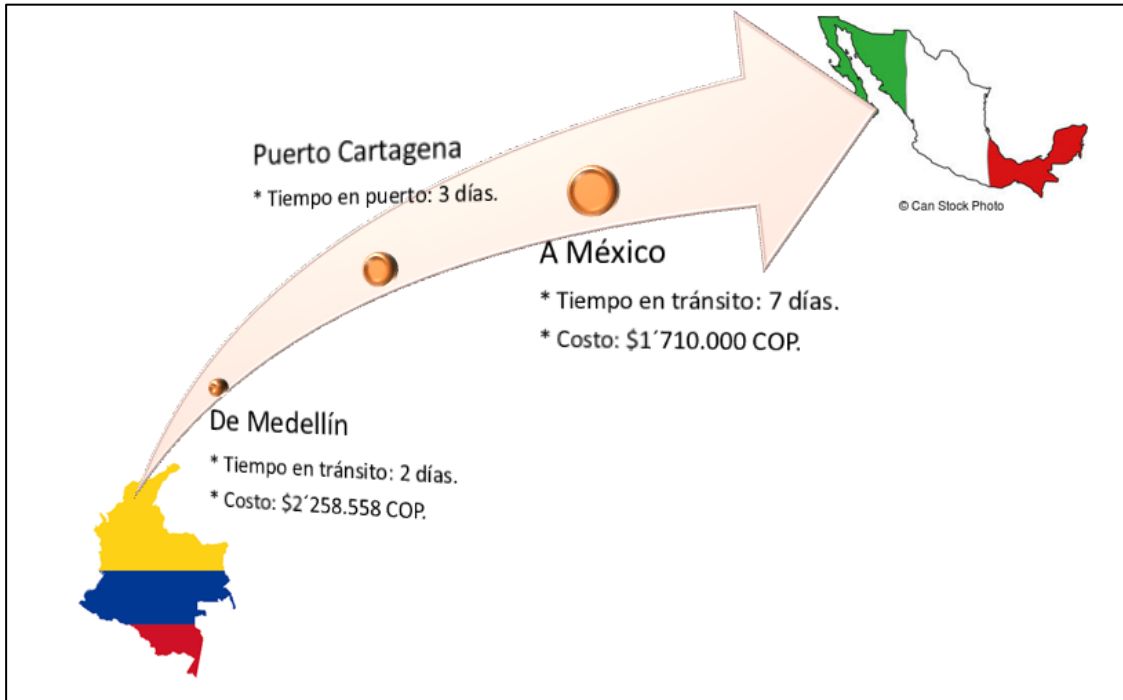
A continuación se presentan las rutas, los agentes comerciales, las líneas marítimas, las frecuencias de salida, los tiempos de tránsito y los tipos de carga para las mejores opciones de rutas hacia México.

Ilustración 22. Generalidades de la ruta logística entre Cartagena y Veracruz

RUTA CARTAGENA - PUERTO VERACRUZ					
Agente Comercial	Línea Marítima	Conexiones	Frec. (Días)	Tiempo Tránsito (Días)	Tipo de Carga
Cma-cgm colombia	Cma-Cgm	Directo	7	5	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Hapag lloyd colombia ltda	Hapag lloyd	Directo	7	5	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Mediterranean shipping co.col. s.a.	Mediterranean shipping co. (MSC)	Directo	7	5	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Mahe neutral shipping ltda.	N.V.O.C.C. Mahe neutral shipping	Directo	7	5	Carga General
Hamburg sud colombia ltda	Compañía Chilena de Navegación CCNI	Directo	7	6	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Hamburg sud colombia ltda	Hamburg sud	Directo	7	6	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Consolcarga ltda	N.V.O.C.C. Consolcarga	Directo	7	6	BB MÍN, BB R1
Panalpina S.A.	N.V.O.C.C. Pantainer express line	Directo	15	6	BB MÍN, BB R1
Transportes navieros de colombia (TNC)	Nippon yusen kaisha line	Directo	7	6	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Agencia Marítima Transmares S.A.S	Zim container service	Directo	7	6	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Laucam Marítima SAS	Melfi marine corp.	Directo	7	14	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Seaboard colombia s.a.	Seaboard marine	Directo	7	14	CONT 20', CONT 40', CONT 40' R, CONT 40' HC
Mahe neutral shipping ltda.	N.V.O.C.C. Mahe neutral shipping	Colon - Panamá	7	31	Carga General.
Mahe neutral shipping ltda.	N.V.O.C.C. Mahe neutral shipping	Miami - Estados Unidos	7	33	Carga General.
Mahe neutral shipping ltda.	N.V.O.C.C. Mahe neutral shipping	Hamburgo - Alemania	7	38	Carga General.

Fuente: Procolombia (2014)

Ilustración 23 Generalidades de la ruta logística



Fuente: propia del autor

La documentación mínima necesaria para realizar el trámite aduanero en Colombia para exportación México es:

- **Factura comercial:** es el único documento que se tomará como base para la determinación del valor de la transacción. Se requiere presentar un original y tres copias. Una de las copias de la factura comercial, debidamente firmada, debe ir dentro del paquete, mientras que las restantes se agregan a la guía aérea.
- **Documento de embarque:** podrá tratarse según el caso de: conocimiento de embarque, para transporte marítimo; de guía aérea, para transporte aéreo, y guía de embarque, para transporte terrestre. Se requieren tres originales y tres copias.

- **Lista de empaque:** detalla la cantidad de mercancía contenida en cada contenedor e incluye cada caja o bulto, peso neto y bruto y sus respectivas medidas, en el caso de que no estén especificadas en la factura.
- **Certificado de origen:** no siempre es obligatorio. Puede ser requerido por la aduana mexicana cuando la mercadería goce de una preferencia, como es el caso con Colombia.

6.6 Costeo de producto para la exportación:

Puesto que el costo de producto es una de las variables más importantes en el momento de exportar, porque se puede convertir en una variable competitiva, se debe realizar de una manera muy precisa en la que es necesario establecer los costos de producción y determinar los fletes nacionales, el seguro y el flete internacional.

Con la información brindada por la organización y con base en cotizaciones actualizadas se calculó el costo de exportación, como se relaciona en el siguiente cuadro:

Ilustración 24. Costeo de producto

PRELIQUIDACIÓN PARA EXPORTACIÓN	PARÁMETRO	MÉXICO
Cantidad de unidades	FCL 20"	3.240
TRM		COP 2.850,00
Costo EXW (COP / Unidad)		COP 2.847
Costo EXW (USD / Unidad)		USD 0,999
Costo EXW TOTAL (COP)		COP 9.224.766
Costo EXW TOTAL (USD)		USD 3.236,76
Precio EXW (COP/ Unidad)		COP 2.847
Precio EXW (USD/ Unidad)		USD 1,00
TOTAL DE EXW EN COP		COP 9.224.766
TOTAL DE EXW EN USD		USD 3.236,76
Flete a puerto	COP 2.285.558	USD 801,95
Seguro nacional	0,18%	USD 5,83
Agente de aduanas	\$ 441.750,00	USD 155,00
Costos portuarios	\$ 1.328.100,00	USD 466,00
Precio FOB (COP/ Unidad)		COP 4.104
Precio FOB (USD/ Unidad)		USD 1,44
Precio FOB total en COP		COP 13.296.778
Precio FOB total en USD		USD 4.665,54
Flete internacional	\$ 1.710.000	USD 600,00
Seguro internacional	0,18%	USD 8,40
Precio CFR (COP/ Unidad)		COP 4.632
Precio CFR (USD/ Unidad)		USD 1,63
Precio CFR total en COP		COP 15.006.778
Precio CFR total en USD		USD 5.265,54
Precio CIF (COP/ Unidad)		COP 4.639
Precio CIF (USD/ Unidad)		USD 1,628
Precio CIF total en COP		COP 15.030.712
Precio CIF total en USD		USD 5.273,93
Pesos mexicanos		MXN 100,363
Precio CIF por 3240 unidades del contenedor		MXN 30,976

Fuente: Elaboración propia.

6.7 Canales de distribución y comercialización:

Según Euromonitor International (2018b), el canal distribución que más se ha venido utilizado para los *homewares* o artículos para el hogar en 2017 continuó siendo la venta directa, seguida de los almacenes de artículos para el hogar.

Las compañías principales en la categoría en México, tales como Avon y Tupperware, continúan centrándose en la venta de sus mercancías a través de los catálogos, impresos y distribuidos a los hogares o ventas en línea. Estos grandes jugadores han utilizado la tecnología disponible como herramienta de venta y están enfocados a buscar mayor simplicidad.

Los demás competidores se encuentran en puntos de ventas, mayoristas, minoristas y supermercados, como Ánfora, Walmart, Chedraui, Famsa y Soriana; además, existen distribuidores como Garis y Súper Compras.

Principales distribuidores y marcas del mercado mexicano

- **Almacenes Ánfora:** en esta cadena de almacenes se encuentran productos de Plastiapan y Llyr

Ilustración 25. Jarras ofrecidas en Almacenes Ánfora



Fuente: (ALMACENES ANFORA, 2018)

- **Walmart:** se encuentra las marcas *Rubermaid* y *Cubasa*

Ilustración 26. Productos de *Rubbermaid* ofrecidos en Walmart





Fuente: fotografía tomada por la autora en Walmart de Ciudad de México (2018)

Ilustración 32. Productos de *Cubasa* ofrecidos en Walmart

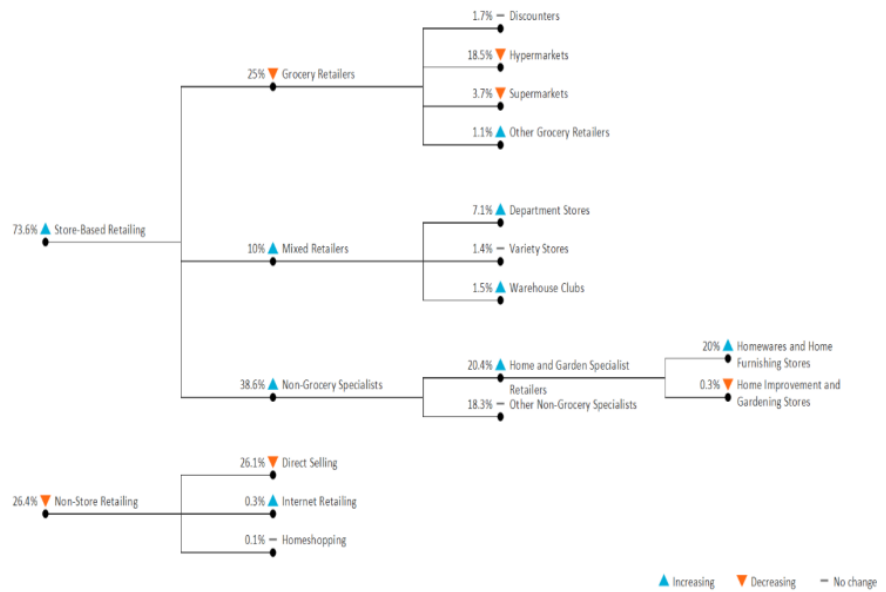


Fuente: fotografía tomada por la autora en Walmart de Ciudad de México (2018)

Los canales de distribución en México de *homewares* y su comportamiento durante los años 2012 a 2016 fueron:

Ilustración 27. Canales de distribución de *homeware* en México

Channel Distribution for Homewares in Mexico
 % Breakdown 2017 and Point Growth Trend - 2012-2017



Passport

Fuente: Euromonitor International (2018b)

6.8 Aproximación a la estrategia de precio:

En la actualidad, un gran reto para las compañías es establecer el precio adecuado para el producto ofrecido; hay gran cantidad de autores que, en sus textos académicos, indican que los precios deben fijarse de diferentes maneras dependiendo de si lo que busca

la

empresa es maximizar la rentabilidad, aumentar la participación de mercado o incrementar el margen y se hace por lo general con las teorías convencionales de la

Estrategia de penetración: supone fijar precios bajos desde el principio del lanzamiento del producto, para así conseguir con rapidez la mayor penetración del mercado. Es una estrategia de largo plazo aconsejable en especial cuando:

- El producto puede ser imitado en forma rápida por la competencia y no constituye una auténtica novedad.
- La demanda es sensible en alto grado al precio, es decir, muy elástica.
- Existe la posibilidad de entrada de nuevos competidores, que se sentirían atraídos por los precios y los beneficios altos.
- Se identifican economías de escala.
- Habrá recuperación rápida de la inversión.

Estrategia de descremación: se fijará un precio alto al principio, junto con una elevada inversión en promoción, para atraer a la “crema” del mercado, e ir bajando más tarde el precio en forma paulatina, para así captar sucesivamente nuevos segmentos de mercado más sensibles al precio. Es una estrategia de largo plazo, aconsejable en particular cuando:

- Se trata de un producto en realidad nuevo (si es posible: patentable).
- La demanda sea inelástica al precio en la fase inicial.
- El mercado está segmentado.

Estrategia de lanzamiento: consiste en una reducción temporal en el precio del producto al introducirlo en el mercado para acelerar la penetración del mismo. Una vez terminada la oferta de introducción, el precio volverá a aumentar o recuperar el nivel que la empresa considere oportuno (Rodríguez Aguilera, 2014).

Alineamiento: es la forma más sencilla debido a que el bien o servicio que entra en el mercado lo hace con un precio similar al de sus competidores y en el rango de valor que los clientes le dan (Economipedia, 2018).

Para garantizar una estrategia adecuada de precios es importante definir quién es el cliente y qué tan sensible al precio es; además, se debe conocer la percepción de valor del cliente y cuáles son las variables que aportan valor y que el cliente no define como costosas; para el caso de los hogares mexicanos, los consumidores requieren un producto que conserve los alimentos, que sea hermético y con diseños diferentes; esta última variable es importante debido a que por el alto consumo de “aguas frescas”, muchos de los mencionados productos llegan a la mesa.

Si se tiene en cuenta que el costo de los artículos que se encuentran en el mercado mexicano es similar al que presenta Novedades Plásticas, se recomienda establecer una estrategia de alineamiento; la idea es entrar a los almacenes Ánfora, Wallmart y Garis, que tienen productos de especificaciones y características semejantes a la jarra de tres litros de la empresa analizada, porque los precios son de alrededor de 49 pesos mexicanos y el precio CIF de las jarras es de 30,97 pesos mexicanos.

6.9 Aproximación a la estrategia de comunicación y promoción:

Si se toma en consideración que dos de los grandes retos organizacionales en materia de mercadeo son el reconocimiento y el posicionamiento de marca, más aún en un nuevo mercado internacional, para el efecto es necesario utilizar diferentes herramientas y estrategias de mercadeo, tanto tradicionales como digitales; entre las estrategias que la empresa Novedades Plásticas podría utilizar se presentan las siguientes:

- **Publicidad tradicional:**

El **mercadeo tradicional** se refiere a cualquier tipo de promoción, publicidad o campaña que ha estado en uso por las empresas durante años pero que, con la llegada de la era digital a la vida cotidiana, los mercadólogos actuales han adaptado sus estrategias a nuevas plataformas.

Los métodos de comercialización tradicionales pueden incluir anuncios impresos, tales como boletines, carteles, volantes y anuncios en periódicos (Media Source, 2018).

Otras formas de comercialización tradicionales incluyen anuncios en televisión, así como los de productos o servicios en la radio.

Si se tiene en cuenta que el nicho de mercado son los hogares en los que por lo general las decisoras de compra son las mujeres, ya sean amas de casa o empleadas, la publicidad tradicional sigue siendo una alternativa de posicionamiento y la estrategia para Novedades plásticas es la siguiente:

- Periódicos: son los medios masivos más económicos de publicidad tradicional; en este caso se debe pautar en *El Universal, El Reforma y El Sol*.
- Revistas: pautar en revistas que sean las más leídas en México para nicho de mercado (mujeres) como *Tomen aire, TV Notas, TV y novelas y Quién*.
- Publicidad en el lugar de venta: volantes y personas que conozcan el producto y socialicen las especificaciones del mismo, con énfasis en el diseño y el precio. Los principales almacenes objetivo son Ánfora y Garis y, como potencial, Walmart.

- **Promoción de ventas:** participación en ferias de hogar como Abastur, Expoo Proveedores de Gastronomía y Hoteles y Mexipan.

Mercadeo digital: es la tendencia actual de mercadeo, que requiere poca inversión y tiene un impacto importante en el consumidor; este tipo de mercadeo está

enfocado hacia mujeres profesionales y jóvenes para las que el internet se convierte en la mejor opción para la adquisición de productos.

Las alternativas propuestas para este tipo de mercadeo son:

1. Google Ads

Google es esencial para generar tráfico, tanto orgánico (gratis con *search engine optimization* o SEO) como pagado, con campañas de *Google* que permitirán que las personas puedan encontrar con facilidad la página web de la empresa, en el momento en que están en busca de un lugar para comprar servicios y productos relacionados.

Realizar planeación mensual de próximas campañas, una investigación constante de palabras claves que pueden generar tráfico y el manejo y administración de las campañas para poder realizar cambios en tiempo real según los resultados y el presupuesto. El número normal de campañas puede ser de una o dos por mes.

2. Mercadeo por medio de correo electrónico

El mercadeo por medio de correo electrónico es la manera en que se conquista a los clientes potenciales de la empresa. Este proceso se hace una vez la persona muestre un interés en el producto, al dejar su dirección de correo electrónico en la página web. Cuando los clientes potenciales lleguen ella, pueden inscribirse a una lista de direcciones de correo electrónico con la cual se puede realizar un seguimiento, en el que se transformen los prospectos en ventas potenciales y, al final, en clientes fieles de largo plazo.

Es importante definir si la SEO es interna o se va a contratar fuera de la empresa; para este tipo de productos se recomienda hacerlo con una persona externa.

7 Diseños de estrategias, recomendaciones y plan de acción

7.1 Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan exportador para la empresa Novedades Plásticas por medio de una herramienta de internacionalización que cuenta con metodología y análisis estructurado para determinar la capacidad para exportar de la compañía y plantear un plan de acción y una estrategia comercial ajustada a las necesidades de la organización y que, sustentada en una inteligencia de mercados, le permita a la empresa, a través de la aplicación de la herramienta, aumentar sus posibilidades de ingresar los mercados internacionales objetivo.

Objetivos específicos:

- Definir cuál es la mejor opción del país para exportar con base en un análisis macroeconómico, social y cultural de los países definidos por Novedades Plásticas como mercados de interés.
- Llevar a cabo el análisis del mercado seleccionado a través de conocimiento de la situación social, las características de talento humano, los mecanismos de reintegro de divisas al país de origen y la presencia de distribuidores e intermediarios.
- Analizar el producto en el mercado objetivo por medio del manejo de conceptos de aranceles y preferencias arancelarias, segmentación y definición de nicho de mercado y costeo de producto.
- Establecer las estrategias de logística de exportación, de precio y de comunicación y promoción.
- Definir estrategias para el plan exportador de Novedades Plásticas a partir de la información brindada con la realización de la herramienta de la matriz DOFA de Novedades Plásticas.
- Generar el plan de acción para la implementación y la ejecución del plan exportador de Novedades Plásticas.

7.2 Matriz DOFA y estrategias

Debilidades:

- Diseños limitados debido a que el estampado mínimo de etiquetas es alto, lo que ocasiona material obsoleto.
- Dificultad para ubicar en contenedores cuando se exportan diferentes referencias; no se cuenta con estandarización de embalaje para la exportación.
- Uno de los medios más utilizados para la venta en la categoría de artículos para el hogar es el digital y Novedades Plásticas no cuenta con la plataforma para garantizar esta venta y el posicionamiento de la marca.
- Ausencia de aliados estratégicos como distribuidores y empresas que hagan estudios de mercado en México.

Oportunidades:

- Gran cantidad de hogares en México.
- El mercado es sensible al precio, lo que se convierte en una estrategia competitiva.
- Buscar alternativa de maquila de productos de venta directa que son vendedores, como Avon.
- Para la línea de artículos para el hogar existe gran cantidad de canales de distribución.
- Posicionamiento en el mercado internacional a través de imagen y prestigio mejores.

Fortalezas:

- Los productos son de material 100% virgen, lo que garantiza que los productos sean de mejor calidad, de mayor resistencia, traslúcidos y en colores más vivos.
- El embalaje cuenta con bolsa interna individual para evitar que las jarras se rayen por el roce de unas con otras.

- Instalaciones y capacidad productiva que pueden satisfacer una nueva demanda.
- En la actualidad se está exportando; por lo tanto, se tiene experiencia en el proceso correspondiente.
- La compañía cuenta con un proceso estructurado de mercadeo, con una persona exclusiva para comercio exterior.

Amenazas:

- Competencia local muy fuerte, como Tupperware.
- Se utiliza de manera amplia las jarras de cristal puesto que México es gran productor de este material, como lo es Crisa.
- Presencia de producto chino en el mercado.
- El rechazo de un pedido de exportación se convierte en una amenaza de alto impacto para la organización ya se puede presentar por incumplimiento de especificaciones o por ausencia de conformidad de producto.
- Si se tiene en cuenta que en muchas ocasiones se presentan demoras inesperadas en aduanas, posiblemente se incumpla en fechas de entrega, lo que generará pérdida de credibilidad en el nuevo mercado.

Estrategias

Al tomar en consideración los hallazgos de la matriz DOFA, se establecieron las estrategias para potencializar las oportunidades y las fortalezas y minimizar los impactos de las debilidades y las amenazas.

Estrategias FO:

Establecer una estrategia de mercadeo a través de revistas con foco a los hogares y en los sitios donde se venden este tipo de productos, enfocado que es un producto de bajo precio pero de excelente calidad ya que no utilizan materia prima reciclada: lo que se va a ver reflejado en durabilidad y transparencia.

Contactar a Avon México, para iniciar proceso de homologación de jarras, aprovechando que en Colombia ya existe esta relación comercial; adicionalmente, buscar alianzas con Homeware.

Buscar distribuidores de México como Garis y Súper compras, adicionalmente de buscar alternativas para ingresar inicialmente a supermercados como Anfora Chedraui, Famsa y Soriana; posteriormente Walmart; enfocado en precio competitivo y calidad.

Estrategias DO

Buscar alternativa de proveedor de laminados de menor cantidad de unidades para evitar material obsoleto; realizar un análisis juicioso de sobrecostos por menor cantidad de material vs obsolescencias del mismo.

Revisar la opción de utilización de etiqueta estándar que pueda ser utilizada en diferentes productos.

Teniendo en cuenta que se tiene un gran potencial de mercado, establecer negociaciones de diseños estándar que garanticen el consumo de la totalidad de material de empaque.

Contratar a empresa de marketing digital con el fin de mejorar página web, realizar e-mailing y todo lo relacionado con correo electrónico

Estrategias FA

Enfocar estrategia de posicionamiento en el mercado local a través de distribuidores y supermercados, basados en diferenciales de precio y calidad.

Establecer medidas de control muy estrictas con el fin de garantizar que todas las exportaciones cumplen con las especificaciones y así disminuir el riesgo de devoluciones.

Incluir dentro del proceso de posicionamiento de marca algo como "Tan transparente como el vidrio pero para toda la vida", "Evita accidentes en tu hogar - proteja a los tuyos del vidrio" Este tipo de mensajes ayudan a mitigar el uso de vidrio para este tipo de productos.

Establecer tiempo de entregas con margen de demoras en puertos, programar la producción teniendo en cuenta estas variables, adicionalmente contar con stock; teniendo en cuenta si los clientes requieren material con anterioridad.

Estrategias DA

Establecer alianzas estratégicas con distribuidores expertos en logística de productos para el hogar.

Buscar expertos en logística para que asesoren a Novedades plásticas en cuanto a cubicaje, en el caso que se exporten varios productos.

Contactar a empresa experta de análisis de mercado en México para conocer más profundamente el comportamiento del consumidor, distribuidores y variables en general.

7.3 Plan de acción del plan exportador

Con el fin de garantizar la implementación del plan exportador planteado en este documento se recomienda ejecutar las siguientes actividades:

Buscar optimización de costos en la compañía en la producción de jarras para que el producto, aunque en la actualidad es competitivo, se garantice que cuenta con el mejor costo posible. Definir planes de costeo.

- Garantizar que se cuente con canales autorizados que permitan recibir divisas.
- Implementar el desarrollo de mercadeo digital, con inclusión de página web, comercio por medio de correo electrónico y comercio electrónico.
- Análisis específico de mercado en México mediante contratación de un tercero.
- Definir los canales de distribución por utilizar, realizar contactos y establecer negociación.
- Implementar la estrategia comercial y de mercadeo, con foco hacia calidad y precio.
- Analizar la operación logística, al tener en cuenta la definición de navieras, tiempos, costos aduaneros, seguros y demás variables para determinar la mejor opción para Novedades Plásticas.
- Realizar la exportación.

7.4 Cronograma de actividades para el plan exportador

Ilustración 28. Cronograma del plan de acción

ACTIVIDAD	SEMANA														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Optimización de costo de jarra para exportar															
Definir canales de reintegro de divisas															
Desarrollar, a través de un tercero, mercadeo digital, con inclusión de página web, mercadeo por medio de correo electrónico y comercio electrónico															
Contratar a tercero para análisis específico de mercado mexicano															
Definir los canales de distribución por utilizar, realizar contactos y establecer negociación															
Implementar la estrategia comercial y de mercadeo con foco hacia calidad y precio															
Analizar la de la operación logística															
Realizar la exportación															

Fuente: elaboración propia

7.5 Conclusiones del plan exportador

- México es la mejor opción para exportar la jarra de Novedades Plásticas, después del análisis de las variables contempladas en el plan exportador.
- Novedades Plásticas, si cumple la ejecución de las estrategias y el plan de acción, se encuentra en condiciones para entrar al mercado mexicano.
- En el análisis de segmentación de mercado se definió a Ciudad de México, Puebla, Hidalgo, Morelos y Tlaxcala, en las que el nicho de mercado serán los hogares de dichas entidades federativas, porque tienen un gran potencial de crecimiento.

- Se estableció como la mejor estrategia de precio la penetración, debido a que el precio con el que se puede ofrecer la jarra es muy competitivo: 49 pesos mexicanos, si se considera que se encuentra un rango de 39 a 99 pesos mexicanos.
- Para la estrategia de comunicación y promoción se deben combinar las modalidades tradicionales (revistas, periódicos y publicidad en el sitio de venta) con el mercadeo digital, si se tienen en cuenta las características de nicho de mercado. También se recomienda tercerizar la actividad.
- Para lograr un conocimiento más específico del mercado, se recomienda contratar un tercero y así establecer de manera detallada las actividades que se generan de este plan exportador.
- Si se toma en consideración que Novedades Plásticas exporta en la actualidad, se convierte en una variable importante puesto que se cuenta con *know how* en el momento de exportar.
- El diseño y la innovación son rasgos diferenciadores y decisores en el momento de la compra, en los que Novedades Plásticas tiene un gran reto, tanto en la consecución de proveedores de material que se ajusten a las necesidades de la organización, como en cuanto a lograr diseños de hermeticidad con precio competitivo.

8 LECCIONES APRENDIDAS

8.1 Desde la óptica del mercado

Colombia tiene un gran potencial exportadora través de la internacionalización de las mipymes, lo mismo que de la gran cantidad de acuerdos comerciales que tiene vigentes en la actualidad.

En el análisis de los mercados objetivos, México se convirtió en la mejor alternativa para implementar el plan exportador de la jarra de tres litros de Novedades Plásticas debido a que tiene una población muy numerosa y se da respuesta a una necesidad de costumbres alimentarias, como lo es el almacenamiento de “aguas frescas”.

Los líderes del mercado son Tupperware y Avon, a través de la distribución por catálogo, lo que se convierte en un gran reto para la organización en lo referente a búsquedas de alternativas de mercadeo digital; aunque no es competencia directa, sí muestra con claridad cuál es el mecanismo que el cliente utiliza para adquirir este tipo de productos.

Las tendencias de consumo actual definen a los consumidores como personas con poco tiempo y que buscan practicidad en todas las áreas de la vida y los consumidores mexicanos no son la excepción; los clientes requieren que el material sea de fácil lavado y sellado, y, además, que los productos sean funcionales, es decir, en este caso buscan diseño.

Al tener en cuenta que este mercado es sensible al precio por las características socioeconómicas actuales, el precio de venta es competitivo; sin embargo, es importante buscar alternativas de disminución de costos.

En conclusión, la jarra de Novedades Plásticas se ajusta a las necesidades del mercado mexicano.

8.2 Desde la óptica de la organización

Novedades Plásticas en la actualidad se encuentra exportando lo que se convierte en una fortaleza para cumplir la estrategia de crecimiento en un 20% en internacionalización, fuera de contar con un equipo dedicado para comercio exterior.

Sin embargo, es fundamental tener aliados estratégicos en mercadeo para garantizar el conocimiento del mercado objetivo y la implementación de una estrategia de mercadeo ganadora, tanto en el país como fuera de él.

En cuanto las características de calidad e innovación, pueden ser convertidas en rasgos diferenciales en el momento de exportar.

8.3 Desde la óptica del proceso de intervención

Se evidenció que el plan exportador se convierte en una herramienta que complementa el proceso de exportación actual de la compañía; sin embargo, se hizo claro que para una empresa que en la actualidad se encuentre exportando visualizar la herramienta es algo básico, debido a que se conoce el proceso de exportación, en una en la que no se exporte se convierte en una herramienta valiosa para lograr el proceso de internacionalización.

El plan exportador implementado al ponerse en marcha cumplirá el objetivo de entrar al mercado mexicano.

Se evidenció un gran problema para la realización de las reuniones presenciales debido a que la persona encargada del proceso en la etapa inicial vivía en Bogotá y en la actualidad solo viene a Medellín los días martes, lo que dificultó las reuniones con la autora; sin embargo, se mostró interés en la implementación del plan.

Referencias

ALADI (s.f.). *ACE N°33. Colombia-México. Régimen de origen*. Montevideo: ALADI.

Recuperado de

[http://www.aladi.org/nsfaladi/r%C3%A9gorigtext.nsf/f815bf2cca9ab09f032578c40050d03c/1be466654e6d5798032577a4004781d8/\\$FILE/CO%20Colombia%20-%20M%C3%A9xico.pdf](http://www.aladi.org/nsfaladi/r%C3%A9gorigtext.nsf/f815bf2cca9ab09f032578c40050d03c/1be466654e6d5798032577a4004781d8/$FILE/CO%20Colombia%20-%20M%C3%A9xico.pdf)

AVON (2017). *Belleza por un propósito*. AVON. Recuperado de

<https://www.avon.co/avon-co/home.html>

Banco de la República (2015, 10 de septiembre). *Parte III: comercio exterior de bienes, régimen cambiario*. Bogotá: Banco de la República. Recuperado de

<http://www.banrep.gov.co/es/jornadas-capacitacion-dcin-2015-3#capitulo2-3>

Cancillería (2018). *Alianza del Pacífico*. Bogotá: Cancillería. Recuperado de

<http://www.cancilleria.gov.co/international/consensus/pacific-alliance>

Central Intelligence Agency, CIA (s.f.). *The world factbook*. Langley, VA: CIA

Recuperado el 10 de mayo de 2018 de

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

Cómo reintegrar las divisas (2003, 19 de diciembre). *El Tiempo*. Recuperado de

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1044894>

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN (2005). *Perfil de la mercancía*.

Bogotá: DIAN. Recuperado de

<https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefPerfilMercancia.faces>

Economipedia (2015). Estrategias de precio. *Economipedia*. Recuperado de

<http://economipedia.com/definiciones/estrategias-de-precio.html>

Euromonitor International (2018a, abril). *Economy, finance and trade*. Recuperado de

<http://ezproxy.eafit.edu.co:2108/portal/analysis/tab>

Euromonitor International (2018b, 1 de abril). *Homewares in Mexico*. Recuperado de

<https://www.euromonitor.com/homewares-in-mexico/report>

Hofstede Insights (2018). *Country comparison. USA*. Recuperado el 10 de mayo de

2018 de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-usa/>

Hope, K. (2018, 21 de julio). *El secreto de Tupperware para seguir ganado millones de dólares con los envases de plástico para comida que inventó hace 70 años*.

BBC News. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-39034471>

International Trade Centre, ITC (2018). *Trade map*. Ginebra: ITC. Recuperado el 10

de mayo de 2018 de <https://www.trademap.org/Index.aspx>

Jaramillo, M., y Vázquez, D. (2018, 6 de febrero). La desigualdad global contenida en

México. *Nexos* (Ciudad de México). Recuperado de

<https://economia.nexos.com.mx/?p=981>

Los retos que enfrentan las mipymes en Colombia (2017, 12 de febrero). *Dinero*. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/los-retos-que-enfrentan-las-mipymes-en-colombia/241586>

Marsh (2018). *Political risk map 2018*. Marsh. Recuperado el 10 de mayo de 2018 de <https://www.marsh.com/content/marsh/political-risk-map-d3/prm-2018.html>

Media Source (2018, 24 de julio). Marketing tradicional. *Media Source*. Recuperado de <https://www.mediasource.mx/blog/marketing-tradicional>

Mendoza Escamilla, V. (2012, 31 de agosto). México, el 'plato' fuerte de Tupperware. *Expansión en alianza con CNN*. Recuperado de <https://expansion.mx/emprendedores/2012/08/30/tupperware-revela-sus-secretos-de-ventas>

México social: la justicia social y el trabajo digno (2018, 20 de febrero). *Excelsior*. Recuperado de <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2018/02/20/1221486#imagen-1>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2018, 22 de julio). *Tratado de libre comercio entre los Estados Unidos Mexicanos y la República de Colombia*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Recuperado de http://www.tlc.gov.co/publicaciones/11963/tratado_de_libre_comercio_entre_los_estados_unidos_mexicanos_y_la_republica_de_colombia

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Procolombia (2007, octubre). *SIICEX*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y Procolombia. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/26740.PDF>

Procolombia (2014, 21 de marzo). *Perfil de logística de Colombia hacia México*. Bogotá: Procolombia. Recuperado de http://www.procolombia.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_mexico_2014.pdf

Procolombia (s.f.). *Guía para exportar bienes desde Colombia*. Bogotá: Procolombia. Recuperado de <http://www.procolombia.co/guia-para-exportar-bienes-desde-colombia>

Restrepo Abad, N. (2016). *El precio: la clave de la rentabilidad. Estrategias de marketing para su negocio*. Bogotá: Paidós Empresa.

Rodríguez Aguilera, A. (2014, 21 de febrero). 3 estrategias de precios para nuevos productos. *Solo Marketing*. Recuperado de <https://solomarketing.es/3-estrategias-de-precio-para-nuevos-productos/>

Tupperware (2018, 21 de julio). *Worldwide presence*. Orlando, FL: Tupperware Brands. Recuperado de <https://www.tupperwarebrands.com/company/worldwide-presence>

Universidad ICESI (2006, 2 de septiembre). *Consultorio de comercio exterior. Barreras no arancelarias*. Cali: Universidad ICESI. Recuperado de <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2006/09/29/barreras-no-arancelarias/>