

DISEÑO DE UN PLAN EXPORTADOR PARA LA EMPRESA CONFECCIONES KATEX S.A.S.

CARLOS MARIO CARDONA VÉLEZ

Trabajo de grado para optar al título de:
Magíster en Administración de Empresas

Diana Henao Sierra
Asesora Temática

Gina Giraldo Hernández
Asesora Metodológica

MEDELLÍN
UNIVERSIDAD EAFIT
Escuela de Administración - MBA
2020

Dedico este trabajo:

- A mis padres: que me dieron la vida, la educación y la formación,
- A mis hijos: que son mi orgullo y motivación para ser ejemplo en sus vidas,
- A Gloria: que ha sido el amor, fuente inspiradora y gran maestra en mi vida.

Contenido

Resumen	10
1.Introducción	11
2.Diagnóstico de internacionalización	12
2.1. Condiciones de la compañía	12
2.2. Condiciones del producto	17
2.3. Condiciones de exportaciones	18
2.4. Condiciones de mercadeo	19
3. Selección de mercados	19
3.1. Identificación de mercados, metodología y variables	23
3.2. Selección del mercado objetivo	23
3.2.1. Riesgo político	23
3.2.1.1. Riesgo político Panamá	24
3.2.1.2. Riesgo político Perú	25
3.2.1.3. Riesgo político Costa Rica	26
3.2.2. Riesgo económico	27
3.2.2.1. Riesgo económico Panamá	31
3.2.2.2. Riesgo económico Perú	32
3.2.2.3. Riesgo económico Costa Rica	34
3.2.3. Situación social	36
3.2.3.1. Situación social Panamá	36
3.2.3.2. Situación social Perú	38
3.2.3.3. Situación social Costa Rica	38
3.2.4. Riesgo de tipo de cambio e inflación	39
3.2.4.1. Riesgo de tipo de cambio e inflación Panamá	39
3.2.4.2. Riesgo de tipo de cambio e inflación Perú	40

3.2.4.3. Riesgo de tipo de cambio e inflación Costa Rica	43
3.2.5. Reintegro de divisas al país de origen desde Panamá, Perú y Costa Rica	47
3.2.6. Competencia local e internacional	49
3.2.6.1. Competencia local e internacional Panamá	49
3.2.6.2. Competencia local e internacional Perú	50
3.2.6.3. Competencia local e internacional Costa Rica	51
3.2.7. Potencial del tamaño del mercado	52
3.2.7.1. Potencial del tamaño del mercado de Panamá	52
3.2.7.2. Potencial del tamaño del mercado de Perú	54
3.2.7.3. Potencial del tamaño del mercado de Costa Rica	54
3.2.8. Entorno legal y regulatorio	55
3.2.8.1. Entorno legal y regulatorio Colombia – Panamá	56
3.2.8.2. Entorno legal y regulatorio Colombia – Perú	57
3.2.8.3. Entorno legal y regulatorio Colombia – Costa Rica	58
3.2.9. Entorno Cultural	59
3.2.9.1. Entorno Cultural Panamá	66
3.2.9.1.1 Distancia de Poder Panamá	66
3.2.9.1.2. Individualismo Panamá	67
3.2.9.1.3. Masculinidad Panamá	67
3.2.9.1.4. Evasión de incertidumbre Panamá	68
3.2.9.1.5. Orientación de largo plazo e indulgencia Panamá	68
3.2.9.2. Entorno Cultural Perú	68
3.2.9.2.1. Distancia de poder Perú	68
3.2.9.2.2. Individualismo Perú	69
3.2.9.2.3. Masculinidad Perú	69
3.2.9.2.4. Evasión de la incertidumbre Perú	69
3.2.9.2.5. Orientación al largo plazo Perú	70
3.2.9.2.6. Indulgencia Perú	70

3.2.9.3. Entorno cultural Costa Rica	70
3.2.9.3.1. Distancia de poder Costa Rica	70
3.2.9.3.2. Individualismo Costa Rica	71
3.2.9.3.3. Masculinidad Costa Rica	71
3.2.9.3.4. Evasión de la incertidumbre Costa Rica	71
3.2.9.3.5. Orientación al largo plazo e indulgencia Costa Rica	72
3.2.10. Presencia de distribuidores e intermediarios	73
3.2.11. Talento humano Panamá	74
3.2.12. Infraestructura Panamá	76
3.2.12.1. Infraestructura portuaria Panamá	78
3.2.12.2. Infraestructura aeroportuaria Panamá	79
3.2.12.3. Infraestructura telecomunicaciones e internet Panamá	81
3.2.12.4. Infraestructura electricidad Panamá	83
4. Análisis del producto en el mercado objetivo	85
4.1. Aranceles y preferencias arancelarias	85
4.2. Barreras no arancelarias	88
4.3. Segmentación y nicho de mercado	88
4.4. Competencia	88
4.5. Logística de exportación	89
4.5.1. Análisis de la carga a transportar	91
4.5.2. Preparación de empaque y embalaje	92
4.5.3. Selección del modo de transporte	95
4.5.4. Costos asociados a cada modo de transporte	97
4.5.5. Documentación necesaria para la exportación	99
4.5.6. Distribución	100
4.6. Costeo del producto para la exportación	100
4.6.1. Términos de la negociación (INCOTERMS)	100
4.6.2. Costos asociados a la exportación a Panamá	105
4.7. Canales de distribución y comercialización	106

4.8. Aproximación a la estrategia de precios	107
4.9. Aproximación a la estrategia de comunicación y promoción	107
5. Diseño de estrategias, recomendaciones y plan de acción	108
5.1. Objetivos	108
5.2. Matriz DOFA y estrategias	108
5.2.1. Matriz DOFA	108
5.2.2. Estrategias	109
5.3. Plan de acción del plan exportador	110
5.4. Cronograma de actividades	111
5.5. Conclusiones	112
6. Lecciones aprendidas	113
6.1. Desde la óptica del mercado	113
6.2. Desde la óptica de la organización	115
6.3. Desde la óptica del proceso de intervención	116
Bibliografía	117
Anexo 1: Cotización #31980 por servicio de transporte internacional	128
Anexo 2: Preliquidación aérea Trayecto Medellín – Panamá	133
Anexo 3: Preliquidación marítima trayecto Cartagena – Manzanillo	134
Anexo 4: Tabla 19: Comparación Datos Situación Social de Panamá, Perú y Costa Rica	135

Imágenes

Imagen 1: Análisis de Nivel de Competencia – Cinco fuerzas de Porter	14
Imagen 2: Condiciones de la Compañía, Modelo CANVAS	16
Imagen 3: Mapa de Riesgo Político LATAM y El Caribe	24
Imagen 4: Riesgo Político Panamá	24
Imagen 5: Riesgo Político Perú	25

Imagen 6: Riesgo Político Costa Rica	26
Imagen 7: Mapa de Riesgo Económico LATAM y El Caribe	27
Imagen 8: Definiciones de las calificaciones de Coface para Riesgo País	29
Imagen 9: Definiciones de las calificaciones de Coface para el clima de negocios	30
Imagen 10: Estudios Económicos Panamá	31
Imagen 11: Estudios Económicos Perú	32
Imagen 12: Estudios Económicos Costa Rica	34
Imagen 13: Índice Global de Riesgo País	36
Imagen 14: Inflación, Precios al Consumidor (% anual) – Panamá	40
Imagen 15: Inflación, Precios al Consumidor (% anual) – Perú	41
Imagen 16: Inflación, Precios al Consumidor (% anual) – Costa Rica	44
Imagen 17: Características comunes de culturas con bajo y alto índice de Distancia de Poder	60
Imagen 18: Características comunes de culturas Colectivistas e Individualistas	61
Imagen 19: Características comunes de culturas Femeninas y Masculinas	62
Imagen 20: Características comunes de Evasión a la incertidumbre fuerte y débil	63
Imagen 21: Características comunes de culturas con Orientación a Largo y Corto Plazo	64
Imagen 22: Características comunes de culturas de Complacencia y Moderación	65
Imagen 23: Comparación del entorno cultural de Panamá, Perú y Costa Rica	66
Imagen 24: Índice de competitividad Global de Panamá. World Economic Forum 2019	77

Imagen 25: Datos clave del sector infraestructura. Deloitte, Reporte Global de Competitividad 2019	78
Imagen 26: Cobertura Poblacional y Territorial de Telefonía celular	83
Imagen 27: Cobertura eléctrica total Panamá	85
Imagen 28: La Cadena Logística Internacional. Cargo Flores 2018	89
Imagen 29: Mercado de las cajas de embalaje	94
Imagen 30: Símbolos para la Identificación de cajas corrugadas de acuerdo a la norma ISO 789	95
Imagen 31: Acceso aéreo a Panamá desde Colombia	96
Imagen 32: Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio a Panamá desde Colombia	97

Gráficas

Gráfico 1: Valor de las importaciones en las posiciones arancelarias 6204, 6203, 6206, 5208 en Latinoamérica y El Caribe en el año 2018.	21
Gráfico 2: Tasa de cambio Histórica del Sol peruano contra el Dólar americano desde julio del año 2001 hasta enero 2021	42
Gráfico 3: Tasa de cambio histórica del Sol peruano contra el Peso colombiano desde mayo del año 2001 hasta enero 2021	43
Gráfico 4: Tasa de cambio histórica del Colón costarricense contra el Dólar americano desde junio del 2015 a Julio del 2020	45
Gráfico 5: Tasa de cambio histórica del Colón costarricense contra el Peso colombiano desde junio del 2015 a julio del 2020	46
Gráfico 6: Comparación de la Variación de la inflación, precios al consumidor en % anual, de los años 2000 al 2019 de Panamá, Perú y Costa Rica. Fuente Banco Mundial	47

Tablas

Tabla 1: Posiciones arancelarias de productos exportables por KATEX	18
Tabla 2: Valores importados en el año 2018 por los países de América Latina y El Caribe en las posiciones arancelarias 6204, 6203, 6206 y 5208	20
Tabla 3: Ponderación Mercados para 10 Países de Latinoamérica y El Caribe	22
Tabla 4: Resumen de Riesgo Político para cada País preseleccionado	35
Tabla 5: Lista de los 10 principales mercados (Países) proveedores de las posiciones arancelarias 5208, 6203, 6204, 6206 importados por Panamá en los años 2013 al 2017.	50
Tabla 6: Lista de los 10 principales mercados (Países) proveedores de las posiciones arancelarias 5208, 6203, 6204, 6206 importados por Perú en los años 2015 al 2019	51
Tabla 7: Lista de los 10 principales mercados (Países) proveedores de las posiciones arancelarias 5208, 6203, 6204, 6206 importados por Costa Rica en los años 2015 al 2019	52
Tabla 8: Distribución de las importaciones realizadas por PANAMÁ en las cuatro posiciones arancelarias de KATEX (5208, 6203, 6204, 6206) en los años 2017 al 2019 y distribución porcentual de cada una con respecto al total de importaciones realizadas en el año 2019	53
Tabla 9: Distribución de las importaciones realizadas por PERÚ en las cuatro posiciones arancelarias de KATEX (5208, 6203, 6204, 6206) en los años 2017 al 2019 y distribución porcentual de cada una con respecto al total de importaciones realizadas en el año 2019	54

Tabla 10: Distribución de las importaciones realizadas por COSTA RICA en las cuatro posiciones arancelarias de KATEX (5208, 6203, 6204, 6206) en los años 2017 al 2019 y distribución porcentual de cada una con respecto al total de importaciones realizadas en el año 2019.	55
Tabla 11: Aranceles Vigentes para productos KATEX en PANAMÁ	57
Tabla 12: Aranceles Vigentes para productos KATEX en PERÚ	58
Tabla 13: Aranceles Vigentes para productos KATEX en COSTA RICA	59
Tabla 14: Información Censal con la Desagregación disponible del indicador de cobertura eléctrica de la República de Panamá	84
Tabla 15: Índice de cobertura eléctrica Panamá	84
Tabla 16: Ventajas y Desventajas del Transporte Aéreo	98
Tabla 17: Costos para la Exportación a Panamá vía Aérea y Marítima	105
Tabla 18: Tiendas por Departamento Panamá	106
Tabla 19: Comparación Datos Situación Social de Panamá, Perú y Costa Rica	135

Anexos

Anexo 1: Cotización #31980 por servicio de transporte internacional Marítimo de Cartagena, CO a Manzanillo, PA.	128
Anexo 2: Preliquidación aérea Trayecto Medellín – Panamá	133
Anexo 3: Preliquidación marítima trayecto Cartagena – Manzanillo	134
Anexo 4: Tabla 19: Comparación Datos Situación Social de Panamá, Perú y Costa Rica	135

RESUMEN

Este trabajo consiste en la elaboración de un plan exportador para la empresa Confecciones KATEX de la ciudad de Medellín, dedicada a la confección a terceros de prendas de vestir. El trabajo aplica la metodología definida por la Universidad EAFIT, la cual consta de tres fases: la primera es un diagnóstico de internacionalización de la compañía, donde se valoran las condiciones actuales de la empresa, las condiciones del producto, las experiencias de exportación que han tenido en la empresa y las condiciones de mercado actuales. La segunda fase incluye el estudio y análisis de distintas variables para la preselección de tres mercados de los cuales se define el mercado objetivo y se hace un análisis del producto en el mercado escogido. Durante esta segunda fase se utilizan herramientas de investigación en portales abiertos de internet para elaborar una inteligencia del mercado objetivo, la cual analiza entre otras variables: el riesgo político, económico, social, cambiario, la situación social, el entorno legal y regulatorio, los tratados de libre comercio existentes, el entorno cultural, el talento humano, la infraestructura del país y la presencia de distribuidores e intermediarios en el país seleccionado. Y la tercera y última fase, consiste en el diseño de estrategias y recomendaciones para implementar el plan de acción y un cronograma de actividades para alcanzarlo.

PLABRAS CLAVE

Plan Exportador, Estrategia de Internacionalización, Evaluación de Mercados Potenciales, Identificación de los mercados de: Panamá, Perú y Costa Rica.

ABSTRACT

This work consists of the elaboration of an export plan for the company Confecciones KATEX, from the city of Medellín, dedicated to the manufacture of clothing for third parties. This work applies the methodology defined by the EAFIT University, which consists of three phases: the first is an internal diagnosis of the current conditions of the company, the peculiarities of the product, the export

experience of the company, and the current market conditions. The second phase consists of the analysis of different variables used to pre-select three markets, the target market, and product analysis for the selected market. During this second phase, I used open internet portals to corroborate target market intelligence, which analyzes the following among other variables: the political, economic, social, exchange risk, the social situation, the legal and regulatory environment, the existing free trade agreements, the cultural environment, human talent, the country's infrastructure and the presence of distributors and intermediaries in the selected country. And the third and final phase consists of the design strategies and recommendations to implement the action plan and a schedule of activities to achieve it.

KEYWORDS

Exporter Plan, Internationalization Strategy, Evaluation of Potential Markets, Identification of the markets of: Panama, Peru and Costa Rica.

1. INTRODUCCION

El presente trabajo tiene como propósito elaborar un plan exportador para una empresa PYME antioqueña del sector de la confección. Con este trabajo se cumple con el requisito de elaborar una investigación para obtener el grado de la maestría en el MBA de la Universidad EAFIT. Dentro de las opciones que se tenían para elaborar el trabajo de grado se eligió la elaboración de un plan exportador porque quien escribe es una persona más de ejecuciones que de análisis e investigaciones teóricas, y este trabajo se considera “más útil”, “más práctico” y de llegarse a materializar, no solo será una contribución real a la economía colombiana, sino también, una oportunidad al mejoramiento de la calidad de vida de los integrantes (empleados y dueños) de la empresa seleccionada.

La metodología usada se ciñe al programa elaborado por la Universidad EAFIT con el cual se han elaborado variados planes exportadores para múltiples empresas antioqueñas. Este programa incluye una primera fase de diagnóstico de

internacionalización de la empresa; una segunda fase de selección y análisis del mercado objetivo, donde se analizan variables como el riesgo político, económico, cambiario, situación social, competencia local e internacional, potencial del tamaño de mercado, el entorno legal regulatorio, el entorno cultural, la presencia de distribuidores e intermediarios, el talento humano, la infraestructura del país seleccionado y se hace un análisis del producto en el mercado objetivo; la tercera y última fase del trabajo consiste en el diseño de estrategias, recomendaciones y un plan de acción con un cronograma para implementar el plan exportador.

Desde el comienzo se tuvo en mente responder a la pregunta: ¿Qué debe hacer Confecciones KATEX, y cómo debe hacerlo, para incursionar con éxito en los mercados internacionales? Las respuestas se encuentran en las conclusiones de este trabajo.

El mayor aporte que se obtuvo fue conocer una metodología, que a través de la investigación documental de fuentes abiertas en el internet, permitió aprender y seleccionar el mercado hacia el cual Confecciones KATEX debe orientar sus esfuerzos en el establecimiento de un PLAN EXPORTADOR.

2. DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN

A continuación, resumimos la capacidad que tiene la empresa Confecciones KATEX para desarrollar negocios internacionales y exportar en forma directa.

2.1. CONDICIONES DE LA COMPAÑÍA

Confecciones KATEX S.A.S. es una empresa antioqueña constituida el día 02 de febrero del año 2012 y registrada ante la Cámara de Comercio de Medellín el día 07 del mismo mes y año. Su estructura jurídica corresponde a una Sociedad Comercial por Acciones Simplificada, con número de identificación tributario 900497187-6 y domicilio en la carrera 54 No. 50-43 piso 3 de la ciudad de Medellín, Antioquia, Colombia. El objeto social es la confección a terceros de toda clase de prendas de vestir. La compañía nació con 20 empleados y el enfoque principal era el de atender a los clientes de un sector comercial de la ciudad de Medellín

denominado “El Hueco”; con el tiempo la compañía evolucionó, ampliando el portafolio de productos y número de clientes y se convirtió hoy en una empresa con 150 empleados y clientes variados como Almacenes Éxito, Leonisa, Falabella, Flamingo, Tennis, Jeff y Rootco entre otros.

Confecciones KATEX, en la planta física comparte un edificio con un área de 2,760 metros cuadrados con la empresa Confecciones JHOKER Sport S.A.S., de propiedad de los mismos dueños. Este edificio consta de 6 pisos, cada uno de 460 metros cuadrados y está distribuido así: El primer piso no hace parte de la planta física de Confecciones KATEX porque esta arrendado para actividades comerciales, los pisos 2 a 6 son propiamente los que utilizan las dos empresas para su actividad de manufactura, comercial y de administración. En el segundo piso se ubican las áreas de bodega de materia prima, corte y bodega de producto semielaborado de las dos empresas. En el tercer piso se encuentran las oficinas de la gerencia general, la de administración, de desarrollo de producto, de muestras y bodega de producto terminado de ambas empresas. El cuarto piso corresponde a la producción propiamente de Confecciones KATEX, los pisos quinto y sexto corresponden a la producción de JHOKER. Además, sobre el sexto piso se encuentra un mezanine con área acondicionada de servicios generales para empleados y vestidores. De este edificio, son propiedad de los dueños de la empresa los pisos: tres, cinco y seis y son alquilados: los pisos segundo y cuarto. Las áreas de producción están equipadas con máquinas propias especializadas para confección, distribuidas en diferentes áreas, las cuales hacen fluido y eficiente el proceso de producción y el control de calidad. Todos estos recursos combinados permiten concluir que Confecciones KATEX tiene las condiciones necesarias para desarrollar un negocio estable y rentable en el largo plazo con un potencial de desarrollo y crecimiento muy importantes.

La misión de la compañía es: *“Vestir, agradar y servir a nuestros clientes y consumidores a nivel nacional”* y la visión: *“En el año 2022 seremos el proveedor preferido de nuestros clientes”*.

Los valores de la empresa son los siguientes:

- Cumplimiento y puntualidad
- Innovación y creatividad
- Eficiencia
- Sencillez
- Flexibilidad
- Transparencia
- Excelencia
- Amor, cariño y respeto por el cliente

Su estructura organizacional es una burocracia donde se destacan los siguientes liderazgos: Gerencia General, Director de Contabilidad, Director de Gestión Humana, Director de Desarrollo y Moda, Director de Full Pack y Director de Planta.

El cubrimiento de su mercado actual es el mercado colombiano y lo atiende a través de contratos con los siguientes clientes: Almacenes Éxito, Leonisa, Falabella, Flamingo, Tennis, Jeff y Rootco.

Con relación a las cinco fuerzas de mercado según Porter, (Porter, 2008) la empresa Confecciones KATEX se ubica de la siguiente manera:



Imagen 1: Análisis del Nivel de Competencia – Cinco fuerzas de Porter.

Fuente: Elaboración Propia con base en (Porter, 2008).

- Poder de negociación de sus clientes:

Es elevado porque en general son grandes superficies y empresas con mucho poder de compra, lo que los hace atractivos para muchos proveedores. Este tipo de clientes tiene una estructura de compras bien formada y desarrollada en competencias de compra, lo que hace el proceso comercial muy exigente para empresas como Confecciones KATEX.

- Poder de negociación de sus proveedores:

Los fabricantes de telas e importadores de insumos y materias primas para la industria de la confección, son en general grandes conglomerados de empresas que tienen una red de distribución a nivel nacional y ponen las condiciones de precio. Esto hace difícil para empresas como Confecciones KATEX mejorar las condiciones de precios. Lo mejor que logran, debido a la trayectoria y buen prestigio, es flexibilidad en los términos de pago y cupo de crédito para despacho de materias primas.

- Amenaza de nuevos competidores en el negocio:

En general las barreras de entrada al sector de la confección son: elevado capital de trabajo y exigentes relaciones con los clientes y proveedores. Y aunque aparecen muchos competidores en el mercado, la mayoría de las veces son pequeños talleres de confección y pocos son los que prosperan en el mediano plazo.

- Amenaza de productos sustitutos que existen en su mercado:

Los sustitutos de productos tienen que ver con el cambio de la moda, pero no usar prendas de vestir, no es una opción del mercado. En este aspecto de productos sustitutos podríamos decir que la mayor amenaza es la “importación” y contrabando de prendas de vestir de mercados asiáticos. Sin embargo, la estrategia de Confecciones KATEX ha neutralizado esta amenaza con el

desarrollo de un servicio completo para sus clientes, que incluye el diseño, confección y suministro de prendas de vestir.

- La rivalidad de las empresas competidoras en el sector:
Existe una rivalidad muy fuerte por conquistar el cliente, basada en la diferenciación de precio. Confecciones KATEX ha sabido neutralizar esta condición diferenciándose con su servicio completo, con la calidad de sus diseños y productos, y con el cumplimiento de su promesa de servicio. Esta es la base de haber construido por años una relación cercana con sus clientes, que los hace preferidos y les permite no rivalizar con sus competidores en el terreno que proponen: precio de sus productos y servicios.

Una mirada de la empresa desde la perspectiva del modelo CANVAS, (Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2011), la cual es una herramienta que permite definir en 9 recuadros las 4 grandes áreas de la empresa: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, y que se representa en la siguiente imagen:

Socios Claves (¿Quién te Ayuda?) <ul style="list-style-type: none"> • Grandes Superficies • Empresas Exportadoras • Proveedores de Materias Primas 	Actividades clave (¿Qué Haces?) <ul style="list-style-type: none"> • Integra Servicios (Paquete Completo) • Diseñar nuevas colecciones • Compra de materia prima 	Propuesta de valor (¿Qué Ofrecer?) <ul style="list-style-type: none"> • Relación Adecuada Precio - Producto • Oportunidad de Entrega • Proponemos Diseños acordes con las tendencias de Moda 	Relación con los clientes (¿Cómo te Relacionas?) <ul style="list-style-type: none"> • Voz a Voz • Relacionamiento Social • Prospección directa asesores comerciales y gerente 	Segmento de clientes (¿A quién Ayudas) <ul style="list-style-type: none"> • Mujeres y Hombres entre los 18 y 40 años de edad (cliente final)
Recursos Clave (¿Qué Tienes?) <ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano para diseñar prendas. • Relaciones con proveedores de materia prima. • Relaciones con clientes • Capacidad de Producción 			Canales (¿Cómo te Conocen?) <ul style="list-style-type: none"> • Venta directa a almacenes de cadena y comercializadoras Internacionales 	
Estructura de Costos (¿Cuánto Cuesta ?) <ul style="list-style-type: none"> • Control de costos de Materias Primas vía economía de escala • Control de costos de Producción vía eficiencia de lotes de producción • Eficiencia y optimización del capital de trabajo por el control de los gastos fijos 			Fuentes de Ingresos (¿Qué obtienes?) <ul style="list-style-type: none"> • Venta de prendas de vestir para hombres y mujeres por negociación DIRECTA agregando valor en el DISEÑO y OPORTUNIDAD de entrega de cada colección 	

Imagen 2: Condiciones de la Compañía, Modelo CANVAS.

Fuente: Elaboración Propia con base en (Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2011).

2.2. CONDICIONES DEL PRODUCTO

Las prendas que confecciona la empresa son fabricadas con materias primas cuyo contenido de algodón es superior al 85%. Su producto no presenta devoluciones de sus clientes debido al compromiso y capacitación de sus empleados y al excelente control de calidad realizado antes del despacho. El proceso de producción incluye diferentes etapas, que son: corte, ensamble/confección (usando distintos procesos y máquinas), pulido e inspección del producto y empaque. El producto actual cuenta con certificación de calidad otorgada por Almacenes Éxito y Falabella y actualmente, la empresa trabaja para obtener la certificación Disney.

Confecciones KATEX ha evolucionado su concepto de venta de producto cambiando el enfoque de precio por el de un servicio de diseño y confección completo. En el pasado la empresa recibía solicitudes de los clientes con características, diseños y especificaciones, las cuales servían para elaborar un muestrario que posteriormente se negociaba con el cliente. Hoy en día los clientes de las grandes superficies, han delegado la responsabilidad del diseño y tendencias de moda a los proveedores que, como Confecciones KATEX, ofrecen un “paquete completo” o *full package*, donde elaboran diseños armonizados con las tendencias de moda y a través de un salón de exhibición o muestra comercial, cautivan a sus clientes y negocian volúmenes de fabricación de prendas por talla y referencia. Confecciones KATEX adaptó su estructura y estrategia comercial para armonizar con esta nueva tendencia y modalidad de negociación y desarrolló el liderazgo del Director de Desarrollo y Moda. Este es el creativo que oxigena el área comercial y de mercadeo y en este sentido, la empresa ha invertido capacitándolo y permitiéndole atender ferias internacionales y centros de moda mundial para estar a la vanguardia en la elaboración de nuevas colecciones.

2.3. CONDICIONES DE EXPORTACIONES

La empresa Confecciones KATEX ha exportado indirectamente a través de su cliente DIDETEXCO (Leonisa), para quien maquila algunos productos desde hace varios años, a los mercados de Perú, Ecuador y Costa Rica.

Estos productos y sus posiciones arancelarias son:

Partida Arancelaria	Descripción	Productos
5208	Tejidos de algodón, con un contenido de algodón $\geq 85\%$ en peso, de peso ≤ 200 g/m ²	Blusa Manga Sisa con Bolero
6203	Trajes "ambos o ternos", conjuntos, chaquetas "sacos", pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos "calzones" y "shorts", para hombres o niños (exc. de punto, así como cazadoras y artículos similares. Chalecos por separado, prendas de deporte, monos "overoles", conjuntos de esquí y trajes de baño)	Prendas de vestir, de dama, hombre, niño y niña
6204	Trajes sastre, conjuntos, chaquetas "sacos", vestidos, faldas, faldas pantalón, pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos "calzones" y "shorts", para mujeres o niñas (exc. de punto, así como cazadoras y artículos similares. cCmbinaciones, enaguas, bragas "bombachas", calzones", prendas de deporte, monos "overoles" y conjuntos de esquí y trajes de baño)	Prendas de vestir, de dama, hombre, niño y niña
6206	Camisas, blusas y blusas camiseras, para mujeres o niñas (exc. de punto y camisetas)	Blusas Dama

Tabla 1: Posiciones arancelarias de productos exportables por KATEX.

Fuente: Elaboración Propia utilizando la información DIAN. (2005)

La empresa también tuvo una experiencia de exportación directa al Ecuador y el resultado no fue satisfactorio porque el cliente no logró vender todo el producto que compró, y después de pasar la temporada de moda, le solicitó a KATEX que retomara el lote que no había vendido, lo cual generó una rotura en las relaciones comerciales. Esta experiencia dejó un aprendizaje para desarrollar futuras

negociaciones en mercados internacionales: se deben establecer condiciones claras de devolución de producto, pero también dejó un sinsabor, porque no obstante los ofrecimientos económicos que se realizaron para satisfacer y retener el cliente en futuros pedidos, no se llegó a un acuerdo comercial y se abandonó la idea de explorar futuros negocios con ese cliente y en general con clientes en Ecuador.

2.4. CONDICIONES DE MERCADEO

Confecciones KATEX no cuenta con página web ni maneja las redes sociales. El producto que confecciona lo vende con la marca de sus clientes y no invierte ni en promoción ni en publicidad. Estas realidades demuestran que la empresa no cuenta con unas condiciones de mercadeo adecuadas para promover sus productos en los mercados internacionales y deben ser modificadas para desarrollar una marca que promocióne, tanto en su página web como en las redes sociales.

Recientemente el propietario y gerente de Confecciones KATEX participó en un programa de la Cámara de Comercio de Medellín relacionado con un grupo de empresas con potencial exportador al mercado de los Estados Unidos. En este grupo se verificó el potencial de venta de sus productos, porque sus muestras fueron seleccionadas para una de las promociones que realizarán.

A la fecha no hay resultados concretos, pero las señales son alentadoras.

La empresa muestra una intención latente de convertirse en exportadora y está en búsqueda del camino para lograrlo.

3. SELECCIÓN DE MERCADOS

Frente a la limitación de realizar una investigación primaria, por los costos para realizar consultas en los países objetivo y entrar en contacto directo con los clientes potenciales, usaremos la metodología de investigación secundaria, que utiliza información organizada por fuentes públicas, comerciales y de instituciones educativas para preseleccionar los mercados objetivos.

De acuerdo con la tabla No.2, donde se describen las posiciones arancelarias y los productos que potencialmente fabrica Confecciones KATEX, se consultan las bases de datos para determinar el volumen importado por los países más representativos de América Latina y El Caribe, con el fin de seleccionar los mercados objetivo:

Partida Arancelaria	Valor Importado 2018 en miles de US\$											TOTALES Latam y El Caribe	% de LATAM y El Caribe
	Mundo	Latam y El Caribe	Mexico	Chile	Brasil	Panama	Colombia	Peru	Argentina	Costa Rica			
6204	56,728,317	1,744,100	366,787	374,293	231,183	234,735	90,349	75,229	49,141	43,177	1,464,894	83.99%	
6203	43,404,320	1,401,557	282,742	355,579	147,846	178,769	67,425	70,656	45,884	34,278	1,183,179	84.42%	
6206	15,619,229	669,295	185,843	121,047	102,820	11,099	46,334	38,634	25,060	21,754	552,591	82.56%	
5208	9,036,371	334,076	78,932	10,288	54,426	7,857	51,091	8,766	33,712	1,777	246,849	73.89%	
SUMAS==>	124,788,237	4,149,028	914,304	861,207	536,275	432,460	255,199	193,285	153,797	100,986	3,447,513	83.09%	

Tabla 2: Valores importados en el año 2018 por los países de América Latina y El Caribe en las posiciones arancelarias 6204, 6203, 6206 y 5208.

Fuente: (International Trade Center, 2018)

La tabla 2 nos indica que para las posiciones arancelarias 6204, 6203, 6206 y 5208, en Latinoamérica y El Caribe, el tamaño del mercado correspondió en el año 2018 a la cantidad de US\$ 4,149 millones de dólares y el 83% se concentra en 9 países.

La tabla 2 podemos verla de una forma gráfica así:

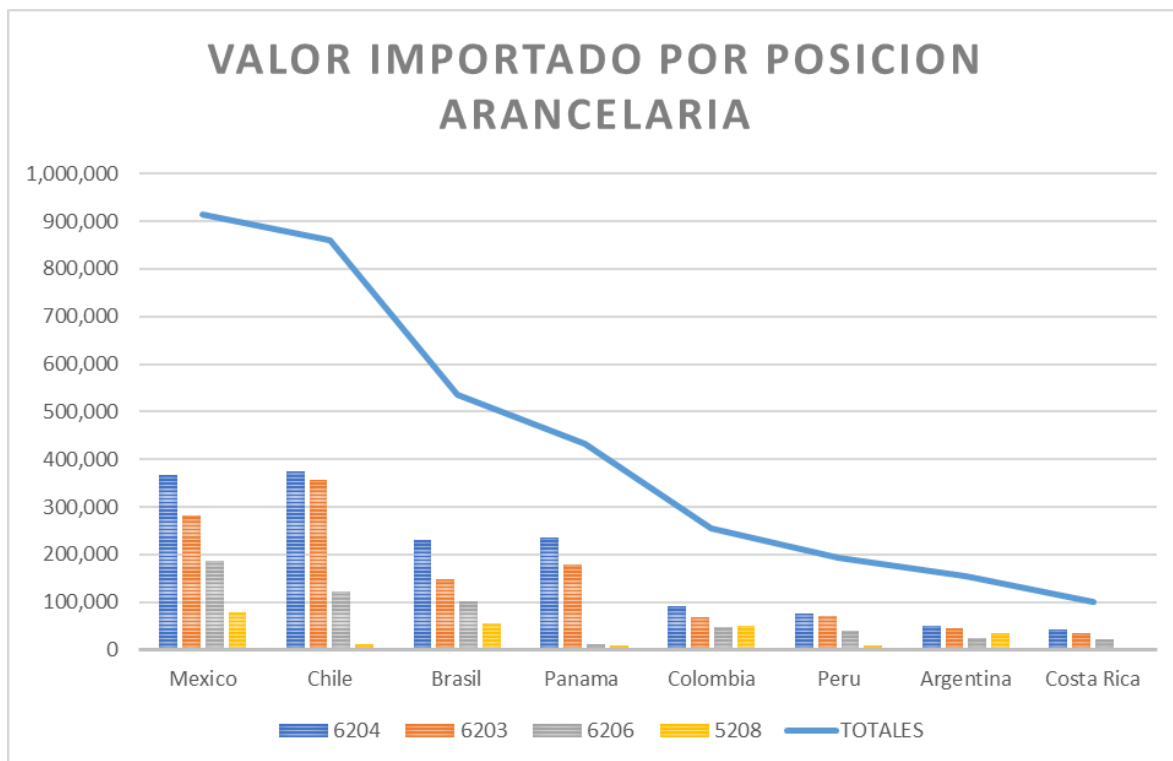


Gráfico 1: Valor de las importaciones en las posiciones arancelarias 6204, 6203, 6206, 5208 en Latinoamérica y El Caribe en el año 2018.

Fuente: (International Trade Center, 2018)

Durante la primera reunión de contextualización con la empresa se evidenció un interés inicial por exportar a los mercados de los Estados Unidos, México y Costa Rica. En la segunda reunión se revisó el caso de la exportación directa realizada a Ecuador y, además, se identificaron las limitaciones que actualmente hay dentro de la empresa para el manejo del idioma inglés y la cultura exportadora para trabajar en un mercado maduro como lo son: Estados Unidos, México y Chile. También se comentó sobre el significado que tiene el hecho de que una empresa exitosa como DIDETEXCO enfoque mayormente sus exportaciones a los mercados de menor tamaño, como son el mercado de Perú, Ecuador, Panamá y Costa Rica. Este argumento fue bien aceptado por la gerencia de Confecciones KATEX.

En este contexto construimos una tabla de 10 países para preseleccionar tres, con los siguientes valores:

- Países.
- Valor Importado en las posiciones arancelarias objetivo de Confecciones KATEX (Fuente: www.trademap.org), (International Trade Center, 2018). A esta variable le dimos un peso del 30% sobre la ponderación total.
- Facilidad de Hacer Negocios según la clasificación de las economías (Doing Business) del Banco Mundial. (The World Bank, 2020). A esta variable le dimos un peso del 30% sobre la ponderación total.
- El PIB Per cápita, fuente Banco Mundial, (Banco Mundial 2020). A esta variable le dimos un peso del 20% sobre la ponderación total.
- La proximidad Geográfica (Valor Boleto Aéreo Medellín Ciudad Capital del país de destino). A esta variable le dimos un peso del 20% sobre la ponderación total.

Pais	Valor Importaciones 2018 Posiciones arancelarias Objetivo Miles de US\$	Participacion	Ranking Doing Business World Bank	Participacion	PIB Nominal Per Capita 2019 Fondo Monetario Internacional	Participacion	Proximidad Geografica Costo Boleto Col \$ Misma fecha ida y Regreso misma aerolinea (AV)	Posicion	Participacion	TOTALES
Ponderacion==>	30%		30%		20%		20%			
Mexico	914,304	30.46%	72.4	11.13%	10,120	9.44%	1,893,780	8	14.55%	17.27%
Chile	861,207	28.69%	72.6	11.16%	15,400	14.36%	4,441,460	2	3.64%	15.56%
Panama	432,460	14.41%	66.6	10.24%	16,250	15.15%	1,639,260	10	18.18%	14.06%
Peru	193,285	6.44%	68.7	10.56%	7,050	6.57%	1,883,870	9	16.36%	9.69%
Argentina	153,797	5.12%	59	9.07%	9,890	9.22%	4,282,760	3	5.45%	7.19%
Costa Rica	100,986	3.36%	69.2	10.64%	12,010	11.20%	1,921,130	7	12.73%	8.99%
Republica Dominicana	96,781	3.22%	60	9.23%	8,630	8.05%	2,402,240	4	7.27%	6.80%
Guatemala	84,663	2.82%	62.6	9.63%	4,620	4.31%	1,998,580	6	10.91%	6.78%
Ecuador	83,735	2.79%	57.7	8.87%	6,250	5.83%	2,337,200	5	9.09%	6.48%
Uruguay	80,527	2.68%	61.5	9.46%	17,030	15.88%	4,847,090	1	1.82%	7.18%
SUMAS==>	3,001,745	100.00%	650.3	100.00%	107,250	100.00%	27,647,370	55	100.00%	100.00%

Tabla 3: Ponderación Mercados para 10 Países de Latinoamérica y El Caribe. Fuente: Elaboración Propia con base en (International Trade Center, 2018), Doing Business (The World Bank, 2020), PIB Per Cápita (Banco Mundial 2020), Portal de Avianca (www.avianca.com).

Los países de más potencial de la tabla 3, son México y Chile, los cuales son considerados mercados maduros, donde las exigencias para desarrollar negocios internacionales, las normativas y demás regulaciones locales son más estrictas que en otros países de menor tamaño de mercado; y como hoy la empresa no cuenta con unas condiciones de mercadeo adecuadas para promover sus productos en los

mercados de este tamaño, ni tiene la madurez en negocios internacionales que le permita iniciar su plan de exportación en esos mercados, consideramos que no es conveniente empezar en ellos.

3.1. IDENTIFICACIÓN DE MERCADOS, METODOLOGÍA Y VARIABLES

De la tabla 3 concluimos que los tres mercados preseleccionados para evaluar son: Panamá, Perú y Costa Rica.

3.2. SELECCIÓN DE MERCADO OBJETIVO

Los siguientes son los criterios evaluados:

3.2.1. RIESGO POLÍTICO

Hoy en día, para el desarrollo de los negocios en el ámbito internacional, las empresas de las economías emergentes, como las de las economías maduras son más susceptibles a la incertidumbre. Los riesgos políticos representan una amenaza que debe ser valorada para el desarrollo de sus negocios y sus intereses comerciales. Según el Informe Global de Riesgos 2019 del Foro Económico Mundial (Foro Económico Mundial, 2019), las crecientes tensiones geopolíticas y geoeconómicas, debido a la tensión entre la globalización de la economía mundial y al creciente nacionalismo de la política en el mundo, son un riesgo cada vez mayor y forman parte de los "riesgos globales más urgentes en la actualidad". El Mapa de Riesgo Político del año 2019 de Marsh, (Marsh & McLennan Companies, 2020) se basa en datos de Fitch Solutions, que es una corporación financiera privada calificadora crediticia de riesgos de empresas, estados o gobiernos regionales, y destaca los cambios con respecto al año inmediatamente anterior, y mira hacia el futuro a los riesgos en curso, incluidas las continuas tensiones entre Estados Unidos y China, las guerras comerciales, el Brexit y los cambios en la zona Euro, el futuro de los programas nucleares de Irán y Corea del Norte, y las tensiones entre Rusia y Occidente. Por estas razones, el análisis del riesgo político se hace más relevante

para valorar la incertidumbre que representa el desarrollo de un nuevo negocio, en un país determinado.

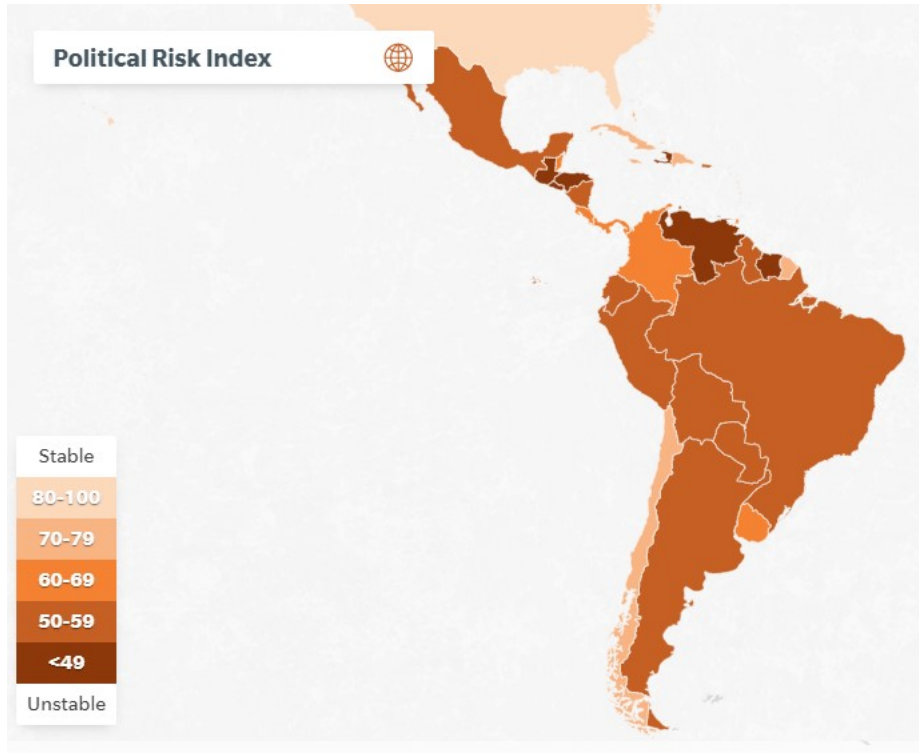


Imagen 3: Mapa de Riesgo Político LATAM y El Caribe

Fuente: (Marsh & McLennan Companies, 2020)

3.2.1.1. RIESGO POLÍTICO PANAMÁ

PANAMA

POLITICAL RISK INDEX: 69.8

Country/Region Risk Index	62.8
Operational Risk Index	54.8
Long Term Political Risk Index	69
Short Term Political Risk Index	69.8
Long Term Economic Risk Index	67
Short Term Economic Risk Index	61.5

Imagen 4: Riesgo Político Panamá Fuente: (Marsh & McLennan Companies, 2020)

Panamá continúa mostrando un alto nivel de estabilidad política y un compromiso con políticas favorables al crecimiento y a los inversores. El nuevo gobierno de Laurentino Cortizo, gobernará Panamá en el período 2019-2024 y enfrenta grandes retos en la conducción política de su país, siendo el más importante el de resolver la “impunidad” por la “falta de justicia” en casos tan sonados como los *Panamá Papers* (Ver nota 1). Además del caso de los *Panamá Papers*, se fueron destapando otros escándalos que remecieron el país en el año 2018 y 2019, como el caso de corrupción de Odebrecht, donde la empresa brasileña reconoció el pago de millonarios sobornos a funcionarios del gobierno panameño (y de otros países latinoamericanos) para adjudicarse contratos. Esta falta de justicia generó una sensación terrible en la sociedad y se convirtió en la estrategia que llevó al poder al nuevo presidente Laurentino Cortizo.

El riesgo político global de Panamá según MARSH es de 69.8.

3.2.1.2. RIESGO POLÍTICO PERÚ

PERU	POLITICAL RISK INDEX: 58.8
Country/Region Risk Index	59.5
Operational Risk Index	49.1
Long Term Political Risk Index	62.5
Short Term Political Risk Index	58.8
Long Term Economic Risk Index	66.7
Short Term Economic Risk Index	70.6

Imagen 5: Riesgo Político Perú Fuente: (Marsh & McLennan Companies, 2020)

Nota 1: Los Panamá Papers son, una filtración de documentos confidenciales de la firma de abogados panameños Mossack Fonseca, acusada de ayudar a implementar maniobras de evasión y elusión fiscal en favor de personar ricas y poderosas de tdo el mundo.

La actual crisis judicial de Perú y una batalla cada vez mayor entre los poderes ejecutivo y legislativo del gobierno elevan el riesgo político del país. La posición del presidente Martín Vizcarra (2018-2021) se está fortaleciendo en medio del menguante apoyo a la oposición Fuerza Popular (FP) y su líder en conflicto, Keiko Fujimori. El riesgo de una elección general rápida persiste, pero la estabilidad política a largo plazo está garantizada por un amplio consenso de los centro-derecha. En un contexto histórico poco han cambiado las cosas en el ecosistema político peruano de los últimos años: tres expresidentes están acorralados por el caso Odebrecht, un cuarto, Alan García, se suicidó en abril del año 2019 cuando iba a ser detenido por la policía. Con ese panorama como telón de fondo, Perú encara unas elecciones de las que saldrá la composición del congreso para solo los próximos 14 meses.

De acuerdo con (Marsh & McLennan Companies, 2020), el riesgo político global de Perú es de 58.8.

3.2.1.3. RIESGO POLÍTICO COSTA RICA

COSTA RICA		POLITICAL RISK INDEX: 63.8
Country/Region Risk Index	59.2	
Operational Risk Index	53.2	
Long Term Political Risk Index	71.8	
Short Term Political Risk Index	63.8	
Long Term Economic Risk Index	57.9	
Short Term Economic Risk Index	55.2	

Imagen 6: Riesgo Político Costa Rica

Fuente: (Marsh & McLennan Companies, 2020)

Costa Rica sigue siendo una de las democracias más estables de América Latina. Si bien las elecciones generales de 2018 fueron muy disputadas entre los

candidatos de centro izquierda y derecha, la elección de Carlos Alvarado de centro izquierda señaló una amplia aceptación de la dirección política. Sin embargo, a fines del 2018, el debate sobre la reforma fiscal se amplió a las calles, ya que miles de costarricenses se declararon en huelga, protestando por los topes del proyecto de ley sobre los salarios del sector público y la imposición de un impuesto al valor agregado (IVA) en muchos artículos para el hogar.

La calificación de Costa Rica según MARSH es de 63.8%

3.2.2. RIESGO ECONÓMICO

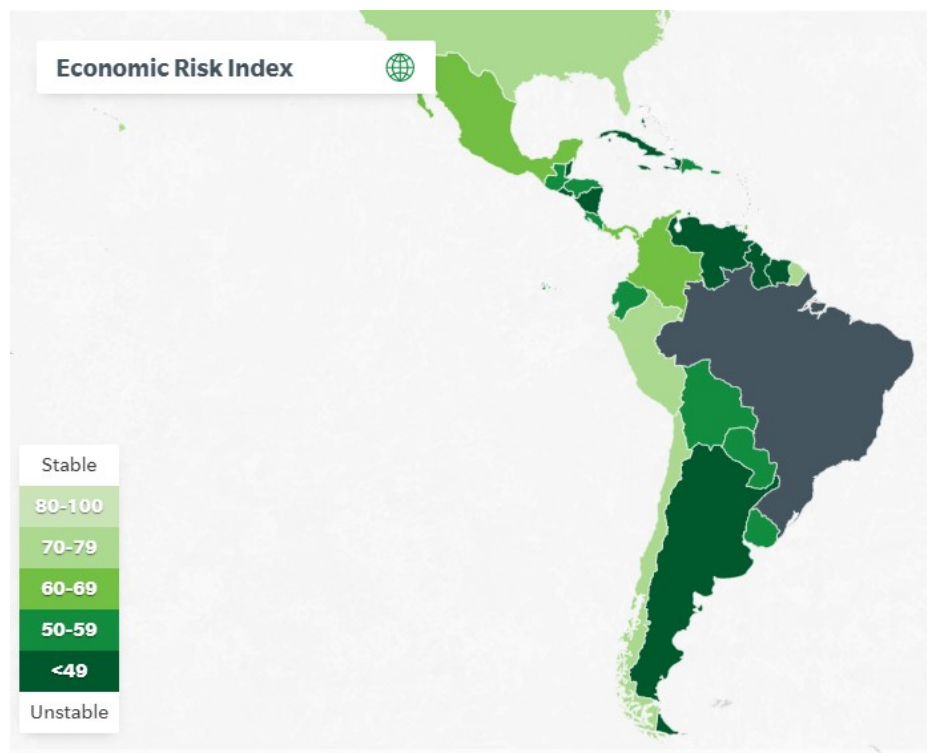


Imagen 7: Mapa de Riesgo Económico LATAM y El Caribe

Fuente: (Marsh & McLennan Companies, 2020)

La imagen 7 ilustra un mapa de riesgo económico, ponderado en cinco escalas, según la compañía MARSH (Marsh & McLennan Companies, 2020) de los países de la región Latinoamericana y El Caribe a diciembre del año 2019.

En el artículo del 2 de enero del 2020, la revista Dinero (Dinero, 2020), establece 3 proyecciones económicas para América Latina así:

- Bajo crecimiento. La región no solo está creciendo más lentamente que otros mercados emergentes, sino también que economías avanzadas mucho más ricas. El Banco Mundial y el FMI proyectan un crecimiento regional de 1.8%, mientras que la CEPAL anticipa un 1.3% para el año 2020.
- Alta incertidumbre política y económica: la ola de protestas que sacudió la región el año anterior. Con este panorama los analistas pronostican para el 2020 “un alto riesgo de contagio de protestas”, además anticipan una posibilidad fuerte de que el año 2020 sea otro año volátil para América Latina, en un contexto en que las manifestaciones de este año han tenido éxito en conseguir concesiones de parte de los gobiernos.
- Los tres grandes países motores de la región, Brasil, México y Argentina, van a paso lento y están tratando de dar la vuelta a la página y dejar atrás este 2019.

Para evaluar el riesgo económico de hacer negocios en cada país preseleccionado, usaremos la información proporcionada por Coface, (ver Nota 2). Esta empresa emite una calificación en dos aspectos: el primero es el riesgo país, que indica el nivel de riesgo medio presentado por las empresas de un país en el marco de sus transacciones comerciales a corto plazo; y el segundo es el entorno empresarial o clima de negocios, que mide si las cuentas de la empresas de un país son fiables y disponibles, si el sistema jurídico asegura una protección equitativa y eficaz de los acreedores y si las instituciones del país constituyen un marco favorable a las transacciones entre empresas. En ambos aspectos, tanto en la evaluación del riesgo país, como en la evaluación del clima de negocios, las calificaciones se sitúan en una escala de 7 niveles, A1, A2, A3, A4, B, C, D en orden decreciente. (Coface,

Nota 2: COFACE es una empresa francesa referente mundial en seguros de crédito, gestión y economía, con más de 70 años de experiencia como líder del sector asegurador y un equipo de 4.100 expertos en 100 países.

2009). Las imágenes 8 y 9 ilustran las escalas de evaluación para cada uno de los riesgos.

A1	La situación política y económica muy estable influye de forma favorable en el comportamiento de pago de las empresas, en general, bueno. La probabilidad media de impago es muy débil.
A2	La situación política y económica es favorable, la probabilidad de impago sigue siendo baja aunque el entorno económico y empresarial puede presentar algunas lagunas.
A3	El comportamiento de pago es susceptible de verse afectado por una modificación del entorno económico y político del país que es globalmente favorable pero volátil. La probabilidad media de impago de las empresas se sitúa en un nivel aceptable.
A4	Las perspectivas políticas y económicas pueden experimentar algunas debilidades. Una relativa volatilidad del entorno empresarial es susceptible de afectar al comportamiento de pago de las empresas. La probabilidad de que esto lleve a un impago es aceptable.
B	Las incertidumbres en el plano económico y financiero y un entorno empresarial a veces difícil pueden afectar los comportamientos de pago. La probabilidad media de impago de las empresas es bastante elevada.
C	Las perspectivas económicas y políticas muy inciertas y un entorno empresarial con numerosas lagunas pueden deteriorar sensiblemente el comportamiento de pago. La probabilidad media de impago de las empresas es elevada.
D	El entorno económico y político presenta riesgos muy elevados y el entorno empresarial puede ser muy difícil. Estas debilidades pueden tener un impacto considerable sobre los comportamientos de pago. La probabilidad media de impago de las empresas es muy elevada.

Imagen 8: Definiciones de las calificaciones de Coface para Riesgo País

Fuente: (Coface, 2009)

A1	El entorno empresarial es muy satisfactorio. Los balances de las empresas son (por lo general) fiables y disponibles. El recobro de deudas es eficaz. Las instituciones son de calidad. El entorno empresarial es favorable para las empresas.
A2	El entorno empresarial es satisfactorio. Los balances de las empresas, cuando están disponibles, son fiables. El recobro de deudas funciona adecuadamente. Las instituciones son globalmente competentes. Las empresas evolucionan, por lo tanto, en un marco relativamente estable pero perfectible.
A3	El entorno empresarial es más bien satisfactorio. Los balances de las empresas no se encuentran siempre disponibles aunque son relativamente fiables. El recobro de deudas y las instituciones pueden presentar algunas lagunas. Las empresas evolucionan en un marco seguro pero ciertas insuficiencias pueden presentar dificultades puntuales para las transacciones entre empresas.
A4	El entorno empresarial es aceptable. Los balances de las empresas son, en ocasiones, insuficientemente fiables o disponibles. El recobro de deudas no siempre es eficaz y las instituciones presentan lagunas. Las empresas evolucionan dentro de un marco aceptable pero a veces inestable. Esto puede presentar dificultades para las transacciones entre empresas.
B	El entorno empresarial tiene un nivel medio. La fiabilidad y la disponibilidad de los balances de las empresas es muy variable. El recobro de deudas es, en ocasiones, difícil. Las instituciones presentan ciertas debilidades. Las empresas evolucionan en un marco inestable o poco competente, factor de riesgo a tener en cuenta para las transacciones entre empresas.
C	El entorno empresarial es difícil. Los balances de las empresas no están, a menudo, disponibles y cuando lo están, no son muy fiables. El recobro de deudas es aleatorio. Las instituciones presentan numerosas insuficiencias. Las empresas evolucionan en un marco difícil, constituyendo así un riesgo importante para las transacciones entre empresas.
D	El entorno empresarial es muy difícil. Los balances de las empresas raramente están disponibles y cuando lo están, son muy poco fiables. El recobro de deudas es muy aleatorio. Las instituciones presentan insuficiencias mayores. Las empresas evolucionan en un marco muy difícil, lo cual es un alto riesgo para las transacciones entre empresas.

Imagen 9: Definiciones de las calificaciones de Coface para el clima de negocios

Fuente: (Coface, 2009)

3.2.2.1. RIESGO ECONÓMICO PANAMÁ



MAJOR MACRO ECONOMIC INDICATORS

	2017	2018	2019 (e)	2020 (f)
GDP growth (%)	5.3	3.7	4.2	4.5
Inflation (yearly average, %)	0.9	0.8	0.5	1.0
Budget balance (% GDP)	-1.9	-2.0	-3.5	-2.2
Current account balance (% GDP)	-7.9	-7.8	-7.3	-6.3
Public debt (% GDP)	37.5	39.5	41.3	41.8

(e): Estimate. (f): Forecast.

Imagen 10: Estudios Económicos Panamá

Fuente: (Coface, 2020a)

EL índice de riesgo económico Panamá según (Marsh & McLennan Companies, 2020) es de 67, mientras que Coface lo califica como A4 en el clima de Negocios y el riesgo económico país en A4 (Coface, 2020a).

EL nuevo presidente Laurentino Cortizo, elegido el 5 de mayo del 2019, propuso en su agenda de trabajo un plan de desarrollo económico que incluye los siguientes aspectos: (República de Panamá, 2019)

Supuestos Macroeconómicos: La tasa de crecimiento del PIB real para el período 2020 – 2024 promedia 4.3%, mientras que el PIB nominal crece en media por 5.2%, reflejando una desaceleración de la tasa de inflación desde 1.0% en 2020 a alrededor de 0.8% el período 2021-2023. Para lograr este crecimiento, se refuerzan las siguientes actividades:

- Aumentar el crecimiento económico en los próximos años, vía una mayor inversión privada. Se espera que se acerque al 44% del PIB.
- Fortalecer el sector bancario para que siga siendo centro financiero de la región.

- Fortalecer el sector agrícola e impulsar el empleo vía mano de obra en el campo.
- Promover la inversión en los sectores de la construcción, logística y comunicaciones.
- Mejorar el indicador Doing Business (The World Bank, 2020a) fortaleciendo el sistema judicial para generar confianza en los inversionistas a nivel mundial.
- Fortalecer las zonas económicas especiales, particularmente la Zona Libre de Colón, para crear empleo, aumentar los ingresos en su balanza de cambio accediendo a los beneficios del Área Económica Panamá Pacífico.
- Promover el desarrollo de Clústeres de MIPYMES como motores de desarrollo económico y generación de empleos.
- Apoyar el modelo de acciones Público Privadas como estrategia para mejorar la productividad

3.2.2.2. RIESGO ECONÓMICO PERÚ



MAJOR MACRO ECONOMIC INDICATORS

	2017	2018	2019 (e)	2020 (f)
GDP growth (%)	2.5	4.0	2.2	3.0
Inflation (yearly average, %)	2.8	1.3	2.2	1.9
Budget balance (% GDP)	-3.0	-2.3	-1.9	-2.0
Current account balance (% GDP)	-1.2	-1.6	-2.0	-2.0
Public debt (% GDP)	24.9	25.7	26.5	27.4

(e): Estimate. (f): Forecast.

Imagen 11: Estudios Económicos Perú

Fuente: (Coface, 2020b)

El índice de riesgo económico de Perú según (Marsh & McLennan Companies, 2020) es de 66.7, mientras que Coface lo califica como A4 en el clima de Negocios y el riesgo económico país en A4 (Coface, 2020b).

De acuerdo al plan Macroeconómico Multianual, aprobado por el congreso peruano el 21 de agosto 2019 (República del Perú, 2019), se observan los siguientes indicadores:

- En el marco de un crecimiento de la economía mundial, revisada al 3.4%, se prevé que la economía peruana crecerá a tasas del 4.0% en el año 2020 para llegar al 5% en el 2023.
- La Política Nacional de Competitividad y Productividad establece que se desarrolle un Plan Nacional de Infraestructura para la Competitividad enfocado en los siguientes tres aspectos:
 - Desarrollar el mercado interno
 - Fomentar el acceso al mercado externo
 - Mejorar la calidad de vida de los ciudadanos

En entrevista concedida por la ministra de Economía y Finanzas, María Antonieta Alva, concedida a la agencia peruana de Noticias, el día 20 de diciembre del año 2019 (ANDINA, 2020) se confirman las proyecciones de crecimiento para el 2020 del 4% y reconoce la caída en el crecimiento del PIB, a niveles del 2.2%, en el año 2019, cuando lo presupuestado era del 4%. Entre los factores que atribuye a este bajo crecimiento, están: de un lado la crisis política del Perú, que derivó en el cierre del congreso durante el año 2019, pero también al enfrentamiento de las dos más grandes economías, EE. UU y China, lo cual afectó de manera directa a los precios de sectores primarios (minería y pesca).

Según el Doctor Alfonso Guillermo Dulanto Rishing, en publicación en el portal de noticias de prensa de la Universidad de Piura, del día 30 de enero de 2020, (Universidad de Piura, 2020), se confirma que las proyecciones de crecimiento del Perú para el año 2020 son del 4% y soportadas en:

- Mayor inversión para el crecimiento de la pesca y la minería.
- Mayor inversión privada, sobre todo en el sector de la construcción.

- Aumento del gasto público para estimular la demanda interna.

3.2.2.3. RIESGO ECONÓMICO COSTA RICA

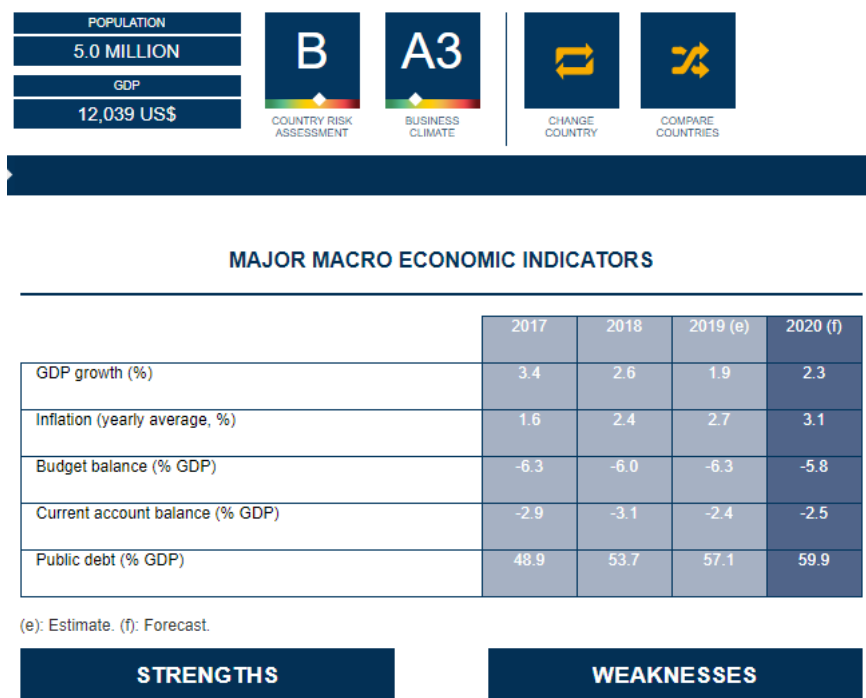


Imagen 12: Estudios Económicos Costa Rica

Fuente: (Coface, 2020c)

EL índice de riesgo económico de Costa Rica según (Marsh & McLennan Companies, 2020) es de 57.9, mientras que Coface lo califica como A3 en el clima de Negocios y el riesgo económico país en B (Coface, 2020c).

El Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública de Costa Rica (República de Costa Rica, 2019) estableció una meta de crecimiento de entre el 3.4% al 3.6% durante el año 2020, la cual contrasta con la realidad del Programa Macroeconómico Revisado, presentado por el Banco Central para el año 2020-2021, (Banco Central de Costa Rica, 2019), cuyas principales proyecciones de la economía del país apuntan a un crecimiento de 2.5% en el 2020 y de 3% en el 2021.

Afectada por un menor crecimiento de la economía mundial, Costa Rica enfrentó en el año 2019 la caída en precios de algunos de los productos agrícolas de exportación, precios del petróleo mayores a lo previsto y una profundización de las tensiones político-sociales y de la recesión de Nicaragua, lo que ha impactado fuertemente las exportaciones costarricenses, en particular de manufacturas.

El balance del déficit fiscal del año 2019, presentado por el ministro de hacienda Rodrigo Chávez Robles, (Delfino, 2020), y en conferencia de prensa realizada el día 29 de enero del 2020, revela que la diferencia entre ingresos y gastos del Gobierno alcanzó 6.96% del PIB, superior al 6% registrado en el año 2018. El ministro aseguró que el pago de los intereses está causando un gasto excesivo respecto del PIB y que por eso: “En un país que recoge 13% del PIB en impuestos, el 40% de lo que el Estado recibe se va en el pago de intereses, es indispensable cambiar la deuda cara por deuda barata” (Robles, 2020).

Considerando que el país se encuentra consolidando una nueva realidad fiscal, que reduce el gasto del Gobierno (por la regla fiscal), así como la capacidad de crecimiento de la demanda interna del país (por el incremento de precios por el IVA), la proyección de crecimiento económico para el 2020 es que crezca un poco más que lo que hizo en el 2019, al pasar de un 2.1% a un 2.5% (Banco Central de Costa Rica 2019).

La tabla 4 presenta un resumen según (Marsh & McLennan Companies, 2020) del Índice Global de Riesgo País, el cual incluye el riesgo Operacional, Riesgo Político y Riesgo Económico (de largo y corto plazo), para los tres países preseleccionados:

PAIS	PANAMA	PERU	COSTA RICA
Indice Global de Riego	62.8	59.5	59.2
Indice de Riesgo Operacional	54.8	49.1	53.2
Indice de Riesgo Politico de Largo plazo	69	62.5	71.8
Indice de Riesgo Politico de Corto plazo	69.8	58.8	63.8
Indice de Riesgo Economico de Largo Plazo	67	66.7	57.9
Indicie de Riesgo Economico de Corto Plazo	61.5	70.6	55.2

Tabla 4: Resumen de Riesgo Político para cada País preseleccionado según MARSH Fuente: (Marsh & McLennan Companies, 2020).

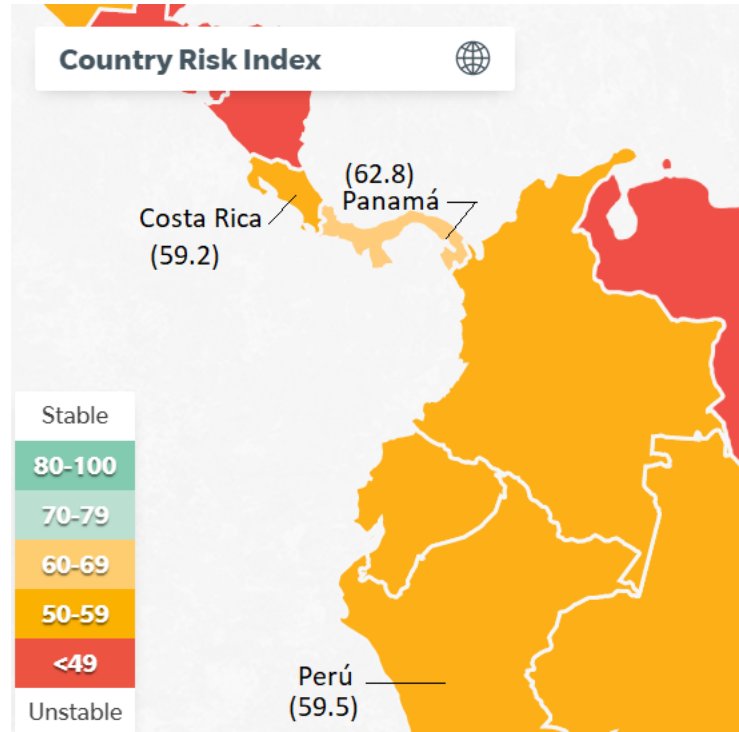


Imagen 13: Índice Global de Riesgo País. Datos Tabulados en Tabla 4.

Fuente: Tomado del portal: <https://www.marsh.com/uy/es/campaigns/political-risk-map-2019.html> Marsh & McLennan Companies. (2020)

3.2.3. SITUACIÓN SOCIAL

3.2.3.1. SITUACIÓN SOCIAL PANAMÁ

Según datos del World Fact Book de la CIA (Central Intelligence Agency, 2020):

- Panamá cuenta con una población estimada a julio del 2020 de 3,894,082 habitantes, compuesta en su mayoría por mestizos (65%), nativo americano (12.3%) y descendiente africano (9.2%).
- La edad promedio de la población es de 30.1 años y ocupa el puesto 122 en el mundo sobre una base de 228 países comparados. Siendo el número 1 Mónaco,

con una edad promedio de 55.4 años y el número 228 Nigeria, con una edad promedio de 14.8 años

- La distribución de la población en el territorio nacional corresponde en un 68.4% a zonas Urbanas, donde en la capital, Ciudad de Panamá, habitan aproximadamente 1,860,000 personas.
- La expectativa de vida de su población es de 79.2 años.
- El gasto público en Educación respecto del PIB en el año 2017 fue del 3.2%. Ocupando el puesto 132 de 175 países comparados, siendo el número 1 Cuba, con un 12.8% del PIB gastado en el año 2010 y el número 175 Sudán, con apenas el 1%.
- El índice de Alfabetización, según como lo define la UNESCO, para poblaciones mayores de 15 años, sobre el porcentaje de la población total es del 95.4%.
- La tasa de pobreza se ubica en el 23% de la población medida en el año 2015.
- El gasto en Salud es de 7.3% del PIB en el año 2017.
- Panamá se ubica en el puesto 42 de 224, con un crecimiento porcentual de 5.4% en el año 2017, comparado con el año inmediatamente anterior; siendo el primer país Libia, con un crecimiento del 64% y el último, puesto 224, Siria, con un crecimiento negativo de -36.5%. (Venezuela ocupó el puesto 222 con un crecimiento negativo de -14%).
- El PIB per cápita de Panamá en el año 2017 es de \$25,400 US dólares y ocupa el puesto 80 de 228 países encuestados, siendo el número uno Liechtenstein (Principado Alemán), con un PIB de \$139,100 US\$ y el último, La República Central de África, con un PIB de \$700 US\$.
- El índice de desarrollo humano, HDI, es un indicador que sintetiza varios datos, como la esperanza de vida, el nivel de educación, las carreras profesionales, el acceso a la cultura, etc. (Santander Trade Markets, 2020). Para la República de Panamá, en el año 2020 fue de 0.78, ocupando el puesto 60 de 188 países.
- El acceso a la electricidad es del 90.88% de la población.

3.2.3.2. SITUACIÓN SOCIAL PERÚ

- La población estimada a julio del 2020 de 31,914,989 habitantes, compuesta en su mayoría por mestizos (60.2%), nativo americano (25.8%) y Blanco (6.7%).
- La edad promedio de la población es de 29.1 años y ocupa el puesto 138 en el mundo sobre una base de 228 países comparados.
- La distribución de la población en el territorio nacional corresponde a un 78.3% a zonas Urbanas, donde en la capital, Lima, habitan aproximadamente 10,719,000 personas.
- La expectativa de vida de su población es de 74.7 años.
- El gasto público en Educación respecto del PIB en el año 2017 fue del 3.9%, ocupando el puesto 108 de 175 países comparados.
- El índice de Alfabetización, según como lo define la UNESCO, para poblaciones mayores de 15 años sobre el porcentaje de la población total es del 94.4%.
- La tasa de pobreza se ubica en el 22.7% de la población, medida en el año 2014.
- El gasto en Salud es de 7.3% del PIB en el año 2017.
- Perú se ubica en el puesto 132 de 224, con un crecimiento porcentual en el año 2017 de 2.5%, comparado con el año inmediatamente anterior.
- El PIB per cápita de Perú en el año 2017 es de \$13,500 US dólares y ocupa el puesto 120 de 228 países encuestados.
- El Índice de Desarrollo Humano, HDI, es de 0.734, ocupando el puesto 84 de 188 países.
- El acceso a la electricidad de la población es del 91.2%

3.2.3.3. SITUACIÓN SOCIAL COSTA RICA

- La población estimada a julio del 2020 es de 5,097,988 habitantes, compuesta en su mayoría por blancos (83.6%), Mulato (6.7%) y Otros (6.2%).
- La edad promedio de la población es de 32.6 años y ocupa el puesto 109 en el mundo sobre una base de 228 países comparados.

- La distribución de la población en el territorio nacional corresponde a un 80.8% a zonas Urbanas, donde en la capital, San José, habitan aproximadamente 1,400,000 personas.
- La expectativa de vida de su población es de 79.2 años.
- El gasto público en Educación respecto del PIB en el año 2017 fue del 7.4%, ocupando el puesto 10 de 175 países comparados.
- El índice de Alfabetización, según como lo define la UNESCO, para poblaciones mayores de 15 años, sobre el porcentaje de la población total es del 97.9%.
- La tasa de pobreza se ubica en el 21.7% de la población, medida en el año 2014.
- El gasto en Salud es de 5.0% del PIB en el año 2017.
- Costa Rica se ubica en el puesto 104 de 224 en el crecimiento porcentual, comparado con el año inmediatamente anterior, con un porcentaje de 3.3% en el año 2017.
- El PIB per cápita de Costa Rica en el año 2017 es de \$16,900 US dólares y ocupa el puesto 105 de 228 países encuestados.
- El Índice de Desarrollo Humano, HDI, es de 0.766, ocupando el puesto 69 de 188 países.
- El acceso a la electricidad de la población es del 99.5%

3.2.4. RIESGO DE TIPO DE CAMBIO E INFLACIÓN

3.2.4.1. RIESGO DE TIPO DE CAMBIO E INFLACIÓN PANAMÁ

Panamá es una economía dolarizada por más de cien años y por esta razón no presenta riesgo cambiario. Además, la legislación panameña no tiene ningún tipo de control de cambio ni control de transferencia monetaria, es decir que los flujos financieros se mueven libremente hacia y desde el país (Comunidad Andina, 2000). En cuanto a la inflación ha sido bastante estable en los últimos cinco años, incluso con tasa negativa en el año 2019, lo cual favorece el poder adquisitivo de los panameños respecto a Colombia. El promedio de la inflación ha sido de 2.41%

durante los últimos 20 años, (Ver Gráfico 6) lo que reafirma el ambiente de estabilidad económica y cero riesgos cambiarios de Panamá.

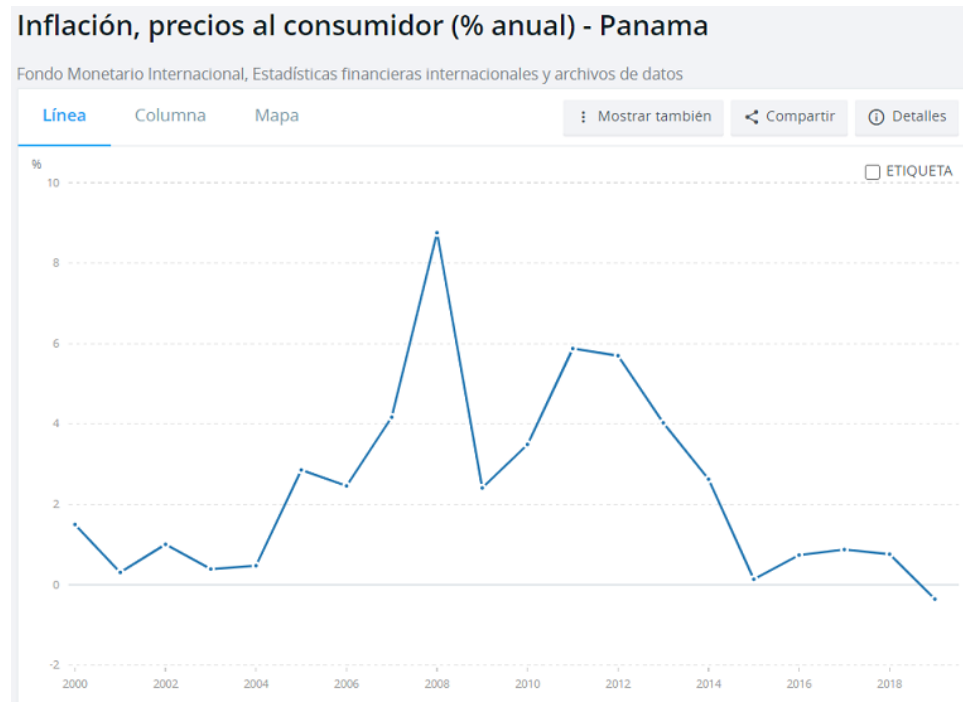


Imagen 14: Inflación, Precios al Consumidor (% anual) – Panamá

Fuente: (Banco Mundial, 2020a)

3.2.4.2. RIESGO DE TIPO DE CAMBIO E INFLACION DE PERÚ

La estabilidad económica del Perú mantiene interés de inversionistas según lo manifestó en entrevista al Diario Oficial *EL Peruano* (ANDINA, 2020a) la analista de calificaciones soberanas de Standard & Poor's, Livia Honsel. La entrevistada concluye que Perú mantiene una buena posición en comparación con otros países que tienen la misma calificación crediticia de América Latina y aunque el nivel de endeudamiento se ha venido incrementando, todavía tiene un nivel bajo, lo que permite concluir que el manejo de la deuda pública peruana es una fortaleza. El pragmatismo con el que se ha manejado la economía peruana, independiente de lo que sucede en el ámbito político, permite afirmar que en Perú hay estabilidad para la inversión extranjera y no representa un riesgo en el corto plazo.

La imagen 15 nos muestra la inflación, precios al consumidor en % anual del Perú en los últimos 20 años, con un promedio cercano al 2.7% anual.



Imagen 15: Inflación, Precios al Consumidor (% anual) – Perú

Fuente: (Banco Mundial, 2020b)

Cuando revisamos la variación histórica del sol peruano frente al dólar americano (Gráfica 2) y del sol peruano frente al peso colombiano (Gráfica 3), en los últimos 20 años, encontramos estabilidad de la moneda peruana, y más bien cierta revaluación frente al peso colombiano, lo cual permite concluir que el riesgo cambiario para desarrollar negocios desde Colombia con el Perú, es mínimo.

Gráfico Dólar norteamericano | Sol Peruano

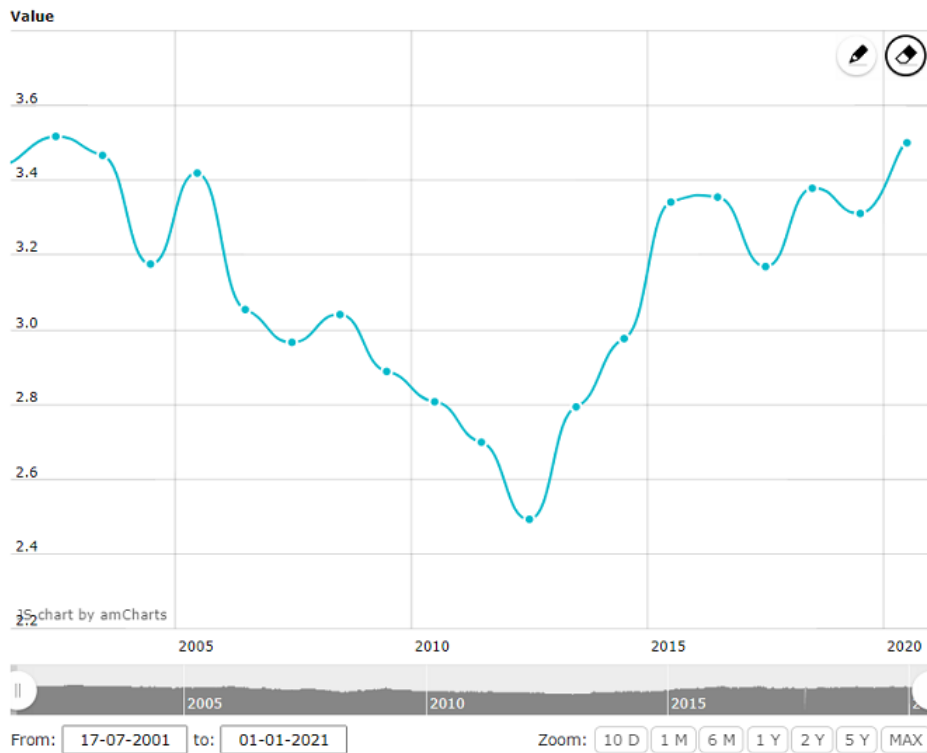


Gráfico Dólar norteamericano | Sol Peruano

Por encima de la gráfica Dólar norteamericano Sol Peruano. El Dólar norteamericano gráfica contra Sol Peruano un el primer registro. El precio más alto para el gráfico USD / PEN es 3.6493 registrado 2002-09-27, el precio más bajo es el 0.7844 2010-11-09

Gráfico 2: Tasa de cambio Histórica del Sol peruano contra el Dólar americano desde julio del año 2001 hasta enero 2021 Recuperado de: <https://cambio.today/grafico/dolar-norteamericano/sol>

Gráfico Sol Peruano | Peso Colombiano

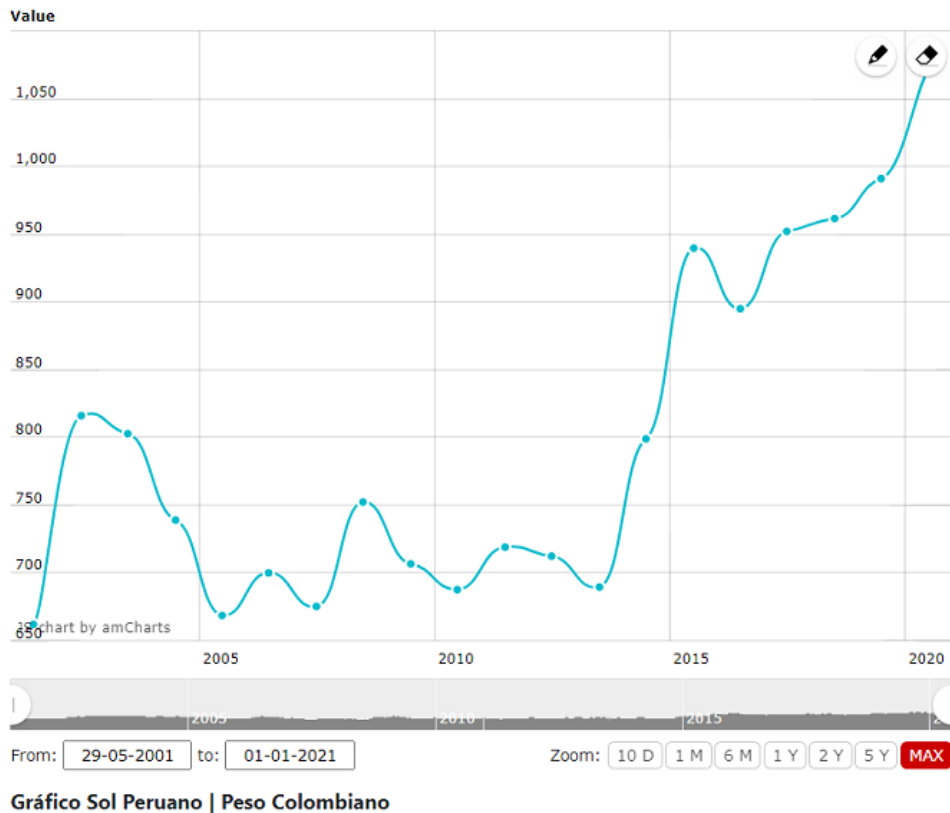


Gráfico 3: Tasa de cambio histórica del Sol peruano contra el Peso colombiano desde mayo del año 2001 hasta enero 2021

Recuperado de: <https://cambio.today/grafico/sol/peso-colombiano>

3.2.4.3. RIESGO DE TIPO DE CAMBIO E INFLACIÓN DE COSTA RICA

El plan nacional de desarrollo y de inversión pública de Costa Rica para los años 2019 – 2022 (Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo, 2019) plantea que es fundamental mantener una inflación en niveles bajos y estables y la expansión de los agregados monetarios, de acuerdo con las metas de inflación y de la actividad económica, aplicando gradualmente ajustes de política para moderar las fluctuaciones del ciclo económico. En este escenario los riesgos del componente inflacionario están asociados a:

- La vulnerabilidad del escenario macroeconómico nacional, debido a la persistencia del problema de las finanzas públicas que propicia incrementos de la tasa de interés.
- Riesgo derivado de un menor crecimiento de la economía mundial, que disminuya la demanda externa costarricense.
- Posibilidad de incrementos en los precios internacionales de las materias primas por tensiones políticas que se transmitan a los precios internos.

El programa Macroeconómico del Banco Central de Costa Rica 2019-2020 (Banco Central de Costa Rica, 2019) define una meta de inflación de mediano plazo de 3%, con un margen de +/- 1%.

En la imagen 16 vemos la variación de la inflación, precios al consumidor (% anual) con una tendencia bastante estable alrededor del 2% durante los últimos cinco años.

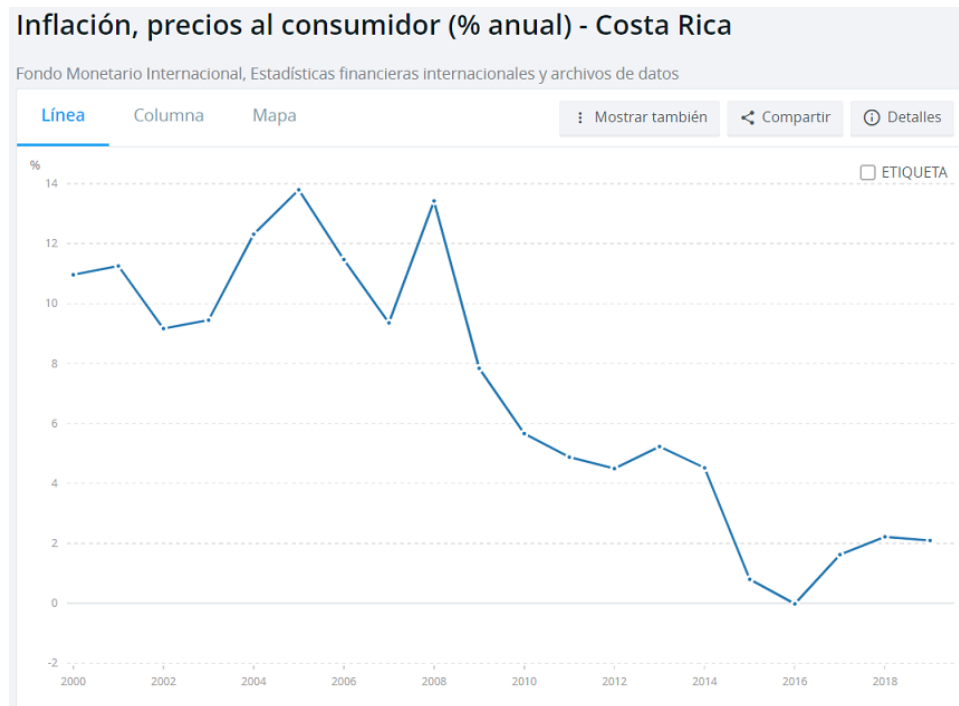


Imagen 16: Inflación, Precios al Consumidor (% anual) – Costa Rica

Fuente: (Banco Mundial, 2020c)

Al revisar el comportamiento histórico del Colón Costarricense contra el dólar americano, vemos que en los últimos cinco años ha sido estable alrededor de los 560 colones por dólar, pero al revisar el comportamiento histórico del Colón costarricense contra el peso colombiano, encontramos que se ha revaluado en los últimos cinco años, lo cual favorece las exportaciones de productos colombianos a ese país, pero además podemos concluir que, desde el punto de vista inflacionario, el riesgo es mínimo.

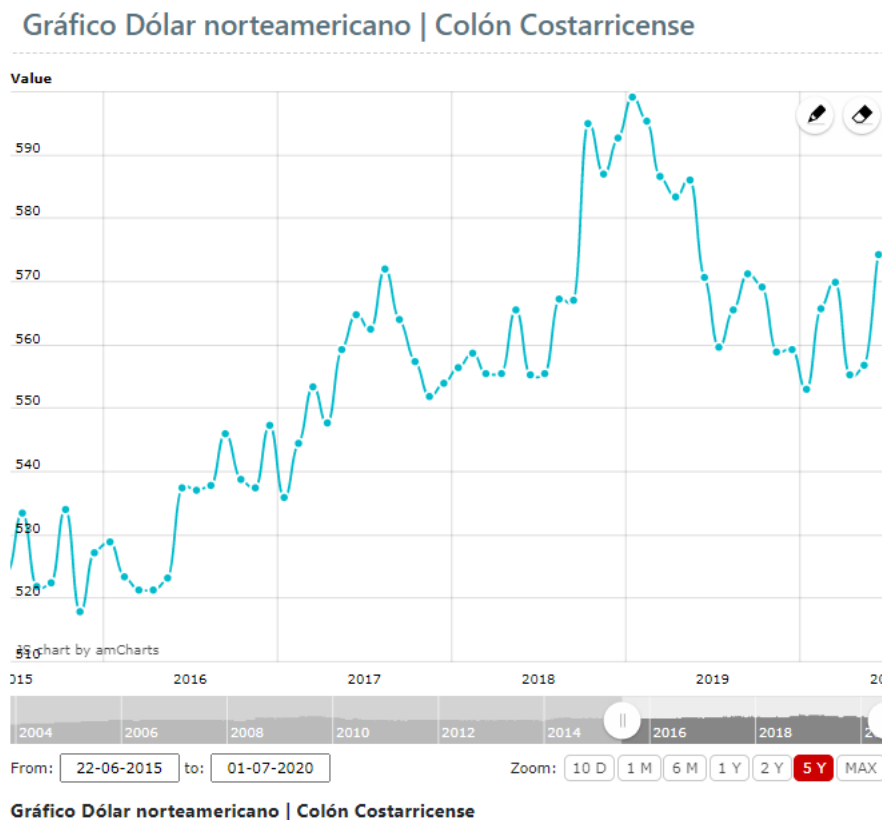


Gráfico 4: Tasa de cambio histórica del colón costarricense contra el dólar americano desde junio del 2015 a Julio del 2020. Fuente: Cambio Today. (2020)

Gráfico Colón Costarricense | Peso Colombiano

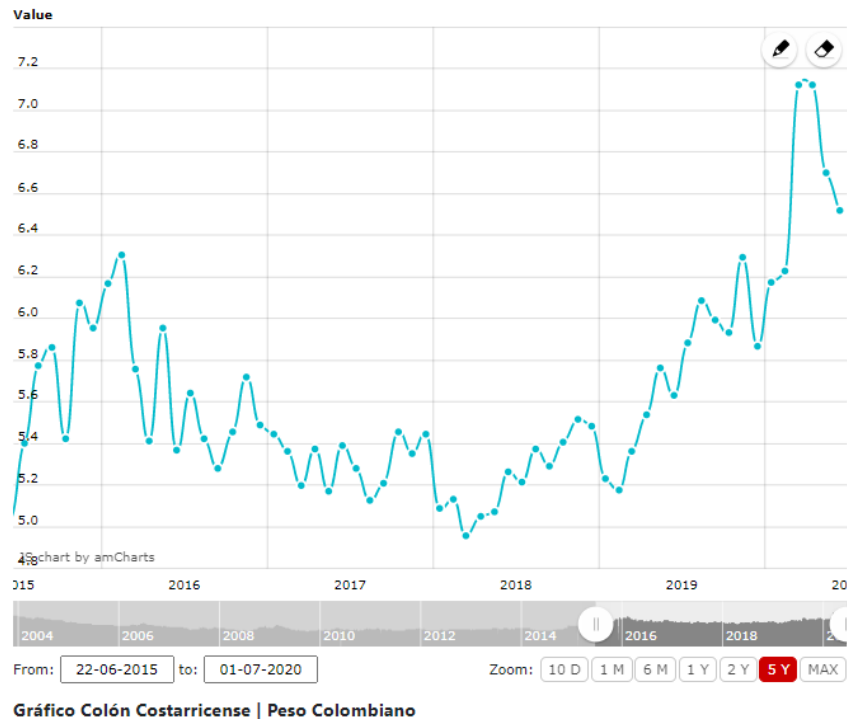


Gráfico 5: Tas de cambio histórica del colón costarricense contra el peso colombiano desde junio del 2015 a julio del 2020. Fuente: Cambio Today. (2020)

El gráfico 6 nos muestra el comportamiento de la inflación de los tres países preseleccionados durante los últimos 20 años. De este gráfico podemos concluir:

- La inflación se mantiene en rangos más estables en el Perú.
- La inflación promedio de los tres países durante el periodo evaluado (años 2000-2019) es de:
 - Panamá: 2.41%
 - Perú: 2.69%
 - Costa Rica: 7.03%
- La crisis hipotecaria de los EE. UU afectó las economías mundiales en forma generalizada. El impacto que esto ocasionó en la inflación de los tres países preseleccionados nos muestra que Panamá tuvo una inflación en niveles del 9%, muy por encima de la inflación registrada de Perú, que apenas alcanzó un 6%,

pero por debajo de Costa Rica, que alcanzo casi un 14%. No obstante este pico, la inflación panameña es la menor de los tres países en el promedio histórico de los últimos 20 años.

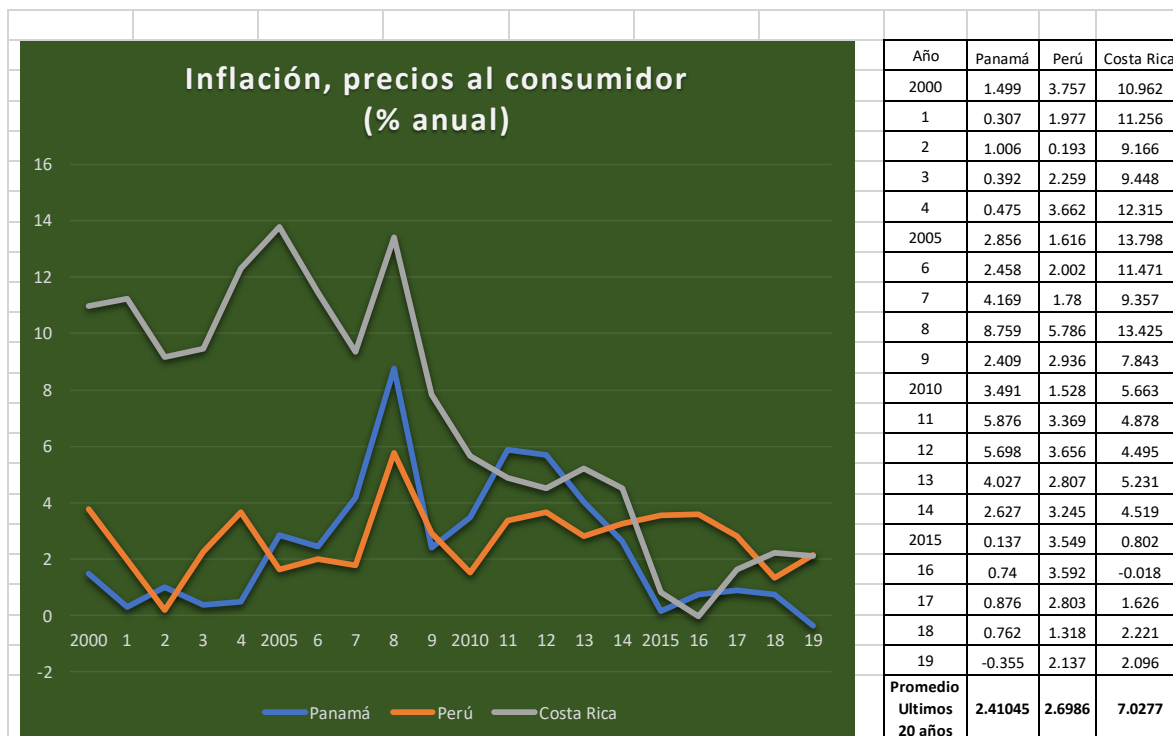


Gráfico 6: Comparación de la Variación de la inflación, precios al consumidor en % anual, de los años 2000 al 2019 de Panamá, Perú y Costa Rica.

Fuente: (Banco Mundial 2020a, 2020b, 2020c)

3.2.5. REINTEGRO DE DIVISAS AL PAIS DE ORIGEN DESDE PANAMÁ, PERÚ Y COSTA RICA

Las leyes colombianas y sus decretos reglamentarios, véase normatividad y marco regulatorio Banco de la República (Banco de la República, 2017), establece que toda operación de venta de servicio o mercancías al exterior, es decir una exportación, genera obligación de reintegrar las divisas provenientes de esa venta. Estos reintegros deben tramitarse a través de Intermediarios del Mercado Cambiarios (IMC), o sea bancos comerciales y otras entidades financieras

debidamente acreditadas ante el Banco de la República. Para realizar estos reintegros, todo exportador debe presentar el formulario 2, Declaración de Cambio o Exportación de Bienes, (Grupo Bancolombia, 2020), el cual deber estar de acuerdo con la Circular Reglamentaria Externa del departamento de Cambios Internacionales del Banco de la República DCIN-83 de febrero 24 del 2011 (Banco de la República, 2011). Si el reintegro se realiza mediante cuentas de compensación, se debe diligenciar el formulario 10, Relación de Operaciones Cuenta de Compensación (Banco de la República, 2011).

El valor de la mercancía exportada determina cuándo puedo realizar una exportación en forma directa y cuándo debo acudir a una Sociedad de Intermediación Aduanera. Si el valor total de los bienes exportados es inferior a 1,000 dólares, puedo contratar un agente de carga o un agente marítimo para realizar la exportación. Pero cuando el valor de la mercancía supera los 1,000 dólares, el trámite se debe realizar ante una Sociedad de Intermediación Aduanera, SIA (El Tiempo, 2003).

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

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

Existen tres tipos de mecanismos mediante los cuales se puede realizar el reintegro en la cuenta del exportador, del dinero (Divisas) recibidas por los Intermediarios del Mercado Cambiario (IMC) o bancos comerciales (Davivienda, 2018).

Estos mecanismos son:

- Reintegro por Transferencia: Si se trata de transferencias, estas se abonarán al cliente una vez se confirme que fueron acreditadas en nuestro banco corresponsal y el cliente cumpla con el requisito de presentación de la declaración de cambio.
- Reintegro Mediante Cheque: Para el caso de los cheques, el Banco a través de sus corresponsales, hace las gestiones de presentación para el pago de cheques.
- Reintegro en Efectivo: Dentro de la política establecida por el Banco para la recepción de divisas en efectivo, se podrán recibir de clientes muy especiales las divisas para su monetización.

3.2.6. COMPETENCIA LOCAL E INTERNACIONAL

Para analizar la competencia, nos enfocaremos en el valor importado por cada uno de los países (Panamá, Perú y Costa Rica) de las posiciones arancelarias objetivo de KATEX durante los últimos cinco años. De esta manera determinaremos los países competidores en el segmento que nos interesa.

3.2.6.1. COMPETENCIA LOCAL E INTERNACIONAL PANAMÁ

En el portal de TRADEMAP seleccionamos las importaciones realizadas por Panamá en los años 2013 al 2017 de las posiciones arancelarias que Confecciones KATEX tiene capacidad de fabricar y exportar. En la tabla 5 presentamos el resumen de los 10 principales países competidores que realizaron ventas hacia Panamá en estas posiciones arancelarias.

Un análisis simple nos muestra que en el año 2017 Panamá importó del mundo, un total de US \$649,352,000, de los cuales Colombia participó únicamente con US\$ 5,837,000, lo que corresponde al 0.9% del total importado. Obsérvese que un “competidor” muy fuerte, que representa el 15.83% del valor total importado por Panamá, es la Zona Franca de Colón. Allí están ubicadas varias empresas de maquila que “exportan” al interior del mercado panameño una parte importante de su producción.

Lista de los mercados proveedores para un grupo de productos importado por Panamá						
Grupo de productos: Posiciones Arancelarias 5208, 6203, 6204, 6206						
Unidad : miles Dólar Americano						
Exportadores	Valor importado en 2013	Valor importado en 2014	Valor importado en 2015	Valor importado en 2016	Valor importado en 2017	Participación %
Mundo	921,461	916,384	905,295	700,856	649,352	100.00%
China	552,850	567,954	561,440	401,351	377,128	58.08%
Zona franca	129,988	137,569	123,742	113,878	102,799	15.83%
Estados Unidos de América	59,529	57,369	61,650	58,063	56,333	8.68%
Hong Kong, China	82,056	83,590	74,369	44,719	29,776	4.59%
India	7,946	7,573	11,485	7,441	9,424	1.45%
Viet Nam	9,435	4,706	9,203	8,785	9,386	1.45%
Bangladesh	3,730	2,677	6,051	5,745	6,543	1.01%
Colombia	8,578	8,062	6,810	6,582	5,837	0.90%
España	9,527	3,328	2,921	4,877	4,219	0.65%
Sri Lanka	1,690	1,269	2,598	2,925	3,688	0.57%

Tabla 5: Lista de los 10 principales mercados (Países) proveedores de las posiciones arancelarias 5208, 6203,6204,6206 importados por Panamá en los años 2013 al 2017. Fuente TRADEMAP

3.2.6.2. COMPETENCIA LOCAL E INTERNACIONAL PERÚ

La tabla 6 nos muestra los 10 principales países que vendieron productos en las posiciones arancelarias objetivo de KATEX durante los años 2015 al 2019.

Observamos que, en el año 2019, Colombia vendió para el Perú la cantidad de US\$7,006,000, con una pequeña disminución de lo que había vendido en el año 2018 y participó apenas con un 3.52% del total del negocio.

Lista de los mercados proveedores para un grupo de productos importado por Perú						
Grupo de productos: Posiciones Arancelarias 5208, 6203, 6204, 6206						
Unidad : miles Dólar Americano						
Exportadores	Valor importado en 2015	Valor importado en 2016	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018	Valor importado en 2019	Particip. % año 2019
Mundo	164,861	167,942	174,364	193,285	198,754	100.00%
China	110,173	103,817	110,545	114,694	115,684	58.20%
Bangladesh	10,110	14,988	15,581	22,155	25,298	12.73%
India	9,615	10,335	11,560	14,386	14,253	7.17%
Colombia	4,521	4,495	3,837	7,145	7,006	3.52%
Viet Nam	4,048	4,516	4,624	5,180	6,117	3.08%
Turquía	3,505	4,608	4,749	5,383	5,036	2.53%
Pakistán	2,250	3,690	3,414	3,808	3,666	1.84%
Marruecos	2,338	2,836	3,104	3,400	3,399	1.71%
Indonesia	2,247	2,409	2,328	2,744	2,934	1.48%
México	1,500	2,137	1,724	1,863	2,209	1.11%

Tabla 6: Lista de los 10 principales mercados (Países) proveedores de las posiciones arancelarias 5208, 6203, 6204, 6206 importador por Perú en los años 2015 al 2019. Fuente TRADEMAP

3.2.6.3. COMPETENCIA LOCAL E INTERNACIONAL COSTA RICA

La tabla 7 nos muestra los 10 principales países que vendieron productos a Costa Rica en las posiciones arancelarias objetivo de KATEX, durante los años 2015 al 2019. Observamos que el año 2019, Colombia vendió la cantidad de US\$6,212,000, que correspondió al 6.54% del total importado por Costa Rica y con un pequeño incremento de lo que había vendido en el año 2018.

Lista de los mercados proveedores para un grupo de productos importado por Costa Rica						
Grupo de productos: Posiciones Arancelarias 5208, 6203, 6204, 6206						
Unidad : miles Dólar Americano						
Exportadores	Valor importado en 2015	Valor importado en 2016	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018	Valor importado en 2019	Particip. % año 2019
Mundo	100,535	99,727	96,974	100,986	94,979	100.00%
China	43,219	41,832	42,710	50,230	44,640	47.00%
Estados Unidos de América	17,984	17,409	16,794	16,293	12,862	13.54%
Colombia	5,111	4,840	5,389	5,985	6,212	6.54%
Bangladesh	2,344	3,219	4,050	4,476	4,471	4.71%
Panamá	9,056	7,767	4,897	2,649	3,677	3.87%
Camboya	910	1,283	1,729	1,945	2,987	3.14%
Viet Nam	1,960	2,588	2,341	2,188	2,777	2.92%
Pakistán	1,770	2,610	2,189	1,749	2,442	2.57%
Turquía	1,763	1,839	1,783	1,978	2,114	2.23%
México	2,713	2,871	2,404	2,098	1,839	1.94%
Marruecos	1,736	1,844	1,794	1,837	1,699	1.79%

Tabla 7: Lista de los 10 principales mercados (Países) proveedores de las posiciones arancelarias 5208, 6203, 6204, 6206 importador por Costa Rica en los años 2015 al 2019. Fuente TRADEMAP

3.2.7. POTENCIAL DEL TAMAÑO DEL MERCADO

Para determinar el potencial del mercado, vamos a revisar la participación de cada una de las posiciones arancelarias potenciales de KATEX, sobre el valor total importado por cada uno de los países en el último año de información disponible en el portal de TRADEMAP.

3.2.7.1. POTENCIAL DEL TAMAÑO DEL MERCADO DE PANAMÁ

En la tabla 5 habíamos visto que el potencial de mercado de Panamá en las posiciones arancelarias de KATEX, en el año 2017, era de US\$ 649,352,000. Como no hay datos disponibles para los años 2018 y 2019, el portal TRADEMAP hace una extrapolación y figura los números basados en estadísticas de lo que el portal denomina “Datos basados en la información reportada por los socios comerciales (datos espejo), que en el caso de Panamá corresponden a los datos del Instituto

Nacional de Estadística y Censo de Panamá (INEC, 2020), los cuales se presentan en la tabla 8 de la siguiente forma, según la posición arancelaria:

Lista de los productos importados por Panamá					
Grupo de productos: KATEX					
Unidad : miles Dólar Americano					
Código	Descripción del producto	Valor importado en 2017	**Valor importado en 2018	**Valor importado en 2019	Particip. % año 2019
'TOTAL	Todos los productos	21,938,950	43,168,802	41,829,152	
	KATEX	649,352	433,225	412,222	100.00%
'6204	Trajes sastre, conjuntos, chaquetas "sacos", vestidos, faldas, faldas pantalón, pantalones ...	299,943	234,905	238,301	57.81%
'6203	Trajes "ambos o ternos", conjuntos, chaquetas "sacos", pantalones largos, pantalones con peto, ...	230,574	179,368	159,346	38.66%
'6206	Camisas, blusas y blusas camiseras, para mujeres o niñas (exc. de punto y camisetas)	115,891	11,088	10,294	2.50%
'5208	Tejidos de algodón, con un contenido de algodón >= 85% en peso, de peso <= 200 g/m ²	2,944	7,864	4,281	1.04%

**Datos basados en la información reportada por los socios comerciales de TRADEMAP (datos espejo) años 2018 y 2019

Tabla 8: Distribución de las importaciones realizadas por PANAMÁ en las cuatro posiciones arancelarias KATEX (5208, 6203, 6204, 6206) en los años 2017 al 2019 y distribución porcentual de cada una con respecto al total de importaciones realizadas en el año 2019. Fuente TRADEMAP

En conclusión, en Panamá el potencial del mercado basados en datos del año 2019, de TRADEMAP, es US\$ 412,222,000.

3.2.7.2. POTENCIAL DEL TAMAÑO DEL MERCADO DE PERÚ

En Perú el potencial del mercado, basados en datos del año 2019, según TRADEMAP, resumida en la tabla 9, es de US\$198,754,000.

Lista de los productos importados por Perú					
Grupo de productos: KATEX					
Unidad : miles Dólar Americano					
Código	Descripción del producto	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018	Valor importado en 2019	Particip. % año 2019
'TOTAL	Todos los productos	39,763,959	43,144,346	42,364,042	
	TOTAL POSICIONES ARANCELARIAS OBJETIVO DE KATEX	174,364	193,285	198,754	100.00%
'6204	Trajes sastre, conjuntos, chaquetas "sacos", vestidos, faldas, faldas pantalón, pantalones ...	61,086	75,229	79,340	39.92%
'6203	Trajes "ambos o ternos", conjuntos, chaquetas "sacos", pantalones largos, pantalones con peto, ...	67,976	70,656	71,344	35.90%
'6206	Camisas, blusas y blusas camiseras, para mujeres o niñas (exc. de punto y camisetas)	33,636	38,634	36,368	18.30%
'5208	Tejidos de algodón, con un contenido de algodón >= 85% en peso, de peso <= 200 g/m ²	11,666	8,766	11,702	5.89%

Tabla 9: Distribución de las importaciones realizadas por PERÚ en las cuatro posiciones arancelarias KATEX (5208, 6203, 6204, 6206) en los años 2017 al 2019 y distribución porcentual de cada una con respecto al total de importaciones realizadas en el año 2019. Fuente TRADEMAP

3.2.7.3. POTENCIAL DEL TAMAÑO DEL MERCADO DE COSTA RICA

Costa Rica tiene un potencial de mercado, según TRADEMAP en la tabla 10, de US\$94,979,000.

Lista de los productos importados por Costa Rica					
Grupo de productos: KATEX					
Unidad : miles Dólar Americano					
Código	Descripción del producto	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018	Valor importado en 2019	Particip. % año 2019
'TOTAL	Todos los productos	15,927,184	16,566,308	16,108,703	
	TOTAL POSICIONES ARANCELARIAS OBJETIVO DE KATEX	96,974	100,986	94,979	100.00%
'6204	Trajes sastre, conjuntos, chaquetas "sacos", vestidos, faldas, faldas pantalón, pantalones ...	39,439	43,177	40,012	42.13%
'6203	Trajes "ambos o ternos", conjuntos, chaquetas "sacos", pantalones largos, pantalones con peto, ...	33,192	34,278	32,650	34.38%
'6206	Camisas, blusas y blusas camiseras, para mujeres o niñas (exc. de punto y camisetas)	22,658	21,754	20,041	21.10%
'5208	Tejidos de algodón, con un contenido de algodón >= 85% en peso, de peso <= 200 g/m ²	1,685	1,777	2,276	2.40%

Tabla 10: Distribución de las importaciones realizadas por COSTA RICA en las cuatro posiciones arancelarias KATEX (5208, 6203, 6204, 6206) en los años 2017 al 2019 y distribución porcentual de cada una con respecto al total de importaciones realizadas en el año 2019. Fuente TRADEMAP

3.2.8. ENTORNO LEGAL Y REGULATORIO

Dentro del desarrollo del comercio internacional, el factor político juega un papel protagónico para establecer los Tratados de Libre Comercio (TLC), las barreras comerciales y el establecimiento de relaciones bilaterales que promueven el intercambio de bienes y servicios. Los TLC consisten en un acuerdo comercial regional o bilateral para ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes. Estos acuerdos negocian la eliminación o rebaja sustancial de los aranceles para los bienes entre las partes y acuerdos en materia de servicios. Los tratados son regulados por la OMC –Organización Mundial de Comercio–, quien vela para que se cumplan las normas y regulaciones propuestas en el tratado y que dicho tratado a su vez este fundamentado en las leyes de comercio internacional.

Por su parte, las barreras comerciales son medidas que adoptan los países para que su comercio sea más difícil o más costoso y lo hacen con el propósito de proteger el empleo doméstico o por represalias políticas. Las barreras comerciales suelen aplicarse a sectores sensibles de la economía de un país y son de dos clases: arancelaria (tributo sobre el valor y/o volumen de la transacción) y no arancelaria (como cuotas a la importación).

3.2.8.1. ENTORNO LEGAL Y REGULATORIO COLOMBIA - PANAMÁ

Colombia tiene vigente desde julio de 1993, el Acuerdo de Alcance Parcial (AAP) No. 29 (Mincomercio, 2020), que incluye dos protocolos modificatorios de 2013 y 2005. En el marco de este acuerdo, Colombia otorga preferencias en más de 300 productos y recibe más de 80 productos con preferencias que van entre el 20% y el 100%.

Las negociaciones del TLC finalizaron en junio de 2013 y el 20 de septiembre del mismo año se suscribió el texto. Sin embargo, por diferentes dificultades, ambos países mantienen pendiente el inicio de los respectivos trámites internos para su aprobación y puesta en vigencia.

En el portal del sistema de información sobre comercio exterior de la Organización de los Estados Americanos, se encuentra el documento con el acuerdo comercial entre Colombia y Panamá (SICE, 2020). Dentro del mismo hay unos anexos con los listados de desgravación arancelaria de todos los productos (SICE, 2013). Dicho anexo determina que para la categoría de productos tipo “A” los aranceles serán eliminados al entrar en vigor el acuerdo firmado, así mismo determina que para la categoría de productos tipo “C”, la desgravación se realizará gradualmente en diez etapas anuales iguales, a partir del arancel base establecido en la lista de cada país, a partir de la fecha de entrada en vigor del acuerdo.

A la fecha estas son las tarifas arancelarias para las cuatro categorías objeto de exportación de KATEX:

Posición Arancelaria	Arancel Vigente
5208	0%
6203	10%
6204	10%
6206	15%

Tabla 11: Aranceles Vigentes para productos KATEX en PANAMÁ

Fuente: (SICE, 2020)

3.2.8.2. ENTORNO LEGAL Y REGULATORIO COLOMBIA - PERÚ

La Alianza del Pacífico, (AP) (Mincomercio, 2020) es un mecanismo de articulación política, económica y de cooperación e integración entre Chile, Colombia, México y Perú, establecido en abril de 2011 con la Declaración Presidencial de Lima. Constituido formal y jurídicamente el 6 de junio de 2012, con la suscripción del Acuerdo Marco, el cual entró en vigor el 20 de julio de 2015. La Alianza del Pacífico está definida como un área de integración profunda, que busca avanzar progresivamente hacia la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas. Existen además dos acuerdos adicionales al de la Alianza del Pacífico en los que Colombia y Perú tienen participación. El primero es el acuerdo Comercial Multipares entre la Unión Europea (UE), Colombia y Perú, el cual entró en vigencia provisional desde el 1° de agosto de 2013, mediante el Decreto 1513 del 18 de julio de 2013. Dicho acuerdo modifica de manera fundamental la relación comercial entre la UE y estos países andinos. Su objetivo es la apertura de mercados a bienes, servicios y contratación pública e inversiones (Unión Europea, 2012).

El segundo acuerdo, se da posteriormente a la firma de este tratado, cuando Ecuador, que se había retirado inicialmente de las negociaciones, manifestó su intención de reanudar las negociaciones, y el 11 de noviembre del 2016, Ecuador se sumó al Acuerdo Comercial entre la Unión Europea y Colombia y Perú (SICE, 2020a).

En el portal del sistema de información sobre comercio exterior de la Organización de los Estados Americanos, se encuentra el documento con el acuerdo Marco de la

Alianza del Pacífico (SICE, 2020b). Dicho acuerdo determina que para las cuatro categorías objeto de exportación de KATEX, el arancel es 0%

Posición Arancelaria	Arancel Vigente
5208	0%
6203	0%
6204	0%
6206	0%

Tabla 12: Aranceles Vigentes para productos KATEX en PERÚ

Fuente: (SICE. 2020c)

3.2.8.3. ENTORNO LEGAL Y REGULATORIO COLOMBIA – COSTA RICA

El Tratado de Libre Comercio con Costa Rica fue aprobado mediante Ley 1763 del 15 de julio de 2016 y entró en vigencia el pasado 1 de agosto de 2016. Por sectores, el 81% de los productos agrícolas iniciaron un proceso de desgravación de aranceles en plazos de hasta 15 años. Para la industria este porcentaje alcanza el 98% de los productos en plazos de hasta 15 años.

En el portal del Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica se encuentran los documentos con el texto y anexos del acuerdo (Ministerio de Comercio Exterior Costa Rica, 2019). Dentro del mismo que hay unos anexos con los listados de desgravación arancelaria de todos los productos (Ministerio de Comercio Exterior Costa Rica, 2019a). Dicho anexo determina que para la categoría de productos tipo “A” el arancel es libre desde la entrada en vigencia del TLC, para la categoría de productos “B10” los aranceles serán eliminados en 10 etapas anuales iguales, a partir del arancel base establecido en la lista de cada Parte, comenzando en la fecha de entrada en vigor del acuerdo y dichas mercancías quedarán libres de aranceles a partir del 1 de enero del año 10. Los aranceles sobre las mercancías originarias, incluidas en las fracciones de la categoría “B15” en la lista de una Parte serán eliminados en 15 etapas anuales iguales, a partir del arancel base establecido en la lista de cada parte, comenzando en la fecha de entrada en vigor de este acuerdo,

dichas mercancías quedarán libres de aranceles a partir del 1 de enero del año 15. (Ministerio de Comercio Exterior Costa Rica, 2019b)

A la fecha estas son las tarifas arancelarias para las cuatro categorías objeto de exportación de KATEX:

Posición Arancelaria	Arancel Vigente
5208 (Categoría A)	0%
6203 (Categoría B10)	7.5%
6204 (Categoría B10)	7.5%
6206 (Categoría B15)	10%

Tabla 13: Aranceles Vigentes para productos KATEX en COSTA RICA

Fuente: Ministerio de Comercio Exterior, Costa Rica. (Ministerio de Comercio Exterior Costa Rica, 2019a)

3.2.9. ENTORNO CULTURAL

Uno de los modelos para comparar las culturas es el de Geert Hofstede, el cual nos aporta unas herramientas de comparación basadas en seis dimensiones básicas que la sociedad debe cumplir para organizarse.

Las seis dimensiones son temas que nos llevan a reflexionar lo que reflejamos como sociedad y no sólo ello, lo que nosotros como individuos pensamos sobre estos aspectos y en última instancia, como impactamos el entorno a partir de nuestra perspectiva sobre ellos. Es decir, meditar nuestra posición sobre estas dimensiones nos lleva a entendernos como personas y también a ver cómo nos relacionamos a nivel profesional, particular, familiar, con amigos, con la sociedad. Nos puede dar luz para entendernos y a nuestros semejantes (Forbes México, 2018).

Las diferencias culturales nos permiten identificar por qué personas de diferentes culturas reaccionan de manera distinta entre contextos similares.

La teoría de las Dimensiones Culturales ofrece un marco para examinar como los valores culturales afectan el comportamiento y da pistas del por qué las personas de una cultura pueden actuar de cierta forma (AFS, 2012).

Las seis dimensiones del modelo de Geert Hofstede son:

1. **Distancia de poder.** “Es la medida en que los miembros menos poderosos de las organizaciones e instituciones, como la familia, aceptan y esperan que el poder se distribuya de manera desigual”. (Forbes México, 2018).

Una puntuación baja en esta dimensión implica una estructura de gestión plana, la cual fomenta la igualdad entre los componentes del equipo en la toma de decisiones. Lo contrario es una estructura vertical muy jerarquizada donde las decisiones se toman en los niveles superiores. De esta forma, si queremos tratar con un equipo en un país con una distancia al poder elevada, será mejor hacerlo con los superiores. (Recursos en Project Management, 2020).

La publicación Intercultural Link (AFS, 2012) dice que:

Este índice es típicamente más grande en las sociedades de Asia, Europa Oriental, Latinoamérica y África. En culturas con poca distancia al poder, las personas tienen igual poder entre sus miembros, y avanzar a un estatus superior (vía educación, ingresos, posición laboral, etc.). Algunas culturas nacionales con poca distancia al poder son: los países nórdicos, Nueva Zelanda y Australia.

POCA DISTANCIA AL PODER	GRAN DISTANCIA AL PODER
La inequidad es minimizada	La inequidad es aceptada
Hay una jerarquía por conveniencia	Hay una jerarquía por necesidad
Los superiores son accesibles	Los superiores son inaccesibles
Todos tienen los mismos derechos	Los que tienen el poder tienen privilegios
Los cambios suceden a través de una evolución natural	Los cambios suceden a través de revoluciones
Los niños son tratados como iguales	Los niños aprenden obediencia

Imagen 17: Características comunes de culturas con bajo y alto índice de Distancia de Poder. Fuente: (AFS, 2012, p.2)

2. **Individualismo Versus Colectivismo.** “Mide la importancia de los logros y necesidades personales frente a las necesidades del grupo”. (Recursos en Project Management, 2020).

“El individualismo es contrastado con el colectivismo, y se refiere al grado al que la gente espera valerse por sí misma o, alternativamente, actuar principalmente como miembro de un grupo u organización” (CEOLEVEL, 2015).

Esta dimensión no reviste connotaciones políticas; se refiere al grupo más que al individuo. Las culturas que son individualistas dan importancia a la consecución de los objetivos personales. En las sociedades colectivistas, los objetivos del grupo y su bienestar se valoran por encima de los del individuo. (World Speaking, 2011).

Los miembros tienden a tomar decisiones de forma independiente y se preocupan por sí mismos y por sus familiares. Algunas culturas nacionales individualistas son: Los Estados Unidos, Australia, e Inglaterra. Del otro lado, en las sociedades colectivistas, los lazos grupales son fuertes y la familia incluye a la familia extendida (tías y tíos, primos, etc.). Algunas culturas nacionales colectivistas son: Guatemala, Pakistán e Indonesia. (AFS,2012)

Identificar la caracterización de la sociedad permite enfocar la forma de persuadir, motivar o convencer a las personas, ya que la argumentación deberá ser diferente.

COLECTIVISMO	INDIVIDUALISMO
Enfoque en “nosotros”	Enfoque en “yo”
Relaciones son más importantes que tareas	Énfasis en elecciones personales
Cumplir con obligaciones impuestas por el grupo	Cumplir con sus propias obligaciones
Mantener la armonía, evitar la confrontación directa	Expresar sus pensamientos directamente
Comunicación es generalmente de Alto Contexto	Comunicación es generalmente de Bajo Contexto

Imagen 18: Características comunes de culturas Colectivistas e Individualistas. Fuente: (AFS, 2012, p.3)

3. **Masculinidad/Feminidad.** “La masculinidad es la medida en que el uso de la fuerza se refrenda socialmente” (Forbes México, 2018).

Otra manera de verlo es así:

La masculinidad mide la relación entre los roles masculino y femenino, y el nivel de competitividad entre los individuos. Cuando mayor sea el valor de esta dimensión, más diferencia existe en los roles masculino y femenino, y más competitivos son los individuos (Recursos en Project Management, 2020).

La publicación Intercultural Link (AFS, 2012), confirma que:

En sociedades con alta Masculinidad, las personas son impulsadas por la competencia y los resultados. Las personas tienden a ser asertivas y centradas en el éxito material. Países con culturas nacionales de alta Masculinidad son: Japón, Venezuela, Italia, Irlanda y México.

En sociedades con baja Masculinidad, o sociedades Femeninas, las personas están centradas en construir buenas relaciones y asegurar una alta calidad de vida para todos. No es tan importante ser el mejor, mientras todo el mundo esté feliz. Países con alto índice de Femenidad por sus culturas nacionales son: Suecia, Noruega, Finlandia, Dinamarca y Holanda.

FEMENINA	MASCULINA
Centrada en la calidad de vida	Centrada en la ambición
Trabajar para vivir	Vivir para trabajar
Las cosas pequeñas y lentas son bonitas	Las cosas grandes y rápidas son bonitas
Compasión hacia los menos afortunados	Admiración por el éxito
Los conflictos son resueltos a través del compromiso y la negociación	Los conflictos son resueltos permitiéndole ganar a los más fuertes

Imagen 19: Características comunes de culturas Femeninas y Masculinas.

Fuente: (AFS, 2012, p.3)

4. **La evasión de la incertidumbre.** “Se relaciona con la tolerancia de la sociedad a la incertidumbre y la ambigüedad” (Forbes México, 2018).

El Índice de Evasión a la Incertidumbre (Uncertainty Avoidance, UAI, por sus siglas en inglés) explica cómo los miembros se sienten al manejar situaciones desconocidas. En culturas con fuerte UAI, la gente tiende a evitar riesgos y situaciones inesperadas. La situación desconocida crea alta ansiedad y estrés. Japón, Grecia y Rusia son países cuyas culturas nacionales tienen un alto UAI, donde hay una alta preferencia por lo predecible o situaciones controladas. Los miembros de culturas con un débil UAI tienden a ser más tolerantes con aquello que no pueden controlar. La incertidumbre es aceptada como parte de la vida y las personas son generalmente más relajadas y flexibles ante situaciones desconocidas. Países como Jamaica y Singapur tienen culturas nacionales que tienden a aceptar la ambigüedad (AFS, 2012).

DÉBIL EVASION A LA INCERTIDUMBRE	FUERTE EVASIÓN A LA INCERTIDUMBRE
Bajos niveles de estrés en cuanto a la incertidumbre	Alto estrés en cuanto a la incertidumbre
La incertidumbre es parte de la vida diaria. Se aceptan las cosas como vengan	La incertidumbre en la vida es una amenaza continua y debe ser combatida
Las diferencias de opinión son aceptables	Hay una necesidad de consenso
Está bien arriesgarse	Hay una necesidad de evitar el fracaso
Poca necesidad de reglas y leyes	Gran necesidad de reglas y leyes

Imagen 20: Características comunes de Evasión a la incertidumbre fuerte y débil. Fuente: (AFS, 2012, p.3)

5. **Orientación a largo plazo.** Según Cecilia Durán Mena, consultora en temas de Alta Dirección de la revista Forbes (Forbes México, 2018):

En una cultura orientada a largo tiempo, la noción básica sobre el mundo es que está en constante cambio, y siempre es necesario prepararse para el futuro. En una cultura orientada a corto tiempo, el mundo es esencialmente como fue creado, de

modo que el pasado proporciona una brújula moral y adherirse a él es moralmente bueno.

En relación a la orientación al largo plazo, versus el corto plazo, la publicación Intercultural Link (AFS, 2012), confirma:

Las sociedades con Orientación a Largo Plazo incentivan a las personas a invertir y a ser ahorrativos. Ser perseverante y cauteloso tiene sus recompensas. Los miembros en la sociedad tienen distintos rangos, y los mayores deben ser respetados.

Las sociedades con Orientación a Largo Plazo también tienden a adaptar las tradiciones a los contextos modernos. Los países del Este de Asia tales como China, Corea y Japón tienden a tener culturas nacionales orientadas a largo plazo.

Las sociedades que tienen Orientación a Corto Plazo respetan las tradiciones, pero incentivan a gastar y a obtener ganancias inmediatas. El estatus de los miembros no es tan importante y las relaciones son vistas como algo importante solo si se puede obtener algún provecho de ellas. Los Estados Unidos, Inglaterra y España son algunos países con culturas nacionales que tienen orientación a corto plazo.

ORIENTACIÓN A LARGO PLAZO	ORIENTACIÓN A CORTO PLAZO
La perseverancia y el esfuerzo producen resultados lentamente	El esfuerzo debe producir resultados inmediatos
Es importante ahorrar y cuidar los recursos	Hay presión social para gastar más
Disposición de posponer los deseos propios por una buena causa	Las ganancias inmediatas son más importantes que las relaciones

Imagen 21: Características comunes de culturas con Orientaciones a Largo y Corto Plazo. Fuente: (AFS, 2012, p.4).

6. Complacencia versus Moderación

En una cultura indulgente, es bueno ser libre. Hacer lo que tus impulsos quieren que hagas, es bueno. Los amigos son importantes y la vida tiene sentido. En una cultura restringida, la sensación es que la vida es dura, y el deber, no la libertad, es el estado normal del ser (Forbes México, 2018).

AFS Intercultural Programs, en su boletín Intercultural Link (AFS, 2012) menciona:

Esta dimensión examina la importancia de la felicidad y el control de la vida. Las sociedades con alto índice de Complacencia (alto IVR), (*tomado de sus siglas en inglés: Indulgence versus Restraint -texto adicionado por Carlos Mario Cardona Velez-*) permiten a las personas satisfacer libremente sus necesidades y deseos, especialmente aquellos relacionados con disfrutar de la vida y divertirse. En las sociedades con altos índices de Moderación (bajo IVR), las personas suprimen sus impulsos bajo estrictas normas sociales. La gente tiene la disciplina moral en alta consideración y tiende a ser más pesimista.

COMPLACENCIA (alto IVR)	MODERACION (bajo IVR)
Comportamiento libre	Comportamientos suprimidos y regulados
Las recompensas materiales no son importantes	Recompensa material esperada por trabajo hecho
Centrada en el momento presente	Fácilmente se siente tratado injustamente
Los objetos materiales se usan por su utilidad no para dar estatus	Los objetos materiales son importantes para el estatus (carro, casa, compañía)
La gente es más positiva y optimista	La gente es más pesimista y cínica
Más extrovertidos y amistosos	Más reservados
Se valora el tiempo libre y los amigos	Tiempo libre y amistades son menos importantes

Imagen 22: Características comunes de culturas de Complacencia y Moderación. Fuente: (AFS, 2012, p.4)

A partir de este modelo podemos ver cómo somos en realidad. Podemos ver la forma en que estos elementos impactan nuestra vida profesional y cómo modelan las organizaciones en las que nos desempeñamos y con las que interactuamos.

La imagen 23 compara estas seis dimensiones entre los tres países preseleccionados:

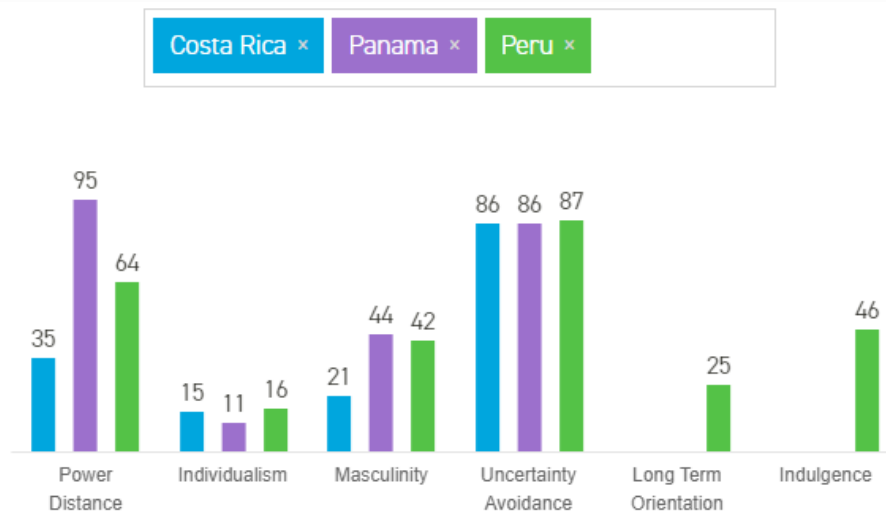


Imagen 23: Comparación del entorno Cultural de Panamá, Perú y Costa Rica.

Fuente: Tomado de: www.hofstede-insights.com (Country Comparison Tool)

3.2.9.1. ENTORNO CULTURAL PANAMÁ

De acuerdo a las variables descritas estas son las conclusiones:

3.2.9.1.1. Distancia de Poder - PANAMÁ

Con un puntaje de 95 sobre 100, Panamá es una sociedad jerárquica, lo que significa que las personas aceptan un orden jerárquico en el que todos tienen un lugar y no necesitan más justificación. Se considera que la jerarquía en una organización refleja desigualdades y la cultura panameña las acepta naturalmente. Los subordinados esperan que se les diga qué hacer y el jefe es un autócrata benevolente porque los que tienen el poder tienen privilegios que son aceptados

por los empleados. En pocas palabras, la sociedad acepta que existe inequidad y requiere de una jerarquía para ser controlada. En el ámbito de los negocios, esto significa que la comunicación debe orientarse a los dueños de las organizaciones porque son ellos los que tienen el poder y el control, y los mandos medios así lo reconocen y se comportan.

3.2.9.1.2. Individualismo - PANAMÁ

Con un puntaje de 11 sobre 100, Panamá es considerado una sociedad colectivista donde la lealtad es primordial y anula la mayoría de las demás normas y reglamentos sociales. En la cultura panameña, la sociedad fomenta relaciones sólidas donde todos se responsabilizan por los miembros de su grupo, la ofensa conduce a la vergüenza. Las relaciones entre empleadores y empleados se perciben en términos morales (como un vínculo familiar), las decisiones de contratación y promoción tienen en cuenta el trabajo en grupo del empleado. En el desarrollo de los negocios se debe tener en cuenta que, para los empleados, las relaciones son más importantes que las tareas y antes que cumplir con su trabajo, ellos cumplen con las obligaciones impuestas por el grupo, en pocas palabras, el empleado es solidario con sus compañeros de trabajo y evita la confrontación directa.

3.2.9.1.3. Masculinidad – PANAMÁ

Con 44 puntos sobre 100 Panamá se considera una sociedad relativamente femenina, donde la atención se centra en “trabajar para vivir”, o sea centrada en la calidad de vida. Los gerentes se esfuerzan en lograr el consenso de sus colaboradores, las personas valoran la igualdad, la solidaridad y la calidad de sus vidas laborales. Los conflictos se resuelven mediante compromiso y negociación. Se favorecen los incentivos como el tiempo libre y la flexibilidad. El foco está en el bienestar, donde la compasión por los menos afortunados es muy reconocida.

3.2.9.1.4. Evasión de la Incertidumbre – PANAMÁ

Con un puntaje alto, de 86 sobre 100 puntos, el panameño tiende a evitar la incertidumbre de una manera natural. Los países con altos puntajes de evasión de la incertidumbre, mantienen códigos rígidos de creencia y comportamiento y son intolerantes con las ideas poco ortodoxas. En esta cultura existe la necesidad emocional de reglas (incluso si las reglas nunca parecen funcionar, son bien aceptadas). Las personas sienten un impulso interno de estar ocupadas, tienen necesidad de evitar el fracaso y la seguridad es un elemento importante en la motivación individual.

3.2.9.1.5. Orientación de largo Plazo e Indulgencia – PANAMÁ

Estas dos dimensiones no están evaluadas.

3.2.9.2. ENTORNO CULTURAL PERÚ

3.2.9.2.1. Distancia de Poder – Perú

Con un puntaje de 64 puntos, es posible encontrar en Perú arreglos estructurales centralizados bastante altos. Recordemos que la distancia de poder se define como la medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones esperan y aceptan que el poder se distribuya de manera igual. Por esta razón, y basados en el puntaje medio/alto, podemos concluir que en el Perú hay mayores proporciones de personal de supervisión y diferencias salariales entre la jerarquía de las organizaciones. En la cultura peruana, los subordinados perciben a los superiores como de difícil acceso y no confían en ellos. Los superiores consideran que los subordinados son de un tipo diferente y piden respeto, especialmente si estos últimos son de origen negro o indígena.

3.2.9.2.2. Individualismo – Perú

Con un valor de 16, Perú muestra un puntaje muy colectivista, en línea con la mayoría de los otros países latinoamericanos. Entre otras consecuencias, es interesante destacar que, en general, las personas aquí encuentran atractivas a las grandes empresas y que, particularmente entre la base social trabajadora, la participación en la empresa es moral, y no calculadora. Los gerentes respaldan puntos de vista más tradicionales y solo comienzan lentamente a apoyar la iniciativa de los empleados y la actividad grupal. En general, los empleados aspiran a la conformidad y prefieren tener seguridad a tener autonomía en su posición.

3.2.9.2.3. Masculinidad – Perú

Con un puntaje de 42 Perú se considera una sociedad más femenina, donde los valores dominantes son el cuidado de los demás y la calidad de vida. Su orientación al logro, en general, es muy débil. Su preferencia por el contacto humano y el disfrute de la familia sobre el reconocimiento y la riqueza son factores predominantes en la sociedad peruana. El papel marginal otorgado al trabajo por grandes sectores de la población es una característica de las sociedades femeninas como la peruana.

3.2.9.2.4. Evasión de la incertidumbre – Perú

Con 87 puntos, Perú tiene un puntaje elevado de evitación de la incertidumbre. Esta característica es común en América Latina, especialmente en países colonizados por el reino español. En esta sociedad se muestra una fuerte necesidad de reglas y sistemas legales elaborados para estructurar la vida. La necesidad del individuo de obedecer esta ley, sin embargo, es débil, La corrupción está muy extendida, el mercado negro es considerable y, en general, hay una profunda división entre el país legal y el país real. Para empeorar las cosas, en esta sociedad, si no se pueden mantener las reglas, se dictan reglas adicionales. Según el ganador del premio Nobel peruano Vargas Llosa:

una consecuencia lógica de tal abundancia es que cada disposición legal tiene otra que la corrige, niega o mitiga. Eso significa, en otras palabras, que aquellos que están inmersos en un mar de contradicciones jurídicas viven transgrediendo la ley, o que, tal vez aún más desmoralizador, dentro de esa estructura, cualquier abuso o transgresión puede encontrar un vacío legal que redime o justifica eso. (Martins de Oliveira, 2007, p. 392).

3.2.9.2.5. Orientación al Largo Plazo – Perú

Con una puntuación baja de 25, la cultura peruana es más normativa que pragmática. Las personas en tales sociedades tienen una fuerte preocupación por establecer la verdad absoluta; son normativos en su pensamiento. Muestran un gran respeto por las tradiciones, una propensión relativamente pequeña a ahorrar para el futuro y un enfoque en lograr resultados rápidos.

3.2.9.2.6. Indulgencia – Perú

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

3.2.9.3. ENTORNO CULTURAL COSTA RICA

3.2.9.3.1. Distancia de Poder – Costa Rica

Costa Rica es el país de la región con puntaje más bajo en esta dimensión. Contrario a los países de América Latina, donde muchos países han tenido gobierno militar, Costa Rica abolió su ejército en el año de 1948. Otra característica es que el Premio Nobel de la Paz en 1987, el presidente Costarricense Oscar Arias, recibió el premio

por poner fin a las guerras civiles en América Central, lo cual dice mucho de su espíritu conciliador y pacifista. Los costarricenses, conocidos como los "ticos", son famosos por su buen historial de derechos humanos. Como están muy centrados en la igualdad y el consenso, existe una menor distancia entre los trabajadores de la base y los jefes.

3.2.9.3.2. Individualismo – Costa Rica

Recordemos que el individualismo tiene que ver con si la autoimagen de las personas se define por el "yo" o "nosotros". En Costa Rica el puntaje es bajo, apenas de 15 puntos, y como todos los países latinoamericanos, es una sociedad colectivista, donde la confianza, la lealtad las relaciones personales y la creación de redes son esenciales. La familia, y especialmente la madre, es muy sagrada en Costa Rica. Ir directo al grano se considera grosero. Ayudar a alguien a salir de una situación difícil nunca será olvidado. Como las relaciones son muy importantes, se dedica mucho tiempo a generar confianza.

3.2.9.3.3. Masculinidad – Costa Rica

Costa Rica no solo se destaca con el más bajo puntaje en Distancia de Poder, sino también con el más bajo de Masculinidad, 21 puntos, de la región. Costa Rica es considerada la sociedad más femenina en América Latina y pocos países en el mundo obtienen un puntaje más femenino. Los "ticos" tienen mucho miedo a cualquier tipo de crítica personal (junto con sus valores colectivistas). Hay una muy alta aceptación para las mujeres en los negocios. El sufragio para las mujeres se introdujo en 1948 y la mitad de los estudiantes universitarios del país son mujeres.

3.2.9.3.4. Evasión de la incertidumbre – Costa Rica

Con 86 puntos, Costa Rica tiene un puntaje alto en evitación de incertidumbre. En los países que exhiben un alto puntaje de evitación de incertidumbre, la formalidad y una fuerte necesidad emocional de estructura y reglas es importante, incluso si no siempre funciona. La burocracia consume mucho tiempo en Costa Rica, la

documentación, la necesidad de sellos y las instrucciones escritas son importantes. Como los “ticos” son bastante conservadores, no siempre adoptan ideas extrañas y diferentes. A pesar del clima muy cálido, se sigue un código de vestimenta en colores claros y de traje completo. Como una contradicción a la alta evitación de la incertidumbre, "tiempo Tico" significa una actitud muy flexible hacia el manejo del tiempo.

3.2.9.3.5. Orientación al largo plazo e Indulgencia – Costa Rica

Estas dos dimensiones no están evaluadas.

CONCLUSIÓN:

Con las variables que hemos evaluado hasta el momento podemos concluir:

- El mercado más grande para los productos KATEX es el de Panamá.
- El país que mejor califica para hacer negocios, según el portal del World Bank, es Costa Rica.
- El país con mejor PIB per cápita de los tres preseleccionados es Panamá.
- La mejor tarifa de flete aéreo por kilo, desde Medellín a la capital de cada país, es Panamá.
- El país con menor riesgo político es Panamá.
- El país con menor riesgo Económico es Panamá.
- El país con mejor índice de riesgo Global es Panamá.
- El país con mayor población es Perú.
- Los mejores indicadores de situación social los tiene Costa Rica, seguido por Panamá y finalmente Perú.
- En cuanto al riesgo cambiario y menor inflación, Panamá es el país de mejor comportamiento.
- De los tres países preseleccionados, el país con el mercado más grande y donde menor participación tiene Colombia es el de Panamá, con apenas 0.9% del total comprado por Panamá en el año 2019. Esto puede verse como positivo, en

cuanto a que hay mucho potencial para crecer, pero también como negativo, porque es posible que haya muchas barreras de entrada que en esta investigación no han sido evaluadas.

- El país con menores barreras arancelarias es Perú, seguido de Costa Rica y finalmente Panamá.

Del análisis realizado hasta aquí concluimos que el **MERCADO SELECCIONADO ES PANAMÁ**

Nos centraremos a partir de ahora a estudiar el mercado de Panamá para los productos KATEX.

3.2.10. PRESENCIA DE DISTRIBUIDORES O INTERMEDIARIOS

El cliente típico de Confecciones KATEX en Colombia son los almacenes de cadena (Grandes Superficies), en Panamá conocidos como tiendas por Departamentos. En esta categoría encontramos los siguientes:

- Tiendas Aliss Panamá.

Aliss forma parte de una corporación multinacional que desarrolla actividades comerciales a través de varias áreas de negocio. La división de tiendas por departamento tiene una trayectoria de más de 50 años y cuenta con más de 100 establecimientos distribuidos en América y Europa. La empresa inició en Venezuela en el año de 1953, y en el año 2000 abre su primer centro de distribución logístico en Panamá, luego en el año 2002 abre su primera de 4 tiendas a la fecha en Panamá. Aliss tiene presencia no solo en Panamá, sino también en Costa Rica, Honduras, USA, República Dominicana y Puerto Rico. Su misión es: ser el lugar ideal para encontrar propuestas innovadoras y productos de tendencia que conviertan sus espacios en ambientes únicos y te hagan lucir especial en cada ocasión, apoyado por un talento humano inspirador y apasionado por la moda, la decoración y el servicio al cliente.

Web site: <https://www.aliss.com/>

- Importadora Maduro.

Es una empresa panameña fundada en el año de 1920 y desde entonces ha cautivado el comercio de ropa en Panamá. Actualmente tiene 11 tiendas con su reconocida marca de tiendas FELIX.

Su misión es: comercializar y distribuir productos de excelente calidad, prestigio y garantía, para satisfacer necesidades de moda, belleza y entretenimiento a través de un exclusivo servicio con una atención cálida y personalizada, con principios de entrega, entusiasmo y honestidad, manteniendo a la empresa en su posición de liderazgo, rentabilidad y prosperidad.

Web site: <https://www.felix.com.pa/>

- Almacén el Punto Poderoso
Empresa panameña con 6 tiendas dedicadas a la distribución de productos de hogar y ropa.
No cuentan con web site. En las redes sociales se les encuentra en Facebook e Instagram.
- Centro Dólar 1,2,3
Empresa panameña con cuatro sucursales dedicada a la distribución de productos de hogar y ropa.
No cuentan con sitio web. En las redes sociales se les encuentra como #centrodollar_123 y en Facebook como: centrodollar123.
- City Mall
Esta es una empresa panameña con una tienda por departamentos que incluye ropa para hombre, mujer y niños. Cuenta con cuatro tiendas en Ciudad de Panamá.
Web site: <http://www.citymall.com.pa/>

3.2.11. TALENTO HUMANO PANAMÁ

El salario mínimo en Panamá esta determinado por la constitución nacional, que en su artículo 66 define: “la Ley deberá buscar la manera de ajustar el salario mínimo, para mejorar el nivel de vida del trabajador y de su familia y según la región y actividad económica”.

El Código de Trabajo en los artículos del 172 al 180 establece los mecanismos para fijar el salario mínimo. El artículo 173, establece que el salario mínimo, es la cantidad menor en dinero que debe pagar el empleador al trabajador, que le permita cubrir las necesidades normales de su hogar, en el orden material, moral y cultural.

La Comisión Nacional de Salario Mínimo estará integrada de manera tripartita por representantes del sector empresarial, sector trabajador y gubernamental.

Las tasas de salario mínimo por hora se establecen según la Constitución, en función de la región, la actividad económica y el tamaño de las empresas.

Debido a que en Panamá no existe un salario mínimo igualitario para las diferentes actividades económicas, cada trabajador debe calcular su propio salario mínimo en función de la actividad económica en la que se halle su profesión, el tipo de empresa donde desempeñe su trabajo, el tamaño de la empresa (grande o pequeña) para la que trabaje y la ubicación de la misma.

Para ello deberá tener en cuenta la nueva tasa de salario mínimo y multiplicarla por el número de horas semanales que trabaja. Esta cantidad de horas en función de cada puesto y lugar de trabajo.

Ese resultado deberá multiplicarlo por 4.33, que representa la media mensual de semanas trabajadas de acuerdo con las recomendaciones del Ministerio de Trabajo y Desarrollo Laboral.

El decreto ejecutivo vigente, que fija las cifras de salario mínimo vigente es el 424, del 31 de diciembre de 2019.

En el caso de salario mínimo para empleados del servicio doméstico, el salario quedó determinado en US\$300 para la región 1 y US\$275 para la región 2. (República de Panamá, 2020).

En materia de educación, habíamos visto que según los datos del World Fact Book de la CIA, detallado en el numeral 5.2.3.1: Situación Social de Panamá, en lo relacionado con el gasto en educación sobre el PIB, Panamá ocupa el puesto 132 de 175 países evaluados, con un 3.2% del PIB. Veamos que el puesto número 1 lo ocupa Cuba, con una inversión del 12.8% del PIB y el último puesto lo ocupa Sudan, con apenas 1% del PIB. De acuerdo a los últimos resultados medidos en las pruebas

PISA en el año 2018, la educación panameña ocupa los últimos puestos (La Prensa, 2019). Según esta prueba educativa de referencia mundial, Panamá ocupa el puesto 71 sobre 77 países evaluados.

El desempleo en Panamá se ubicó en el 7.1% en el mes de agosto del 2019, por encima del 6% registrado en el mismo mes del 2018. (El Dinero, 2019). El periódico *La Estrella de Panamá* publicó en agosto del 2018 un resumen estadístico con las tasas de crecimiento del desempleo de los últimos 5 años.

3.2.12. INFRAESTRUCTURA PANAMÁ

El Índice de Competitividad Global 4.0 (ICG 4.0), elaborado por el Foro Económico Mundial, (FEM), evalúa los factores que determinan en conjunto el nivel de productividad de un país, el cual presenta su última medición en el año 2019, que compara la competitividad de 141 economías a través de la medición de 103 indicadores donde se combinan datos de organismos internacionales (datos duros) y los resultados de la Encuesta de Opinión Ejecutiva del FEM. Los indicadores se organizan en 12 pilares: Instituciones, Infraestructura, Adopción de TIC (Tecnología de Información y Comunicaciones), Estabilidad Macroeconómica, Salud, Habilidades, Productos, Mercado Laboral, Sistema Financiero, Tamaño de Mercado, Dinamismo Empresarial y Capacidad de Innovación. (CNC Panamá, 2020).

Panamá ocupa la posición 66 de 141 economías del ICG 4.0 – 2019 (Imagen 24)

Performance Overview 2019 Key ◇ Previous edition ▲ High-income group average □ Latin America and the Caribbean average

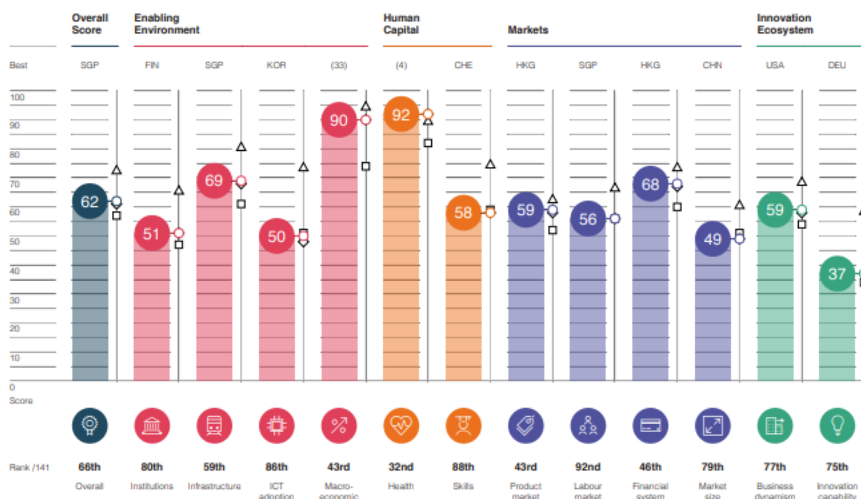


Imagen 24: Índice de competitividad Global de Panamá.

Fuente: World Economic Forum, (2019, p450)

En relación al ranking de infraestructura, Panamá ocupa el puesto 59. En la imagen 25 se observa el tercer puesto ocupado por Panamá, en comparación a las demás economías latinoamericanas, subiendo del 5° puesto ocupado en el año 2018 al 3er puesto ocupado en el año 2019, superado únicamente por México y Chile, quien ocupa el primer lugar. Esto confirma el destacado rol que tiene Panamá como centro logístico global.



Imagen 25: Datos clave del sector infraestructura.

Fuente: (Deloitte, 2019, p. 6)

3.2.12.1. INFRAESTRUCTURA PORTUARIA PANAMÁ

Uno de los aspectos más importantes de Panamá es su sector marítimo. De acuerdo con la consultora Menon Economics, la infraestructura portuaria de Ciudad de Panamá es considerada una de las 50 principales capitales marítimas del mundo (La Estrella Panamá, 2019).

El sistema portuario está conformado por catorce puertos y tres terminales petroleras, todos estos espacios logísticos son regulados por la Autoridad Marítima de Panamá; según los profesionales del sector, de estos catorce centros marítimos, solo cuatro pueden ser considerados como complejos portuarios:

- Puerto de Cristóbal.
- CCT – Colon Container Terminal.
- Puerto de Balboa.
- Manzanillo International Terminal – MIT.

Con respecto al Puerto de Balboa es importante señalar que se encuentra ubicado en la vertiente del Atlántico y el de Cristóbal en la del Pacífico. Cabe decir que los

cuatro terminales marítimos concentran prácticamente la totalidad de la carga y descarga del sistema portuario panameño que está en proceso de expansión.

Los terminales marítimos de Panamá se clasifican de la siguiente forma:

- Puertos Especializados: Son los de Almirante, Vacamonte y Chiriquí Grande, los cuales realizan su labor en torno a un artículo determinado.
- Complejos Portuarios: Balboa y Cristóbal; estos terminales se identifican por el servicio que ofrecen.
- Puertos de Carga General: Son los dos anteriores, puesto que se encargan de brindar todos los servicios que pueda requerir la mercancía.

La estrategia de privatización de estos puertos ha permitido que estos se modernicen y que surja la competencia, incrementos en el grado de eficiencia y reducción de los costos.

Además, el gobierno panameño está impulsando la construcción de un mega puerto en el acceso occidental del Canal, el cual sería operado por entidades privadas seleccionadas mediante un proceso de concesión.

En cifras se asegura que aproximadamente el 85% del tráfico portuario de contenedores obedece a carga de trasbordo; el 15% restante corresponde a la Zona Libre de Colón y a carga local (Zona Logística, 2013).

3.2.12.2. INFRAESTRUCTURA AEROPORTUARIA PANAMÁ

El fuerte crecimiento económico de Panamá en los últimos años, unido a su estratégica posición geográfica, hizo necesario un sistema aeroportuario eficiente que cubra la progresiva demanda existente. La ubicación geográfica de Panamá motivó a la industria aérea a mirar al país como un gran centro de conectividad en Latinoamérica. En este sentido, el Estado apostó por la creación de un gran hub aeroportuario que contribuya a reforzar el posicionamiento de la República de Panamá, como uno de los principales puntos de conexión de la región. Hoy día, en el Aeropuerto Internacional de Tocumen operan 23 aerolíneas comerciales, que sirven a más de 85 destinos hacia 37 países al rededor del mundo.

La primera terminal aérea fue construida a inicios de la década del 70, con una capacidad inicial de 1.5 millones de usuarios. No obstante, desde entonces el movimiento de pasajeros ha aumentado; y actualmente, se atiende en esta importante terminal más de 14.7 millones de viajeros anuales (Tocumen Panamá, 2020).

En la actualidad la red de aeropuertos nacionales está conformada por los siguientes aeropuertos:

- Ciudad de Panamá (PTY).

El aeropuerto de Tocumen cuenta con dos terminales para pasajeros con capacidad para mover hasta 25 millones de pasajeros anualmente, cifra estimada para el año 2025, y una terminal de carga donde actualmente operan 18 aerolíneas dedicadas a brindar servicio de carga. Su gran nivel de conectividad aérea es un potencial que atrae a las actividades de distribución de mercancía en Latinoamérica. Hoy día esta terminal moviliza anualmente en promedio 120 mil toneladas de correo y carga aérea. El crecimiento de las operaciones de pasajeros y de carga aérea en Panamá indica la función cada vez más importante que cumple Tocumen de conectar los sistemas de transporte aéreo de América del Norte, América del Sur y el Caribe.

- Panamá Oeste (BLB).

Conocido como Aeropuerto internacional Panamá Pacífico está ubicado en el área este del país, a 40 minutos del Aeropuerto Internacional de Tocumen, 10 minutos del Puerto de contenedores del Pacífico a 1 hora de la Zona Libre de Colón y a solo 20 minutos del centro de la cosmopolita Ciudad de Panamá.

- Colón (ONX)

El Aeropuerto Internacional Enrique Jiménez está ubicado en la ciudad de Colón, en la Provincia de Colón, dotado recientemente con una nueva torre de control y una pista que permite el arribo de aeronaves tipo Boeing 757-200, con capacidad de hasta 228 pasajeros en vuelos chárter.

- Chiriquí, David (DAV)

Ubicado en la provincia de Chiriquí, a 6,5 Km al este del centro de la ciudad de David, al norte del Estero de Pedregal. Es el tercer aeropuerto de Panamá en tráfico aéreo de pasajeros transportados.

- Coclé, Río Hato (RIH)

El Aeropuerto Internacional Scarlett Martínez está ubicado en Río Hato, en la provincia de Coclé. El mismo se encuentra a 90 Km de la Ciudad de Panamá. La terminal tiene la capacidad para atender aeronaves tipo Boeing 757-200 para 228 pasajeros.

Las instalaciones del Aeropuerto Internacional Scarlett Martínez cuentan con seguridad, migración, aduanas, una amplia área para estacionamientos y un túnel que permite el tránsito expedito con la vía Panamericana.

3.2.12.3. INFRAESTRUCTURA TELECOMUNICACIONES E INTERNET

PANAMÁ

El Gobierno Nacional, a través de la Junta Asesora de Servicio y Acceso Universal, creada mediante la Ley 59 de 11 de agosto de 2008 y administrada por la Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental (AIG), impulsa el proyecto “Red Nacional Internet”, cuyo objetivo es llevar conectividad inalámbrica a todos los rincones del país (AIG, 2020).

Como parte de las Estrategias de Modernización del Estado mediante el uso eficaz e intensivo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) incluidas en la Agenda Digital Nacional PANAMA 4.0, para el Desarrollo de la Sociedad del Conocimiento como medio para reducir la Brecha Digital, Acceso Universal a Internet de Banda Ancha y el Desarrollo de servicios de Gobierno Electrónico, la Junta Asesora de Servicio y Acceso Universal, mediante Resolución No.14-2015, autoriza la nueva Red Nacional Internet 2.0 (RNI 2.0), que contempla 1.320 puntos de acceso de conexión gratuita de Internet WiFi con una velocidad de 2 Megas para el usuario final en sitios de interés público y 60 % más de cobertura con una inversión total de US\$ 21,600,000 para su implementación, mantenimiento y operación para los próximos cuatro años (2017 – 2020).

La modernización de la Red se llevó a cabo con el objetivo de crear las condiciones necesarias para elevar la accesibilidad al Servicio de Internet básico, igualdad de oportunidades a ciudadanos con limitaciones geográficas o económicas, con una mayor penetración de la Banda Ancha que incentive la adopción de los servicios digitales públicos y privados que consecuentemente incrementará la competitividad del país.

La Red Nacional Internet 2.0 pretende atender un total de 288 corregimientos a nivel nacional, llevando el beneficio a más el 80% de la población; aumentando la capacidad de banda ancha, ofreciendo a una mayor cantidad de ciudadanos la posibilidad de acceso a los procesos electrónicos del Estado, coadyuvando a una mayor participación ciudadana, tanto con el gobierno central como los gobiernos locales para permitir mejor comunicación, planificación y prestación de servicios por parte del Estado.

Relacionado al cubrimiento de telefonía, uso de internet se encuentra en el portal de la comisión Interamericana de Telecomunicaciones (CITEL), los siguientes datos estadísticos (OEA CITEL, 2020)

- Superficie: 75.420 Km².
- 51.14% de la Población utiliza Internet.
- 95.75% de la Población utiliza Telefonía Móvil.
- 15.9% de la Población cuenta con Televisión Interactiva
- 4.65% de hogares cuentan con línea fija.

En la imagen 26 observamos el cubrimiento porcentual poblacional y territorial de la telefonía celular. En la tabla 5, habíamos anticipado que la concentración de la población en los centros urbanos corresponde al 68.4% y este resultado puede interpretarse de la siguiente manera: con una infraestructura que cubre solo el 38% del territorio nacional se atiende el 96% de la población.

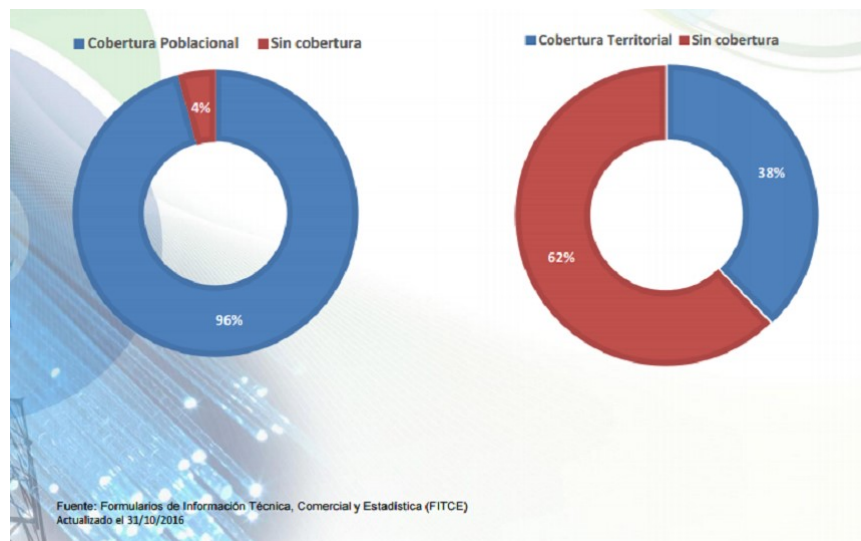


Imagen 26: Cobertura Poblacional y Territorial de Telefonía celular.

Fuente: (FITCE, 2016)

Panamá es el país más competitivo de la región en telecomunicaciones ya que por el istmo pasan 7 de los más importantes cables de fibra óptica de América. Estos cables permiten a millones de personas mantener sus comunicaciones a través de correos electrónicos, videos, chats, videoconferencias, transacciones de pago electrónico, comunicaciones estatales y financieras. Por esta razón la empresa Google, empresa líder en tecnología en el mundo, anunció que expandirá a través de una inversión millonaria uno de sus principales cables submarino hacia Panamá, con el objetivo de mejorar la cobertura de su red de telecomunicaciones a Centroamérica, aprovechando las ventajas de competitividad que ofrece el istmo y consolidándolo como el “hub digital” de la región (Radio Panamá, 2019).

3.2.12.4. INFRAESTRUCTURA ELECTRICIDAD PANAMÁ

El estudio preparado por la Organización Latinoamericana de Energía (OLADE) para el Banco Interamericano de Desarrollo BID, (OLADE, 2012) define el porcentaje de cobertura eléctrica como la relación expresada entre el número de viviendas con acceso al servicio eléctrico y el total de viviendas. Para establecer dicho indicador se utiliza el número de usuarios de energía eléctrica residenciales

y el número total de viviendas en el país. En la tabla 14 vemos los porcentajes de cobertura eléctrica de acuerdo a los censos disponibles de los años 1990, 2000 y 2010.

Año del Censo	No de Viviendas Ocupadas	No de Viviendas Ocupadas Electrificadas	Cobertura Urbana %	Cobertura Rural %	Cobertura Total %	Población	No. de Hogares
1990	556,656	382,628	95.56	43.49	72.8	2,326,291	573,355
2000	681,799	554,994	97.19	52.16	81.4	2,839,177	704,384
2010	896,050	784,492	98.74	63.85	87.6	3,415,813	912,590

Tabla 14: Información Censal con la Desagregación disponible del indicador de cobertura eléctrica de la República de Panamá Fuente: (OLADE, 2012)

La tabla 15 nos muestra el índice de cobertura eléctrica basado en los clientes residenciales Vs el índice de cobertura eléctrica de los censos de Panamá.

Panamá	Clientes residenciales	Viviendas ocupadas	Índice de cobertura eléctrica (clientes)	Índice de cobertura eléctrica (censos)
2004	575,133	760,548	75.6%	83.8%
2005	605,033	781,618	77.4%	84.4%
2006	636,449	803,271	79.2%	85.0%
2007	665,910	825,524	80.7%	85.7%
2008	692,177	848,393	81.6%	86.3%
2009	715,739	871,896	82.1%	86.9%

Tabla 15: Índice de cobertura eléctrica Panamá

Fuente: (OLADE, 2012)

La imagen 27 nos muestra la evolución de la cobertura eléctrica total de Panamá entre los años de 1970 y 2009.

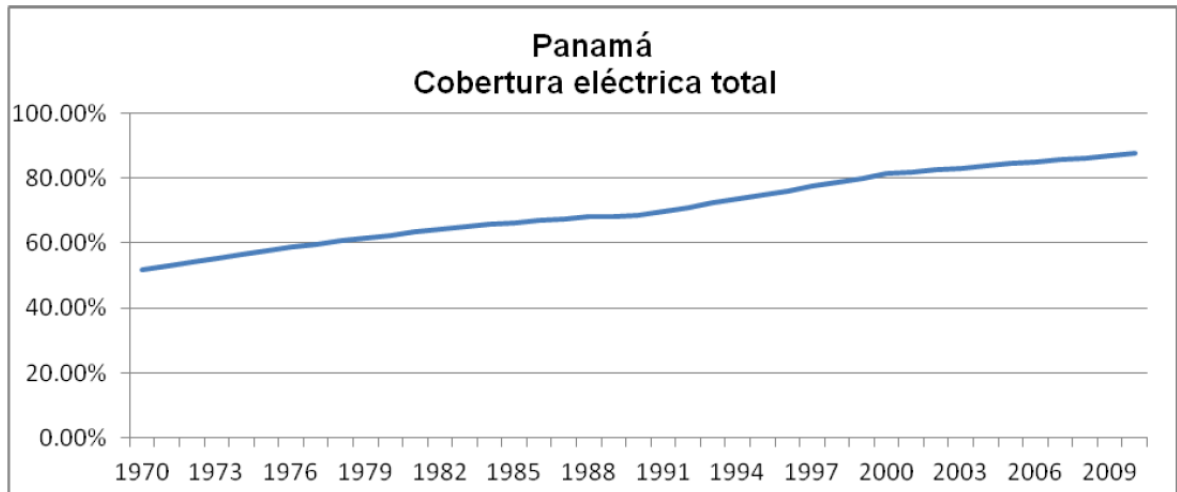


Imagen 27: Cobertura eléctrica total Panamá

Fuente: (OLADE, 2012)

Para el año 2010 la cobertura del servicio de electricidad alcanza aproximadamente el 90% de la población. La provincia con mayor índice de electrificación es Panamá, donde se alcanza el 97% de las viviendas, mientras que Colón y los Santos, con el 92% están por encima de la media. En el resto de provincias, la tasa de cobertura oscila entre un mínimo de 61% para Darién y el 88% para Chiriquí (PNU Panamá, 2017).

4. ANÁLISIS DEL PRODUCTO EN EL MERCADO OBJETIVO

4.1. ARANCELES Y PREFERENCIAS ARANCELARIAS

De acuerdo a la Tabla 9 apartado 5.2.7.1 seleccionamos la posición arancelaria 6204 (Trajes sastre, conjuntos, chaquetas (sacos), vestidos, faldas, faldas pantalón,

pantalones largos, pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y shorts (excepto de baño), para mujeres o niñas), porque representa el mayor valor de mercado. En el año 2019 Panamá importó US\$ 238.3 millones y como la infraestructura de Confecciones KATEX se adapta muy bien a la confección de este tipo de prenda, vamos a centrarnos en esta partida arancelaria.

El arancel de importación de la República de Panamá, (Ministerio de Economía y Finanzas Panamá, 2013) determina en su capítulo 62 las prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto y determina la partida 62.04 con las siguientes categorías:

- 6204.1x.xx Trajes de Sastre
 - 11.xx De lana o pelo fino (DAI=15%)
 - 12.xx De Algodón (DAI=10%)
 - 13.xx De Fibras Sintéticas (DAI=15%)
 - 19.xx De las demás materias textiles (DAI=10%)
- 6204.2x.xx Conjuntos
 - 21.xx De lana o pelo fino (DAI=15%)
 - 22.xx De Algodón (DAI=10%)
 - 23.xx De Fibras Sintéticas (DAI=10%)
 - 29.xx De las demás materias textiles (DAI=10%)
- 6204.3x.xx Chaqueteas
 - 31.xx De lana o pelo fino (DAI=5%)
 - 32.xx De Algodón (DAI=5%)
 - 33.xx De Fibras Sintéticas (DAI=5%)
 - 39.xx De las demás materias textiles (DAI=5%)
- 62.04.4x.xx Vestidos
 - 41.xx De lana o pelo fino (DAI=15%)
 - 42.xx De Algodón (DAI=10%)
 - 43.xx De Fibras Sintéticas (DAI=10%)
 - 44.xx De Fibras Artificiales (DAI=15%)
 - 49.xx De las demás materias textiles (DAI=10%)

- 62.04.5x.xx Faldas y Faldas Pantalón
 - 51.xx De lana o pelo fino (DAI=15%)
 - 52.xx De Algodón (DAI=10%)
 - 53.xx De Fibras Sintéticas (DAI=10%)
 - 59.xx De las demás materias textiles (DAI=10%)
- 62.04.6x.xx Pantalones largos, Pantalones con peto, pantalones cortos (calzones) y shorts
 - 61.xx De lana o pelo fino (DAI=10%)
 - 62.xx De Algodón (DAI=10%)
 - 63.xx De Fibras Sintéticas (DAI=10%)
 - 69.xx De las demás materias textiles (DAI=10%)

El Derecho Arancelario a la Importación se identifica con la sigla DAI y al frente de cada subpartida está indicado el porcentaje que paga de arancel en cada subcategoría.

Al momento de la importación se debe pagar el 7% de Impuesto al Traslado Bienes Materiales y Servicio (ITBMS), que es un impuesto que grava las transferencias de bienes muebles y la prestación de servicios en la República de Panamá. Este impuesto podemos asemejarlo al IVA (Impuesto sobre el Valor Añadido) que existen en otros países como en el caso de Colombia.

De acuerdo con Universal Cargo *Freight Forwarders* (Universal Cargo, 2020) los impuestos y agencia de aduanas que se paga para ingresar mercancía con clasificación arancelaria 6204.42.10 (Vestido de algodón para mujeres), de Colombia a Panamá son:

- DAI 10%
- ITBMS 7%
- Uso del sistema SIGA US\$135
- Custom Broker US\$180 + 0.0025% sobre el valor CIF de la mercancía

4.2. BARRERAS NO ARANCELARIAS

Como se mencionó en el apartado 5.2.8.1 Entorno Regulatorio Colombia-Panamá, existe un tratado de alcance parcial (AAP) vigente desde julio de 1993, pero no ha sido ratificado por los gobiernos y a la fecha se mantiene suspendido. En el año 2016, la relación comercial entre Colombia y Panamá se dificultó, por culpa de los elevados aranceles que impuso Panamá a algunos productos colombianos, entre ellos la ropa. (El Tiempo, 2016). La razón de esta tensión comercial se debe a que Colombia está golpeada por el contrabando y la evasión de impuestos que se hace a través de Panamá, aspecto que quedó expuesto luego del destape de los '*Panamá Papers*', con los que el mundo comprobó que ese país se presta para ocultar riqueza que debe pagar impuestos. A la fecha, las importaciones de Confecciones a Panamá desde Colombia no están restringidas, ni tiene cuotas, ni exigen certificaciones ni el cumplimiento de ninguna normatividad técnica, pero los aranceles son altos (PROCOLOMBIA, 2020).

4.3. SEGMENTACIÓN Y NICHO DE MERCADO

Confecciones KATEX se centrará en empresas con capacidad de distribución y cobertura de todo el territorio panameño, especialmente almacenes de cadena, tiendas por departamentos y grandes superficies.

4.4. COMPETENCIA

En el numeral 5.2.6.1 habíamos mencionado que los principales países competidores de Confecciones KATEX, eran, en su orden: China, Zona Franca de Colón, USA, Hong Kong, India, Vietnam, Bangladesh. Las fuentes de datos consultadas no permitieron identificar los nombres de los fabricantes exportadores en esos países, lo que si se determinó fueron los volúmenes en dinero exportado por cada uno de ellos. (Tabla 6).

4.5. LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN

La cadena logística es el proceso de planificación, gestión y control de los flujos de materiales y productos, en el que se incluyen las informaciones y los servicios relacionados con dicho proceso

Fuente: (Cargo Flores, 2018).

En la cadena logística se incluyen las operaciones de aprovisionamiento de materias primas o materiales, la fabricación o transformación de productos y la distribución de los mismos. Abarca los movimientos internos y externos, así como las operaciones de importación y exportación.

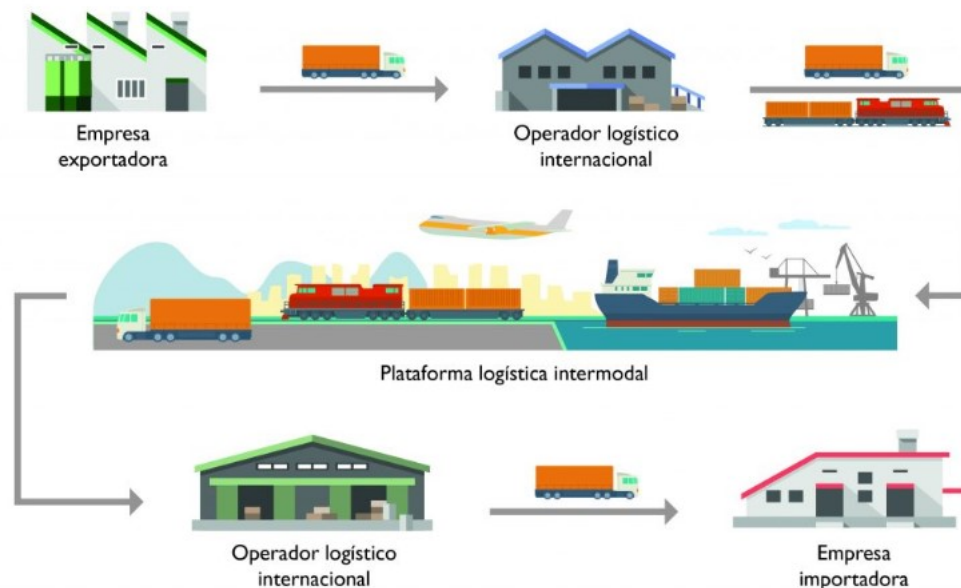


Imagen 28. La cadena logística internacional. Fuente: Tomado del portal: <https://www.cargoflores.com/service/logistica-y-distribucion-internacional/> Cargo Flores (2018)

La cadena logística comprende todos los pasos y actividades que se deben tener en cuenta para realizar el traslado de una mercancía de un lugar o de un país a otro.

Los pasos a seguir son:

- Transporte interno (vendedor)
- Trámite de aduana de exportación (vendedor / comprador, dependiendo del término de negociación). Estos trámites se realizan por medio de un agente de aduanas o un operador logístico integral.
- Movilización y cargue en puerto de origen.
- Transporte internacional (aéreo / marítimo).
- Arribo de la carga en país de destino (agente de carga).
- Traslado a deposito temporal (operador portuario).
- Ubicación, reconocimiento de la mercancía (agente de aduanas).
- Acta de inspección y revisión documental (agente de aduanas).
- Digitación y aceptación de la declaración (agente de aduanas).
- Pago de impuestos en banco (importador / exportador de acuerdo a término de negociación).
- Retiro de puerto / aeropuerto (transportador asignado por importador o exportador de acuerdo a término de negociación).
- Transporte interno país de destino.
- Entrega en bodegas o lugar acordado.

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

1. Analizar la carga a transportar
2. Preparación de empaque y embalaje
3. Selección del modo de transporte
4. Costos asociados a cada modo de transporte
5. Documentación necesaria para la exportación
6. Distribución

Asegurar el cubrimiento de cada uno de estos aspectos permitirá garantizar el éxito en el proceso de la logística de exportación.

4.5.1. ANÁLISIS DE LA CARGA A TRANSPORTAR

En general, las cargas se clasifican en dos tipos, carga general y carga a granel. Veamos en que se caracteriza cada una de ellas y los tipos de carga que engloban: (Movertis, 2020).

- Carga general. Se trata de aquella mercancía de diferentes tamaños, pero que se puede contar por unidades. Estos productos pueden ir sueltos o empaquetados de diferentes formas. Según sea esta forma, hablamos también de:
 - Carga fraccionada: cuando la carga se transporta en fardos, sacos, cajas o paquetes.
 - Carga unitarizada: en este caso, la carga va agrupada en paquetes de mayor volumen, en pallets o contenedores.
- Carga a granel. Se trata de productos que, por sus características y futuros usos, se transportan sin ser empaquetados de manera individual. Estamos hablando de productos como la arena, el hormigón, los cereales, el agua o determinados gases. Esta mercancía se transporta en contenedores especiales o en los denominados camiones cisternas.

Otra forma de clasificar los diferentes tipos de carga, es atendiendo a la naturaleza de la mercancía a transportar. Así, podemos encontrarnos con:

- Carga de mercancías peligrosas. Determinados productos son considerados como peligrosos por sus características. Estamos hablando de productos tóxicos, inflamables, gases contaminantes, sustancias radiactivas o venenosas o productos explosivos, entre otros. Estos artículos pueden suponer un gran riesgo para la salud pública y ocasionar grandes catástrofes naturales, de ahí que la seguridad en su transporte cobre vital importancia. Todos los vehículos que transporten cargas peligrosas deben estar debidamente señalizados con los paneles reglamentarios para cada tipo de carga.
- Carga de productos perecederos. Cuando la carga a transportar contiene productos que necesitan de una temperatura constante para su conservación. Claros ejemplos son los alimentos, como frutas, verduras, carnes, pescados y

congelados, pero no son los únicos. Dentro de esta categoría también podemos incluir el transporte de flores o de ciertos medicamentos.

- Carga de productos frágiles. Otro tipo de cargas son aquellas que transportan productos que se pueden romper fácilmente y que necesitan un embalaje y unos cuidados especiales para protegerlo. Objetos de cristal, porcelana, barro, televisiones, antigüedades o piezas de arte entrarían dentro de esta categoría.

Los productos de Confecciones KATEX se clasifican como Carga General unitarizada, los cuales se empaacan en cajas de cartón que permiten su agrupamiento posterior en estibas de 1,00 metro x 1,20 metros, para facilitar su manipulación y transporte.

4.5.2. PREPARACIÓN DE EMPAQUE Y EMBALAJE

Se entiende por empaque todo elemento fabricado con materiales de cualquier naturaleza que se utilice para contener, proteger, manipular, distribuir y presentar un producto (desde insumos y materias primas hasta artículos terminados), en cualquier fase de la cadena de distribución física. El empaque también es conocido bajo el término envase, por lo que la utilización de cualquiera de estos dos conceptos es válida. La función principal del empaque es brindar seguridad a la mercancía durante su desplazamiento de un punto A, a un punto B. El empaque adiciona valor al producto cuando este se exhibe al cliente final como fue empacado en origen. Por lo tanto, el empaque esta también orientado al marketing porque brinda una buena imagen del producto distinguiéndolo del de la competencia.

Los empaques, teniendo en cuenta sus características, se pueden clasificar en:

- Empaque primario: Es aquel recipiente o envase que contiene el producto. Por ejemplo, una botella que contiene en su interior una bebida.
- Empaque secundario: Es aquel que contiene al empaque primario y tiene como finalidad brindarle protección, servir como medio de presentación y facilitar la manipulación del producto para su aprovisionamiento en los estantes o anaqueles en el punto de venta. Este empaque puede separarse del producto

sin afectar las características del mismo. Un ejemplo típico es una caja que contiene botellas de vino

- Empaque terciario: Es aquel que puede agrupar varios empaques primarios o secundarios y tiene como finalidad facilitar la manipulación y el transporte de los productos. Por ejemplo, una caja de cartón que agrupa varias unidades de empaques secundarios, los cuales a su vez contienen en su interior en envase primario.

La unidad de carga es una combinación o agrupación de empaques terciarios o embalajes en una carga compacta de mayor tamaño, para ser manejada como una sola unidad, reduciendo superficies de almacenamiento, facilitando las operaciones de manipulación y transporte del producto. Ejemplo: Una estiba o *pallet* que puede agrupar varias unidades de empaques terciarios.

El embalaje tiene que ver con la forma con se agrupan los productos empacados para transportarlos desde el origen (empresa exportadora) hasta el destino empresa importadora. El embalaje tiene la función principal de proteger la carga y a la vez facilitar el manipuleo y transporte de la misma desde el país de origen hasta el país de destino (Cámara de Comercio de Bogotá, 2019).

Como la carga de Confecciones KATEX es carga general, esta no requiere tratamiento especial y por lo tanto el empaque deberá ser en cajas de cartón. Para asegurar una correcta manipulación de la caja de cartón y mantener bajos los costos logísticos asociados a la exportación, el peso de las cajas no debe exceder los 25 kilos. Las cajas deben estar identificadas con un rótulo de acuerdo a la norma ISO 780.1999, tal como se ilustra en la imagen 29.



Imagen 29: Marcado de las cajas de embalaje. Fuente: Urrego, J. (mayo de 2013)

De acuerdo con el manual de empaque y embalaje de PROCOLOMBIA, (PROCOLOMBIA, 2016), el marcado y rotulado del embalaje se compone de: marcado de expedición, marcado de información y marcado de manipulación.

- El marcado de expedición se refiere a los datos necesarios para la entrega del embalaje a su destino y dependerá del medio de transporte.
- Para el caso marítimo, la información debe estar en dos de las caras y debe contener en el mismo orden:
 - Iniciales o nombre abreviado y dirección del comprador o consignatario.
 - Número de referencia acordado entre el comprador y el vendedor.
 - Puerto de descarga - Lugar de destino.
 - País y lugar de descarga.
 - Número de embalaje o número total de cajas en el envío.
 - El tipo de letra utilizada debe ser mínimo de 2 cm de altura.
- Para transporte aéreo, es indispensable la siguiente información:
 - Nombre de la compañía aérea.
 - Número de la carta de porte aéreo.

- Aeropuerto de descarga, indicado según el código de tres letras acordado por la IATA para designar el aeropuerto. Por ejemplo, BOG significa Bogotá.
- País y lugar de descarga.
- El número total de unidades de envío y el número del embalaje.
- El marcado de información está relacionado con información sobre el producto, como es el peso bruto, peso neto, tipo y nombre de producto, número de unidades. Esta información se debe colocar al menos en las dos caras de mayor tamaño de la caja corrugada.
- Marcado de manipulación, consisten en un grupo de símbolos, utilizados convencionalmente para transmitir las instrucciones de manejo (imagen 30). Estas marcas se deben ubicar siempre en la esquina superior izquierda de los embalajes, impresas en color negro y deben tener una medida mínima de 10 cm.

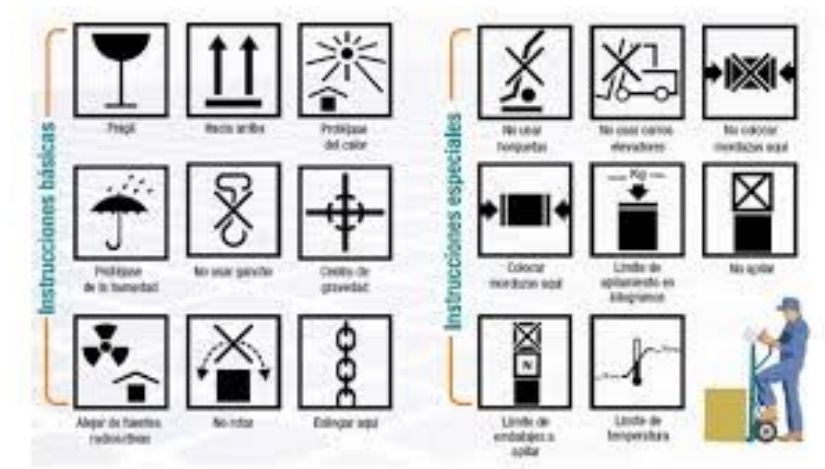


Imagen 30: Símbolos para la Identificación de cajas corrugadas de acuerdo a la norma ISO 789. Fuente: Pardo Vicente, J. (28 de septiembre de 2015)

4.5.3. SELECCIÓN DEL MODO DE TRANSPORTE

Panamá cuenta con 27 aeródromos públicos y 41 privados. De los públicos, 5 son aeropuertos, es decir que cuentan con oficinas de migración, aduanas y reciben

pasajeros al igual que carga en tránsito para otros países.

El principal terminal es el de Tocumen y es el único habilitado por aduana, se encuentra ubicado en las afueras a unos 45 minutos del centro de la ciudad de Panamá, donde una moderna autopista comunica la terminal con el centro bancario.

El segundo aeropuerto en importancia es el Marcos A. Gelabert, ubicado en la antigua base militar de Albrook, dando servicio a vuelos domésticos e internacionales a menor escala que el de Tocumen.

Otros aeropuertos importantes, pero que sus operaciones principales son de pasajeros nacionales, son el David en la provincia de Chiriquí y Colón en la Provincia de Colón, en el área de Coco Solo.



Imagen 31: Acceso aéreo a Panamá desde Colombia.

Fuente: PROCOLOMBIA (2014)

Pese a que la oferta de servicios aéreos desde Colombia se concentra en el Aeropuerto Internacional El Dorado, en Bogotá, también se prestan servicios desde Medellín, Barranquilla y Cali, donde el destino final es Ciudad de Panamá. La oferta de servicios está compuesta por 8 aerolíneas en servicio directo, la mayoría de ellas con frecuencias diarias, distribuidas en los cupos para carga en vuelos de pasajeros y servicios cargueros. La oferta se complementa con un (1) servicio en conexión.

***Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio a Panamá**

AEROLINEA	CONEXIONES	FRECUENCIA	CLASE
	MIAMI – ESTADOS UNIDOS	Todos los días	Pasajeros
		Todos los días	Pasajeros
		Lunes	Carga
		Todos los días	Carga
		Lunes a Sábado	Carga
		Lunes, Miércoles, Viernes, Sábado	Carga
		Lunes , Miércoles y Viernes	Carga
		Todos los días	Pasajeros
		Todos los días	Carga

Fuente: Aerolíneas prestadoras de servicios
Procesadas por Proexport Colombia

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

Imagen 32: Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio a Panamá desde Colombia. Fuente: (PROCOLOMBIA, 2014)

4.5.4. COSTOS ASOCIADOS A CADA MODO DE TRANSPORTE

Para exportar los productos de Confecciones KATEX a Panamá podemos considerar dos alternativas: Transporte Aéreo y Transporte Marítimo.

Contrariamente a lo que se suele pensar, el transporte marítimo en consolidado (LCL, Less than Container Load), no siempre es la opción más adecuada para el transporte de las mercancías, de hecho, según las condiciones, el transporte aéreo, puede ser incluso más económico.

Para comparar y valorar en igualdad de condiciones una cotización de transporte marítimo y una cotización de transporte aéreo, debemos conocer de antemano algunos conceptos:

- Las tarifas no siguen las mismas consignas. Para hacer un envío en LCL, la tarifa mínima es para 1 tonelada o 1 m³, independientemente de que la mercancía sea inferior. En aéreo las tarifas son diferentes, los mínimos son inferiores, pero el volumen es muy importante ya que, por ejemplo, enviar una

caja pequeña de 500 tornillos, pese a ser muy pesados, ocupa mucho menos espacio que una caja de 500 esponjas.

- También hay que tener claro lo que implica agrupar nuestra mercancía con otras mercancías, como ocurre en el LCL. De entrada, hay una mayor intervención humana (consolidado y desconsolidado de la mercancía), y en el caso de que alguna mercancía del contenedor tuviera algún problema, el despacho de nuestra mercancía podría sufrir retrasos.
- Pero lo más importante para decidir entre LCL y aéreo es el valor de la mercancía.

En términos generales hay una recomendación que orienta la decisión entre elegir el transporte aéreo al transporte marítimo: Si el valor de la mercancía permite hacer envíos por vía aérea manteniendo un margen de beneficios.

En la siguiente tabla resumimos las ventajas y desventajas del Transporte Aéreo.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Rapidez	Altos Costos
Agilidad en los trámites administrativos	Existencia de externalidades (congestión de aeropuertos)
Menores tiempos de viaje	Limitación de peso y volumen de las mercancías.
Es el medio de transporte con menor índice de siniestralidad	Limitaciones también derivadas de la capacidad de carga total del avión y por las dimensiones de las puertas y bodegas.

Tabla 16: Ventajas y Desventajas del Transporte Aéreo

Fuente: (Minitransporte, 2009)

En términos generales, el transporte aéreo es el más indicado cuando el tiempo de transito requerido es crítico, en los casos de mercancía de alto valor, de bultos pequeños y en el caso de mercancía perecedera.

Para llegar al mercado de Panamá, el modo de transporte ideal recomendado para exportar los productos de confección KATEX es el transporte aéreo. Los factores considerados para hacer esta selección son:

- Distancia y tiempo de entrega.
- Seguridad y valor de la mercancía.
- Tarifa y costos de envío.
- Cantidad de producto, según capacidad productiva de Confecciones Katex.

4.5.5. DOCUMENTACION NECESARIA PARA LA EXPORTACION

Los documentos requeridos para ingreso de mercancías al territorio panameño, son:

- Envíos Comerciales:
 - 2 facturas comerciales en español o en inglés, que contengan: fecha, nombre del exportador e importador; especificación de la mercancía; precio por unidad y valor FOB, descuentos (si hay); carga; seguros y otros gastos si el término de compraventa acordada es CIF; y firma autorizada con juramento del consignatario: “Declaro bajo la gravedad del juramento y con la firma puesta al pie de esta declaración, que todos y cada uno de los datos aquí expuestos son correctos y verdaderos y que no se ha hecho o hará ningún arreglo o compromiso que altere el precio de venta que aparece en esta factura”.
 - Licencia de importación si el bien lo requiere. (No aplica por los productos de Confecciones KATEX).
- Envíos muestras sin valor comercial:
 - Valores de US\$ 50 o menos.
 - 2 facturas con la declaración de valor.

Panamá aplica la norma internacional para medidas fitosanitarias (NIMF 15) a partir del 17 de febrero de 2005. Esta medida reduce el riesgo de introducción y/o dispersión de plagas relacionadas con el embalaje de madera. La medida recae en: Pallets, Estibas de madera, Bloques, Cajas y demás empaques y embalajes de madera.

Es decir que los exportadores que usen este tipo de embalajes, deben conseguir la autorización NIMF 15. Para Colombia, el ICA es la entidad encargada de autorizar la marca.

4.5.6. DISTRIBUCIÓN

Este aspecto se trata en el apartado 6.7. Canales de distribución y comercialización.

4.6. COSTEO DEL PRODUCTO PARA LA EXPORTACIÓN

Antes de emprender una negociación con compradores en Panamá es necesario conocer los costos totales de la exportación. Para eso conozcamos primero los términos usados en las negociaciones

4.6.1. TÉRMINOS DE LA NEGOCIACION (INCOTERMS)

Los términos de comercio internacional, conocidos como INCOTERMS (International Commercial Terms), son normas acerca de las condiciones de entrega de las mercancías. Se usan para dividir los costos de las transacciones comerciales internacionales, delimitando las responsabilidades entre el comprador y el vendedor y reflejan la práctica actual en el transporte internacional de mercancías. Son términos definidos y elaborados por la Cámara Internacional de Comercio (CIC), con la finalidad de establecer un lenguaje estandarizado que pueda ser utilizado por los compradores y vendedores que participan en negocios internacionales a nivel mundial. Se asocian en 4 grupos y en total son 11 términos: (TIBA, 2020)

- **EXW Ex Works/ En fábrica**
 - El vendedor/exportador pone la mercancía a disposición del comprador en sus propios almacenes, únicamente se ocupa del embalaje de la misma.
 - El comprador/importador, por tanto, es quien asume todos los gastos y responsabilidades desde que la mercancía cruza almacén, antes de

cargarla. El seguro no es obligatorio, pero de contratarse lo asumiría el comprador, ya que es quién asume el riesgo.

Este INCOTERM no debe utilizarse si el vendedor entrega la mercancía en otro lugar que no sean sus instalaciones.

- **FCA *Free Carrier***/ Libre transportista
 - El vendedor entrega la mercancía en un punto acordado y asume costes y riesgos hasta la entrega en ese punto convenido, incluidos los costes del despacho de exportación. Así las cosas, el vendedor se ocupa del transporte interior y de las gestiones aduaneras de exportación, excepto si el lugar designado son las instalaciones del vendedor (FCA almacén), en cuyo caso la mercancía se entrega en dicho punto cargada en los medios de transporte dispuestos por el comprador, asumiendo el coste el comprador.
 - El comprador asume los gastos desde la carga a bordo hasta la descarga, incluido el seguro, si se contratara, por ser quién asume el riesgo cuando se carga la mercancía en el primer medio de transporte.

La novedad del FCA respecto a los INCOTERMS de 2010, es que cuando se trate de transporte marítimo, el comprador puede indicar a su transportista que emita un B/L (*Bill of Lading*/ Carta de Embarque), al vendedor con la especificación “*on board*” (a bordo), como justificante de la entrega de la mercancía para facilitar la operativa de los créditos documentarios y que se abone así el crédito al vendedor como garantía del banco, pero que no es parte en el contrato de transporte.

- **FAS *Free Alongside Ship***/ Libre al costado del buque
 - El vendedor entrega la mercancía en el muelle de carga del puerto de origen y asume los gastos hasta la entrega, así como los trámites aduaneros de exportación.
 - El comprador gestiona la carga a bordo, estiba, flete y demás gastos hasta entrega en destino, incluido el despacho de importación y el seguro, si se contratara, ya que no es obligatorio. Además, asume los riesgos una

vez la mercancía está en el muelle de carga, antes de cargarse en el buque.

Este INCOTERM solo es válido para el transporte marítimo y se emplea generalmente para mercancías especiales que tienen unas necesidades de carga particulares, no es habitual para carga paletizada o contenedores.

- **FOB *Free On Board*** Libre a bordo
 - El vendedor asume los gastos hasta la subida a bordo de la mercancía, momento en el que transmite también los riesgos, así como el despacho de exportación y gastos en origen. También se encarga de contratar el transporte, si bien este corre por cuenta del comprador.
 - El comprador se encarga de los costes del flete, descarga, trámites de importación y entrega en destino, así como del seguro, si lo quisiera contratar. La transmisión de riesgos tiene lugar cuando la mercancía está a bordo.

Este INCOTERM solo se utiliza para transporte marítimo y no debe emplearse para mercancías en contenedores, ya que la responsabilidad se transmite cuando la mercancía se carga a bordo del buque (la mercancía está físicamente tocando el suelo del buque), pero los contenedores no se cargan en cuanto llegan a la terminal, por tanto, si la mercancía sufriera algún daño mientras está en el contenedor, sería muy difícil establecer cuándo sucedió.

- **CFR *Cost and Freight*** Coste y flete
 - El vendedor se hace cargo de todos los costes hasta que la mercancía llega al puerto de destino, incluido el despacho de exportación, los gastos en origen, el flete y generalmente los gastos de descarga.
 - El comprador se ocupa de los trámites de la importación y el transporte hasta el destino. También asume el riesgo en el momento en que la mercancía está a bordo, por lo que, aunque no es obligatorio, suele contratar seguro.

Este INCOTERM solo se emplea en transporte marítimo.

- **CIF *Cost, Insurance and Freight/ Coste, Seguro y flete.***
 - El vendedor asume como en CFR todos los gastos hasta la llegada al puerto de destino, incluyendo despacho de exportación, gastos en origen, flete y generalmente descarga, pero además originariamente debe contratar un seguro, aunque el riesgo se transfiera al comprador una vez la mercancía esté cargada a bordo.
 - El comprador es quien asume los gastos de importación y el transporte hasta destino.

La novedad de este INCOTERM en la versión 2020, hace referencia a las coberturas del seguro que debe contratar el vendedor, apuntando que deben ser las mismas que las proporcionadas por las Cláusulas C de las Institute Cargo Clauses, es decir, el seguro debe cubrir hasta la llegada a puerto de destino. Es un INCOTERM que solo se utiliza para el transporte marítimo. Es un INCOTERM muy utilizado, ya que determina el valor en aduana.

- **CPT *Carriage Paid To/ Transporte pagado hasta***
 - El vendedor asume los gastos hasta la entrega de la mercancía en el lugar convenido, es decir, se encarga de todos los gastos en origen, el despacho de exportación, el transporte principal y generalmente, gastos en destino.
 - El comprador asume los trámites de importación, el seguro si lo contratara, ya que no es obligatorio. El riesgo pasa al comprador una vez se carga la mercancía al primer medio de transporte contratado por el vendedor.

Este INCOTERM es válido para cualquier medio de transporte.

- **CIP *Carriage and Insurance Paid/ Transporte y seguro pagados hasta***
 - El vendedor corre con los gastos hasta la entrega en el lugar convenido en destino, es decir, los gastos en origen, despacho de exportación, flete y, además, el seguro, que es obligatorio.

- El importador se encarga de los trámites de importación y la entrega a destino y asume el riesgo cuando se carga la mercancía en el primer medio de transporte.

La novedad en este INCOTERM, respecto a los INCOTERMS de 2010, reside de nuevo en las coberturas del seguro, en este caso, el seguro además de obligatorio, debe contener las mismas coberturas que las proporcionadas por las Cláusulas A de las Institute Cargo Clause, la mercancía debe estar asegurada hasta la entrega al transportista en destino.

- **DPU *Delivered at place Unloaded***/ Entregada en lugar descargada
 - El vendedor asume los costes y riesgos originados en origen, embalaje, carga, despacho de exportación, flete, descarga en destino y entrega en el punto acordado.
 - El comprador asume los tramites del despacho de importación.

Este INCOTERM es de nueva creación y sustituye a DAT, en realidad lo que hace es ampliar las opciones de entrega, ya que DAT indicaba que la entrega debía realizarse en la terminal, ahora con DPU la entrada pueda realizarse en otro lugar acordado, además de en la terminal.

- **DAP *Delivered At Place***/ Entregado en un punto
 - El vendedor asume todos los gastos y riesgos de la operación, salvo el despacho de importación y descarga en destino, es decir, todos los gastos en origen, flete y transporte interior.
 - El comprador únicamente debe ocuparse del despacho de importación y de la descarga.

Este INCOTERM es válido para todos los medios de transporte, el seguro no es obligatorio, pero si se contratará, los gastos los asumiría el vendedor.

- **DDP *Delivered Duty Paid***/ Entregado con derechos pagados
 - El vendedor asume todos los gastos y riesgos desde el embalaje y verificación en sus almacenes hasta la entrega en el destino final, incluidos los despachos de exportación e importación, flete y seguro, si se contratara.

- El comprador solo debe recibir la mercancía y generalmente descargarla, aunque puede ocuparse también el vendedor.

Este INCOTERM es justo el opuesto a EXW, el vendedor asume todos los gastos y riesgos.

4.6.2. COSTOS ASOCIADOS A LA EXPORTACION A PANAMÁ

Con el propósito de conocer los costos asociados a la exportación de los productos KATEX, conseguimos una cotización (Anexo 1, 2 Y 3) con MAROL, empresa Logística de Comercio Exterior (MAROL, 2020), una cotización por la misma carga transportada vía marítima y aérea. Los valores se resumen en la Tabla 17.

TIPO DE OPERACION:		Exportacion Marítima	Exportacion Aérea
ORIGEN		CARTAGENA	Medellín
DESTINO		MANZANILLO	PANAMA
INCOTERM		CFR	CPT
Numero de cajas		18	
Medidas por pieza		50 x 40 x 30 (L x A x H) centímetros	
Peso por caja (kilos)		2.5	
Volumen total (M³)		1.08	
Peso total (kilos)		45	
Kilo-volumen		180.36	
Tiempo de Trasnito		4 - 6 dias	2-3 dias
Frecuencia		Semanal	Diaria
GATOS EN ORIGEN			
CONCEPTO	W/M---K/V	MIN	COSTO
CONSOLIDACION	US\$18	US\$70	US\$70.00
MOUNTING	US\$2	NA	US\$2.16
BODEGAJES (AL COSTO)	US\$1	NA	US\$1.00
GASTOS ORIGEN	US\$185	NA	US\$185.00
TRANSPORTE TERRESTRE	US\$430	NA	US\$430.00
DUE CARRIER	US\$40	NA	US\$40.00
STORAGE	US\$0.04	US\$50	US\$50.00
TRANSPORTE TERRESTRE	US\$50	US\$50	US\$50.00
FLETE INTERNACIONAL			
FLETE INTERNACIONAL	US\$25	US\$39	US\$39.00
IMO2020	US\$6	US\$6	US\$6.48
FLETE INTERNACIONAL	US\$2	US\$150	US\$333.67
GASTOS EN DESTINO			
TOTAL COSTO DE EXPORTACION		US\$733.64	US\$473.67

Tabla 17: Costos para la Exportación a Panamá vía Área y Marítima

Fuente: Elaboración propia a partir de los Anexos 1, 2 y 3

4.7. CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN

Considerando la naturaleza de los productos de Confecciones KATEX, y el estado de madurez de la empresa frente a los negocios internacionales, lo más recomendable es usar un canal de comercialización similar al usado en Colombia. Esto significa segmentar el mercado y orientarse hacia los almacenes de cadena, o tiendas mayoristas que ofrecen ventas por departamentos, conocidos en Colombia como Grandes Superficies, con capacidad de cobertura del mercado panameño. En el apartado 5.2.10 habíamos identificado unos canales de comercialización, los cuales se complementan en la tabla 18.

Tiendas por departamento en Panamá		
Nombre	Página Web	Instagram
Steven's	https://stevens.com.pa/	https://www.instagram.com/stevenspanama/
Felix B. Maduro	https://www.felix.com.pa/	https://www.instagram.com/felixonlinepanama/
Collins	https://collins.com.pa/password	https://www.instagram.com/collinspty/
Aliss	www.aliss.com	https://www.instagram.com/alisspanama/
Madison	http://madisonstore.com.pa/	https://www.instagram.com/madisonpanama/
El campeón	http://elcampeon.com.pa/	https://www.instagram.com/elcampeonpanama/?hl=es-la
El costo	https://www.elcosto.online/	https://www.instagram.com/elcostopanama/?hl=es-la
Conway	www.conwaystore.com.pa	https://www.instagram.com/conwaypanama/
Titán	https://www.titan.com.pa/	https://www.instagram.com/titanpanama/
La Onda	https://www.facebook.com/LaOndaPanama	https://www.instagram.com/laondapanama/?hl=es-la
El Machetazo	http://elmachetazo.com/	https://www.instagram.com/machetazopanama/?hl=es-la
El Fuerte	http://www.elfuerte.com.pa/	https://www.instagram.com/elfuertepanama/?hl=es-la
La Oka Loca	https://ocaloca.net/	https://www.instagram.com/almacenocaloca/

Tabla 18: Tiendas por Departamento Panamá.

Fuente: Elaboración Propia

4.8. APROXIMACIÓN A LA ESTRATEGIA DE PRECIOS

Considerando que la venta que se realice para exportación a Panamá, será producto de la utilización de la capacidad ociosa instalada en la planta de producción de Confecciones KATEX, recomiendo evaluar el ingreso al mercado panameño como un negocio marginal en su primera fase, de manera que podamos conocer los competidores, cultura de los compradores (temporadas, formas de negociación, etc.) y la oportunidad de venta de los productos ofrecidos por Confecciones KATEX sea mayor, debido a que la estrategia es diferenciación en precio.

Recordemos que los negocios marginales se definen como aquellos que cubren sus costos directos de fabricación, y contribuyen en un porcentaje a la generación de utilidades de la empresa. Es importante aclarar que cuando se desarrollan negocios marginales, los costos indirectos han sido absorbidos en su totalidad por la producción nacional. Esto significa que no se recarga ningún porcentaje del precio de venta, de los productos a exportar, por concepto de costos indirectos de fabricación.

4.9. APROXIMACIÓN A LA ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN Y PROMOCIÓN

Para llegar al mercado panameño se sugiere conservar el mismo modelo usado en Colombia. Para eso debemos:

- Contactar directamente a los clientes potenciales listados en el apartado 6.7
- Consultar PROCOLOMBIA si hay misiones comerciales a Panamá.
- Solicitar listado de importadores (nombre de la empresa importadora) de las posiciones arancelarias KATEX a PROCOLOMBIA y a La Cámara de Comercio de Medellín.

Este listado está disponible en el portal de <https://www.legiscomex.com/>, pero como el servicio es pagado, tanto PROCOLOMBIA como la Cámara de Comercio de Medellín tienen acceso al servicio y a solicitud de la empresa lo pueden compartir.

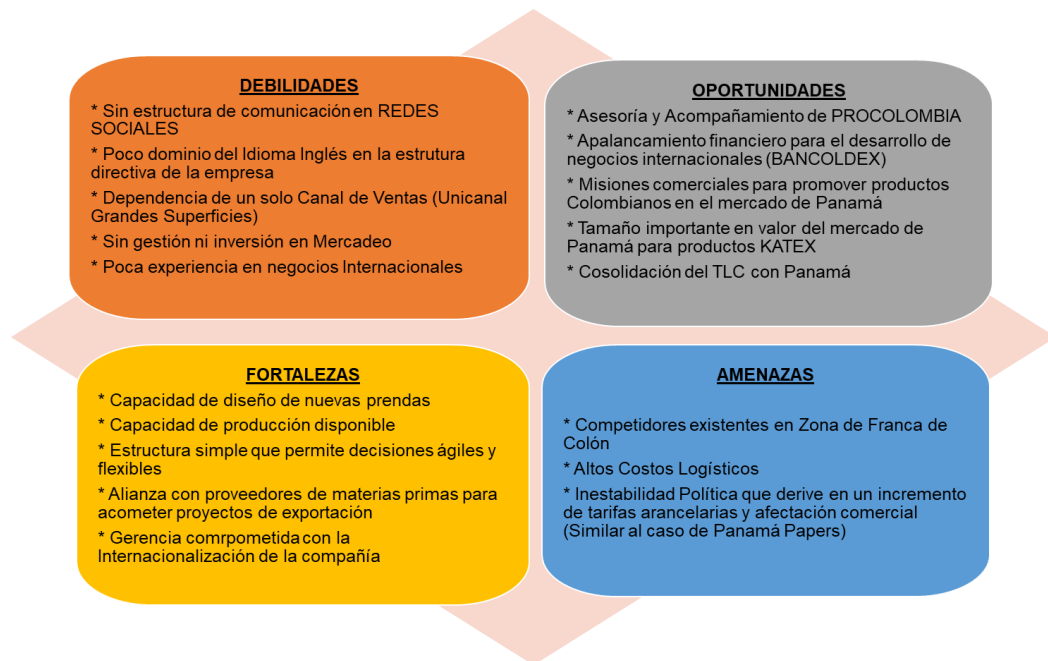
5. DISEÑO DE ESTRATEGIAS, RECOMENDACIONES Y PLAN DE ACCIÓN

5.1. OBJETIVOS

- Definir estrategias que contribuyan a la generación de valor de Confecciones KATEX, en armonía con sus fortalezas, que busquen aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado de Panamá para generar ingresos adicionales a la compañía.
- Establecer un cronograma con las actividades necesarias, paso a paso, para la ejecución del plan exportador, que tiene como propósito: La Internacionalización de Confecciones KATEX en el mercado panameño.

5.2. MATRIZ DOFA Y ESTRATEGIAS

5.2.1. MATRIZ DOFA



Fuente: Elaboración Propia

5.2.2. ESTRATEGIAS:

- Usar la capacidad instalada de la planta para aprovechar la capacidad ociosa de la planta.
Hay que determinar con mucho detalle cuál es la capacidad ociosa para destinarla al mercado internacional y no desatender el mercado nacional.
- Desarrollar un negocio de contribución marginal a la utilidad de la empresa.
Esta estrategia supone un negocio de CERO riesgos de cartera, y de absorción de los costos variables de producción en los productos que se comercializan en el mercado nacional para aumentar la competitividad de los productos y facilitar el desarrollo de nuevos clientes, penetración, conocimiento y consolidación del negocio internacional.
- Usar la capacidad innovadora en el diseño de nuevas prendas de confección para atender las necesidades del mercado panameño.
Esta es una estrategia diferenciadora que aprovecha el recurso capacitado por años en visitas a ferias en el conocimiento de la moda.

- Desarrollar alianzas con proveedores de materias primas internacionales, para que, aprovechando los beneficios del Plan Vallejo, mejoremos la competitividad de productos confeccionados en Colombia en el mercado internacional.

El Plan Vallejo es un beneficio de política económica colombiana que permite el ingreso de materias primas, insumos y bienes de capital, libres de derechos aduaneros, al territorio colombiano, a cambio de exportaciones equivalentes.

5.3. PLAN DE ACCIÓN DEL PLAN EXPORTADOR

Este plan de acción se ajusta a la realidad y necesidades de la empresa, considerando sus capacidades internas: fortalezas y debilidades, sus definiciones estratégicas y su grado de madurez en el desarrollo de los negocios internacionales.

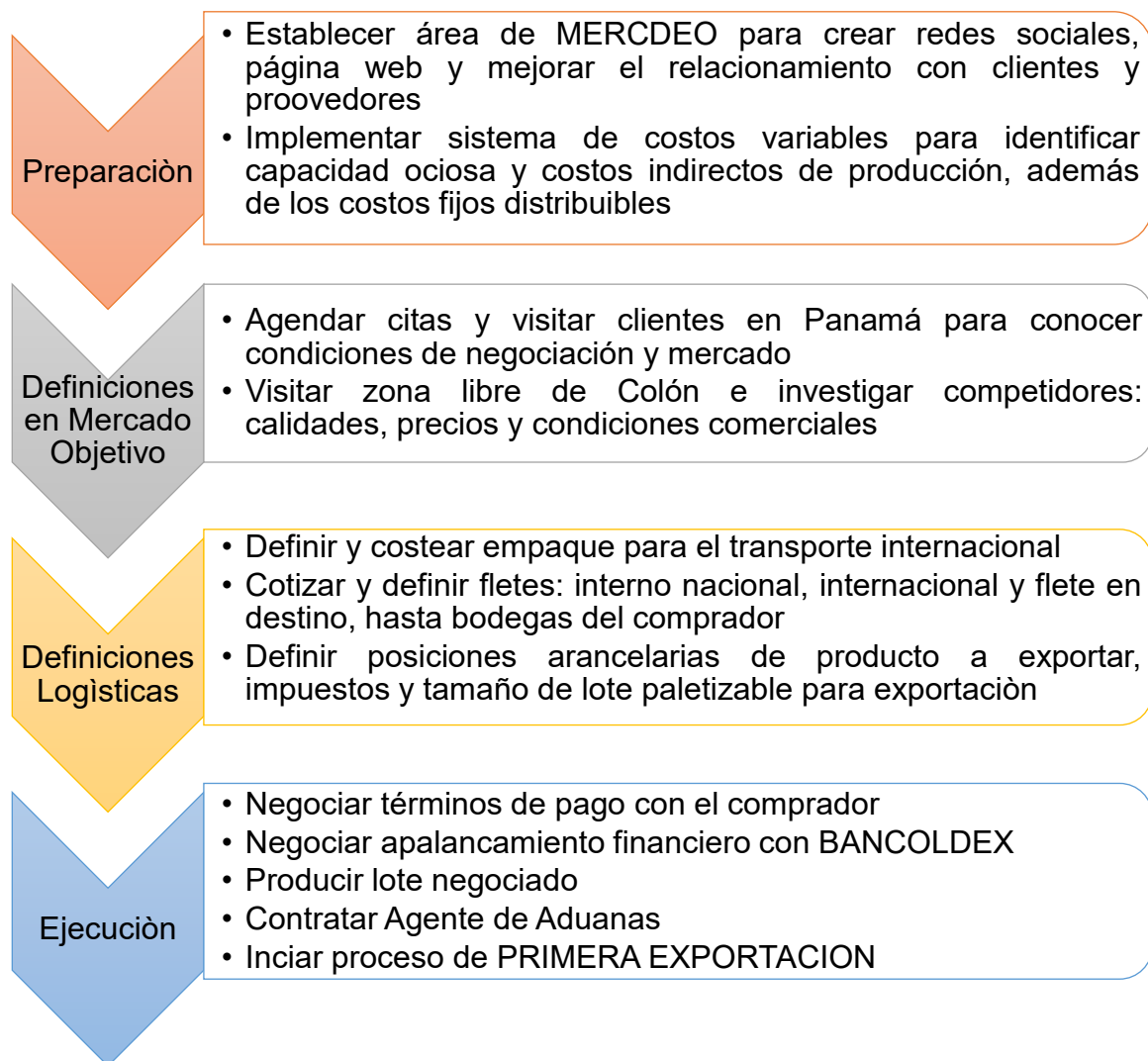


Diagrama Plan de Acción.

Fuente: Elaboración propia

5.4. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ASUNTO	ACTIVIDAD	MES						
		1	2	3	4	5	6	7
Reunión Inicial	Presentación: estudiante y asesor a empresa							
Alineación Estratégica	Presentar plan exportador a los encargados de la empresa							
	Incorporar plan a la estrategia de la empresa							

ASUNTO	ACTIVIDAD	MES						
		1	2	3	4	5	6	7
	Nombrar un líder del plan exportador	■						
	Determinar los miembros del equipo para implementar el plan exportador							
Preparación de la empresa	Diseñar y ajustar la estructura organizacional requerida para implementar el plan exportador		■					
	Implementar sistema de costeo variable para determinar costos indirectos de fabricación y capacidad ociosa de la planta de producción		■	■				
Exploración del mercado panameño	Contactar clientes potenciales en Panamá y establecer agenda de visitas			■				
	Visitar clientes y definir cuál es el producto objetivo y precios a los que compran				■			
	Encontrar cuáles son las condiciones comerciales actuales de los clientes con sus proveedores				■			
	Visitar zona libre de Colón e investigar productos y precios de competidores de productos KATEX				■			
Preparación de la negociación	Determinar el producto a exportar: costos: de insumos y de producción, y precio de venta objetivo					■		
	Establecer alianzas con proveedores (nacionales e internacionales) orientadas 100% a la exportación					■		
	Elaborar muestras para negociar con los clientes					■		
Negociación de prueba	Hacer una exportación de prueba de las muestras y verificar proceso y costos de exportación y de nacionalización en Panamá para determinar los costos y trámites necesarios para tener poder en la negociación						■	
Negociación Final	Negociar primer pedido						■	
	Iniciar producción						■	
	Contratar SIA							■
	Exportar primer pedido							■

5.5. CONCLUSIONES

- Confecciones KATEX debe rediseñar su estructura e invertir en la creación de un área de mercadeo que implemente el programa del plan exportador en la empresa.

- Al explorar los mercados internacionales encontramos que Confecciones KATEX tiene potencial de exportar sus productos, especialmente en los mercados latinoamericanos, y en particular en Panamá, Perú y Costa Rica.
- Al mirar de cerca el mercado panameño sorprende el tamaño del mercado que en el año 2019: \$412.2 millones de dólares. Este es el potencial valor de mercado de los productos importados por Panamá, en todas las posiciones arancelarias de prendas fabricadas por Confecciones KATEX.
- La herramienta suministrada por las seis dimensiones de Hofstede para valorar el entorno cultural nos permite concluir que debemos orientar las negociaciones en Panamá con los dueños de las empresas, reconocer durante el proceso de negociación que los empleados son leales a sus patrones y se comportan como un clan familiar. Además, saber que la sociedad panameña es relativamente femenina, donde el principal objetivo es tener una buena calidad de vida con bajo nivel de incertidumbre.
- Aunque hay un TLC firmado con Panamá, no está en vigencia porque los gobiernos no lo han habilitado. Esto cobra particular interés porque los productos de confección colombianos pagan aranceles para ingresar a Panamá y su mayor competidor son los fabricantes chinos y los productores de la zona libre de Colon. Sin embargo, mediante la estrategia de marginalidad de costos para asignar precios de venta y el establecimiento de alianzas con fabricantes de telas brasileiros, se pueden desarrollar productos competitivos, vía utilización del mecanismo establecido por el plan Vallejo, el cual permite el ingreso de materias primas, insumos y bienes de capital, libres de derechos aduaneros, al territorio colombiano, a cambio de exportaciones equivalentes.

6. LECCIONES APRENDIDAS

6.1. DESDE LA ÓPTICA DEL MERCADO

La globalización es una realidad mundial y cada vez hay más acuerdos comerciales y tratados de libre comercio que impulsan a empresas a buscar vender sus productos en otros países. La tecnología disponible, el internet y la globalización de las comunicaciones facilitan el acceso a la información para la internacionalización de las empresas. La información está disponible para consultar en la web sin costo, (por entidades y organizaciones como: PROCOLOMBIA, diferentes cámaras de comercio y universidades) sobre: las estadísticas de compra segmentadas por regiones, por países, por categorías y por producto, son una fuente confiable de información para realizar una amplia investigación de mercados. Pero además hay múltiples portales con herramientas valiosísimas, que están disponibles sin costo para conocer aspectos tan importantes de un país como los riesgos políticos, sociales, económicos: cambiarios e inflacionarios; pero también la cultura y el entorno legal en el que se desenvuelven los negocios en el país específico. Esto permite que pequeñas empresas, que en el pasado estaban limitadas a buscar clientes por fuera de sus fronteras, hoy puedan acceder a mercados internacionales para ampliar sus posibilidades de ingreso.

La calidad de los productos no es un diferenciador y no representa una ventaja competitiva porque es una exigencia estándar en los negocios de hoy. Otra cosa muy distinta son las especificaciones del producto, las cuales sí representan costos diferenciados y precios de venta muy distintos. Por esta razón es necesario definir, para cada producto, la especificación del comprador para no sobrecostearse, ni incumplir los requerimientos solicitados.

Establecer alianzas con proveedores es una herramienta útil para compartir el riesgo, los costos y aumentar las posibilidades de éxito en la implementación del plan exportador.

Hay que tener foco y definir un nicho de mercado. Estas son condiciones necesarias e indispensables para desarrollar con éxito un plan exportador. No se puede ir a los mercados internacionales a ver qué se encuentra, hay que investigar los mercados, confrontar esas investigaciones con el potencial de fabricación y definir un producto que tenga el costo que permita satisfacer una demanda.

Finalmente hay que tener en cuenta que los compradores de los clientes potenciales están satisfechos con sus proveedores actuales y para removerlos hay que hacer un trabajo que represente para ellos un beneficio, normalmente económico, para tomar el riesgo de cambiar su proveedor actual.

6.2. DESDE LA OPTICA DE LA ORGANIZACIÓN

Confecciones KATEX no está preparada para la internacionalización de su producción. Otra cosa diferente es que si tiene capacidad instalada y cuenta con los recursos en producción para lograrlo. Para la implementación se debe introducir un cambio, no solo en la estructura, sino también en la estrategia para armonizar el crecimiento con el propósito comercial de la empresa. Estos cambios tomaran tiempo y por esa razón es deseable empezar la internacionalización con un mercado pequeño como es el de Panamá.

Desde el punto de vista operativo es deseable fortalecer los controles de calidad, no solo para garantizar la calidad del producto a exportar, sino el cumplimiento de los términos y condiciones negociados, los cuales se vuelven más exigentes en los negocios internacionales.

En el mediano plazo es deseable desarrollar un producto con una marca propia que involucre diseño y moda. Esta movida estratégica es necesaria para la sobrevivencia del negocio en el largo plazo, porque actualmente la estrategia se centra en diferenciación por precio y cada vez hay más competidores que penetran el mercado, rompiendo precios y disminuyendo la participación de KATEX en el mercado nacional. Este producto y estrategia, permitirán mejorar los márgenes de contribución del negocio y le brindará a Confecciones KATEX la posibilidad de abordar, no solo el mercado nacional, también el internacional.

La creación y fortalecimiento de un área de mercadeo en la empresa le permitirá a Confecciones KATEX dar un giro al manejo del negocio, desarrollando nuevos productos para atender nuevos segmentos de negocio, perfeccionando la estrategia de relacionamiento actual, para que, acompañado con ideas frescas y productos innovadores, haga un giro en la orientación del negocio, la cual hoy se basa en el

precio y el relacionamiento a otros valores agregados que están por definir para mejorar las oportunidades de éxito de la empresa y la fortalezcan en el largo plazo. De lo contrario el negocio se estabilizará como un proveedor local de productos diferenciados por precio, donde las competencias pequeñas, con estructuras de costos menores, competirán en su mercado hasta complicarle mucho la sobrevivencia.

6.3. DESDE LA ÓPTICA DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN

De haber dispuesto de información financiera, el trabajo se habría complementado con mejores indicadores y las proyecciones serían más ajustadas a la realidad de la empresa.

El ímpetu y conocimiento que la gerencia tiene del negocio actual, debe complementarse con el fortalecimiento de un equipo de trabajo que le oxigene y brinde informaciones y perspectivas diferentes para nutrir el análisis y definir el rumbo de la empresa.

Si el deseo es la internacionalización de la compañía, tanto la estrategia como la estructura se deben revisar, de lo contrario los negocios internacionales serán oportunidades puntuales que llegarán a la empresa para hacer un negocio, pero no generarán un cambio de cultura que le permita alcanzar con éxito, en el largo plazo, los mercados internacionales.

Este trabajo es un derrotero para tomar conciencia de los cambios que deben introducirse y verificar que sí hay oportunidades para el desarrollo de negocios internacionales para una empresa como Confecciones KATEX. Ahora, hay que actuar para volverlo acción y convertirlo en una realidad.

- Anexo 1: Cotización #31980 por servicio de transporte internacional Marítimo de Cartagena, CO a Manzanillo, PA. (5 páginas)
- Anexo 2: Preliquidación aérea Trayecto Medellín – Panamá
- Anexo 3: Preliquidación marítima trayecto Cartagena – Manzanillo
- Anexo 4: Comparación datos situación social de Panamá, Perú y Costa Rica

Bibliografía

(s.f.).

- AFS. (2012). *Dimensiones Culturales de Hofstede*. Obtenido de <https://s3.amazonaws.com/woca-s3/telligent.evolution.components.attachments/13/1637/00/00/00/00/65/14/Hofstede%27s+Cultural+Dimensions...for+friends+of+AFS+2012+-+ESP.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJC2S635RRRB3EOPQ&Expires=1595833494&Signature=mfYUlx7nkssKLJ0LMko>
- AIG. (2020). *Autoridad Nacional para la Innovación Gubernamental*. Obtenido de Red Nacional Internet 2.0: <https://innovacion.gob.pa/rnipanama/>
- ANDINA . (20 de diciembre de 2020). *Agencia Peruana de Noticias*. Obtenido de Economía se acelera y crecerá 4% en primer trimestre del 2020 : <https://www.andina.pe/agencia/noticia-economia-se-acelera-y-crecera-4-primer-trimestre-del-2020-entrevista-778945.aspx>
- ANDINA. (2020a). *Agencia Peruana de Noticias*. Obtenido de Estabilidad económica del Perú mantiene interés de inversionistas: <https://andina.pe/agencia/noticia-estabilidad-economica-del-peru-mantiene-interes-inversionistas-entrevista-696174.aspx>
- Banco Central de Costa Rica. (2019). *Revisión Programa Macroeconómico 2019-2020*. Obtenido de https://activos.bccr.fi.cr/sitios/bccr/publicaciones/DocPoliticaMonetariaInflacion/Revision_Programa_Macroeconomico2019-2020.pdf
- Banco de la República. (25 de febrero de 2011). *Circular Reglamentaria Externa DCIN-83 del 24 de febrero de 2011*. Obtenido de https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/paginas/Bol08_2011_CRE_DCIN_83_Feb24.pdf

- Banco de la República. (2017). *Régimen cambiario de las operaciones de comercio exterior de bienes*. Obtenido de https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/ce_dcinc_2017.pdf
- Banco Mundial. (2020). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales) - Chile, Peru, Argentina, Mexico, Ecuador, Panama, Costa Rica, Dominican Republic, Guatemala, Uruguay*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?end=2018&locations=CL-PE-AR-MX-EC-PA-CR-DO-GT-UY&start=2018&view=bar>
- Banco Mundial. (2020a). *Inflación, precios al consumidor (% anual) - Panama*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?contextual=default&end=2019&locations=PA&start=2000&view=chart>
- Banco Mundial. (2020b). *Inflación, precios al consumidor (% anual) - Peru*. Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG?end=2019&locations=PE&start=2000&view=chart>
- Banco Mundial. (2020c). *Inflación, precios al consumidor (% anual) - Costa Rica*.
- Camara de Comercio de Bogotá. (2019). *Seminario empaques y embalajes para exportación*. Obtenido de https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/3049/2949_empaques_y_embalajes2.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Cambio Today. (2020). *Convertidor de Tasas de Cambio*. Obtenido de <https://cambio.today/>
- Cargo Flores. (2018). *Logística y Distribución Internacional*. Obtenido de <https://www.cargoflores.com/service/logistica-y-distribucion-internacional/>

- Central Intelligence Agency. (2020). *The World Factbook*. Obtenido de <https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/>
- CEOLEVEL. (14 de octubre de 2015). *Las 5 Dimensiones culturales de Hofstede*. Obtenido de <http://www.ceolevel.com/las-5-dimensiones-culturales-de-hofstede>
- CNC Panamá. (2020). *Índice de Competitividad Global 4.0 del año 2019*. Obtenido de <https://cncpanama.org/cnc/>
- COFACE . (2020c). *Estudios Económicos - Costa Rica 2020*. Obtenido de <https://www.coface.com.co/Estudios-economicos/Costa-Rica>
- COFACE. (2009). *Guía sobre Riesgo País 2009*. Obtenido de http://ocw.uc3m.es/economia-financiera-y-contabilidad/financiacion-internacional/lecturas-complementarias/guia_riesgo_pais_coface.pdf
- COFACE. (2020a). *Estudios Económicos - Panamá*. Obtenido de <https://www.coface.com.co/Estudios-economicos/Panama>
- COFACE. (2020b). *Estudios Económicos - Perú 2020*. Obtenido de <https://www.coface.com.co/Estudios-economicos/Peru>
- Comunidad Andina. (25 de agosto de 2000). *El sistema monetario panameño y sus efectos financieros y comerciales*. Obtenido de <http://www.comunidadandina.org/Prensa.aspx?id=1274&accion=detalle&cat=DI&title=el-sistema-monetario-panameno-y-sus-efectos-financieros-y-comerciales>
- DAVIVIENDA. (2018). *Reintegro de divisas por exportación*. Obtenido de https://www.davivienda.com/wps/portal/empresas/nuevo/menu/empresarial/globalice_su_negocio/exportadores/reintegro_divisas_exportacion!/ut/p/z1/hY69DoIwGEWfxYHR9is_tboVwyBEoixiFwOkAgmlpKCNby-OJhrudnPPSS4WOMeiL55tXUyt7otu7ldBbx47-2kcusc9T1zgUXTKkjA7-KmHL0uA

- DELFINO. (29 de enero de 2020). *Deficit Fiscal de Costa Rica*. Obtenido de <https://delfino.cr/2020/01/costa-rica-registro-en-2019-el-peor-deficit-fiscal-en-30-anos-696-del-pib>
- Deloitte. (Octubre de 2019). *Reporte Global de Competitividad 2019*. Obtenido de 191009 Deloitte Report Competitividad PDF: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cr/Documents/finance/docs/191009-Deloitte-Reporte-Global-Competitividad.pdf>
- DIAN. (2005). *Consulta por estructura arancelaria* . Obtenido de servicios en línea muisca: <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefConsultaEstructuraArancelaria.faces#>
- Dinero. (2 de Enero de 2020). *3 proyecciones económicas para América Latina en 2020*. Obtenido de <https://www.dinero.com/economia/articulo/proyecciones-economicas-para-america-latina-en-el-2020/280575>
- El Dinero. (30 de noviembre de 2019). *La tasa de desempleo sube al 7.1% en Panamá*. Obtenido de [https://www.eldinero.com.do/94674/la-tasa-de-desempleo-sube-al-7-1-en-panama/#:~:text=La%20tasa%20de%20desempleo%20total,Estad%C3%A9stica%20y%20Censo%20\(INEC\).&text=El%20desempleo%20abierto%20pas%C3%B3%20de,en%20agosto%20de%20este%20a%C3%B1o](https://www.eldinero.com.do/94674/la-tasa-de-desempleo-sube-al-7-1-en-panama/#:~:text=La%20tasa%20de%20desempleo%20total,Estad%C3%A9stica%20y%20Censo%20(INEC).&text=El%20desempleo%20abierto%20pas%C3%B3%20de,en%20agosto%20de%20este%20a%C3%B1o)
- El Tiempo. (19 de diciembre de 2003). *CÓMO REINTEGRAR LAS DIVISAS*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1044894>
- El Tiempo. (6 de agosto de 2016). *Los trnsfondos de la guerra con Panamá*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/aranceles-a-panama-analisis-35169>
- FITCE. (2016). *Formularios de Información Técnica Comercial y Estadística*. Obtenido de

<https://www.citel.oas.org/es/SiteAssets/Paginas/SistemaTIC/countries/panama.html>

Forbes México. (28 de marzo de 2018). *El modelo de seis dimensiones de la cultura*. Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/el-modelo-de-seis-dimensiones-de-la-cultura/>

Foro Económico Mundial. (2019). *Informe de riesgos mundiales 2019*. Obtenido de <https://www.oliverwyman.com/content/dam/oliverwyman/v2/publications/2019/January/ES-Global-Risks-Report-2019.pdf>

Grupo Bancolombia. (2020). *Declaración de Cambio por Exportación de Bienes*. Obtenido de Formulario N° 2: <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/productos-servicios/operaciones-moneda-extranjera/bancolombia/exportacion/formulario-2>

INEC. (2020). *Instituto Nacional de Estadística y Censo - Panamá*. Obtenido de <https://www.inec.gob.pa/Default.aspx>

International Trade Center. (2018). *TRADEMAP*. Obtenido de Lista de los mercados importadores en América Latina y el Caribe para un grupo de productos : https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c15%7c%7c42218%7c%7c110755%7c%7c4%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c3%7c1%7c1%7c1

La Estrella de Panamá. (23 de abril de 2019). *Panamá entre las principales capitales marítimas del mundo*. Obtenido de <https://www.laestrella.com.pa/economia/190423/panama-capitales-maritimas-principales>

La Prensa. (3 de diciembre de 2019). *La educación panameña ocupa los últimos puestos, según resultados de la prueba PISA*. Obtenido de

<https://www.prensa.com/mundo/la-educacion-panamena-ocupa-los-ultimos-puestos-segun-pisa/>

MAROL. (2020). *Agencia de Aduanas*. Obtenido de <http://marol.com.co/sitioweb/>

Marsh & McLennan Companies. (2020). *Mapa de Riesgo Político 2019*. Obtenido de <https://www.marsh.com/uy/es/campaigns/political-risk-map-2019.html>

Martins de Oliveira, F. (2007). *Direito Administrativo Brasil-Argentina*. Belo Horizonte, Brasil: Editorial: Del Rey.

Mincomercio. (2020). *Informe sobre los acuerdos comerciales vigentes de Colombia*. Obtenido de <http://www.tlc.gov.co/temas-de-interes/informe-sobre-el-desarrollo-avance-y-consolidacion/documentos/ley-1868-informe-2020.aspx>

Ministerio de Comercio Exterior Costa Rica. (2019). *TLC entre el Gobierno de la República de Costa Rica y El Gobierno de la República de Colombia*. Obtenido de <http://www.comex.go.cr/tratados/colombia/texto-del-tratado-2/>

Ministerio de Comercio Exterior Costa Rica. (2019a). *Lista de Desgravación Costa Rica*. Obtenido de http://www.comex.go.cr/media/4936/02_lista-desgravacion-de-costa-rica.pdf

Ministerio de Comercio Exterior Costa Rica. (2019b). *Consideraciones para importar productos en el marco del Tratado de Libre*. Obtenido de <http://www.comex.go.cr/media/4850/tlc-cr-col-importar.pdf>

Ministerio de Economía y Finanzas Panamá. (15 de octubre de 2013). *Arancel de Importación de la República de Panamá*. Obtenido de https://www.ana.gob.pa/w_ana/images/ANA_pdf/arancel/Arancel_Nacional.pdf

Minitransporte. (2009). *Revisión y análisis de la estructura de costos de transporte aéreo*. Obtenido de

<https://www.mintransporte.gov.co/buscar/?q=revisi3n+y+an3lisisde+la+estructura+de+costos+de+transporte+aereo>

MOVERTIS. (2020). *Tipos de carga: clasificaci3n general*. Obtenido de <https://www.movertis.com/blog/tipos-carga-transporte-mercancias#:~:text=Carga%20general.,%2C%20sacos%2C%20cajas%20o%20paquetes>

Observatorio Regional de Planificaci3n para el Desarrollo. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo y de Inversi3n P3blica del Bicentenario 2019 - 2022 de Costa Rica*. Obtenido de <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/planes/plan-nacional-de-desarrollo-y-de-inversion-publica-del-bicentenario-2019-2022-de-costa-rica>

OEA CITEL. (2020). *Estadísticas Cobertura Telecomunicaciones*. Obtenido de <https://www.citel.oas.org/es/SiteAssets/Paginas/SistemaTIC/countries/panama.html#entidades>

OLADE. (junio de 2012). *Cobertura El3ctrica en Am3rica Latina y El Caribe*. Obtenido de <http://biblioteca.olade.org/opac-tmpl/Documentos/old0236.pdf>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (junio de 2011). *Generaci3n de modelos de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta. Obtenido de CANVAS: <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>

Pardo Vicente, J. (28 de septiembre de 2015). *Los Símbolos ISO para embalajes*. Obtenido de <https://blog.cajaeco.com/los-simbolos-iso-para-embalajes/>

PNU Panamá. (06 de julio de 2017). *Nuevo Atlas Energ3tico “Panamá: El Futuro que queremos”*. Obtenido de <https://www.pa.undp.org/content/panama/es/home/presscenter/articles/2017/07/06/nuevo-atlas-energ-tico-panam-el-futuro-que-queremos-.html>

- Porter, M. E. (Enero de 2008). *Las cinco fuerzas competitivas*. (H. B. Review, Ed.)
Obtenido de que le dan forma a la estrategia:
https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- PROCOLOMBIA. (2014). *Perfil Logístico desde Colombia hacia Panamá*.
Obtenido de
https://procolombia.co/sites/default/files/perfil_logistico_de_panama_2014.pdf
- PROCOLOMBIA. (20 de diciembre de 2016). *Manual de empaque y embalaje para exportación*. Obtenido de <https://procolombia.co/publicaciones/manual-de-empaque-y-embalaje-para-exportacion>
- PROCOLOMBIA. (2020). *Perfil logístico de exportación a Panamá*. Obtenido de <https://www.colombiatrade.com.co/herramientas-del-exportador/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-panama>
- Radio Panamá. (14 de noviembre de 2019). *Google expandirá cable de fibra óptica hacia Panamá para mejorar cobertura de su red de telecomunicaciones a la región*. Obtenido de <https://www.radiopanama.com.pa/noticias/tecnologia/google-expandira-cable-de-fibra-optica-hacia-panama-para-mejorar-cobertura-de-su-red-de-telecomunicaciones-a-la-region/20191114/nota/3979256.aspx>
- Recursos en Project Managment. (2020). *Que son las dimensiones de Hofstede*. Obtenido de <https://www.rekursosenprojectmanagement.com/dimensiones-de-hofstede/>
- República de Costa Rica. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública del bicentenario 2019-2020*. Obtenido de <http://www.da.go.cr/wp-content/uploads/2016/07/Plan-Nacional-de-Desarrollo-e-Inversiones-P%C3%BAblicas-2019-2022.pdf>

República de Panamá. (2019). *Plan Estratético*. Obtenido de 1 de julio de 2019 al 30 de junio de 2024:

<https://www.presidencia.gob.pa/tmp/transparencia/PlanEstrategico.pdf>

Republica de Panama. (2020). *El Salario Mínimo en Panamá*. Obtenido de

<https://www.mitradel.gob.pa/el-salario-minimo-en-panama/>

República del Perú. (2019). *Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023*.

Obtenido de Ministerio de Economía y Finanzas:

https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM_2020_2023.pdf

Robles, R. C. (29 de enero de 2020). Cifras Fiscales 2019. (Teletica,

Entrevistador) Obtenido de

<https://www.facebook.com/teleticacom/videos/655904021847532>

Santander Trade Markets. (2020). *Panamá: Presentación General*. Obtenido de

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/panama/presentacion-general>

SICE. (2013). *Lista de Panamá*. Obtenido de

http://www.sice.oas.org/TPD/COL_PAN/Text_September2013_s/Ch_2_Annex2B_PAN_s.pdf

SICE. (2020). *Acuerdo de Alcance Parcial Colombia - Panamá (AAP.A25TM N°*

29). Obtenido de http://www.sice.oas.org/Trade/colpan/colpan_s.asp

SICE. (2020a). *Países Andinos-Unión Europea*. Obtenido de

http://www.sice.oas.org/TPD/AND_EU/AND_EU_s.ASP#:~:text=El%20Acuerdo%20Comercial%20entre%20el,del%20acuerdo%20con%20la%20UE.

SICE. (2020b). *Protocolo Adicional al Acuerdo Marco de la Alianza del Pacífico*.

Obtenido de

http://www.sice.oas.org/Trade/PAC_ALL/Index_Pacific_Alliance_s.asp

- SICE. (2020c). *Lista de Perú para los países de la Alianza del Pacífico*. Obtenido de http://www.sice.oas.org/Trade/PAC_ALL/Lista_Peru_final.pdf
- The World Bank. (2020a). *Doing Business*. Obtenido de Measuring Business Regulations: <https://www.doingbusiness.org/en/data/exploretopics/starting-a-business>
- TIBA. (2 de enero de 2020). *INCOTERMS 2020*. Obtenido de <https://www.tibagroup.com/blog/incoterms-2020?lang=es>
- Tocumen Panamá. (2020). *Quiénes Somos*. Obtenido de <http://tocumenpanama.aero/index.php/nosotros/historia>
- Unión Europea. (2012). *Acuerdo Comercial entre la UE y Colombia y Perú*. Obtenido de http://www.sice.oas.org/TPD/AND_EU/Studies/EC_Rpt_EU_COL_PER_s.pdf
- Universal Cargo. (2020). Obtenido de <https://www.universalcargo.com/company/>
- Universidad de Piura. (30 de enero de 2020). *Perspectivas de la economía peruana 2020*. Obtenido de <http://udep.edu.pe/hoy/2020/perspectivas-de-la-economia-peruana-2020/>
- Urrego, J. (mayo de 2013). *Marcado y Rotulado*. Obtenido de <http://magudefe.blogspot.com/>
- World Economic Forum. (2019). *The Global Competitiveness Report*. En K. Schwab. Cologny: World Economic Forum.
- World Speaking. (2011). *GEERT HOFSTEDE Y SU TEORÍA DE LAS DIMENSIONES CULTURALES. INTRODUCCIÓN*. Obtenido de <http://news.telalangue.com/es/2011/09/geert-hofstede-y-su-teoria-de-las-dimensiones-culturales-introduccion>

Zona Logistica. (5 de junio de 2013). *Infraestructura Panameña*. Obtenido de <https://zonalogistica.com/infraestructura-panamena/>

Anexo 1



Miércoles, 15 de Julio de 2020

Señores
AGENCIA DE ADUANAS MARIANO ROLDAN S.A.
Atn, Señor(a): Juan Carlos Cardona Dominguez
Ciudad

Ref: Cotización Nro. 31980

Cordial Saludo, A su amable solicitud de cotización, a continuación sírvase encontrar nuestra oferta de servicios para transporte internacional de su carga bajo las siguientes condiciones:

Descripción de la Carga

General,

Exportación Marítima LCL

Trayecto: Cartagena - Manzanillo, PA : Trayecto 1

Ruta: Via Colón. Incoterm: CFR, Vigencia de la Tarifa: 31/07/2020

Frecuencia: Semanal - Tiempo de Tránsito: 4 días - Dias Libres Destino: 0 - Dias Libres Origen: 0

	W/M3	MIN	IMO 2020
FLETE	25.00 USD x W/M3	39.00 USD x Embarque	6.00 USD x W/M3

Costos en Origen

CONSOLIDACION	USD 18 x W/M3. Mínima USD 70
MOUNTING	USD 2 x W/M3
BODEGAJES	USD 1 x AL COSTO
GASTOS DE ORIGEN	USD 185 x Embarque
TRANSPORTE TERRESTRE	USD 430 x Embarque

Exportación Aérea

Trayecto: MEDELLÍN - Ciudad de Panama : Trayecto 1

Ruta: Medellín-Miami-Panamá. Incoterm: CFR, Vigencia de la Tarifa: 31/07/2020

Frecuencia: Domingo - Tiempo de Tránsito: 3-4 días - Dias Libres Destino: 0 - Dias Libres Origen: 0

	MIN	(+) 100kg
--	-----	-----------

Una compañía de:



MEDELLÍN (Principal) · CARTAGENA · BUENAVENTURA · RÍONEGRO, Antioquia
www.marexcargo.com



FLETE	150.00 USD x Embarque	1.85 USD x Kilogramo / Volumen
-------	-----------------------	--------------------------------

Costos en Origen

DUE CARRIER	USD 40 x Gula
STORAGE	USD 0.040 x Kilogramo/Volumen/Día. Mínima USD 50
TRANSPORTE TERRESTRE	USD 50 x Embarque

Notas: * Tarifas para carga general no peligrosa, no extra dimensionada.

- * Tiempo de transito sujeto a cambios sin previo aviso por parte de la naviera y sujeto a conexiones.
- * Favor tener en cuenta que las cargas con transbordo en el exterior están sujetas a conexión y en caso de generarse inspecciones y demás costos por las autoridades extranjeras estos costos serán trasladados al shipper y/o consignee.
- * El flete internacional no incluye seguro de la carga, en caso de requerirlo este debe ser solicitado por escrito.
- * Es responsabilidad del exportador o importador que las cargas estén en correctamente embaladas y que cumpla con la norma NIMF N° 15 de FAO y ISPM 15. Estas deberán contar con su certificado de fumigación, de lo contrario el exportador o importador se harán responsables de las multas o penalidades que se puedan presentar en puertos de conexión y/o destino.
- * Favor tener en cuenta que toda carga IMO, productos alimenticios, tabaco, cigarrillos, alcohol y bebidas alcohólicas se deberá consultar su aprobación y costos en origen y puertos de transbordo.
- * El flete internacional no incluye seguro de la carga, en caso de requerirlo este debe ser solicitado por escrito.
- * Las cargas deben estar debidamente marcadas y en los casos de carga IMO debidamente etiquetadas, si al momento del llenado no se cumple con este requisito, Marexcargo no se hará responsable de multas o sobrecostos en puertos de conexión o destino y procederá a facturar dichos costos al importador o exportador
- * Las cantidades manifestadas en el documento de transporte debe ser la del embalaje exterior (visible), por lo tanto, la información de la solicitud de autorización de embarque debe ser la misma para que coincida con el BL.
- * Es obligación y responsabilidad del proveedor, exportador o embarcador declarar la masa bruta verificada (VGM) ante los transportadores marítimos previos a la entrega en terminal portuario.
- ***** ESTA COTIZACION NO INCLUYE:
- * Descargues en puerto
- * Zunchado y armado después de inspecciones antinarcoóticos
- * Embalaje o re-embalaje de la carga.
- * Costos en destino (inspecciones, movimientos, bodegajes, Etc)
- * Bodegajes en puerto de origen o destino
- * Fumigación o extra-costos que se requieran por el manejo de la carga, estos costos estarán a cargo del exportador / Importador.
- * cargue ni seguro.

Una compañía de:



MEDELLÍN (Principal) · CARTAGENA · BUENAVENTURA · RÍO NEGRO, Antioquia

www.marexcargo.com



Notas Aclaratorias

MAREX CARGO S.A. Se limita a la consecución de espacios y reservas actuando como Intermediario y por lo tanto no representa a los dueños de la carga ni a los transportadores y/o sus agentes representantes que intervienen en el transporte.

MAREX CARGO S.A. No es responsable por cambios, demoras, imprevistos o fuerzas mayores que tengan las líneas involucradas en sus diversos movimientos; tampoco es responsable por extravíos, pérdidas, daños, y demás que sufran las mercancías, pues la responsabilidad es directa de la línea transportadora.

MAREX CARGO S.A. los fletes deben ser cancelados a la TRM vigente a la fecha de pago más \$ 30, siempre y cuando esta no sea inferior a la TRM reflejada en la factura la cual ya tiene incluidos los \$ 30.

DERECHO DE RETENCION: Independiente de cualquier motivo, Marex Cargo S.A. tiene derecho en general y en particular a retener la mercancía de clientes que no hayan pagado las cuentas pendientes.

INDEPENDENCIA: Los términos de estas condiciones generales son independientes entre sí, y si alguna parte de estas condiciones se declara inválida no afectará la validez o ejecución del cumplimiento de las otras condiciones.

Para reclamos relacionados con su carga por favor informarnos a más tardar 8 días hábiles después de la llegada de la misma.

Para para nosotros será un privilegio manejar su carga, contar con su confianza y prestarle nuestros servicios de logística.

Tener presente que la regulación SOLAS emitida por la OMI (Organización Marítima Internacional) la cual entró en vigencia a partir de 1 de julio de 2016, regula la certificación y entrega de información del peso Bruto de la mercancía con su embalaje. El shipper es el responsable de dicha información y en el caso en que éste notifique que no asumirá el costo respectivo, se le informará al consignatario para la respectiva revisión entre vendedor y comprador del producto.

Terminos Legales

La anterior oferta de servicios genera obligaciones a las partes. A los transportadores que MAREX CARGO S.A. presente genera las obligaciones propias del contrato de transporte y dependiendo del modo de transporte, a MAREX CARGO S.A. las obligaciones propias como agente de carga internacional, y al cliente de MAREX CARGO S.A. a suministrar la información correspondiente para proceder con el embarque y aceptar las siguientes condiciones.

Al aceptar la oferta se estará ratificando que conoce y que está plenamente informado sobre las condiciones del transporte y sus riesgos. Si usted no se siente bien enterado, por favor informe a MAREX CARGO S.A. por escrito y absténgase de realizar operaciones.

Lo anterior de conformidad con lo establecido en el artículo 37, numeral 3ro de la ley 1480 de 2011 (Estatuto del Consumidor),

Una copia de:



MEDELLÍN (Principal) · CARTAGENA · BUENAVENTURA · RÍO NEGRO, Antioquia

www.marexcargo.com



se deja constancia expresa que conoce y tiene de manera anticipada las condiciones de la oferta y de haber obtenido la correspondiente explicación por parte de MAREX CARGO S.A .

Al aceptar esta oferta, usted estará ratificando que la información aquí suministrada y de acuerdo a la Ley 1581 de 2012 y al Decreto 1377 de 2013 sobre la protección de datos personales, que éstos fueron suministrados por cada uno de sus clientes y ustedes mismos de forma voluntaria, para que sean utilizados únicamente con el fines definidos. Según la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013, los Titulares podrán ejercer sus derechos de conocer, presentar, consultar, reclamar, actualizar, rectificar y suprimir sus datos personales enviando su solicitud a MAREX CARGO S.A

Si usted decide aceptar la oferta, MAREX CARGO S.A se compromete a manejar confidencialmente su información. Por favor tenga en cuenta que la transmisión electrónica de información a través de las redes globales de comunicaciones puede no ser segura, y por lo tanto no existe garantía sobre la reserva, confidencialidad o seguridad de su información. No transmita información que esté sujeta a reserva, confidencialidad o secreto de cualquier tipo, dado que no se puede asegurar la reserva, confidencialidad o secreto de la misma, ni puede garantizar que tal información será tratada bajo el secreto profesional entre MAREX CARGO S.A .

NATURALEZA JURIDICA DE MAREX CARGO S.A :

MAREX CARGO S.A es un AGENTE DE CARGA INTERNACIONAL y por lo tanto su responsabilidad se limita a la coordinación de los embarques y actuar como intermediario en la celebración de los contratos de transporte. Bajo ninguna circunstancia será transportador o comisionista del transporte. Por lo cual se conviene que la citada empresa no es solidaria con las obligaciones del transportador (Art. 1313 C. Co). MAREX CARGO S.A asume responsabilidad por la adecuada selección de transportadores y otros proveedores de servicios logísticos, así como por la correcta celebración de los respectivos contratos.

CONDICIONES PARA MOVILIZAR MERCANCIAS:

El servicio prestado por MAREX CARGO S.A en la coordinación del transporte estará condicionado a que el embarque este siempre asegurado bajo una póliza de transporte de mercancías de daños reales. Si usted no cuenta con una, deberá advertirlo previamente a la persona que le atiende, y solicitar que le sea conseguida la cobertura. En caso de tener póliza, deberá entregar una copia a MAREX CARGO S.A antes de realizar el embarque. Igualmente el beneficiario de esta oferta deberá garantizar a MAREX CARGO S.A la exactitud de la información de la mercancía objeto del embarque, acerca de la naturaleza, peso, volumen, valor, carácter peligroso, cuidados especiales y demás características.

PROCEDIMIENTO PARA ATENDER RECLAMOS O SINIESTROS:

Todos los reclamos o siniestros que se puedan presentar causados por accidentes o circunstancias propias del transporte, deberán ser reclamadas únicamente a través del mecanismo que se establezca con la aseguradora que otorgó la cobertura al

Una compañía de:



MEDELLÍN (Principal) · CARTAGENA · BUENAVENTURA · RÍO NEGRO, Antioquia
www.marexcargo.com



embarque. Bajo este entendido, MAREX CARGO S.A no atenderá reclamos directos por su condición de agente de carga, así como tampoco en la circunstancia que la aseguradora objete la reclamación.

LIMITE MÁXIMO DE SU RESPONSABILIDAD:

La máxima responsabilidad de MAREX CARGO S.A en cualquier evento será el diez por ciento (10%) de la responsabilidad del transportador contratado para el servicio, y de acuerdo con las normas legales existentes para cada modo de transporte, pero nunca mayor a 10.000 Derechos Especiales de Giro (DEG) por evento.

Cordialmente,

Victor Hugo Botero Londoño
Ejecutivo Comercial
Tel: 322 02 28 Ext 27
vbotero@marexcargo.com
Marex Cargo S.A.

Una compañía de:



MEDELLÍN (Principal) · CARTAGENA · BUENAVENTURA · RIONEGRO, Antioquia
www.marexcargo.com

Anexo 2



Cliente: AGENCIA DE ADUANAS MARIANO ROLDAN S.A.

Servicio: Exportación Aerea

Trayecto: MEDELLÍN - Ciudad de Panamá

PRELIQUIDACION DE LA COTIZACIÓN

COSTOS EN ORIGEN

Concepto	Moneda	Tipo Variación	Valor
DUE CARRIER	USD	Guia: 1.00	\$40.00
STORAGE	USD	Kilogramo/Volumen/Dia: 180.36	\$50.00
TRANSPORTE TERRESTRE	USD	Embarque: 1.00	\$50.00
Total USD			\$140.00

TARIFAS FLETES USD

Rango Peso	Cantidad	Moneda	Valor
(+) 100kg	180.36	USD	\$333.67
Total Fletes USD			\$333.67

RESUMEN DE COSTOS DE LA OPERACIÓN

MONEDA	VALOR
Total USD	\$473.67

* Los valores aquí presentados son calculados con base en los detalles de la carga informados para dicha solicitud.

* Costos sujetos a variación de acuerdo a cambios de pesos y volúmenes en el momento del despacho de la mercancía.

Una compañía de:



MEDELLÍN (Principal) · CARTAGENA · BUENAVENTURA · RIONEGRO, Antioquia
www.marexcargo.com

Anexo 3



Cliete: AGENCIA DE ADUANAS MARIANO ROLDAN S.A..

Servicio: Exportación Marítima LCL

Trayecto: Cartagena - Manzanillo, PA

PRELQUIDACION DE LA COTIZACIÓN

COSTOS EN ORIGEN

Concepto	Moneda	Tipo Variación	Valor
CONSOLIDACION	USD	W/M3: 1.08	\$70.00
MOUNTING	USD	W/M3: 1.08	\$2.16
BODEGAJES	USD	AL COSTO: 1.00	\$1.00
GASTOS DE ORIGEN	USD	Embarque: 1.00	\$185.00
TRANSPORTE TERRESTRE	USD	Embarque: 1.00	\$430.00
Total USD			\$688.16

TARIFAS FLETES USD

Rango Peso	Cantidad	Moneda	Valor
MIN	1.00	USD	\$39.00
IMO 2020	1.08	USD	\$6.48
Total Fletes USD			\$45.48

RESUMEN DE COSTOS DE LA OPERACIÓN

MONEDA	VALOR
Total USD	\$733.64

* Los valores aquí presentados son calculados con base en los detalles de la carga informados para dicha solicitud.

* Costos sujetos a variación de acuerdo a cambios de pesos y volúmenes en el momento del despacho de la mercancía.

Una compañía de:



MEDELLÍN (Principal) · CARTAGENA · BUENAVENTURA · RIONEGRO, Antioquia
www.marexcargo.com

Anexo 4:

VARIABLE A COMPARAR DE SITUACIÓN SOCIAL	PANAMÁ	PERÚ	COSTA RICA
Población Estimada @ Julio 2020	3,894,082	31,914,989	5,097,988
Distribución Étnica	100.0%	100.0%	100.0%
Mestizo (Amerindian & Blancos)	65.0%	60.2%	0.0%
Nativo Americano	12.3%	25.8%	2.4%
Descendiente Africano	9.2%	3.6%	1.1%
Mulato	6.8%	0.0%	6.7%
Blanco o Mestizo	6.7%	5.9%	83.6%
Otros (Chinos, Japoneses, sin especificar)	0.0%	4.5%	6.2%
Distribución de la Población	100.00%	100.00%	100.00%
0-14 Años	25.56%	25.43%	22.08%
15-24 Años	16.59%	17.21%	15.19%
25-54 Años	40.30%	41.03%	43.98%
55-64 Años	8.54%	8.28%	9.99%
65 Años y más	9.01%	8.05%	8.76%
Edad promedio (Años)	30.1	29.1	32.6
Puesto que ocupa la Edad Promedio contra el resto del mundo (228 Países Comparados)	122	138	109
% de la población Total en Áreas Urbanas	68.40%	78.30%	80.80%
Población en capitales @ 2020 (Millones)	1.860 PANAMA CITY	10.719 LIMA	1.400 SAN JOSE
Edad de Expectativa de Vida	79.2 Años	74.7 Años	79.2 Años
Gasto Público en Educación como % del PIB	3.20%	3.90%	7.40%
Puesto que ocupa el % del Gasto Público del PIB comparado con el resto del mundo (175 Países Comparados)	132	108	10
Índice de Alfabetización según la UNESCO para poblaciones mayores a 15 años, sobre el % de la población total	95.40%	94.40%	97.90%
Tasa de pobreza	23% @ 2015	22.7% @ 2014	21.7% @ 2014
Gasto en Salud % del PIB (2017)	7.30%	7.30%	5.00%
Crecimiento económico			
2015	5.80%	3.30%	3.60%
2016	5.00%	4.00%	4.20%
2017	5.40%	2.50%	3.30%
Puesto que ocupa en el Crecimiento a nivel Mundial (Año 2017, sobre 224 Países comparados)	42	132	104
PIB Per cápita @ 2017	\$ 25,400	\$ 13,500	\$ 16,900
Puesto que ocupa del PIB Per cápita en el mundo (Año 2017, sobre 228 países)	80	120	105
**Human Development Index (HDI): Índice de Desarrollo Humano	0.780	0.734	0.766
**Ranking Mundial del HDI	60/188 Países	84/188 Países	69/188 Países
**Acceso a la Electricidad	90.88% de la Población	91.2% de la Población	99.5% de la Población

Tabla 19: Comparación Datos Situación Social de Panamá, Perú y Costa Rica

Fuente: Elaboración Propia a partir del portal The World Fact Book: Central Intelligence Agency. (2020) y Santander Trade Markets (2020) (**)