

Cascabel Indumentaria S. A. S.  
Diseño de un plan para la exportación de ropa deportiva de pesca

Luisa Fernanda Masso Herrera  
*lmasso@grancolombiagold.com*

Trabajo de grado para optar al título de  
Magíster en Administración de Empresas (MBA)

Asesor temático  
Jaime Zúñiga

Asesora metodológica  
Beatriz Uribe de Correa

Escuela de Administración  
Maestría en Administración de Empresas  
Universidad EAFIT  
Medellín  
2018

## Contenido

Introducción.....	6
1. Diagnóstico de internalización .....	7
1.1 Condiciones de la compañía .....	7
1.2 Condiciones del producto .....	8
1.3 Condiciones de las exportaciones .....	9
1.4 Condiciones de mercadeo .....	10
2. Selección de mercados.....	11
2.1 Identificación de mercados .....	11
2.2 Selección del mercado objetivo a partir de la aplicación de variables .....	12
2.2.1 Riesgo político .....	12
2.2.2 Riesgo económico .....	14
2.2.3 Riesgo del tipo de cambio. Inflación.....	23
2.2.4 Competencia local e internacional .....	25
2.2.5 Potencial del tamaño del mercado.....	27
2.2.6 Entorno legal y regulatorio.....	29
2.2.7 Entorno cultural.....	31
2.2.8 Conclusión .....	34
3. Análisis del producto en el mercado argentino .....	39
3.1 Aranceles y preferencias arancelarias.....	39
3.1.1 Tratamiento arancelario .....	39
3.1.2 Barreras no arancelarias .....	40
3.1.3 Segmentación y nicho de mercado.....	41
3.1.4 Competencia.....	42
3.1.5 Logística de exportación .....	44
3.2 Empaque .....	45
3.3 Transporte internacional .....	47
3.3.1 Transporte aéreo.....	47
3.3.2 Transporte marítimo.....	48
3.4 Costeo del producto para la exportación.....	49
3.5 Canales de distribución y comercialización.....	51
3.6 Tiendas de pesca .....	51
3.7 Tiendas de deporte .....	53
3.8 Aproximación a la estrategia de precio.....	55
3.9 Aproximación a la estrategia de promoción y comunicación.....	55
4. Diseño de estrategia.....	57
4.1 Objetivos.....	57
4.1.1 Estrategias frente a la matriz DOFA .....	57
4.2 Plan de acción del plan exportador .....	58
4.3 Cronograma de actividades.....	58

5. Conclusiones del plan exportador.....	60
6. Lecciones aprendidas.....	61
6.1 Desde la óptica del mercado .....	61
6.2 Desde la óptica de la organización .....	61
6.3 Desde la óptica del proceso de intervención.....	62
Referencias .....	63

## Índice de figuras

Figura 1. Cascabel Indumentaria S. A. S. Perfil de la empresa en Instagram .....	7
Figura 2. Buzo de cierre (CCB-CBH01) .....	9
Figura 3. Pantalón camo (CCB-CH) .....	9
Figura 4. Comparación de los países preseleccionados según las dimensiones de Geert Hofstede.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 5. Riesgo político de Argentina.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 6. Riesgo político de Brasil .....	13
Figura 7. Riesgo político de Estados Unidos.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 8. Riesgo político y económico de Argentina .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 9. Riesgo país y clima de negocios de Argentina.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 10. Riesgo político y económico de Brasil.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 11. Riesgo y clima de negocios de Brasil .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 12. Riesgo político y económico de Estados Unidos	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 13. Riesgo y clima de negocios de Estados Unidos ..	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 14. Tipo de cambio [BRL] .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 15. Argentina. Nivel académico.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 16. Go Fish. Portada de la página de Facebook .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 17. Capybara. Buzo .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 18. Jeans 710. Pantalón .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 19. TYR. Buzo .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 20. Proceso de exportación .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 21. Cascabel S A. S. Bolsa plástica para el empaque del camibuzo .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Marcador no definido.</b>	
Figura 22. Cascabel S. A. S. Caja de cartón e instrucciones de manipulación para el empaque del camibuzo.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 23. Cascabel S. A. S. Embalaje y certificación NIMF 15 para los camibuzos	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Marcador no definido.</b>	
Figura 24. Líneas navieras que prestan el servicio de carga de Colombia a Argentina .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 25. Devoto Camping & Pesca. Tienda .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 26. Dolphin Pesca y Camping. Logotipo de la tienda	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 27. Hammer Camping. Logotipo de la empresa .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 28. Pesca Play. Portada de su página web.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 29. Superpescas. Imágenes publicitarias .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 30. Baron. Logotipo de la tienda.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 31. Náutica San Isidro. Logotipo de la tienda.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 32. Aquadelta. Logotipo de la tienda .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Figura 33. Cascabel Indumentaria S. A. S. Plan exportador .....	58

## Índice de tablas

Tabla 1. Cascabel S. A. S. Referencias propuesta para el plan de exportación.....	8
Tabla 2. Riesgo económico y político de los países preseleccionados [escala de 1 a 100]..	11
Tabla 3. Potencial de mercado de los países preseleccionados [USD] .....	11
Tabla 4. Indicadores económicos de Argentina.....	15
Tabla 5. Indicadores económicos de Brasil .....	18
Tabla 6. Indicadores económicos de Estados Unidos.....	21
Tabla 7. Lista de los mercados proveedores para Argentina .....	25
Tabla 8. Lista de los mercados proveedores para Brasil .....	26
Tabla 9. Lista de mercados proveedores para Estados Unidos.....	27
Tabla 10. Comercio actual y potencial entre Argentina y Colombia .....	28
Tabla 11. Comercio actual y potencial entre Brasil y Colombia.....	28
Tabla 12. Comercio actual y potencial entre Estados Unidos y Colombia .....	29
Tabla 13. Acceso preferencial a los mercados de Argentina.....	29
Tabla 14. Acceso preferencial a los mercados según las reglas de origen .....	30
Tabla 15. Acceso preferencial a los mercados de Estados Unidos.....	31
Tabla 16. Argentina. Dimensiones de Geert Hofstede .....	31
Tabla 17. Brasil. Dimensiones de Geert Hofstede .....	32
Tabla 18. Estados Unidos. Dimensiones de Geert Hofstede .....	33
Tabla 19. Arancel aplicado por Argentina cuando no existe ningún acuerdo comercial con el país de fabricación .....	39
Tabla 20. Preferencias arancelarias de Argentina para Colombia.....	40
Tabla 21. Controles de las importaciones en Argentina.....	41
Tabla 22. Frecuencias aéreas entre Colombia y Argentina .....	48
Tabla 23. Frecuencias y tiempo de tránsito desde los puertos colombianos hacia Argentina .....	48
Tabla 24. Costeo de la distribución física internacional para Cascabel en dólares estadounidenses .....	50
Tabla 25. Cascabel Indumentaria S. A. S. Matriz DOFA .....	57
Tabla 26. Cascabel Indumentaria S. A. S. Cronograma de actividades del plan exportador	58

## Resumen

Cascabel Indumentaria S. A. S. es una empresa colombiana que fabrica ropa deportiva con especificaciones técnicas para pescadores o personas que se exponen constantemente al calor y al agua en actividades deportivas. Como empresa, ha tenido sus altibajos en el mercado, pero parece estar preparada para ampliar sus horizontes, ha hecho algunos intentos de enviar mercancía al exterior y ahora se pone sobre la mesa la posibilidad de convertirse en una verdadera exportadora.

De esta manera nace la idea de realizar un plan exportador que contenga los elementos claves para buscar nuevos mercados y que le permita tomar decisiones asertivas frente a la posibilidad de exportar sus productos.

Palabras claves: plan exportador, Cascabel, industria textil, ropa deportiva, ropa funcional, pesca, deportes acuáticos.

## Abstract

Cascabel Indumentaria S. A. S. is a Colombian company that manufactures sportswear with technical specifications for fishermen or people who are constantly exposed to heat and water in sports activities. As a company, it has had its ups and downs in the market, but it seems to be ready to expand its horizons, has made some attempts to send goods abroad and now the possibility of becoming a true exporter is on the table.

Thus, the idea of making an export plan that contains the key elements to search for new markets and that allows it to make assertive decisions regarding the possibility of exporting its products was born.

Keywords: export plan, Cascabel, textile industry, sportswear, functional clothing, fishing, water sports.

## Introducción

Llevar la empresa a otro nivel... este es el sueño de muchos empresarios que ven en la globalización una oportunidad para crecer su organización. Este es precisamente el objetivo que persigue Cascabel Indumentaria S. A. S. (en adelante Cascabel) a través de este plan exportador: empezar a realizar exportaciones de manera oficial.

Un exceso de competencia, con mercados muy saturados, capacidad instalada desaprovechada, o simplemente nichos de consumidores dispersos geográficamente, entre otras, fueron las razones por las cuales Cascabel decidió emprender el camino hacia la internacionalización.

El presente trabajo tiene el objetivo de mostrarle a esta empresa de origen antioqueño cuál es el camino más adecuado por recorrer para ampliar su mercado más allá de la frontera colombiana.

Este plan exportador contiene no solo el análisis de varios países que por sus condiciones macroeconómicas pueden ser potenciales mercados, sino que, además, presenta todo lo relacionado con la distribución internacional del producto y una aproximación a la mezcla de mercadeo. Se consideran aspectos como el empaque, el embalaje, la situación arancelaria, el coste del producto para llegar a su destino final y los riesgos, así como una descripción detallada de los posibles distribuidores en Argentina, el país elegido como destino de los productos de Cascabel.

Aunque exportar productos o servicios puede en un inicio verse como un gran reto, es una tarea que con una adecuada planeación puede llegar a feliz término.

## 1. Diagnóstico de internalización

### 1.1 Condiciones de la compañía

Cascabel es una pyme<sup>1</sup> creada en febrero de 2016 cuyo objeto social es la fabricación, distribución, venta, exportación e importación de toda clase de bienes.

Actualmente se dedica a la producción y venta local de indumentaria de pesca, y cuenta con un portafolio de alrededor de 20 referencias de productos, entre ellos chaquetas, camisas, pantalones, pantalonetas y guantes.

La empresa comercializa sus productos a través de almacenes distribuidores en Medellín, Bucaramanga y Apartadó; entre ellos están el Almacén de Camping, la tienda Victorinox, el almacén Sports Shooting y otros, o a través de sus redes sociales como Facebook e Instagram, como se muestra en la Figura 1. Adicionalmente, la página web está en desarrollo –se espera tenerla terminada en noviembre de 2017–, para mejorar la exhibición de las diferentes referencias y potenciar el conocimiento de la marca.



Figura 1. Cascabel Indumentaria S. A. S. Perfil de la empresa en Instagram. Recuperado de Cascabel Indumentaria S. A. S. (s. f.).

Su gerente es Ricardo Alonso Castaño, fundador y socio, encargado de las actividades administrativas y financieras, la facturación, la gestión con los proveedores y la producción, entre otras funciones. Y Jonathan Ramírez, el otro socio fundador, encargado de los diseños. Adicionalmente, cuenta con un empleado directo que se encarga de apoyar todos los procesos, entre ellos la organización de la producción, los insumos, los cortes, las entregas y la facturación.

Cascabel también recibe soporte del personal de las empresas Max Bonita y Lisexy, que operan en las mismas instalaciones, y de las que Castaño y Ramírez son socios. Esta

---

<sup>1</sup> Pequeña y mediana empresa (Colombia, Congreso de la República, Ley 905 del de agosto de 2004).

alianza brinda soporte en las tareas de corte y la utilización de la infraestructura para la producción, al igual que en actividades administrativas como la recepción y el mantenimiento de las oficinas.

La empresa realiza directamente los diseños, los cortes y la comercialización de los productos, y, a través de terceros, contrata la sublimación y la confección.

Cuenta con una capacidad de producción de 1.500 prendas mensuales, aunque actualmente alcanza un 45 % de ocupación por mes. Cabe resaltar que actualmente adelanta negociaciones con el taller Opción Textil, que tiene gran capacidad de producción y es la confeccionista de Under Armour y Náutica, entre otras marcas. Por lo tanto, si se logra esta negociación, Cascabel puede aumentar la capacidad productiva a los niveles requeridos según sus ventas.

A hoy, Cascabel es una empresa autosostenible, cuenta con capital de trabajo para mantener la operación y asimismo responder por las inversiones que se han realizado, con el objetivo de crecer a mediano plazo.

## 1.2 Condiciones del producto

Actualmente, Cascabel fabrica alrededor de 20 referencias de prendas de vestir; sin embargo, para el plan exportador propuesto en este trabajo se tendrán en cuenta las referencias que se muestran en la Tabla 1 y en las Figuras 2 y 3.

**Tabla 1**  
*Cascabel S. A. S. Referencias propuesta para el plan de exportación*

Código	Nombre	Descripción	Precio de venta al por mayor [COP]	Precio de venta al por menor [COP]
CCB-CBH01	Camibuzo hombre sublimado/buzo de cierre	Producto fresco y versátil, protege el cuello del sol hasta la parte media, tiene doble entrada de aire en las mayas de los costados.	69.000	100.000
CCB-CH	Cargo largo sublimado/pantalón camo	Pantalón hecho con tela de la mejor calidad, con diseños exclusivos que facilitan camuflarse, tiene cierres en la rodilla para ponerse más cómodos cuando se desee.	90.000	135.000

Fuente: elaboración de la autora.

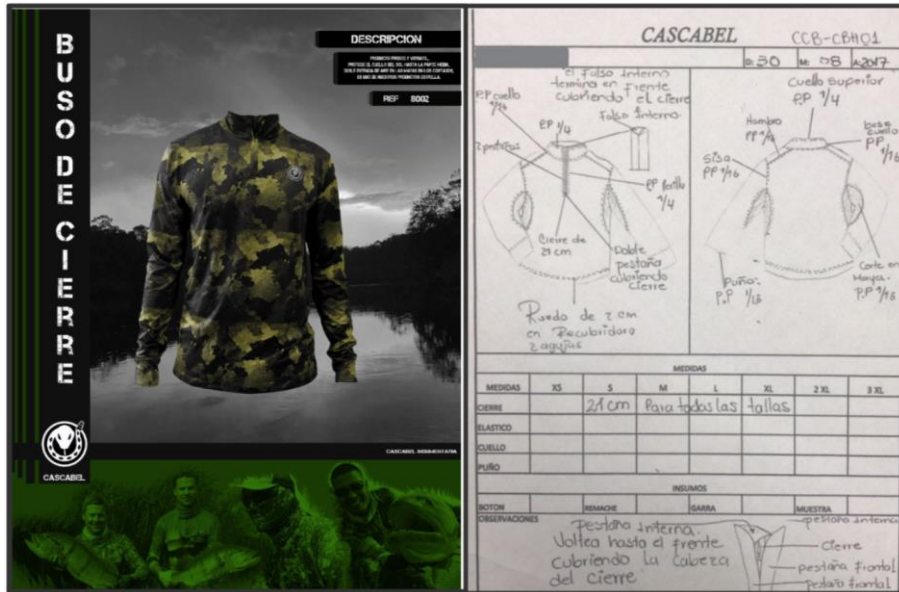


Figura 2. Buzo de cierre (CCB-CBH01). Recuperado de Cascabel Indumentaria S. A. S. (2017).

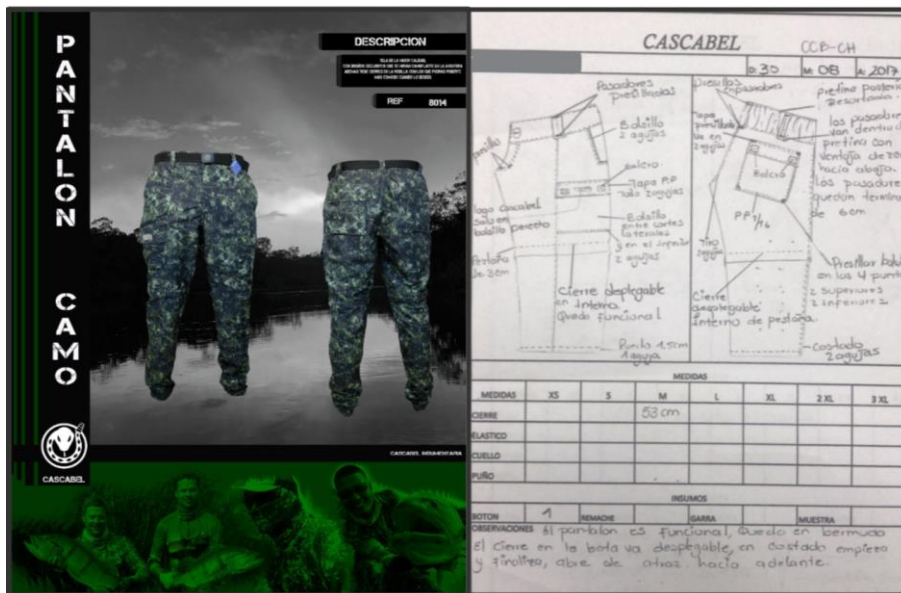


Figura 3. Pantalón camo (CCB-CH). Recuperado de Cascabel Indumentaria S. A. S. (s. f.).

Es importante resaltar que estos productos son altamente competitivos en el mercado, ya que cuentan con diseños innovadores basados en el tipo de temporada de pesca, las especies y los lugares donde se realiza la actividad; además, en el mercado local, Cascabel es una marca reconocida en este gremio al igual que en países como Argentina, Perú y Paraguay, hecho que ha quedado demostrado en sus redes sociales y por el voz a voz. Entre sus fortalezas están su competitividad y la calidad de los productos.

### 1.3 Condiciones de las exportaciones

Hasta el momento, Cascabel no ha realizado exportaciones a través del mercado de comercio exterior; sin embargo, los productos han llegado a países como Argentina, Perú y Paraguay por medio de clientes locales que los llevan a sus amigos o que los venden a personas del gremio. También se han realizado contactos por medio de las redes sociales, aunque no existe un proceso exportador que haga efectiva la oferta.

#### 1.4 Condiciones de mercadeo

Cascabel no cuenta con un área especializada en mercadeo, y los mismos socios realizan actividades en las redes sociales Facebook e Instagram, las cuales, a la fecha, tienen entre 8.200 y casi 11.000 seguidores, respectivamente; además, vende sus productos a través de almacenes en Medellín, Bucaramanga y Apartadó tales como el Almacén de Camping, la tienda Victorinox y el almacén Sport Shooting, pero no tiene almacenes propios ni posee una estructura comercial y, por tanto, no cuenta con estudios de mercado o estrategias similares para llegar directamente a nuevos clientes con estos mismos productos.

## 2. Selección de mercados

### 2.1 Identificación de mercados

Según la categoría de los productos seleccionados en la Tabla 1, se han identificado tres posibles países con potencial de mercado por la ubicación, la cultura, la demanda potencial y, sobre todo, porque ya se tienen clientes en estas tres regiones; estos son Argentina, Brasil y Estados Unidos.

Estados Unidos se preseleccionó porque es un país que posee el potencial para que los productos sean reconocidos a nivel internacional y, adicionalmente, por la afición de sus habitantes a los deportes de caza y pesca. Argentina y Brasil se preseleccionaron porque son reconocidos por su turismo de naturaleza, sobre todo Brasil, que posee clubes y eventos turísticos en el río Amazonas, y por su gran extensión marítima, que permiten la pesca deportiva.

La Tabla 2 muestra la comparación del riesgo y el clima de negocios de estos países. Estados Unidos es el país con mayor riesgo, mientras que Argentina y Brasil poseen un riesgo político similar; sin embargo, el riesgo económico es mejor en Argentina. Así, el clima de negocios para Estados Unidos es muy bueno, y los de Argentina y Brasil poseen una calificación menor.

**Tabla 2**

*Riesgo económico y político de los países preseleccionados [escala de 1 a 100]*

País	Riesgo económico		Riesgo político		Clima de negocios	
	Corto plazo	Largo plazo	Corto plazo	Largo plazo	Medición del riesgo	Clima de negocios
Argentina	50	53,3	61,9	61,6	B	B
Brasil	55,4	61,9	57,5	68,9	C	A4
Estados Unidos	71	75,7	85	82,6	A2	A1

Fuente: Marsh (2017).

La Tabla 3 muestra las importaciones y exportaciones de cada uno de los países en la categoría del producto, siendo Estados Unidos el mayor exportador e importador, seguido de Brasil y, finalmente, de Argentina.

**Tabla 3**

*Potencial de mercado de los países preseleccionados [USD]*

País	Exportaciones (miles de millones)	Importaciones (miles de millones)	Importación por el código arancelario 6211.33.00.00 (millares)	Potencial tamaño del mercado 2016 (millares)
Argentina	58	53	39.194	17.892
Brasil	185	139	52.623	17.914
Estados Unidos	1.456	2.208	14.294.335	16.598

Fuente: Trademap (2017).

Para el análisis cultural, se realiza la comparación por país de las dimensiones de Geert Hofstede, siendo Argentina el que tiene mayor evitación de la incertidumbre, Brasil el que tiene mayor distancia de poder y orientación de largo plazo, y Estados Unidos el que posee mayor individualismo y masculinidad; sin embargo, los tres países son muy similares respecto a la indulgencia, como se muestra en la Figura 4.

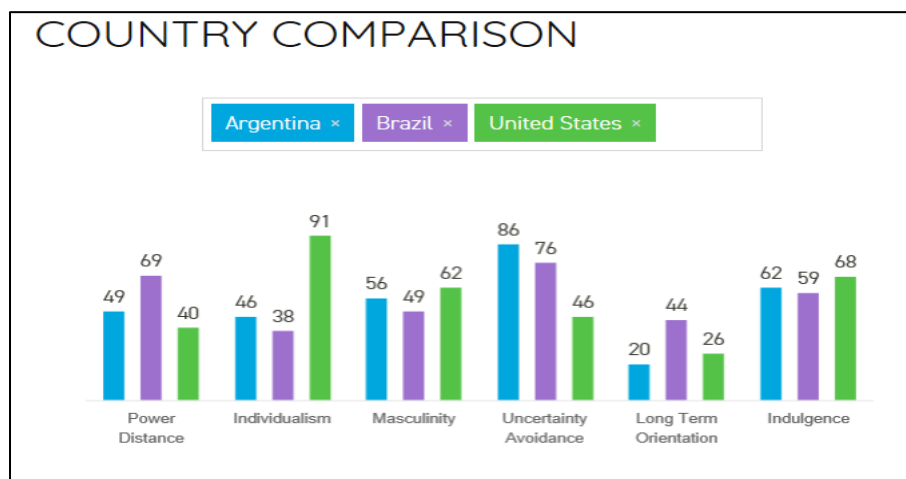


Figura 4. Comparación de los países preseleccionados según las dimensiones de Geert Hofstede. Recuperado de Hofstede Insights (2017).

## 2.2 Selección del mercado objetivo a partir de la aplicación de variables

### 2.2.1 Riesgo político

#### Argentina

Con una superficie de 2.780.400 km<sup>2</sup> –2.736.690 de tierra y 43.710 de agua– el territorio argentino posee un paisaje variado, en el que conviven campos de hielos y zonas áridas, se alternan relieves montañosos con mesetas o llanuras, se comunican cursos fluviales o áreas lacustres con la amplitud oceánica, y la vegetación esteparia no opaca el escenario de bosques y selvas (CIA, 2017).

#### Mapa del riesgo político (2017)

Según la agencia Marsh, Argentina tiene “niveles medianos o elevados de susceptibilidad a eventos de riesgo político”. Además, “evaluamos la susceptibilidad de Argentina a eventos de riesgo político como alto. Las elecciones de octubre pueden ser vistas como un referéndum para la agenda de Macri” (2017).

La Figura 5 muestra el riesgo político de Argentina.

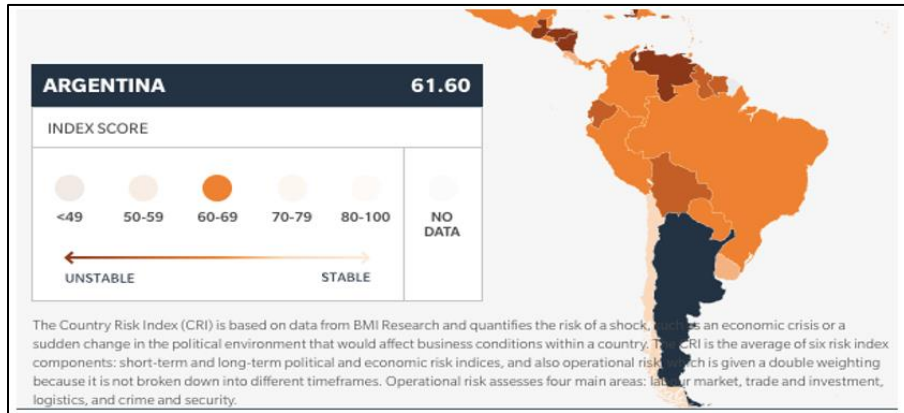


Figura 4. Riesgo político de Argentina. Recuperado de Marsh (2017).

### Brasil

Es el mayor país de Latinoamérica. Cubre casi la mitad (el 47,3 %) del continente sudamericano, con un área de 8.515.770 km<sup>2</sup> –8.358.740 de tierra y 157.630 de agua (CIA, 2017)–, y el quinto mayor país del mundo después de la Federación Rusa, Canadá, China y Estados Unidos.

Brasil tiene fronteras con diez países: Venezuela, Colombia, Guyana Francesa (región francesa de ultramar), Surinam y Guyana, al norte; Uruguay y Argentina, al sur; y Paraguay, Bolivia y Perú, al oeste. Ecuador y Chile son los dos únicos países del continente sudamericano que no tienen fronteras con Brasil. El océano Atlántico se extiende por toda la costa este del país, con 7.367 km de costa marítima.

### Mapa del riesgo político (2017)

Según la agencia Marsh (2017), Brasil posee un riesgo medio debido a la inestabilidad que se generó por el cambio de mandato debido a la destitución de su presidenta en agosto de 2016.

La Figura 6 muestra el riesgo político de Brasil.

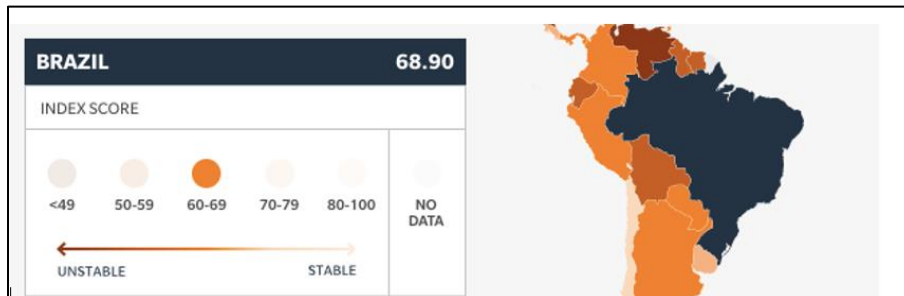


Figura 6. Riesgo político de Brasil. Recuperado de Marsh (2017).

### Estados Unidos

Oficialmente nombrado Estados Unidos de América, es una república federal de 50 estados. Además de los 48 estados contiguos que ocupan las latitudes medias del continente, incluye el estado de Alaska, en el extremo noroeste de América del Norte, y el estado insular de Hawái, en el océano Pacífico medio. Los estados contiguos están limitados al norte con Canadá, al este con el océano Atlántico, al sur con el golfo de México y los Estados Unidos Mexicanos, y al oeste con el océano Pacífico. Estados Unidos es el cuarto país más grande del mundo en área después de la Federación Rusa, Canadá y la República Popular China. La capital nacional es Washington, que es co-extensiva con el Distrito de Columbia, la región de la capital federal creada en 1790.

Tipo de gobierno: república federal constitucional

Capital: Washington, D. C.

Diferencia horaria: UTC (*universal time coordinated*) –5 horas (durante el horario estándar)

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

#### *Mapa del riesgo político (2017)*

Según la agencia Marsh (2017), Estados Unidos es un país catalogado políticamente estable, situado en 82,60 en la tabla, con un límite de 100.

La Figura 7 muestra el riesgo político de Estados Unidos.

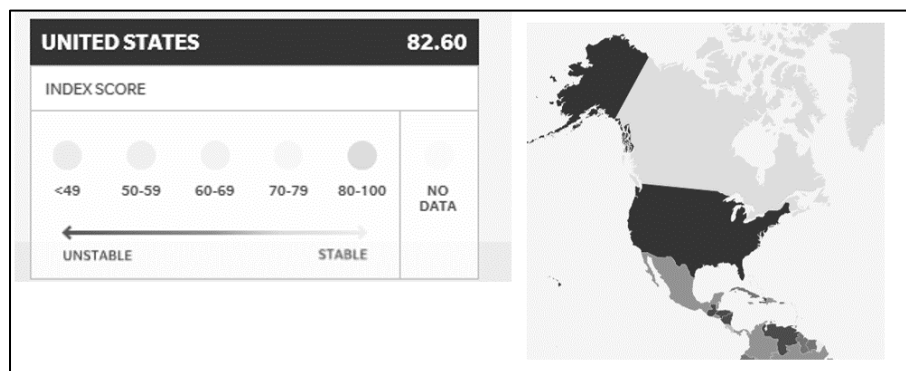


Figura 7. Riesgo político de Estados Unidos. Recuperado de Marsh (2017).

En términos de su política exterior, esta dependerá de si el presidente Donald Trump y su administración sacuden agresivamente el sistema internacional o adoptan políticas más pragmáticas. Lo que parece claro es que es probable que Estados Unidos adopte una política exterior mucho más asertiva que la del expresidente Obama. No está claro cómo afectarán tales cambios las relaciones entre Estados Unidos con sus principales socios comerciales y sus aliados, al igual que con sus rivales geopolíticos.

#### 2.2.2 Riesgo económico

Argentina

En 2016, el Banco Mundial rebajó a Argentina de una economía de altos ingresos a una de ingresos medianos altos, a la par de Colombia (Marsh, 2017).

Una severa depresión económica, un creciente endeudamiento público y externo, y una corrida bancaria sin precedentes culminaron en 2001 en la más grave crisis económica, social y política en la turbulenta historia del país de las últimas décadas.

Con la elección del presidente Mauricio Macri en noviembre de 2015, Argentina comenzó una histórica transformación política y económica, ya que su administración tomó medidas para liberalizar la economía del país, levantar los controles de capital, flotar el peso, eliminar los controles de exportación de algunos productos básicos, recortar algunos subsidios energéticos, reformando así las estadísticas oficiales del país. El Gobierno negoció los pagos de la deuda con los acreedores de bonos remanentes y regresó el país a los mercados internacionales de capital en abril de 2016. Y en septiembre del mismo año, desde 2006, completó su primera Consulta del Artículo IV del FMI.<sup>2</sup>

Después de años de aislamiento internacional, Argentina asumió varios roles de liderazgo internacional en 2017, incluyendo la organización del Foro Económico Mundial sobre América Latina y la Conferencia Ministerial de la Organización Mundial del Comercio, y asumirá la presidencia del G-20 en 2018 (CIA, 2017).

#### *Indicadores económicos*

La Tabla 4 muestra los principales indicadores económicos de Argentina (CIA, 2017).

**Tabla 4**

#### *Indicadores económicos de Argentina*

PIB (paridad de poder adquisitivo)	USD 874.100 millones (2016 est.)
PIB (tipo de cambio oficial)	USD 545.100 millones (2016 est.)
PIB (tasa de crecimiento real)	-2,3 % (2016 est.)
PIB (per cápita, PPP)	20.000 (2016 est.)
PIB (composición por uso final)	Consumo de los hogares: 66,1 % Consumo del gobierno: 18,4 % Inversión en capital fijo: 14,8 % Inversión en inventarios: 1,5 %
Exportaciones de bienes y servicios	12,8 %
Importaciones de bienes y servicios	-13,5 % (2016 est.)
PIB (composición por sector de origen)	Agricultura: 10,6 % Industria: 28,3 % Servicios: 61,1 % (2016 est.)
Tasa de desempleo	8,5 % (2016 est.)
Población bajo el nivel de pobreza	32,2 %
Saldo de la cuenta corriente	-\$ 14.900 millones (2016 est.) -\$ 17.170 millones (2015 est.)

Fuente: CIA (2017a).

<sup>2</sup> <https://www.imf.org/es/News/Articles/2016/11/10/PR16500-IMF-Executive-Board-Concludes-Article-Consultation-with-Argentina>

### Exportaciones (2016)

- Exportaciones: USD 57.780 millones (est.).
- Exportaciones (productos básicos): soja y derivados, petróleo y gas, vehículos, maíz, trigo.
- Exportaciones (socios): Brasil, 15,5 %; Estados Unidos, 7,7 %; China 7,6 %; Vietnam, 4,4 % (CIA, 2017).

### Importaciones (2016)

- Importaciones: USD 53.240 millones (est.).
- Importaciones (productos básicos): maquinaria, vehículos de motor, petróleo y gas natural, productos químicos orgánicos, plásticos.
- Importaciones (socios): Brasil, 24,3 %; China, 18,7 %; Estados Unidos, 12,5 %; Alemania, 5,5 % (CIA, 2017).

### Mapa del riesgo económico (2017)

En el primer trimestre de 2017, el crecimiento del PIB real en Argentina alcanzó el 1,1 % trimestre a trimestre (TaT) (después del 0,7 % en el cuatro trimestre de 2016, 4T16), impulsado por la inversión y las exportaciones. Se espera que estos conductores continúen en la segunda mitad del año, e igualmente se esperan entradas de capital extranjero en los sectores de la industria energética y manufacturera –en particular la industria automotriz– y de bienes inmuebles. Las empresas estatales también se benefician de un acceso más favorable al crédito en los mercados extranjeros para aumentar su capacidad de producción. El consumo privado debería beneficiarse de la desaceleración de la inflación, pero adolece de la política fiscal restrictiva de Macri. La inflación, que superó el 40 % en 2016, sigue siendo alta y por encima del objetivo del Banco Central (21,9 % en los 12 meses acumulados hasta junio de 2017), debido a la reciente depreciación del peso argentino y al aumento en los precios del agua y la energía y a la disminución de los subsidios para estos bienes (Coface, 2017).

Según la agencia Marsh (2017), el riesgo político y económico es a largo plazo: 61,6 y de 53,3, respectivamente, como se muestra en la Figura 8.

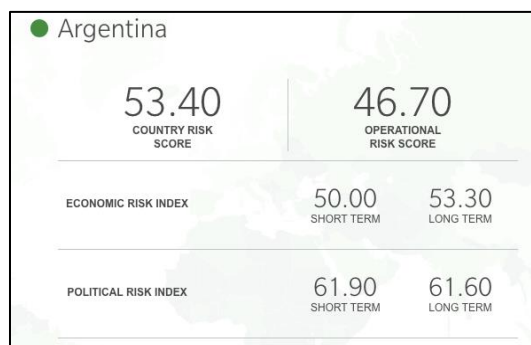


Figura 8. Riesgo político y económico de Argentina. Recuperado de Marsh (2017).

En el período previo a las elecciones legislativas de octubre de 2017, el Gobierno se centró en la caída de la popularidad del presidente Macri, y su prioridad ahora parece ser la promoción del consumo, en detrimento de los objetivos presupuestarios anunciados en la primera parte del mandato. El Gobierno anunció así un aumento en el salario mínimo del 24 %, que se implementará en tres etapas hasta julio de 2018.

#### *Mejora en el entorno empresarial*

El entorno empresarial en Argentina ha mejorado notablemente. La eliminación de las barreras a la importación y exportación y la resolución del conflicto con los fondos buitres están reforzando el marco institucional del país y, en adelante, están contribuyendo a atraer inversión extranjera (Coface, 2017).

La Figura 9 muestra los indicadores de riesgo país y clima de negocios en B.



Figura 9. Riesgo país y clima de negocios de Argentina. Recuperado de Coface (2017).

#### *Evaluación del riesgo país*

- Las perspectivas económicas y financieras son inciertas.
- El contexto político podría sufrir fuertes tensiones.
- El clima de negocios puede presentar deficiencias sustanciales y la probabilidad de impago es bastante alto (Coface, 2017).

#### *Evaluación del clima de negocios*

- La fiabilidad y la disponibilidad de los informes de las empresas son muy variables.
- El cobro de la deuda es a menudo difícil.
- Las instituciones tienen puntos débiles y el ambiente de negocios es inestable (Coface, 2017).

#### **Brasil**

Brasil es la octava economía más grande del mundo, que se está recuperando de la recesión de 2015 y 2016, la peor en la historia del país. La caída de los precios de las materias primas redujo los ingresos de exportación y la inversión, lo que debilitó el real brasileño y redujo los ingresos fiscales. El débil real hizo que la deuda pública existente, que en gran parte estaba denominada en moneda extranjera, fuera más cara. Menores ingresos tributarios forzaron el presupuesto del Gobierno.

Las reformas económicas propuestas en 2016 apuntan a desacelerar el crecimiento del gasto público y reducir las barreras a la inversión extranjera. El crecimiento del gasto público

ayudó a empujar la deuda pública al 70 % del PIB a finales de 2016, desde el 50 % en 2012. Las políticas para fortalecer la fuerza laboral y el sector industrial, como los requisitos de contenido local, pueden haber impulsado el empleo a expensas de la inversión.

Brasil es miembro del Mercado Común del Sur (Mercosur), un bloque comercial que incluye Argentina, Paraguay, Uruguay y Venezuela. Después de las crisis financieras de Asia y la Federación Rusa, Mercosur adoptó una postura proteccionista para evitar la exposición a la volatilidad de los mercados extranjeros. Brasil y sus socios del Mercosur se han comprometido a abrir el bloque a más comercio e inversión, pero los cambios requieren la aprobación de los cinco miembros, lo que hace que los ajustes de política sean demasiado difíciles de promulgar (CIA, 2017).

### *Indicadores económicos*

La Tabla 5 muestra los principales indicadores económicos de Brasil (CIA, 2017).

**Tabla 5**

#### *Indicadores económicos de Brasil*

PIB (paridad de poder adquisitivo)	USD 3.141 miles de millones (2016)
PIB (tipo de cambio oficial)	USD 1.799 miles de millones (2016 est.)
PIB (tasa de crecimiento real)	-3.6 % (2016 est.)
PIB (per cápita, PPP)	USD 15,200 (2016 est.)
PIB (composición por uso final)	Consumo de los hogares: 64 % Consumo del gobierno: 20,2 % Inversión en capital fijo: 16,4 % Inversión en inventarios: -0,9 %
Exportaciones de bienes y servicios	12,5 %
Importaciones de bienes y servicios	-12,1 % (2016)
PIB (composición por sector de origen)	Agricultura: 5,8 % Industria: 20,9 % Servicios: 73,3 %
Industrias	Textiles, calzado, productos químicos, cemento, madera, mineral de hierro, estaño, acero, aviones, vehículos de motor y sus partes, otras máquinas y equipos.
Tasa de crecimiento de la producción industrial	-3,8 % (2016 est.)
Mano de obra	USD 110,4 millones (2016 est.)
Mano de obra (por ocupación)	Agricultura: 10 % Industria: 39,8 % Servicios: 50,2 %
Tasa de desempleo	12 % (2016 est.)
Población bajo el nivel de pobreza	3,7 % (aproximadamente el 4 % de la población está por debajo de la línea de pobreza extrema).
Impuestos y otros ingresos	35,9 % del PIB (2016 est.)

Fuente: CIA (2017a).

#### *Exportaciones (2016 y 2015)*

- USD 184.500 millones (2016 est.)
- USD 190.100 millones (2015 est.)
- Exportaciones (socios): China, 19 %; Estados Unidos, 12,6 %; Argentina, 7,3 %; Países Bajos, 5,6 % (CIA, 2017).

### *Importaciones (2016 y 2015)*

- USD 139.400 millones (2016 est.)
- USD 172.400 millones (2015 est.)
- Importaciones (socios): Estados Unidos, 17,6 %; China, 16,9 %; Argentina, 6,7 %; Alemania, 6,6 %; Corea del Sur, 4,4 % (CIA, 2017).

### *Mapa del riesgo económico (2017)*

Brasil ha experimentado una crisis económica y política sin precedentes, con dos años consecutivos de recesión (2015-2016). En 2017 se espera que la economía se mueva gradualmente hacia el crecimiento, que aumentó en el 1 % en el primer trimestre de 2017 (TaT), por primera vez en dos años, en gran parte por el sector agrícola. La caída de la inflación (3,6 % interanual en mayo, un mínimo de casi 10 años), el progreso en las reformas presupuestarias y la recuperación aún lenta de la actividad económica deberían conducir a una reducción gradual de las tasas de interés. Para promover el endeudamiento y reducir los costos del servicio de la deuda, el Banco Central redujo la tasa Selic en 400 puntos básicos desde diciembre de 2016 (10,25 % desde el 31 de mayo de ese año).

Según la agencia Marsh (2017), el riesgo político y económico es a largo plazo: 68,9 y 61,9, respectivamente, como se muestra en la Figura 10.



Figura 10. Riesgo político y económico de Brasil. Recuperado de Marsh (2017).

### *Mejora en el entorno empresarial*

En términos de comercio exterior, la cuenta corriente ha tenido un superávit en marzo de 2017, el primero en casi ocho años, con un aumento en las exportaciones por encima del aumento en las importaciones.

En términos económicos, el presidente Temer quiere adoptar políticas más ortodoxas y más favorables para los negocios que las de sus predecesores, con un enfoque en la administración del presupuesto. Sin embargo, estas medidas políticas convencionales – reformas a las pensiones y leyes laborales– pueden debilitar la ya de por sí extremadamente inestable popularidad del Gobierno, y podrían verse frustradas por los diversos casos de corrupción.

La Figura 11 muestra los indicativos de riesgo país y de clima de negocios en C y A4, respectivamente.



Figura 11. Riesgo y clima de negocios de Brasil. Recuperado de Coface (2017).

#### *Evaluación del riesgo país*

- Las perspectivas económicas y financieras son muy inciertas
- El contexto político podría ser inestable
- El clima de negocios tiene importantes deficiencias
- La probabilidad de impago es alta (Coface, 2017).

#### *Evaluación del clima de negocios*

- Los informes de las compañías no siempre están disponibles o son confiables.
- La recuperación de deudas no siempre es eficaz, tienen deficiencias y las instituciones presentan deficiencias.
- El ambiente de negocios es aceptable, pero puede ser susceptible a las dificultades (Coface, 2017).

#### Estados Unidos

Estados Unidos tiene la economía con mayor poder tecnológico del mundo, con un PIB per cápita de USD 57.300. Las empresas estadounidenses están a la vanguardia de los avances tecnológicos, especialmente en computadores, productos farmacéuticos y equipos médicos, aeroespaciales y militares; sin embargo, su ventaja se ha reducido desde la década de 1980. Con base en una comparación del PIB medido a tasas de conversión de paridad de poder adquisitivo, su economía en 2014, que se había mantenido como la más grande del mundo durante más de un siglo, cayó al segundo lugar detrás de China, que más que triplicó la tasa de crecimiento del país del Tío Sam para cada año de las últimas cuatro décadas.

En Estados Unidos, las empresas privadas y las comerciales toman la mayoría de las decisiones, y los Gobiernos federal y estatal compran los bienes y servicios necesarios predominantemente en el mercado privado. Las empresas comerciales gozan de una mayor flexibilidad que sus homólogas de Europa Occidental y Japón en la decisión de ampliar la planta de capital, despedir a los trabajadores excedentes y desarrollar nuevos productos. Al mismo tiempo, las empresas se enfrentan a mayores barreras para ingresar al mercado interno de sus rivales que las empresas extranjeras que se enfrentan al mercado estadounidense.

Los problemas a largo plazo para este país incluyen el estancamiento de los salarios para las familias de bajos ingresos, la inversión inadecuada en el deterioro de la

infraestructura, el rápido aumento de los costos médicos y de pensiones de una población que envejece; además, la escasez de energía y los déficits presupuestarios y de cuenta corriente son considerables.

### *Indicadores económicos*

La Tabla 6 muestra los principales indicadores económicos de Estados Unidos (CIA, 2017).

**Tabla 6**  
*Indicadores económicos de Estados Unidos*

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

Fuente: CIA (2017a).

### *Exportaciones (2016 y 2015)*

- USD 1.456 miles de millones (2016 est.).
- USD 1.511 miles de millones (2015 est.).
- Exportaciones (socios): Canadá 18.3 %, México 15.9 %, China 8 %, Japón 4.4 % (CIA, 2017)

### *Importaciones (2016 y 2015)*

- USD 2.208 miles de millones (2016 est.).
- USD 2.273 miles de millones (2015 est.).
- Importaciones (socios): China, 21,1 %; México, 13,4 %; Canadá, 12,7 %; Japón, 6 %; Alemania, 5,2 % (CIA, 2017).

### *Mapa del riesgo económico (2017)*

En 2017, la actividad económica debería haber comenzado de nuevo, pero la magnitud de la aceleración sigue siendo modesta. A pesar de que se supone que el programa económico del Gobierno duplicará el ritmo del crecimiento de PIB el cual fue del 1,6 % en 2016 al 3,5-4 %, el presidente Trump parece estar luchando por impulsar sus reformas. Su proyecto de aumentar el gasto público mediante un plan de inversión masivo para renovar la infraestructura, junto con menores ingresos, recortes tributarios corporativos y una reducción en la categoría máxima del impuesto a la renta puede no cumplir las promesas de revitalización del crecimiento hechas durante su candidatura.

Según el Comité para un Presupuesto Federal Responsable (*the Committee for a Responsible Federal Budget, CRFB*), la reforma tributaria representaría una pérdida de ingresos para el Tesoro de los Estados Unidos de casi el 20 % del PIB en 10 años. Además, los efectos de la política fiscal expansiva del presidente Trump se verían parcialmente nivelados por el endurecimiento de la política monetaria.

La política de la Reserva Federal podría tener un impacto en el costo de los préstamos, especialmente para los hogares más modestos, y afectar el consumo privado (Coface, 2017). Según la agencia Marsh (2017, el riesgo político y económico es a largo plazo: 82,6 y 75,7, respectivamente, como se muestra en la Figura 12.



Figura 12. Riesgo político y económico de Estados Unidos. Recuperado de Marsh (2017).

### Mejora en el entorno empresarial

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

Por otro lado, el aumento de los préstamos para estudiantes de alto riesgo y para la compra de automóviles siempre se supervisa cuidadosamente. Lo mismo es cierto para las bancarrotas comerciales, a pesar de una ligera disminución de estas en el primer trimestre de 2017.

La Figura 13 muestra los indicativos de riesgo país y de clima de negocios en A2 y A1, respectivamente.



Figura 13. Riesgo y clima de negocios de Estados Unidos. Recuperado de Coface (2017).

### Evaluación del riesgo país

- Las perspectivas macroeconómicas y financieras son favorables
- El contexto político en general es estable (Coface, 2017)

### *Evaluación del clima de negocios*

- En general es bueno
- La probabilidad de impago es baja
- Los informes de la compañía (en general) están disponibles y son confiables
- La recuperación de las deudas es eficaz
- Las instituciones son de alta calidad
- El entorno empresarial es muy satisfactorio (Coface, 2017)

### 2.2.3 Riesgo del tipo de cambio. Inflación

#### Argentina

El comportamiento del tipo de cambio se mantuvo en línea con lo previsto y se depreció mínimamente durante el tercer trimestre de 2016 (6 % en promedio). De todas formas, la liberación total del cepo cambiario para incentivar la demanda de divisas y la caída estacional de las exportaciones comenzaron a presionar levemente al alza el tipo de cambio en septiembre de ese año, luego de dos meses de estabilidad. Se estimó que esta tendencia de lenta depreciación se mantendría en el resto del año hasta alcanzar los USD 15,96 en diciembre, apoyada por varios factores que actuaran en contra de un aumento brusco del tipo de cambio: el ingreso de divisas por adhesión al sinceramiento fiscal, las nuevas emisiones de deuda de los Gobiernos nacional y provinciales, la demanda de pesos de fin de año para el pago de aguinaldos y bonos y, por último, las tasas de interés muy atractivas en términos reales, lo que al final pasó.

Aunque no es un tema que el Banco Central afirme que le aflija, existe inquietud por la pérdida de competitividad que implicó esta tendencia a la apreciación del tipo de cambio. De hecho, el Banco Central estuvo activo durante el tercer trimestre de 2016 comprando las divisas del sector público resultantes de las colocaciones de deuda, a pesar del adverso efecto monetario que asume para sostener esta estabilidad monetaria cambiaria (BBVA Research, 2016).

Entre tanto los últimos datos de la inflación confirman que las expectativas ancladas en torno al 20 % año/año, la inflación seguirá descendiendo lentamente este año (2017), acompañada por una política monetaria restrictiva y un tipo de cambio relativamente estable. Se mantiene, entonces, la previsión del 19,5 % para 2018 –aún por encima de la meta del 12-17 % del Banco Central–, que incluye un impacto de aumento de tarifas de 200 puntos básicos (*basic points*, BP), ya que en 2018 se mantendrá la política de reducir los subsidios a los sectores de la energía y el transporte. Este impacto podría ser mayor dependiendo de las decisiones que se tomen en las audiencias públicas requeridas antes de implementar un nuevo ajuste. Como punto a favor, en lo transcurrido del año 2017 se ha ido afirmando la credibilidad en la política del Banco Central y en sus esfuerzos de transparencia; el mercado comienza a confiar en que la autoridad monetaria seguirá manteniendo una política de sesgo antiinflacionario para llegar lo más cerca posible al objetivo planteado (BBVA Research, 2016).

## Brasil

El real brasileño (BRL) alcanzó una tasa de cambio con respecto al dólar estadounidense de 3,13 al final de enero de 2017 acumulando una apreciación del 23 % en los últimos 12 meses, favorecido por una reducción de la incertidumbre interna, la fuerte reducción del déficit por CC (cuenta corriente) y alguna mejora en los términos de intercambio –debido a los mayores precios de las materias primas.

Se espera que el BRL se deprecie en el futuro, entre otras razones porque los diferenciales de las tasas de interés caerán significativamente; se estima que, en promedio, el BRL tendrá una tasa cambiaria con respecto al dólar estadounidense de 3,3 en 2017 y de 3,5 en 2018 –en 2016 fue de 3,5–, como se muestra en la Figura 14 (BBVA Research, 2017).

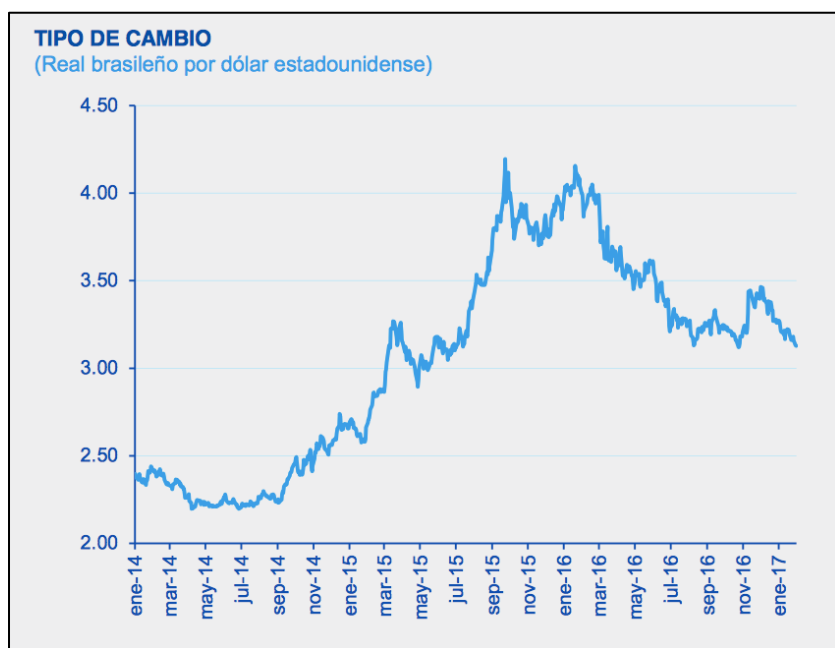


Figura 14. Tipo de cambio [BRL]. Recuperado de BBVA Research (2017).

Entre tanto la inflación cerró 2016 en el 6,3 %, dentro del rango objetivo y significativamente menos de lo que se esperaba.

El mal desempeño –según las expectativas del Gobierno– de la actividad económica durante la segunda mitad de 2016, la reciente apreciación del tipo de cambio y la moderación de los precios de los alimentos contribuyeron a la reciente dinámica de los precios internos.

La inflación continuará disminuyendo en el futuro. Los especialistas esperan que converja al 4,5 % a finales de 2017 y que se mantenga alrededor de ese nivel en 2018, lo que estabilizará los precios al consumidor (BBVA Research, 2017).

## Estados Unidos

La caída continua de los tipos de cambio reales debería ayudar a la recuperación de las exportaciones del país.

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

## 2.2.4 Competencia local e internacional

### Argentina

Según the International Trade Center, ITC (2017), los principales socios comerciales para el código arancelario que cubre los jerseys de tela sintética que produce y comercializa Cascabel son China, con USD 2.187 (2016); Vietnam, con USD 1.730; y Camboya, con USD 1.311 (2016). Colombia se encuentra en la posición número 30, con USD 22.000.

La Tabla 7 muestra la lista de los mercados proveedores para Argentina.

**Tabla 7**

*Lista de los mercados proveedores para Argentina*

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Argentina en 2016 <sup>i</sup>  
**Producto: 621133 Conjuntos de abrigo para entrenamiento o deporte "chandales", así como otras prendas de vestir, ...** <sup>(↔)</sup>  
 Las importaciones de Argentina representan 0,3% de las importaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las importaciones mundiales es 38

Comercio bilateral		Valor importado en 2016 (miles de USD) <sup>↑</sup>	Saldo comercial en 2016 (miles de USD) <sup>↑</sup>	Participación de las importaciones para Argentina (%) <sup>↑</sup>	Cantidad importada en 2016	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad) <sup>↑</sup>	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2012-2016 (% p.a.) <sup>↑</sup>	Tasa de crecimiento de las cantidades importadas entre 2012-2016 (% p.a.) <sup>↑</sup>	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2015-2016 (% p.a.) <sup>↑</sup>	Posición relativa del país socio en las exportaciones mundiales <sup>↑</sup>	Participación de los países socios en las exportaciones mundiales (%) <sup>↑</sup>	Tasa de crecimiento de las exportaciones totales del país socio entre 2012-2016 (% p.a.) <sup>↑</sup>	Distancia media entre los países socios y todos los mercados importadores (km) <sup>↑</sup>	Concentración de las importaciones de los países socios <sup>↑</sup>	Arancel medio (estimado) aplicado por Argentina <sup>↑</sup>
	Mundo	6.192	-6.023	100	221	Toneladas	28.018	-17	-20	-20		100	-3			
<input type="checkbox"/>	China	2.187	-2.187	35,3	91	Toneladas	24.033	-31	-34	41	1	42,1	-6	7.181	0,07	35
<input type="checkbox"/>	Viet Nam	1.731	-1.731	28	56	Toneladas	29.845	11	8	-37	2	12,8	10	5.428	0,23	35
<input type="checkbox"/>	Camboya	1.311	-1.311	21,2	43	Toneladas	30.488	-8	-7	-34	58	0,07	100	6.440	0,3	35
<input type="checkbox"/>	Indonesia	467	-467	7,5	16	Toneladas	29.188	-9	-12	-58	17	1	3	5.830	0,58	35
<input type="checkbox"/>	Bangladesh	358	-358	5,8	10	Toneladas	35.800				539	9	9	7.703	0,08	35
<input type="checkbox"/>	Estados Unidos de América	50	-40	0,8	0	Toneladas					8	2,3	-1	5.218	0,15	35
<input type="checkbox"/>	Tailandia	34	-34	0,5	1	Toneladas	34.000	-25	-16	-67	23	0,6	-1	6.114	0,28	35
<input type="checkbox"/>	Sri Lanka	26	-26	0,4	1	Toneladas	26.000				78	0,02	-15	13.348	0,65	35
<input type="checkbox"/>	Paraguay	7	56	0,1	0	Toneladas		-2		-46	84	0	5	956	0,83	0

Fuente: International Trade Center, ITC (2017).

Algunas empresas dedicadas a las confecciones de prendas deportivas en Argentina son las siguientes:

- Shiai S. R. L. (sociedad de responsabilidad limitada). Sede principal en la localidad de Caseros, provincia de Buenos Aires.
- Torca Indumentaria. Planta principal en la provincia de Chubut.

En 2016, la producción textil sufrió una pronunciada caída como consecuencia de la retracción del consumo interno y el incremento sostenido de las importaciones. Esto devino en una disminución sustancial de la participación del producido de origen nacional en el mercado interno, una mengua de la utilización de la capacidad instalada –el 48,9 % en diciembre de ese año, según el Instituto Nacional de Estadística y Censos de Argentina, Indec– y una fuerte caída en los niveles de empleo del sector (Economía Política para la Argentina, EPPA, s. f.).

## Brasil

Según the International Trade Center, ITC (2017), los principales socios comerciales para el código arancelario que cubre los jerséis de tela sintética que produce y comercializa Cascabel son China, con USD 52.623 (2016); Bangladesh, con USD 29.729 (2016); y Turquía, con USD 15.903.

La Tabla 8 muestra la lista de los mercados proveedores para Brasil.

**Tabla 8**

*Lista de los mercados proveedores para Brasil*

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Brasil en 2016 <sup>1</sup>  
**Producto: 621133 Conjuntos de abrigo para entrenamiento o deporte "chadales", así como otras prendas de vestir, ...** <sup>2</sup>  
 Las importaciones de Brasil representan 0,1% de las importaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las importaciones mundiales es 60

Tabla Gráfico Mapa Empresas Datos IED Datos arancelarios Normas voluntarias

Descargar: líneas por página: Por defecto (25 por página) 1 2 3 4 5 6

Comercio bilateral	Exportadores	Valor importado en 2016 (miles de USD) <sup>3</sup>	Saldo comercial en 2016 (miles de USD) <sup>4</sup>	Participación de las importaciones para Brasil (%) <sup>5</sup>	Cantidad importada en 2016	Unidad de medida	Valor unitario (USD/unidad) <sup>6</sup>	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2012-2016 (% p.a.) <sup>7</sup>	Tasa de crecimiento de las cantidades importadas entre 2012-2016 (% p.a.) <sup>8</sup>	Tasa de crecimiento de los valores importados entre 2015-2016 (% p.a.) <sup>9</sup>	Posición relativa del país socio en las exportaciones mundiales <sup>10</sup>	Participación de los países socios en las exportaciones mundiales (%) <sup>11</sup>	Tasa de crecimiento de las exportaciones totales del país socio entre 2012-2016 (% p.a.) <sup>12</sup>	Distancia media entre los países socios y todos los mercados importadores (km) <sup>13</sup>	Concentración de las importaciones de los países socios <sup>14</sup>	Arancel medio (estimado) aplicado por Brasil <sup>15</sup>	Número de requisitos no arancelarios aplicados por Brasil <sup>16</sup>	
	Mundo	2.621	-2.567	100	126	Toneladas	20.802	-25	-27	-38		100	-3					4
<input type="checkbox"/>	China	1.741	-1.736	66.4	100	Toneladas	17.410	-26	-28	-37	1	42.1	-6	7.181	0.07	35	4	
<input type="checkbox"/>	Viet Nam	574	-574	21.9	18	Toneladas	31.889	-17	-28	-26	2	12,6	10	5.428	0.23	35	4	
<input type="checkbox"/>	Estados Unidos de América	88	-83	3.4	0	Toneladas		-20		-28	8	2,3	-1	5.218	0.15	35	4	
<input type="checkbox"/>	Indonesia	86	-86	3.3	3	Toneladas	28.667	-11	-16	-16	17	1	3	5.830	0.58	35	4	
<input type="checkbox"/>	India	53	-53	2	2	Toneladas	26.500	72	23	-43	14	1,2	-15	7.277	0.08	35	4	
<input type="checkbox"/>	Italia	13	-11	0.5	0	Toneladas		-28		-52	5	3,1	1	2.463	0.07	35	4	
<input type="checkbox"/>	Hong Kong, China	13	-13	0.5	1	Toneladas	13.000	-25	15	-88	27	0,4	-17	8.131	0.08	35	4	
<input type="checkbox"/>	Pakistán	10	-10	0.4	1	Toneladas	10.000	-7	0	-44	48	0,1	5	7.617	0.14	35	4	
<input type="checkbox"/>	Uruguay	9	-4	0.3	0	Toneladas					100	0	-15	1.221	0.52	0	4	

Fuente: International Trade Center, ITC (2017).

En 2016, el sector de los textiles y confecciones solo pudo aspirar a un crecimiento de entre el 1 y 2 % debido a la retracción de la economía. Este crecimiento será impulsado en gran medida por la disminución del 20 % de las importaciones de ropa y el aumento de las exportaciones del 10 %. Con la fuerte caída de su economía, la industria textil y de confección se contrajo el 10 % en 2015, pero las exportaciones se recuperaron entre el 10 y el 15 % debido a que el tipo de cambio cayó frente a otras monedas de la región provocando así que compradores de Argentina, México, Colombia y Paraguay pidieran tejido de punto y *denim* (tejido vaquero, mezclilla) brasileño. Según algunos analistas, aunque las ventas locales

prevén una fuerte caída –entre el 4 y el 13 %–, las firmas nacionales disminuirán sus importaciones impulsando la producción nacional (Fashion Network, 2016).

Una de las empresas competidoras más importantes en este país es la Casa del Pescador, especializada en pesca.

## Estados Unidos

Según the International Trade Center, ITC (2017), los principales socios comerciales para el código arancelario que cobija los jerséis de tela sintética que produce y comercializa Cascabel son México, con USD 65.773 (2016); China, con USD 55.228 (2106); y Honduras, con USD 22.144.

La Tabla 9 muestra la lista de los mercados proveedores para Estados Unidos.

**Tabla 9**

### Lista de mercados proveedores para Estados Unidos

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Estados Unidos de América <sup>i</sup>  
 Producto: 621133 Conjuntos de abrigo para entrenamiento o deporte "chandales", así como otras prendas de vestir, n.c.o.p., de fibras sintéticas o artificiales, para hombres o niños (exc. de punto) 

Unidad: miles Dólar Americano

Tabla Gráfico Mapa Empresas Datos IED Datos arancelarios Normas voluntarias

Descargar:    Período (número de columnas): 4 por página líneas por página: Por defecto (25 por página) 1 2 3 4 5

Bilateral a 8 dígitos	Exportadores	Valor importada en 2013	Valor importada en 2014	Valor importada en 2015	Valor importada en 2016 <sup>v</sup>
	Mundo	242.799	260.121	255.278	249.090
<input type="checkbox"/>	México	65.773	72.269	71.183	69.173
<input type="checkbox"/>	China	55.228	64.903	66.905	62.644
<input type="checkbox"/>	Honduras	22.144	24.210	24.244	30.293
<input type="checkbox"/>	Viet Nam	13.036	16.301	21.148	19.404
<input type="checkbox"/>	Canadá	25.531	16.745	7.795	11.954
<input type="checkbox"/>	República Dominicana	10.328	9.935	9.297	7.451
<input type="checkbox"/>	Italia	4.496	4.685	4.728	5.412
<input type="checkbox"/>	Bangladesh	5.185	5.568	3.906	4.255

Fuente: International Trade Center, ITC (2017).

Su industria textil está en buen pie. Entre 1995 y 2009 sufrió una contracción histórica y desgarradora que afectó a innumerables trabajadores y comunidades. Sin embargo, los últimos seis años han sido diferentes: emergiendo de las profundidades de una severa recesión nacional, el sector textil de Estados Unidos se ha recuperado. Ahora, el desafío es tanto mantener esta impresionante recuperación como encontrar formas viables de generar una nueva era de crecimiento.

En 2015, el valor de los envíos de fibra y filamentos, textiles y prendas de vestir fabricados en este país ascendió a un valor estimado de USD 76.000 millones, un aumento de casi el 14 % desde 2009.

Una de las empresas diseñadoras, productoras y comercializadoras de ropa náutica y de otros deportes para Estados Unidos es 5150 Clothing Company, ubicada en Arizona.

## 2.2.5 Potencial del tamaño del mercado

### Argentina

El sector textil, y en especial el sector de los jerséis en fibras sintéticas, presentaron en 2016 un potencial de mercado de más de USD 17.000 entre Colombia y Argentina, lo que deja

entrever buenas posibilidades de negocios debido a la desaceleración de la industria textil en ese país.

La Tabla 10 muestra el comercio actual y potencial entre Argentina y Colombia para estos productos.

**Tabla 5**  
*Comercio actual y potencial entre Argentina y Colombia*

Comercio actual y potencial entre Argentina y Colombia														
Producto: 6110 Suéteres "jerseys", "pullovers", cardiganes, chalecos y artículos simil., de punto (exc. chalecos ...)														
Unidad: Dólar Americano miles														
Tabla Gráfico Mapa Empresas														
Descargar: [Iconos]														
Período (número de columnas): 3 por página líneas por página: Por defecto (25 por página)														
SA8	Código del producto	Descripción del producto	Argentina importa desde Colombia			Colombia exporta hacia el mundo			Argentina importa desde el mundo			comercio potencial indicativo		
			Valor en 2014	Valor en 2015	Valor en 2016*	Valor en 2014	Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2014	Valor en 2015	Valor en 2016	Potencial en 2014	Potencial en 2015	Potencial en 2016
611030		Suéteres "jerseys", "pullovers", cardiganes, chalecos y artículos simil., de punto, de fibras ...	0	3	22	21.645	21.102	17.914	16.785	16.023	21.402	16.785	16.020	17.892

Fuente: International Trade Center, ITC (2017).

## Brasil

El sector textil, y en especial el sector de jerséis en fibras sintéticas, presentaron en 2016 un potencial de mercado de más de USD 17.000 entre Colombia y Brasil, lo que deja entrever buenas posibilidades de negocios debido al tamaño de su población y a la crisis económica por la que está pasando.

La Tabla 11 muestra el comercio actual y potencial entre Brasil y Colombia.

**Tabla 11**  
*Comercio actual y potencial entre Brasil y Colombia*

Comercio actual y potencial entre Brasil y Colombia														
Producto: 6110 Suéteres "jerseys", "pullovers", cardiganes, chalecos y artículos simil., de punto (exc. chalecos ...)														
Unidad: Dólar Americano miles														
Tabla Gráfico Mapa Empresas														
Descargar: [Iconos]														
Período (número de columnas): 3 por página líneas por página: Por defecto (25 por página)														
SA8	Código del producto	Descripción del producto	Brasil importa desde Colombia			Colombia exporta hacia el mundo			Brasil importa desde el mundo			comercio potencial indicativo		
			Valor en 2014	Valor en 2015	Valor en 2016*	Valor en 2014	Valor en 2015	Valor en 2016	Valor en 2014	Valor en 2015	Valor en 2016	Potencial en 2014	Potencial en 2015	Potencial en 2016
611012		Suéteres "jerseys", "pullovers", cardiganes, chalecos y artículos similares, de punto, de pelo ...	0	0	0	0	0	0	1.322	1.046	825	0	0	0
611020		Suéteres "jerseys", "pullovers", cardiganes, chalecos y artículos simil., de punto, de algodón ...	0	0	0	2.699	1.444	1.273	60.309	50.890	25.137	2.699	1.444	1.273
611030		Suéteres "jerseys", "pullovers", cardiganes, chalecos y artículos simil., de punto, de fibras ...	3	0	0	21.645	21.102	17.914	93.023	99.921	52.623	21.642	21.102	17.914

Fuente: International Trade Center, ITC (2017).

## Estados Unidos

El sector textil, y en especial el sector de jerséis en fibras sintéticas, presentaron en 2016 un potencial de mercado de más de USD 1.316 entre Estados Unidos y Colombia, lo que deja entrever las pocas posibilidades de negocios, comparadas con los dos países anteriores, debido al crecimiento de este sector.

La Tabla 12 muestra el comercio actual y potencial entre Estados Unidos y Colombia.

**Tabla 12**  
Comercio actual y potencial entre Estados Unidos y Colombia

Comercio actual y potencial entre Estados Unidos de América y Colombia en 2016															
Producto: 6110 Suéteres "jerseys", "pullovers", cardiganes, chalecos y artículos simil., de punto (exc. chalecos ...)															
Tabla		Gráfico		Mapa		Empresas		Licitaciones públicas		Datos IED		Datos arancelarios		Normas voluntarias	
SA8	Código del producto	Descripción del producto													
Seleccione sus indicadores															
Estados Unidos de América importa desde Colombia				Colombia exporta hacia el mundo				Estados Unidos de América importa desde el mundo				Comercio potencial			
	Valor 2016, en miles US\$*	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2016, % p.a. †	Participación en las importaciones de Estados Unidos de América, %	Arancel equivalente ad valorem aplicado por Estados Unidos de América ‡	Valor 2016, en miles US\$	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2016, % p.a. †	Participación en las exportaciones mundiales, %	Valor 2016, en miles US\$	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2012-2016, % p.a. †	Participación en las importaciones mundiales, %			Comercio potencial indicativo en miles de USD ‡		
611030	16.598	0	0	0	17.914	-3	0	6.051.543	7	27			1.316		

Fuente: International Trade Center, ITC (2017).

## 2.2.6 Entorno legal y regulatorio

### Argentina

#### Acuerdos comerciales

#### Preferencias arancelarias con Mercosur

En relación con la PAR (preferencia arancelaria regional), Colombia otorga para el caso de unas cuatro mil posiciones una preferencia del 12 % a Argentina.

Los sectores donde se concentran el mayor número y el nivel de preferencias recibidas por Colombia son los siguientes:

- Plásticos: preferencia en promedio del 60 % en 34 posiciones, con un arancel del 18 %
- Productos metálicos: 62 % en 60 posiciones, con un arancel del 16 %
- Textiles: 79 % en 127 posiciones, con un arancel del 17 %
- Prendas de vestir: 91 % en 46 posiciones, con un arancel del 20 %

Según Procolombia (2017), las exportaciones de prendas de vestir deben llevar certificado de origen para poder realizar la preferencia arancelaria en el proceso de entrada a Argentina.

#### Acceso preferencial a los mercados

InTrade Bid (2017) señala los accesos preferenciales según el país o el acuerdo comercial.

La Tabla 13 muestra los dos accesos según las reglas de origen y el código arancelario que se tienen por dichos acuerdos entre Colombia y Argentina.

**Tabla 13**  
Acceso preferencial a los mercados de Argentina

Versión HS	Acuerdo	Posición	Texto Oficial
HS.1996	ARGCOL-ACE59	621133 - - DE FIBRAS SINTETICAS O ARTIFICIALES	Tejidos a partir de hilados elaborados en las Partes Signatarias. Los filamentos y monofilamentos de poliuretano de las posiciones arancelarias 540249 y 540410 pueden venir de terceros países. Nota: El requisito se aplica para los tejidos internos y externos
HS.1996	ALADI	621133 - - DE FIBRAS SINTETICAS O ARTIFICIALES	cambio de partida o Que el valor CIF de los insumos de terceros países no exceda el 50% del valor FOB de la mercancía.

Fuente: InTrade Bid (2017).

## Brasil

### *Acuerdos comerciales*

#### Preferencias arancelarias con Mercosur

En relación con la PAR, Colombia otorga para el caso de unas cuatro mil posiciones una preferencia del 12 % a Brasil.

Los sectores donde se concentran el mayor número y nivel de preferencias recibidas por Colombia son los siguientes:

- Plásticos: preferencia en promedio del 60 % en 34 posiciones, con un arancel del 18 %
- Productos metálicos: 62 % en 60 posiciones, con un arancel del 16 %
- Textiles: 79 % para 127 posiciones, con un arancel del 17 %
- Prendas de vestir: 91 % en 46 posiciones, con un arancel del 20 %

Según Procolombia (2017), las exportaciones de prendas de vestir deben llevar certificado de origen para poder realizar la preferencia arancelaria en el proceso de entrada a Brasil.

### *Acceso preferencial a los mercados*

InTrade Bid (2017) señala los accesos preferenciales según el país o el acuerdo comercial.

La Tabla 14 muestra los dos accesos según las reglas de origen y el código arancelario que se tienen por dichos acuerdos entre Colombia y Brasil.

**Tabla 14**

*Acceso preferencial a los mercados según las reglas de origen*

Versión HS	Acuerdo	Posición	Texto Oficial
HS.1996	ALADI	621133 - - DE FIBRAS SINTETICAS O ARTIFICIALES	cambio de partida o Que el valor CIF de los insumos de terceros países no exceda el 50% del valor FOB de la mercancía.
HS.1996	BRACOL-ACE59	621133 - - DE FIBRAS SINTETICAS O ARTIFICIALES	Tejidos a partir de hilados elaborados en las Partes Signatarias. Los filamentos y monofilamentos de poliuretano de las posiciones arancelarias 540249 y 540410 y el nylon de las posiciones arancelarias 540210, 540231, 540232, 540241, 540251 y 540261 pueden venir de terceros países. Nota: El requisito se aplica para los tejidos internos y externos. Hasta 31/12/2005

Fuente: InTrade Bid (2017).

## Estados Unidos

### *Acuerdos comerciales*

#### Tratado de libre comercio (TLC) con Colombia

Dentro de los productos que inmediatamente quedaron desgravados de arancel al momento de la entrada en vigencia del acuerdo se encuentran las confecciones, incluyendo la ropa interior femenina, los vestidos de baño y las confecciones para el hogar.

Según Procolombia (2017), en el marco de este tratado, las exportaciones de prendas de vestir deben llevar certificado de origen para poder realizar la preferencia arancelaria en el proceso de entrada a Estados Unidos

### *Acceso preferencial a los mercados*

InTrade Bid (2017) señala los accesos preferenciales según el país o el acuerdo comercial.

La Tabla 15 muestra el acceso según las reglas de origen y el código arancelario que se tienen por dicho acuerdo entre Colombia y Estados Unidos.

**Tabla 15**

*Acceso preferencial a los mercados de Estados Unidos*

Versión HS	Acuerdo	Posición	Texto Oficial
HS.2002	USACOL	621133 - De fibras sintéticas o artificiales	Un cambio a la subpartida 6211.31 a 6211.49 de cualquier otro capítulo, excepto de la partida 51.06 a 51.13, 52.04 a 52.12, 53.07 a 53.08, 53.10 a 53.11, 54.01 a 54.02, 5403.20, 5403.33 a 5403.39, 5403.42 a 54.08, 55.08 a 55.16, 58.01 a 58.02 ó 60.01 a 60.06, siempre que la mercancía esté cortada o tejida a forma, o ambos, y cosida o de otra manera ensamblada en territorio de una o más de las Partes. Exigencias Adicionales: Además deben cumplirse las siguientes reglas establecidas en las notas de Capítulo: Regla 3 del Capítulo 62, Regla 4 del Capítulo 62, y Regla 5 del Capítulo 62.

Fuente: InTrade Bid (2017).

## 2.2.7 Entorno cultural

### Argentina

La Tabla 16 muestra las dimensiones de Geert Hofstede para este país.

**Tabla 16**

*Argentina. Dimensiones de Geert Hofstede*

	Puntos
Distancia de poder	49
En esta sociedad, el estado debe ser subrayado. La apariencia es muy importante: el atuendo (oscuro) o el <i>tailleur</i> sobrio, el reloj valioso, un hotel caro, estos elementos permiten inferir sobre el poder y facilitar la entrada.	
Individualismo	46
Como consecuencia de las olas migratorias antes mencionadas y de la temprana aparición de amplias clases medias, Argentina es, por lejos, el más individualista de todos los países latinoamericanos. Sin embargo, prevalecen muchos rasgos colectivistas: la opinión y las obligaciones hacia la familia (extendida) o dentro del grupo, por ejemplo, aún cuentan. No obstante, también se pueden encontrar rasgos más modernos e individualistas, particularmente en los grandes conglomerados urbanos. Allí, el vínculo empleador-empleado es bastante calculador y hay una división estricta entre la vida privada y laboral.	
Masculinidad	56
Argentina obtiene 56 en esta dimensión, lo que refleja la presencia de un poco más de elementos masculinos que femeninos. Varios expertos han observado la necesidad de sobresalir y sobresalir. Según Carmo y Yanakiew, el excanciller brasileño da Silveira advirtió a los miembros de su joven equipo que, durante las negociaciones, hay que temer si solo hay un argentino. Si hay dos, la mejor práctica es ser paciente y relajarse. Todos son tan brillantes que uno destruirá al otro.	
Evitación de la incertidumbre	86
A los 86 años, Argentina tiene una puntuación muy alta en la AUI, al igual que la mayoría de los países de América Latina que pertenecieron al reino español. Estas sociedades muestran una fuerte necesidad de reglas y elaborados sistemas legales para estructurar la vida. 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	20
Tiene una cultura muy 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	62
Significa que es un país que cae dentro de la categoría de indulgencia. Las personas en sociedades clasificadas por una puntuación alta en indulgencia generalmente muestran una voluntad de realizar sus impulsos y deseos con respecto a disfrutar de la vida y divertirse. Poseen una actitud positiva y tienden al optimismo. Además, otorgan un mayor grado de importancia al tiempo libre, actúan como lo desean y gastan el dinero como lo desean.	

Fuente: Hofstede Insights (2017).

## Brasil

La Tabla 17 muestra las dimensiones de Geert Hofstede para este país.

**Tabla 17**

*Brasil. Dimensiones de Geert Hofstede*

	Puntos
Distancia de poder	69
Con un puntaje de 69, Brasil refleja una sociedad que cree que la jerarquía debe ser respetada y las desigualdades entre las personas son aceptables. En Brasil, es importante mostrar respeto hacia los ancianos (y los niños cuidan a sus padres ancianos). En las empresas hay un jefe que asume la responsabilidad completa.	
Individualismo	38
Significa que en este país las personas desde su nacimiento se integran en grupos fuertes y cohesionados (especialmente representados por la familia extendida, incluidos tíos, tías, abuelos y primos) que continúan protegiendo a sus miembros a cambio de lealtad. El estilo de comunicación preferido es rico en contexto, por lo que las personas suelen hablar profusamente y escribir de manera elaborada.	
Masculinidad	49
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 / mejor en el campo: un sistema de valores que comienza en la escuela y continúa durante toda la vida organizacional.	
Evitación de la incertidumbre	76
Al igual que la mayoría de los países de América Latina. 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. Sin embargo, si las reglas no pueden mantenerse, se dictan reglas adicionales. Debido a su alto puntaje en esta dimensión, los brasileños son personas muy apasionadas y demostrativas: las emociones se muestran fácilmente en su lenguaje corporal.	
Orientación a largo plazo	44
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. Las Sociedades normativas con 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.	
Indulgencia	59
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. Además, otorgan un mayor grado de importancia al tiempo libre, actúan como lo desean y gastan el dinero como lo desean.	
---	--

Fuente: Hofstede Insights (2017).

## Estados Unidos

La Tabla 18 muestra las dimensiones de Geert Hofstede para este país.

**Tabla 18**

*Estados Unidos. Dimensiones de Geert Hofstede*

	Puntos
Distancia de poder	40
Esta dimensión trata sobre el hecho de que todos los individuos en las sociedades no son iguales, y expresa la actitud de la cultura hacia estas desigualdades de poder entre nosotros. La distancia de poder se define como la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuye de manera desigual. Tiene que ver con el hecho de que la desigualdad de una sociedad es respaldada tanto por los seguidores como por los líderes.	
Individualismo	91
El puntaje bastante bajo en Distancia de poder (40) en combinación con una de las culturas más individualistas (91) del mundo se refleja en lo siguiente: La premisa estadounidense de “libertad y justicia para todos”. Esto se evidencia por un énfasis explícito en la igualdad de derechos en todos los aspectos de la sociedad y el Gobierno estadounidenses. Los estadounidenses están acostumbrados a hacer negocios o interactuar con personas que no conocen bien. En el mundo de los negocios, se espera que los empleados sean autosuficientes y demuestren iniciativa.	
Masculinidad	62
El puntaje de los Estados Unidos en la masculinidad es alto a los 62 años, y esto se puede ver en los patrones típicos de comportamiento de los estadounidenses. En otras palabras, los estadounidenses, por así decirlo, todos muestran su impulso masculino individualmente. El comportamiento en la escuela, el trabajo y el juego se basa en los valores compartidos de que las personas deben “esforzarse por ser lo mejor que pueden ser” y que “el ganador se lleva todo”. “Viven para trabajar”, para que puedan obtener dinero recompensas y, como consecuencia, lograr un estado más alto en función de lo bueno que uno puede ser.	
Evitación de la incertidumbre	46
Puntajes por debajo del promedio. Hay un buen grado de aceptación de nuevas ideas, productos innovadores y la voluntad de probar algo nuevo o diferente, ya sea que se trate de tecnología, prácticas comerciales o alimentos. Al mismo tiempo, los estadounidenses no requieren muchas reglas y son menos expresivos emocionalmente que las culturas de mayor puntuación. Al mismo tiempo, el 11 de septiembre ha creado mucho temor en la sociedad	
Orientación de largo plazo	26
Un puntaje bajo de 26. Los estadounidenses son proclives a analizar nueva información para verificar si es verdadera. . Las empresas estadounidenses miden su desempeño a corto plazo, con declaraciones de ganancias y pérdidas que se emiten trimestralmente. Esto también impulsa a las personas a esforzarse por obtener resultados rápidos dentro del lugar de trabajo.	
Indulgencia	68
Sociedad indulgente con 68 puntos. Trabaja duro y juega duro. Los Estados han librado una guerra contra las drogas y todavía están muy ocupados haciéndolo; sin embargo, la adicción a las drogas en los Estados Unidos es más alta que en muchos otros países ricos. Es una sociedad mojigata, pero incluso algunos televangelistas famosos parecen ser inmorales.	

Fuente: Hofstede Insights (2017).

### 2.2.8 Conclusión

Finalmente, luego de realizar la comparación de los mercados objetivo, se ve que Estados Unidos no es un buen candidato: el clima de negocios positivo (A2 y A1), los riesgos económico y político estables, el alto grado de desarrollo económico y el bajo grado de potencial de mercado en comparación con Argentina y Brasil, y el volumen de sus importaciones que hacen que la competencia sea mayor, lo hace un país poco atractivo para Cascabel.

Con respecto a Argentina y Brasil, los riesgos económicos y de país se ubican en los mismos rangos, con una pequeña diferencia positiva de estabilidad a favor del segundo. En cuanto al riesgo político a corto plazo, Argentina se muestra mejor, pero a largo plazo Brasil lleva la ventaja. El potencial de mercado para ambos países es similar: USD 17.892 para Argentina y USD 17.914 para Brasil.

Se seleccionó Argentina como el país objetivo por compartir el mismo idioma, el alto individualismo, la masculinidad, los altos niveles de evitación de la incertidumbre y sobre todo por los contactos que Cascabel tiene actualmente allí, clientes potenciales que conocen sus productos y han mostrado interés en adquirirlos y comercializarlos.

#### Argentina

##### *Situación social*

##### *Distribución del ingreso*

El Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina, Indec (s. f.) señala que del universo de 27.277.865 personas analizado en el tercer trimestre de 2016, el 60,2 % (16.419.246 habitantes) declaró tener algún ingreso, mientras que el 39,7 % (10.816.680 personas) no tuvo ingresos. Sobre el 0,2 % (41.939 personas) no se realizó la entrevista. Asimismo, el 20 % de la población que declaró ingresos concentró casi la mitad de los ingresos totales, pues los dos deciles<sup>3</sup> de mayores ingresos sumados representaron el 48,4 % del total en el mismo período. Durante el segundo trimestre de 2016 este segmento captaba el 47,9 % de los ingresos totales.

La brecha se incrementa cuando se analiza el ingreso per cápita por grupo familiar, principalmente debido a que los hogares más pobres tienen, por lo general, un mayor número de integrantes que los más ricos.

Así, el decil de los hogares de mayor poder adquisitivo tuvo un ingreso per cápita de USD 1.102, el 32,8 % del total, frente a USD 50,8 per cápita del 10 % de menores ingresos, que acapararon tan solo 1,5 % del total.

##### *Reintegro de divisas*

Los residentes colombianos que realicen operaciones de exportación de bienes mediante el mercado cambiario deberán reintegrar los recursos recibidos por estas, incluidos los pagos

---

<sup>3</sup> Un decil es la décima parte de la población estudiada, equivalente a 2.727.000 personas aproximadamente.

anticipados, teniendo en cuenta que se trata de operaciones de obligatoria canalización en el mercado cambiario.

Para estos efectos, deberán presentar el Formulario 2 “Declaración de Cambio por Exportaciones de Bienes” utilizando en cada caso el numeral cambiario que corresponda.

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

- En divisas
- Reintegros en moneda legal colombiana
- Reintegros con tarjetas de crédito internacional (Banco de la República de Colombia, 2017)

#### *Presencia de distribuidores o intermediarios*

Algunos de los distribuidores más importantes de ropa para la pesca deportiva en Argentina son Libertad Indumentaria y Ángel Baraldo.

#### *Talento humano*

##### *Nivel educativo*

El sistema educativo nacional de Argentina se estructura en cuatro niveles de enseñanza (inicial, primario, secundario y superior) y ocho modalidades (educación técnica-profesional, artística, especial, permanente para jóvenes y adultos, rural, intercultural-bilingüe, en contextos de privación de libertad y hospitalaria-domiciliaria).

En 2015, el sistema contaba con más de catorce millones y medio de alumnos en todos los niveles y modalidades, incluyendo a los estudiantes universitarios. La educación común congregaba a 11.132.889 alumnos, el 76 % de todo el sistema educativo. El resto de los estudiantes se distribuían principalmente entre la modalidad permanente para jóvenes y adultos (1,2 millones) y las universidades (2 millones) (Argentina, Ministerio de Educación y Deportes de la Nación, 2017).

La Figura 15 muestra el nivel académico de Argentina.

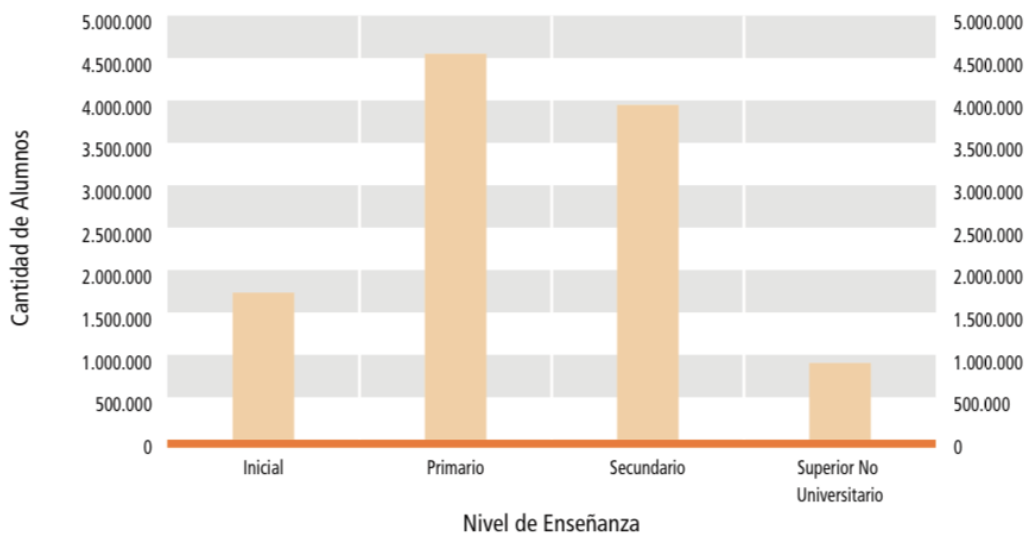


Figura 15. Argentina. Nivel académico. Recuperado de Argentina, Ministerio de Educación y Deportes de la Nación (2017).

### *Salarios*

El salario mínimo interprofesional (SMI) para 2018 en Argentina ha sido fijado en USD 517,90 mensuales, es decir USD 6.214,80 anuales. Según el portal Datosmacro (s. f.), Argentina ocupa el puesto 37 entre los países con menor salario mínimo de los 96 listados en la categoría del SMI.

### *Índice de desempleo*

Según la CIA (2017a), en 2017 fue del 8,1 %, ocupando el puesto 112 en comparación con el mundo.

### *Infraestructura*

Argentina cuenta con la infraestructura básica requerida para su funcionamiento: energética, hidráulica, de transporte, de telecomunicaciones y de edificación. Sin embargo, requiere de más inversión, razón por la cual en junio de 2016 el presidente Macri firmó el decreto 979 para modificar las partidas del presupuesto de ese año; este decreto incluyó en sus anexos la asignación de más de 60.000 millones de pesos argentinos para financiar obras de transporte en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y sus alrededores. Otra de las inversiones es el Plan Belgrano, firmado en 2015, un plan de desarrollo social, productivo y de infraestructura orientada al crecimiento productivo y de infraestructura para diez provincias del norte del país.

Los proyectos actuales más importantes son los siguientes:

- Sistema Matanza de Riachuelo: una inversión de USD 1.200 millones para habilitar el acceso de 4,3 millones de habitantes a las cloacas.

- Acueducto del Chaco: una inversión de USD 2.000 millones para llevar agua potable a las poblaciones del norte de la provincia de Chaco.
- Belgrano Cargas: una inversión de USD 15.000 millones para la renovación de 17.000 kilómetros de vías férreas, de los cuales 7.500 se rehabilitarán y el resto serán cambiadas por completo.
- Centrales Kirchner y Cepernic: una inversión de USD 4.500 millones para las centrales hidroeléctricas sobre el río Santa Cruz.
- Autopistas: una inversión de 240.000 millones de pesos argentinos para alcanzar 6.000 kilómetros de rutas seguras y duplicar la cantidad de autopistas actuales (2.800 km).
- Aeropuertos: una inversión de 23.000 millones de pesos argentino para la renovación y la remodelación de las estaciones, la compra de aparatos nuevos para la aeronavegación y el mejoramiento de aviación civil (Cabot, 2017).

La infraestructura actual de Argentina es la siguiente:

#### *Transporte*

- Aeropuertos: 161 (2013).
- Helipuertos: 2 (2013).
- Tuberías: gas, 29.930 km; gas licuado de petróleo, 41 km; petróleo, 6.248 km; productos refinados, 3.631 km (2013).
- Vías férreas: 36.917,4 km.
- Carreteras: 231.374 km.
- Canales de agua: 11.000 km (2012).
- Marina mercante: 161, distribuidos así: portacontenedores, 1; carga general, 9; petrolero, 27; otros, 124 (2017).
- Puertos y terminales: Bahía Blanca, Buenos Aires, La Plata, Punta Colorada, Ushuaia.
- Puertos de contenedores: Buenos Aires, 1.851.701 TEU (twenty-foot equivalent unit, unidad equivalente a veinte pies) (CIA, 2017).

#### *Comunicaciones*

- Teléfonos fijos: suscripciones totales, 9.938.630; suscripciones por cada 100 habitantes: 23 (julio de 2016 est.).
- Teléfonos celulares: suscripciones totales, 64.033.692; suscripciones por cada 100 habitantes: 146 (julio de 2016 est.).
- Medios de difusión: el Gobierno posee una estación de televisión y una red de radio; más de dos docenas de estaciones de televisión y cientos de estaciones de radio de propiedad privada.
- Usuarios de internet: 30.786.889; porcentaje de la población: 70,2 % (julio de 2016 est.) (CIA, 2017).

## *Electrificación*

- Población total: 96,4 %
- Áreas urbanas: 99,2 %
- Áreas rurales: 96 % (2013) (CIA, 2017)

### 3. Análisis del producto en el mercado argentino

#### 3.1 Aranceles y preferencias arancelarias

##### 3.1.1 Tratamiento arancelario

Argentina define en su sistema armonizado cuáles son las condiciones aduaneras aplicadas a los diferentes productos que pretenden ingresar al país aplicando barreras arancelarias y no arancelarias según la posición arancelaria identificada.

El producto camibuzo para hombres, clasificado bajo la partida arancelaria 62.11.33.00.00, requiere cumplir con los pagos arancelarios que se muestran en la Tabla 19.

**Tabla 19**

*Arancel aplicado por Argentina cuando no existe ningún acuerdo comercial con el país de fabricación*

<b>Arancel máximo</b>
<b>Aranceles:</b>
35% OF CIF VALUE
<b>Statistics Tax:</b>
0.50% OF CIF VALUE
<b>IVA:</b>
21% OF (CIF + DUTY + STATISTICS TAX)
<b>Profits Tax:</b>
6% OF (CIF + DUTY + STATISTICS TAX)
<b>Additional Vat Tax:</b>
20% OF (CIF + DUTY + STATISTICS TAX)
<b>Gross Income Tax:</b>
2.50% OF (CIF + DUTY + STATISTICS TAX)
<i>Fuente: Amber Road</i>

Fuente: Amber Road Inc. (s. f.).

Actualmente Colombia cuenta con la firma de un acuerdo de complementación económica que beneficia el sector textil y de confecciones permitiendo un crecimiento en las exportaciones colombianas con oportunidades en la reducción de aranceles y flexibilidad en las normas de origen. De este modo se incentiva la expansión a nuevos mercados.

En el marco del Acuerdo de Complementación Económica N.º 72 suscrito entre los Gobiernos de la República Argentina, la República Federativa de Brasil, la República de Paraguay y la República Oriental de Uruguay, Estados miembros del Mercosur, y el Gobierno de la República de Colombia, la partida arancelaria 62.11.33.00.00, correspondiente a los camibuzos de fibras sintéticas para hombre, podrá obtener un arancel preferencial, justificando el origen de la mercancía con la presentación del certificado de origen.

El cumplimiento de las normas de origen garantiza el acceso a preferencias arancelarias de productos originarios y procedentes de países que participan en el acuerdo comercial.

Los países participantes definen en el momento de la firma del acuerdo los elementos (los criterios de origen) para cumplir con las normas de origen requeridas y demostrar la procedencia nacional del producto así:

- Que un producto sea extraído, obtenido, nacido, cosechado, totalmente obtenido sin la participación de materias primas, partes o componentes importados o de origen desconocido. En este caso, la calificación del origen no presenta mayor dificultad.
- Que un producto sea fabricado con materias primas, partes o componentes importados o de origen desconocido, además de materiales o insumos nacionales. En este caso, para que el producto califique como originario debe haber sido objeto de una transformación substancial de las materias primas, partes y demás materiales importados que las convierta en un producto terminado con fines y usos completamente diferentes, según el país o acuerdo de que se trate.

Cumpliendo con lo definido, Cascabel podrá ingresar al mercado argentino con preferencias arancelarias a la partida arancelaria 62.11.33.00.00, como se muestra en la Tabla 20.

**Tabla 20**  
*Preferencias arancelarias de Argentina para Colombia*

ARANCEL DESTINO-ARGENTINA
<b>IMPORTACIÓN</b>
<b>Aranceles:</b>
100% DISCOUNT ON DEFAULT DUTY Note: NALADISA 1996: 62113300
<b>Statistics Tax:</b>
0.50% OF CIF VALUE
<b>IVA:</b>
21% OF (CIF + DUTY + STATISTICS TAX)
<b>Profits Tax:</b>
6% OF (CIF + DUTY + STATISTICS TAX)
<b>Additional Vat Tax:</b>
20% OF (CIF + DUTY + STATISTICS TAX)
<b>Gross Income Tax:</b>
2.50% OF (CIF + DUTY + STATISTICS TAX)

Fuente: Amber Road Inc. (s. f.).

### 3.1.2 Barreras no arancelarias

Requisitos de origen, cuotas, certificaciones, normativas técnicas, etc.

#### *Controles de las importaciones en Argentina*

- Código arancelario: 6211.33.00.00
- Capítulo 62: prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto.

- Partida 6211: conjuntos de abrigo para entrenamiento o deporte (chándales), monos (overoles) y conjuntos de esquí y bañadores.
- Subpartida 6211.30: las demás prendas de vestir para hombres o niños.
- Subpartida 6211.33: prendas de fibras sintéticas o artificiales.

La Tabla 21 muestra los controles de las importaciones en Argentina.

**Tabla 21**  
*Controles de las importaciones en Argentina*

CONTROLES APLICADOS	Controles de las Importaciones
Cuotas absolutas	
De acuerdo con la información disponible, no se aplica ninguna cuota absoluta	No se aplican controles
ADD/CVD	
Según la información disponible, no se aplica ADD / CVD	No se aplican controles
Cuota de tarifa arancelaria	35 %
Según la información disponible, no se aplica ningún tipo de tasa arancelaria	No se aplican controles
Prohibitions	
Prohibición de importación puede aplicar	Algunos controles podrían aplicarse
Control de autoridades	
General Directorate of Customs (Dirección General de Aduanas)	
Alcance	
Productos y subproductos, fabricados o no, de las especies de fauna silvestre cubiertas por el Apéndice I de CITES (la Convención sobre el Comercio Internacional de Especies Amenazadas de Fauna y Flora Silvestres) o según el Anexo VI de R. (SAG) 144/83	
Fuente: Decree 2513/93 ANA	
Notas	
Nota global 1: Según la Resolución general 3823 de la Agencia de recaudación de impuestos (AFIP), la mayoría de las importaciones permanentes para el consumo están sujetas a una declaración que se presentará a través del sistema SIMI. Nota global 2: Las mercancías enviadas en materiales de embalaje de madera maciza están sujetas a las Normas internacionales para medidas fitosanitarias n. ° 15 (NIMF 15). Según la Resolución 685/05 de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Pesca y Alimentación (SENASA), el embalaje de madera debe llevar la marca de la Convención Internacional de Protección Fitosanitaria (CIPF). Según la Nota Externa 04/06 de Aduanas, también se requiere la Declaración Jurada para Materiales de Embalaje de Madera, Madera para Soporte y Alojamiento.	

Fuente: Amber Road Inc. (s. f.).

### 3.1.3 Segmentación y nicho de mercado

- Variable geográfica: el mercado elegido para exportar los productos de Cascabel es la ciudad de Buenos Aires. Sin embargo, después de estar posicionados en este

mercado, es posible hacer presencia en lugares aledaños a los principales ríos de pesca: Paraná, Plata, Uruguay, Santa Cruz y Chubut.

- Variable demográfica: la mayor proporción de la población y la mayoría de clubes de pesca del país se encuentran en Buenos Aires; así, es allí donde se deben enfocar los esfuerzos de mercadeo. El pantalón y el buzo están dirigido a hombres entre los 18 y los 60 años de edad de los estratos sociales medio y alto, con ingresos superiores a 15.000 pesos argentinos mensuales.
- Variable psicográfica: hombres aventureros, amantes de la pesca y que disfrutan de las actividades al aire libre.
- Variable conductual: por beneficios; personas que quieran una gran protección en sus actividades de pesca, y que reconozcan en la calidad un beneficio importante –las prendas han sido probadas en las más extremas condiciones al aire libre.
- Ocasión de uso: enfocada en las personas que tienen la pesca como una actividad recurrente.

Se usará una estrategia de *marketing* concentrado, ya que el nicho de mercado es bastante diferenciable y específico.

### 3.1.4 Competencia

#### *Go Fish*

Es la competencia más directa, pues venden ropa con diseños muy parecidos a los de Cascabel. Un pantalón con características similares de diseño, materiales y estampado se vende en 980 pesos argentinos, unos 140.000 pesos colombianos. Los buzos se mueven en un rango entre 980 y 1.200 pesos argentinos.

La Figura 16 muestra la portada de la página de Facebook de esta empresa.



Figura 16. Go Fish. Portada de la página de Facebook. Recuperado de [www.gofish.com.ar](http://www.gofish.com.ar)

#### *Capybara*

Sus buzos cumplen la misma función y suplen la misma necesidad de los de Cascabel, pero no tienen los diseños ni el material con el que se trabajan y elaboran los buzos de esta empresa colombiana. A pesar de que Capybara maneja unos precios más bajos, no cuenta con la

suficiente divulgación de sus productos; de hecho, sus ventas son de manera directa y a través de Facebook.

La Figura 17 muestra un buzo de la empresa Capybara.



Figura 17. Capybara. Buzo. Recuperado de [www.facebook.com/CapybaraFishing](http://www.facebook.com/CapybaraFishing)

### *Jeans 710*

Esta empresa tiene una amplia gama de ropa deportiva con protección solar, y ofrece pantalones con diseños similares y camuflados impermeables a 600 pesos argentinos, unos 93.000 pesos colombianos. Su relación precio/calidad es muy valorada por el mercado argentino.

La Figura 18 muestra un pantalón de la empresa Jeans 710.



Figura 18. Jeans 710. Pantalón. Recuperado de <https://jeans710.es.tl/>

### *TYR*

Dirigida a los atletas y nadadores, esta marca estadounidense se ha convertido en una marca global y tiene fuerte presencia en Argentina. Su promesa de valor se basa en ropa de alta calidad con las mejores tecnologías. Aunque su línea de productos no es la de Cascabel, sus

prendas vienen con protección solar, y podría en un futuro incursionar en el mercado con ropa como la de la empresa.

La Figura 19 muestra un buzo de la empresa TYR.



Figura 19. TYR. Buzo. Recuperado de <http://www.tyr-shop.es/>

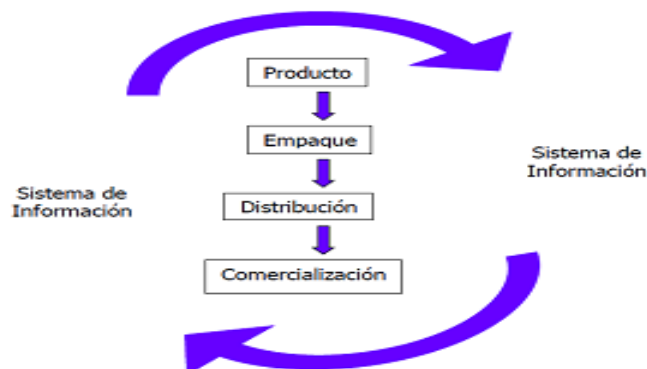
### 3.1.5 Logística de exportación

La logística de exportación integra los procesos de compra, comercialización y distribución física internacional al país de destino, con la intención de hacer un seguimiento preciso en todas las etapas y garantizar la entrega oportuna del producto en óptimas condiciones, a buen precio y a tiempo.

El término “logística” incluye todas las etapas del proceso de exportador, desde la producción del producto hasta la entrega al consumidor final integrando cinco etapas:

- Producto
- Empaque
- Distribución
- Comercialización
- Sistema de información

La Figura 20 muestra el proceso de exportación.



*Figura 20.* Proceso de exportación. Elaboración de la autora

El territorio de la República Argentina está integrado por un sector americano y otro antártico (cuya soberanía se reclama) y es el segundo más grande de América del Sur y de América Latina, el cuarto más grande de América y el octavo en extensión de la Tierra si se considera sólo la superficie continental sujeta a soberanía efectiva; ahora, si se cuentan los territorios reclamados, lo convierte en el séptimo país más extenso del mundo.

La superficie del sector americano de la Argentina mide 2.795.677 km<sup>2</sup>. De ellos, 2.780.400 km<sup>2</sup> corresponden al área nacional bajo soberanía efectiva, es decir, la ciudad de Buenos Aires, las 22 provincias continentales argentinas y los departamentos de Ushuaia y Río Grande de Tierra del Fuego. El resto está constituido por los archipiélagos en litigio con el Reino Unido, país que los controla, e incluyen los 11.410 km<sup>2</sup> de las islas Malvinas, los 3.560 km<sup>2</sup> de las islas Georgias del Sur, y los 307 km<sup>2</sup> de las Islas Sándwich del Sur. Estos tres archipiélagos forman parte del Departamento Islas del Atlántico Sur (CIA, 2017).

### 3.2 Empaque

El empaque tiene como objetivo principal proteger el producto de riesgos durante la distribución física internacional y así garantizar que llegue en óptimas condiciones al consumidor final.

Los riesgos más comunes a los que se pueden enfrentar los productos tanto físicos como mecánicos son los siguientes:

- Humedad
- Pigmentación o decoloración de la prenda
- Efectos de la luz ultravioleta

El empaque, a su vez, cumple con funciones comerciales, ya que permite al cliente final tomar una decisión de compra según lo atractivo que este sea. Para el proceso logístico de exportación, el empaque ideal para el producto camibuzo es el siguiente:

#### *Empaque primario*

Este empaque está directamente en contacto con el producto en su presentación individual, dispuesto para la venta de primera mano.

La Figura 21 muestra el empaque del camibuzo en una bolsa plástica.

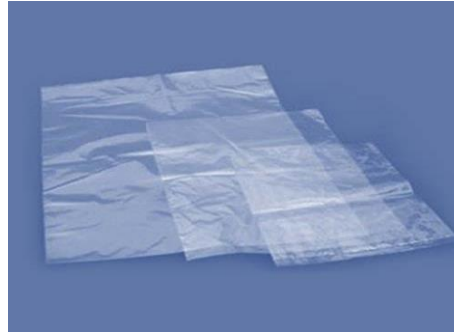


Figura 21. Cascabel S A. S. Bolsa plástica para el empaque del camibuzo. Elaboración de la autora.

### *Empaque secundario*

Contiene el empaque primario y tiene como finalidad proteger y facilitar la manipulación durante el proceso de distribución en la cadena logística.

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

La Figura 22 muestra la caja de cartón donde se guarda el camibuzo.



Figura 22. Cascabel S. A. S. Caja de cartón e instrucciones de manipulación para el empaque del camibuzo. Recuperado de <http://www.empacarton.com/>

### *Embalaje*

El embalaje agrupa empaques secundarios para facilitar la manipulación y el transporte. Para acceder al mercado argentino se debe contar con la certificación NIMF 15, la cual disminuye el riesgo de introducir plagas al país a través de los embalajes de madera.

La Figura 23 muestra el proceso de embalaje de los camibuzos y la certificación NIFM 15.



Figura 23. Cascabel S. A. S. Embalaje y certificación NIMF 15 para los cambuzos. Elaboración de la autora.

### *Reglas de embalaje y etiquetado en Argentina*

El embalaje debe contener las siguientes informaciones: nombre, nombre del país de procedencia o del fabricante del producto, calidad, pureza o mezcla y el peso neto del contenido.

- Idiomas permitidos en el embalaje y el etiquetado: no hay restricciones.
- El consumidor debe poder comprender los detalles presentes en la etiqueta.
- Unidades de medida autorizadas: lo más frecuente es utilizar el sistema métrico decimal; las unidades anglosajonas son utilizadas en ciertos casos (en la fabricación de tornillos, por ejemplo).
- Marcado de origen “Hecho en”: obligatorio y controlado por las aduanas. Se considera el país de origen, el país donde comenzó la producción.
- Normativa relativa al etiquetado según la ley argentina en vigor, los productos prohibidos para un cierto público deben mencionarlo en la etiqueta (“Prohibida la venta a menores”, etc.). Por ejemplo, en las botellas de alcohol se debe indicar “Prohibida la venta a menores”.
- Reglamentos específicos: la legislación prevé reglas específicas de etiquetado para ciertos productos tales como comestibles, semillas, productos textiles, etc. (Banco Santander Trade Portal, s. f. a).

## 3.3 Transporte internacional

### 3.3.1 Transporte aéreo

Argentina cuenta con una infraestructura aeroportuaria compuesta por 32 aeropuertos ubicados a lo largo de su territorio. Los principales son: aeropuerto internacional de Ezeiza-Ministro Pestañini en Buenos Aires; aeropuerto internacional de Córdoba - Pajas Blancas en Córdoba; y aeropuerto internacional de Ushuaia. Cada una de las principales ciudades del país y capitales de provincia cuentan con aeropuertos, en su mayoría internacionales.

### Servicios aéreos

La oferta de servicios aéreos desde Colombia hacia Argentina se concentra principalmente en vuelos desde Bogotá a Buenos Aires con conexiones en Ciudad de Panamá, Miami y Lima, dependiendo de la ruta y aerolínea de escogencia (Colombiatrade, s. f.).

La Tabla 22 muestra las frecuencias aéreas entre Colombia y Argentina.

**Tabla 22**  
*Frecuencias aéreas entre Colombia y Argentina*

Aerolínea	Conexiones	Frecuencia
American airlines	Miami - Estados Unidos	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
Avianca	Directo	LU, MI, VI, SA, DO
	Lima - Perú	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
Copa Airlines	Panama - Panamá	LU, MA, JU, SA
		LU
Centurion	Miami - Estados Unidos	MA, MI, JU, VI, SA, DO
LATAM Cargo	Santiago de Chile - Chile	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO
Aerolíneas argentinas	Directo	LU, MI, VI, DO
Premium jet	Santiago de Chile - Chile	LU, MA, MI, JU, VI, SA, DO

Fuente: Colombiatrade (s. f.).

### 3.3.2 Transporte marítimo

Argentina cuenta con una infraestructura portuaria compuesta por más de 30 puertos que se ubican alrededor de sus 4.989 km de costas sobre los ríos de la cuenca de La Plata y sobre el océano Atlántico. Entre estos se encuentran: Buenos Aires, Rosario, Bahía Blanca, Quequén, Puerto de la Plata y Puerto Madryn, este último el puerto natural de mayor profundidad del país. El comercio entre Colombia y Argentina se mueve a través del puerto de Buenos Aires –el principal puerto del país–, y uno de los más grandes de Latinoamérica. Este puerto está dividido en cinco terminales de carga general, y cuenta con una terminal de 170.000 toneladas para cereales, ocupa un área de 92 hectáreas, con una longitud de muelles de 5.600 metros de longitud para 23 puntos de atraque, que sirven buques con esloras superiores a los 180 metros.

A pesar de no existir servicios directos de transporte de carga vía marítima hacia Argentina, la oferta se mantiene a través de seis navieras que desde Cartagena, Barranquilla y Santa Marta ofrecen servicios con conexiones en Jamaica, Panamá, República Dominicana y Brasil. Asimismo, desde Buenaventura hacia el puerto de Buenos Aires principalmente, se ofertan servicios con conexión en República Dominicana, Panamá y Brasil, por parte de dos navieras (Colombiatrade, s. f.).

La Tabla 23 muestra las frecuencias y el tiempo de tránsito desde los puertos colombianos hacia Argentina.

**Tabla 23**

*Frecuencias y tiempo de tránsito desde los puertos colombianos hacia Argentina*

Puerto de Desembarque	Puerto de Embarque	Conexiones	Tiempo de Tránsito (Días)
Buenos Aires	Cartagena	Caucedo – República Dominicana	23
	Buenaventura	Cartagena – Colombia, Santos - Brasil	28
	Barranquilla	Cartagena – Colombia, Santos - Brasil	26
	Santa marta	Cartagena – Colombia, Santos - Brasil	24

Fuente: Colombiatrade (s. f.).

La Figura 24 muestra los logotipos de las líneas navieras que prestan el servicio de carga de Colombia a Argentina.



Figura 24. Líneas navieras que prestan el servicio de carga de Colombia a Argentina. Recuperado de Colombiatrade (s. f.).

Para concluir la logística de exportación de Cascabel, se presenta un resumen de sus componentes.

- Empaque: el camibuzo debe ir con una bolsa plástica como empaque primario y una caja de cartón como empaque secundario, esta última con los pictogramas necesarios para garantizar el cuidado de la mercancía.
- Embalaje: estibar la mercancía cumpliendo con la norma NIMF 15.
- El tránsito más recomendado para exportar los camibuzos es por vía aérea: Medellín-Buenos Aires.

### 3.4 Costeo del producto para la exportación

Según las cotizaciones solicitadas a los diferentes proveedores logísticos con base en la cantidad de unidades según la capacidad de producción de Cascabel, se pudo realizar el costeo de la distribución física internacional (v. el Anexo Cotizaciones).

Se realizó el costeo en términos CIP (*carriage and insurance paid*), ya que los riesgos, costos y responsabilidades se asumen hasta el país de origen; así, la obtención de información se facilita para el proceso.

La Tabla 24 muestra el costeo de la distribución física internacional para Cascabel en dólares estadounidenses.

**Tabla 24**

*Costeo de la distribución física internacional para Cascabel en dólares estadounidenses*

Costeo de la distribución física internacional para Cascabel		
--	--	--

Producto	Camibuzo para hombre	
Destino	Argentina	

EXW		COSTO
	Producto	27.931,03
	Empaque	6,90
	Embalaje	13,79
TOTAL EXW		27.951,72

FCA		COSTO
TOTAL EXW		27951,72
	Cargue transporte interno	17,24
TOTAL FCA		27.968,96

CPT		COSTO
TOTAL FCA		27968,96
	Transporte interno	68,97
	Seguro interno	139,66
	Agente de aduanas	103,45
	Operación aeroportuaria	34,48
	Documentación	12,07
	Transporte internacional	687,43
	Recargos	65,52
TOTAL CPT		29080,54

CIP		COSTO
TOTAL CPT		29080,54
	Seguro internacional	125,69
TOTAL CIP		29206,23

Fuente: elaboración de la autora a partir de las cotizaciones solicitadas a los agentes de carga (2018).

### 3.5 Canales de distribución y comercialización

En Buenos Aires existen muchas tiendas especializadas en deporte y en pesca, así que se decidió llegar al mercado argentino de manera indirecta a través de canales con pocos intermediarios utilizando así una distribución selectiva. Por lo específico del nicho de mercado, y para ahorrar costos en la distribución, se eliminará el canal mayorista y se acudirá de manera directa a los distribuidores minoristas como las tiendas de pesca y los almacenes de ropa deportiva.

Se evitarán conflictos entre los canales de comercialización propuestos a través de una estrategia de *marketing* vertical contractual, en la que se pacte con los compradores-distribuidores los siguientes aspectos:

- Tiempos de entrega
- Tiempos de pagos
- Garantías y devoluciones
- Apoyos de la marca en actividades de *trade marketing*
- Apoyos del distribuidor en actividades de impulso de la marca

### 3.6 Tiendas de pesca

#### *Devoto Camping & Pesca*

Con un variado surtido deportivo, esta tienda comercializa toda clase de indumentaria y accesorios para la pesca y el camping en amplias tiendas y a través de internet.

La Figura 25 muestra una foto de una de sus tiendas.

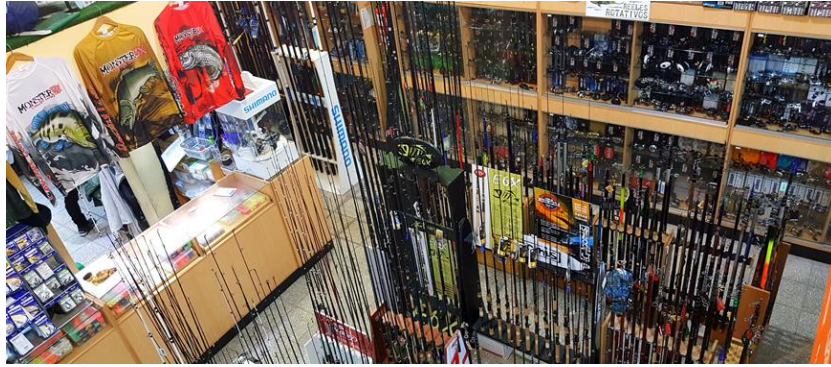


Figura 25. Devoto Camping & Pesca. Tienda. Recuperado de <http://devotocampingpesca.mercadoshops.com.ar/>

### *Dolphin Pesca y Camping*

Ubicada cerca del río Paraná, esta tienda mayorista maneja las mejores marcas de artículos de pesca. Dentro de su línea de indumentaria ofrecen chaquetas, gorros, guantes y accesorios; sin embargo, y pese a manejar un amplio portafolio de productos, no es muy fuerte en la ropa que fabrica Cascabel, por lo que podría estar interesada en el camibuzo y el pantalón cargo.

La Figura 26 muestra el logotipo de la tienda Dolphin Pesca y Camping



Figura 26. Dolphin Pesca y Camping. Logotipo de la tienda. Recuperado de <http://www.dolphinpesca.com/>

### *Hammer Camping*

Con 50 años de existencia en Buenos Aires, esta empresa maneja un amplio portafolio para camping, aunque no es muy fuerte en indumentaria; de hecho, distribuye más accesorios para la pesca, pero por el tipo de negocio es posible la que oferta de Cascabel amplíe la categoría de pesca.

La Figura 27 muestra el logotipo de la empresa Hammer Camping.



Figura 27. Hammer Camping. Logotipo de la empresa. Recuperado de <http://www.hammer-deportes.com/>

### *Pesca Play*

Su tienda virtual, anexa a la plataforma Mercado Libre, se complementa con el local ubicado en la Avenida Díaz Vélez de Buenos Aires. La empresa es distribuidora exclusiva de varias marcas de accesorios para pesca, aunque su portafolio no es muy fuerte en indumentaria.

La Figura 28 muestra la portada de su página web.



Figura 28. Pesca Play. Portada de su página web. Recuperado de [www.pescaplay.com](http://www.pescaplay.com)

### *Superpescas*

Dentro de sus líneas de productos se encuentra la indumentaria; sin embargo, no cuenta con diseños como los de Cascabel. Es una tienda grande y manejan ventas a través de su página web.

La Figura 29 muestra algunas imágenes publicitarias de la tienda.



Figura 29. Superpescas. Imágenes publicitarias. Recuperado de <http://www.superpesca.com.ar/>

## 3.7 Tiendas de deporte

### *Baron S. A.*

Nacida en 1975, esta tienda cuenta con tres tiendas físicas y una virtual. Tiene ventas al por mayor y al detal. Se caracteriza por otorgar doble garantía, la de la marca y la de la empresa, lo que los ha hecho posicionarse en el mercado como vendedores confiables.

La Figura 30 muestra el logotipo de la tienda.



Figura 30. Baron. Logotipo de la tienda. Recuperado de <https://www.baron.com.ar/>

### *Náutica San Isidro*

Tiene un amplio portafolio especializado en indumentaria para navegantes, por lo que los productos de Cascabel podrían ser ideales para complementar su línea. Son importadores directos de varias de las marcas con las que trabajan y tienen una experiencia en el mercado de más de 30 años.

La Figura 31 muestra el logotipo de la tienda.



Figura 31. Náutica San Isidro. Logotipo de la tienda. Recuperado de <https://www.nauticasanisidro.com.ar/>

### *Aquadelta*

Especializada en kayak y remos, aunque también ofrece una gran cantidad de indumentaria relacionada con el agua y todas las actividades que se pueden realizar al aire libre. Goza de un amplio reconocimiento en el mercado.

La Figura 32 muestra el logotipo de la tienda.



Figura 32. Aquadelta. Logotipo de la tienda. Recuperado de <https://www.aquadelta.com.ar/>

Por medio del plan exportador, Cascabel pretende crear con los distribuidores una red de valor que fidelice al cliente final y que se corresponda con los objetivos económicos que se pretenden alcanzar. En este sentido se podrían aplicar descuentos comerciales si se cuenta con el apoyo del distribuidor para impulsar la marca dentro de sus establecimientos.

La idea es buscar que todas estas negociaciones se hagan a través de un representante de Cascabel que los visite directamente. Esta persona puede ser la misma que se encargue de las funciones de comunicación en la compañía y que piensa contratar directamente en el país de destino.

### 3.8 Aproximación a la estrategia de precio

Para estos productos se espera poder llegar al mercado con una estrategia para capturar el nivel más alto del mercado (“descreme”), puesto que Cascabel cuenta con un producto altamente diferenciado y de escasa competencia en el país de destino.

Esta estrategia se mantendrá durante toda la introducción al mercado y en la etapa de crecimiento. La idea es posicionar la marca en el mercado argentino en la mente de consumidores con un nivel adquisitivo medio y alto.

Sin embargo, se pretende acompañar la entrada al mercado con estrategias de ajuste de precio, más exactamente de descuento y complemento para las tiendas minoristas a través de las cuales se van a distribuir los productos. Los descuentos se harán por las siguientes acciones:

- Pago en efectivo
- Pago anticipado
- Por cantidades
- Por apoyo en el impulso de la marca

También se aplicarán estrategias de precio con el cliente final a través de la página web y las redes sociales; estas ofertas se manejarán solo de manera *online* y bajo condiciones específicas y tiempos definidos, de manera que los distribuidores no lo vean como competencia desleal.

### 3.9 Aproximación a la estrategia de promoción y comunicación

Que en Argentina también hablen español es un factor importante para la estrategia de comunicación de Cascabel, con miras a exportar sus productos a este país. De esta manera se puede utilizar en alguna medida la estandarización en los mensajes que se van a transmitir. La estrategia de comunicación comenzará antes de incursionar en el mercado haciendo un seguimiento a las redes sociales de la competencia directa para analizar cómo ella se comunica con sus clientes. Este estudio se dará en dos sentidos: hacia los distribuidores y hacia el consumidor final.

No se usarán medios de comunicación masiva por cuanto el nicho de mercado al que Cascabel se dirige es muy específico, así que se emplearán canales menos tradicionales y menos costosos que permitan una comunicación más directa con los clientes.

Con respecto al *marketing on line*, se trabajará intensamente con las redes sociales, pues, además de ahorrar costos, puede ser muy útil para encontrar personas con aficiones en común como la pesca. Se harán incursiones en redes como Instagram, Facebook y Youtube. Mientras que los dos primeros se pueden trabajar de manera local, Youtube puede manejarse

directamente desde Colombia, incluyendo material enviado desde Argentina. De esta manera se espera acercarse e impactar al público local con la publicación de los productos y la generación de contenido atractivo para los amantes de la pesca.

Con respecto al *marketing* directo, se trabajará con bases de datos obtenidas directamente de los clubes de pesca; a cambio, se pueden programar actividades de relaciones públicas y promoción de ventas en los mismos lugares.

Finalmente, la venta directa se trabajará con el representante de Cascabel en Buenos Aires en la etapa de introducción, pero se reforzará con acciones desde Colombia y la página web. Se espera que en la etapa de crecimiento se pueda contar con más asesores y conformar un equipo comercial que pueda desplazarse a otras provincias donde la pesca deportiva es una actividad destacada. A esta estrategia se le sumarán actividades de promoción de ventas dirigidas exclusivamente a los minoristas, como concursos y material promocional.

## 4. Diseño de estrategia

### 4.1 Objetivo

Penetrar el mercado argentino para 2019, con miras a aumentar las ventas de la empresa Cascabel Indumentaria S. A. S. en un 30 %.

La Tabla 25 muestra la matriz DOFA.

**Tabla 25**

*Cascabel Indumentaria S. A. S. Matriz DOFA*

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• No se cuenta con experiencia exportadora.</li><li>• No se cuenta con personal capacitado en negociación internacional.</li><li>• Capacidad de producción limitada.</li><li>• Desconocimiento del comportamiento de compra de los consumidores argentinos.</li><li>• Falta de conocimiento en selección de proveedores logísticos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Posicionamiento de la pesca como una de las actividades preferidas de los argentinos.</li><li>• Reconocimiento del sector textil colombiano por la calidad de sus productos</li><li>• Aranceles preferenciales</li><li>• Alta presencia de proveedores calificados para diseñar los empaques y la etiqueta del producto</li><li>• Presencia de empresas maquiladoras en la ciudad de Medellín que pueden apoyar a Cascabel en el proceso de producción a bajos costos.</li></ul>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Se cuenta con la experiencia suficiente en la elaboración de prendas deportivas.</li><li>• Excelente clima laboral que facilita las operaciones al interior de la empresa</li><li>• Diseños exclusivos y diferenciados.</li><li>• Estructura organizacional flexible que permite adaptarse a diferentes condiciones rápidamente</li><li>• Buena cantidad de seguidores en las redes sociales.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Competidores locales que ya fabrican prendas deportivas y que pueden copiar los diseños fácilmente.</li><li>• Índices inflacionarios inestables en Argentina.</li><li>• Desaceleración económica del país.</li><li>• Inestabilidad política del país.</li><li>• Variación en la tasa de cambio.</li></ul>

Fuente: elaboración de la autora.

#### 4.1.1 Estrategias frente a la matriz DOFA

- Fortalecer los acuerdos de maquila con las empresas con las que actualmente Cascabel tiene convenios de producción.
- Conseguir información secundaria que le permita a Cascabel acercarse más al consumidor argentino y conocer sus gustos y preferencias.
- Potencializar todas las fortalezas de Cascabel para entregar siempre el mejor producto en las mejores condiciones de precio para los clientes y de rentabilidad para la empresa.
- Aprovechar todas las oportunidades que se presenten en la negociación con Argentina y las preferencias arancelarias.
- Gestionar adecuadamente la comunicación con los clientes para potencializar la pesca y, por ende, los productos relacionados con ella, entre ellos los de Cascabel.

## 4.2 Plan de acción del plan exportador

Para trabajar de una forma organizada y coherente en la ejecución del plan exportador es necesario definir la ruta exportadora para acceder con éxito a los mercados argentinos.

La Figura 33 muestra el plan exportador para Cascabel.

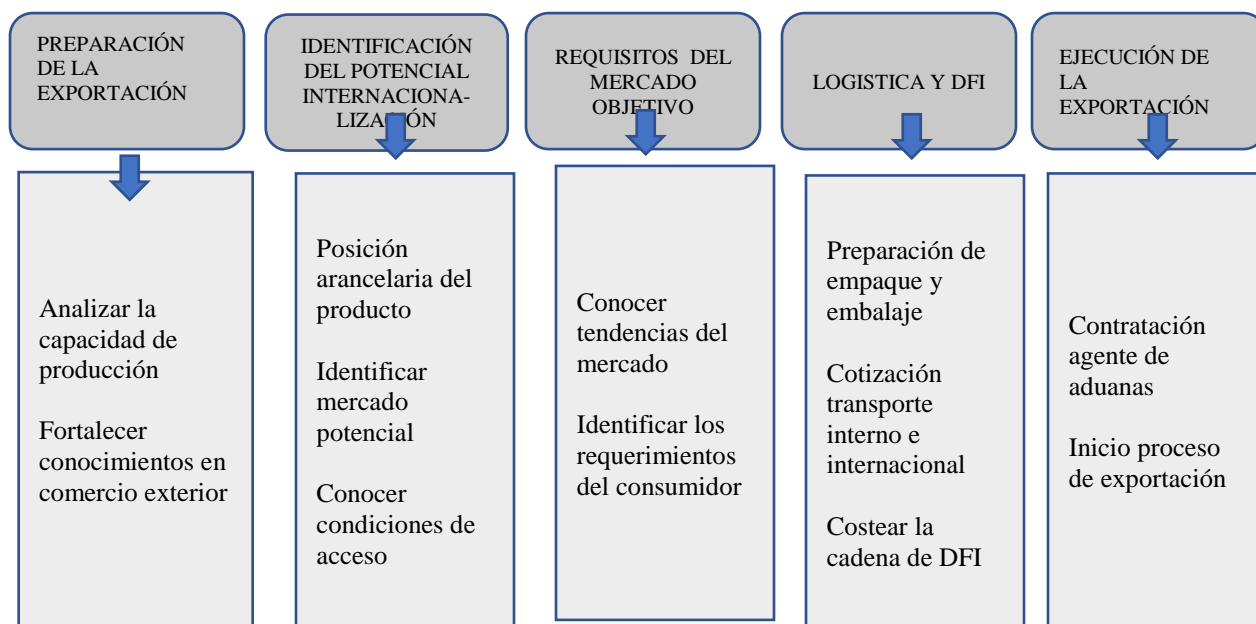


Figura 33. Cascabel Indumentaria S. A. S. Plan exportador. Elaboración de la autora (2018).

## 4.3 Cronograma de actividades

Determinar un cronograma de actividades para Cascabel orientado a la inserción al mercado argentino minimiza los riesgos, los costos y los tiempos en el desarrollo del plan exportador.

La Tabla 26 muestra el cronograma de actividades del plan exportador para Cascabel.

**Tabla 26**

*Cascabel Indumentaria S. A. S. Cronograma de actividades del plan exportador*

Actividad	Objetivo	MES														
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	Presentar el plan exportador al equipo de trabajo.	■														
	Definir el recurso humano para implementar el plan exportador.		■													



## 5. Conclusiones del plan exportador

Después de elaborado este plan exportador a Argentina, se puede concluir que existen oportunidades muy interesantes para aprovechar en este proceso de internacionalización. Las cuestiones legales no representan una barrera que no pueda ser superada con la atención puesta en altos estándares de calidad.

Después de lograr un acercamiento al mercado argentino, se pudo concluir que la mejor estrategia desde el producto es la diferenciación; desde el precio, capturar el nivel más alto del mercado; desde la plaza, canales cortos que permitan relacionarse con el consumidor final de alguna manera; y, finalmente, que desde la comunicación se puedan estandarizar algunas de las piezas que ya se utilizan desde Colombia.

El principal reto al que se enfrenta la empresa Cascabel Indumentaria S. A. S. es el desconocimiento del proceso exportador; los socios de la empresa deberán trabajar sobre la premisa de que hay que hacer todas las cosas paso a paso identificando los factores críticos de éxito, para así poder pulir cada uno de los procesos que se necesitan para acercarse al proceso de internacionalización.

## 6. Lecciones aprendidas

### 6.1 Desde la óptica del mercado

El mercado internacional sin duda es una de las mejores cosas que dejó la globalización; la posibilidad de hacer negocios con otros países hace que las empresas puedan tener mayor movilidad. Los grandes cambios tecnológicos permiten que empresas pequeñas puedan acceder a mercados donde antes se necesitaban grandes inversiones de capital para poder si quiera pretender acceder.

Se cuenta hoy con consumidores mejor informados, lo que hace que los productos tengan que tener altos estándares de calidad y precios muy competitivos para poder destacarse. Es interesante ver cómo un producto con una muy buena demanda en un país puede atraer a compradores geográficamente dispersos.

Con este plan exportador se pudo evidenciar cómo negocios que antes podrían llamarse competencia hoy pueden convertirse, gracias a la evolución del mercado, en grandes aliados en la distribución de un producto en otro país; los sistemas de *marketing* se están reinventando y se vuelven mucho más cooperadores para alcanzar objetivos en conjunto.

Los pequeños nichos se elevan como una excelente opción en un mercado de saturado por las masas; la diferenciación se abre, entonces, como la puerta que puede llevar a una empresa a ser exitosa en un mercado global.

### 6.2 Desde la óptica de la organización

En un proceso de internacionalización lo más importante es que la organización cuente con líderes capaces de mantener la satisfacción del cliente sea cual fuere el lugar a donde llegan los productos. Hoy, en medio de la globalización, es más fácil, pues se cuenta con mejor información gracias a la internet y a toda la gama de telecomunicaciones.

Indiscutiblemente desde el punto de la producción se debe ser más ágil; los diseños innovadores no pueden estar por encima de los tiempos de entrega y del cumplimiento de los pactos establecidos con los canales de distribución.

No necesariamente las estrategias de mercadeo que funcionan muy bien en un país, funcionarán en el otro; de ahí la importancia de conocer muy bien la cultura a la cual se pretende llegar. No se trata solo de comunicar: se trata de que esa comunicación contribuya a alinear los objetivos internacionales de la organización.

Cuando existe competencia de todas partes del mundo, uno de los postulados principales de las organizaciones es innovar constantemente, tener la capacidad de adaptarse a los cambios y a las nuevas tendencias en el consumo.

El ego de “yo puedo solo” debe pasar indiscutiblemente a un segundo plano; lo primero que se aprendió de este trabajo es que para ser exitosos en otros mercados necesariamente hay que hacer alianzas con quienes en principio parecen los competidores.

Hoy, los entornos reguladores facilitan el intercambio; se necesitan son organizaciones que puedan aprovechar las oportunidades del mercado global y que puedan adaptarse rápidamente a los entornos cambiantes.

### 6.3 Desde la óptica del proceso de intervención

La intervención en Cascabel dejó varios aprendizajes:

Inicialmente se profundizó más en el conocimiento de la empresa, es decir en las potencialidades del producto, las opciones para manejar el precio, cómo funcionan los canales de distribución y, obviamente, en cómo se manejaba la comunicación.

Se pensaba que el proceso de producción y venta estaba en gran parte cubierto, y en definitiva se encontraron vacíos que ahora pudieron ser salvados con el plan exportador.

Fue fácil, en el sentido de que la empresa puso a disposición toda la información solicitada y se comprometió con visualizarse de manera global.

Ahora el reto es hacer realidad el plan exportador; la empresa está preparada, el pensamiento está alineado con el objetivo y solo queda dar cada uno de los pasos de manera consciente y continuar visualizando las posibilidades en el mercado internacional.

En conclusión, se puede decir que toda la intervención fue satisfactoria, se alcanzaron las metas planteadas y se dejó el camino abierto para el crecimiento de la organización.

## Referencias

- Amber Road Inc. (s. f.). Sitio web <https://www.amberroad.com/>
- Argentina, Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina, Indec (s. f.). Sitio web <https://www.indec.gob.ar/>
- Argentina, Ministerio de Educación y Deportes de la Nación (2017). *Sistema Educativo Nacional. Informe Estadístico*. Buenos Aires: Ministerio de Educación y Deportes de la Nación. Disponible en <http://www.bnm.me.gov.ar/giga1/documentos/EL005536.pdf>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, Andi (s. f.). Sitio web <http://www.andi.com.co>
- Banco de la República de Colombia (2017). *Régimen cambiario de las operaciones de comercio exterior de bienes* (2.ª ed.). Bogotá: Banco de la República. Disponible en [http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ce\\_dcin\\_2017.pdf](http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ce_dcin_2017.pdf)
- Banco Santander Trade Portal (s. f. a). *Argentina: empaques y normas*. Disponible en <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/argentina/empaques-y-nomas>
- Banco Santander Trade Portal (s. f. b). *Trámites aduaneros en Canadá*. Disponible en <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/canada/tramites-aduaneros-importacion>
- Banco Santander Trade Portal (s. f. c). *Canadá: exportación de productos*. Disponible en <https://es.portal.santandertrade.com/gestionar-embarques/canada/exportacion-de-productos>
- BBVA Research (2017). *Situación Brasil, 1.º semestre 2017*. Disponible en <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/02/Situacion-Brasil-2017.02.pdf>
- Buendiario (s. f.). Sitio web [www.buendiario.com](http://www.buendiario.com)
- Cabot, D. (2017). Apuesta por la infraestructura: las diez obras más relevantes. *La Nación*, 10 de septiembre. Disponible en <https://www.lanacion.com.ar/2061303-apuesta-por-la-infraestructura-las-diez-obras-mas-relevantes>
- Cascabel Indumentaria S. A. S. (s. f.). Sitio web <http://cascabelindumentaria.com/>
- CCM (2017). *Tradiciones y costumbres de Brasil*. Disponible en <http://salud.ccm.net/faq/33289-tradiciones-y-costumbres-de-brasil#como-son-los-brasilenos>
- CentralAmericaData (2017). *Información de mercados en Centroamérica*. Disponible en [https://www.centralamericadata.com/es/search?q1=content\\_es\\_le%3A%22Superintendencia+General+de+Entidades+Financieras+%28Costa+Rica+%29%22](https://www.centralamericadata.com/es/search?q1=content_es_le%3A%22Superintendencia+General+de+Entidades+Financieras+%28Costa+Rica+%29%22)

Colombia, Cancillería, Embajada de Colombia en Argentina (s. f.). Sitio web [http://argentina.embajada.gov.co/colombia\\_es](http://argentina.embajada.gov.co/colombia_es)

Colombia, Congreso de la República (2004). Ley 905. Bogotá: Diario Oficial 45628. Disponible en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=14501>

Colombia, Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, Dian (2017). Sitio web <http://www.dian.gov.co/>

Colombiatrade (s. f.). Sitio web [www.colombiatrade.com](http://www.colombiatrade.com)

Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur, Coface (2017). *Economic Studies. Argentina*. Disponible en <http://www.coface.com/Economic-Studies-and-Country-Risks/Argentina>

Datosmacro (s. f.). Sitio web <https://www.datosmacro.com>

Economía Política para la Argentina, EPPA (s. f.). *Industria textil*. Disponible en [http://eppa.com.ar/wp-content/uploads/2017/03/Infograf %C3 %ADa-Industria-Textil.pdf](http://eppa.com.ar/wp-content/uploads/2017/03/Infograf%C3%ADa-Industria-Textil.pdf)

Estados Unidos, Central Intelligence Agency, CIA (2017a). The World Factbook. Disponible en <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/br.html>

Estados Unidos, Central Intelligence Agency, CIA (2017b). Sitio web <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>

Estados Unidos, Central Intelligence Agency, CIA (2018). *Argentina*. Disponible en <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/ar.html>

Fashion Network (s. f.). Sitio web <http://us.fashionnetwork.com/>

Fundación Aquae (s. f.). *Ríos de Brasil*. Disponible en <http://www.fundacionaquae.org/wiki-aquae/rios/rios-de-brasil/>

Go Fish (s. f.). Sitio web [www.gofish.com.ar](http://www.gofish.com.ar)

Hofstede Insights (2017). *Country Comparison. United States*. Disponible en <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/the-usa/>

Inflation.eu (2017). *Inflación histórica. Inflación histórica IPC por año*. Disponible en <http://es.inflation.eu/tasas-de-inflacion/inflacion-historica-ipc.aspx>

International Trade Center, ITC (2017). *Trade Map*. Disponible en <http://trademap.org/>

InTrade Bid (2017). *Sistema de información sobre integración y comercio*, Disponible en <https://www.intradebid.org/>

LegisComex (2017). *Acuerdos comerciales*. Disponible en [https://www.legiscomex.com/Landing/Acuerdos\\_comerciales](https://www.legiscomex.com/Landing/Acuerdos_comerciales)

Lissardy, G. (2016). Brasil: las cuatro causas del desplome de la mayor economía de América Latina. *BBC Mundo*, 3 de marzo Disponible en [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160303\\_brasil\\_causas\\_del\\_desplome\\_economico\\_gl](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/03/160303_brasil_causas_del_desplome_economico_gl)

Marsh (2017). Sitio web <https://www.marsh.com/>

Megustalapapeleria (s. f.). Sitio web [www.megustalapapeleria.com](http://www.megustalapapeleria.com)

- Organization for Economic Cooperation and Development, OECD (2015). *Education at a glance 2015*. Disponible en <http://www.oecd.org/education/education-at-a-glance-2015.htm>
- ProColombia (s. f. a). *Perfil de logística desde Colombia hacia Argentina*. Disponible en [http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/perfil\\_logistico\\_de\\_argentina\\_1.pdf](http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_argentina_1.pdf)
- Procolombia (s. f. b). Sitio web <http://www.procolombia.co/>
- Spain Exchange Country Guide (2017). *La cultura, tradiciones y costumbres de Brasil*. Disponible en <http://www.studycountry.com/es/guia-paises/BR-culture.htm>
- The Globe and Mail (2015). *Index ranks Canada as sixth most socially advanced country*. Disponible en <https://www.theglobeandmail.com/news/national/index-ranks-canada-as-sixth-most-socially-advanced-country/article23852133/>
- TYR (s. f.). Sitio web <http://www.tyr-shop.es/>