



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES

PLAN DE NEGOCIO. LA SALIDA DE *LOLA REY* A MERCADOS INTERNACIONALES.

La elección de una economía latinoamericana como primer destino internacional para una distribuidora española de calzados.

Autor: 201111656

Director: Laura Fernández Méndez

Madrid

Junio, 2015

Plan de Negocio. La salida de Lola Rey a mercados internacionales.

Se crea un plan de negocio para que la compañía de distribución de calzado *Lola Rey* pueda optar a la primera apertura en mercados internacionales en sus más de 80 años de historia. Se presentan una serie de posibles escenarios y destinos, entre los que finalmente destaca Perú como el país que ofrece las mejores oportunidades para recibir capital extranjero así como administrar y gestionar la tienda. Perú ofrece facilidades para la entrada de productos procedentes de España, cuenta con unos costes de implantación y creación competitivos en comparación con el resto de países analizados.

Se optará por la creación de una filial, manteniendo así el mismo régimen de empresas que forman parte de la compañía aquí en España, donde tiene presencia en Madrid y en Málaga. Se van a presentar los riesgos que se asumen y las medidas que se han de tomar para un control óptimo de la compañía.

Finalmente se presentan unas futuras proyecciones de futuro una vez esté la marca implantada en el país, y como la idea de la compañía reside en realizar otra apertura más en el mismo país antes de los 12 meses, y pasados 3 años disponer de un total de hasta seis tiendas en el mejor de los escenarios.

Tabla de contenidos

Plan de Negocio. La salida de Lola Rey a mercados internacionales.....	1
Introducción.....	4
<i>Explicación acerca del interés por esta empresa.....</i>	<i>4</i>
<i>Objetivos que se pretenden obtener con esta investigación.....</i>	<i>4</i>
<i>Explicación de la estructura del trabajo.....</i>	<i>5</i>
Distintas teorías acerca de la internacionalización de los mercados y de la internacionalización de una marca.....	6
Lola Rey.....	9
<i>La historia contada por ellos.....</i>	<i>9</i>
<i>Entrada de la 2ª Generación.....</i>	<i>11</i>
Análisis de la expansión por el mercado español.....	12
Análisis de los posibles mercados extranjeros.....	13
<i>México.....</i>	<i>14</i>
<i>Chile.....</i>	<i>15</i>
<i>Ecuador.....</i>	<i>17</i>
<i>Perú.....</i>	<i>18</i>
<i>Colombia.....</i>	<i>20</i>
Análisis de los costes de implantación en los diferentes países.....	22
Tipo de sociedad a crear en el extranjero.....	27
Proyecciones.....	31
Análisis de algún movimiento o intento al mercado internacional de alguna empresa competidora.	32
Conclusiones finales.....	34
Bibliografía.....	38

Introducción

Explicación acerca del interés por esta empresa.

Esta empresa guarda en su historia un valor sentimental muy grande. Consiste en un negocio que nació en los años 30, cuando una familia del sur de España llegó a la capital con ganas de emprender y crear un negocio del calzado que durase hasta nuestros días. Y así es, se llama *Lola Rey*, y sus tiendas se reparten por las calles y centros comerciales de la comunidad de Madrid. Siempre con las últimas tendencias de moda en calzado y a un precio para todos los públicos.

Hoy en día muchas cosas se caracterizan por tener un ciclo de vida fugaz, y lo raro es aquello que dura varias décadas. Este negocio que nació en la ciudad de Madrid ha pasado de padres a hijos de forma que hoy en día es un auténtico referente en el mundo del calzado en las calles más concurridas de Madrid.

Objetivos que se pretenden obtener con esta investigación.

Con esta investigación se pretende presentar la empresa y darla a conocer a aquellos que todavía desconozcan de este negocio, y principalmente se busca que de el salto a los mercados internacionales, por lo que se van a analizar una serie de economías para finalmente elegir una de ellas como mejor destino para abrir la primera tienda de esta compañía en el extranjero. Contar con la ayuda también de algún movimiento al extranjero realizado por alguna marca competidora, lo que ayudará a recoger referencias y aprendizajes que serán fundamentales para la toma de decisión final.

La investigación pretende obtener una visión de negocio en la que se tengan en cuenta factores económicos como de gestión en cuanto al desembarco en alguno de los países que se van a investigar, México, Ecuador, Chile, Colombia y Perú.

Se estudiará el mercado latinoamericano por encima del mercado europeo o americano, debido al potencial de crecimiento y a las barreras de entrada en muchos de los países. El objetivo es

encontrar el país, y la ciudad, idóneos para abrir la primera tienda fuera de España (ahora mismo presentes en Madrid y Málaga) para que la investigación sea lo más veraz posible.

El modelo de negocio implantado allí también será llevado a estudio, pues muchos países latinoamericanos cuentan con algunas complicaciones a la hora de hacer las gestiones de apertura de una tienda (negociación del local, negociación fiscal a la hora de la creación de una sociedad, creación de una plantilla, campañas de marketing, decoración del local...). Estudiaremos la posibilidad de abrir una filial, como el resto de tiendas que tiene la compañía en España, y los riesgos que conlleva realizar esta inversión. Sin descartar otros posibles regímenes de negocio.

Y otra de las tareas que se llevará a estudio es la proyección de crecimiento del negocio una vez implantado en uno de los países. La posibilidad de crecer en número de aperturas a lo largo de los años, primero en el mismo país de aterrizaje, y si hubiera una posibilidad en otro país habría que llevarlo a un estudio más adelante.

Explicación de la estructura del trabajo

La intención con este estudio acerca de esta distribuidora de zapatos española es; primero presentar la compañía para conocer mejor la naturaleza del negocio, todos los procesos por los que ha pasado desde sus inicios hasta su situación a día de hoy, como ha pasado de generación en generación acorde con la línea sucesoria familiar. Es importante conocer también su distribución de tiendas a lo largo del territorio español, y como quiere ser reconocido entre los consumidores, con una imagen juvenil y renovada a pesar de ser un negocio que lleva en Madrid desde el primer tercio del siglo XX. Y segundo, y donde más se va a centrar el trabajo, es encontrar, analizar y reconocer una economía dentro de Latinoamérica que se adapte y ofrezca las oportunidades de negocio necesarias para que *Lola Rey* de el salto al mercado internacional.

El primer punto sería de presentación de la compañía, para ubicarnos y conocer mejor a que se dedica esta empresa, su historia, el origen de sus dueños y la filosofía de trabajo que demuestran día a día.

Y segundo analizar la región de Latinoamérica, una serie de países escogidos debido a sus características económicas, políticas y sociales. Con el fin de encontrar aquel que case mejor con las necesidades que tiene la marca. Analizar también en qué condiciones estaría dispuesta la compañía a salir del país y comenzar a operar en otros mercados, así como también analizar los posibles mercados y elegir aquel que mejor se adapte a las necesidades y naturaleza de este negocio de moda en calzado.

Se intenta seguir un estudio basado en una línea cronológica en el tiempo, en el que se explica la historia y origen de la compañía, la entrada de la 2ª generación y los convenientes cambios que han producido, especialmente en la imagen de la marca y finalmente los posibles movimientos que pueda experimentar el negocio centrándonos principalmente en su expansión internacional.

Distintas teorías acerca de la internacionalización de los mercados y de la internacionalización de una marca.

Existe una metodología de sentido común necesaria para realizar un proceso de internacionalización de una marca. Sus primeros pasos comienzan con un estudio y posterior selección de un mercado, una forma de entrada detallada entre las posibles penetraciones a un mercado extranjero y finalmente el objetivo de conseguir que este negocio a día de hoy nacional pase a formar parte de una multinacional de distribución de calzado.

Dentro de las posibles formas de entrada y análisis de los mercados, existen una serie de ventajas e inconvenientes que serán analizados con el fin de obtener un resultado final óptimo para tomar la decisión más adecuada.

A la hora de analizar los posibles mercados en los que este negocio tendría una participación óptima, se van a analizar sobre todo temas relacionados con la estabilidad soberana y política del país, el crecimiento económico del mismo. Como se trata de un producto de un precio medio, y dirigido a la clase media, se va a analizar también la situación de esta clase social de cada país interesado, así como también sus perspectivas de crecimiento. Como la intención es la apertura

de un negocio, es necesario conocer los trámites legales y burocráticos que supone la creación de una empresa.

Existen numerosas diferencias acerca de cómo abrir un negocio pues existen algunos trámites legales y en algunos casos los trámites son tediosos, largos y costosos. Además hay que tener en cuenta el régimen en el que se quiere abrir la nueva compañía, si se quiere ofrecer el proyecto a una serie de posibles inversores, lo que supondría la creación de una franquicia. Si por otro lado se busca un socio o varios socios para crear una alianza de *Joint Venture*. Y finalmente si se pretende continuar con el mismo modelo de negocio que tiene la marca en España, que consiste en el de una filial. Todos estos posibles escenarios serán analizados y se medirán los posibles riesgos de cada uno.

Este tipo de situaciones también afectarán a la inversión extranjera directa, por lo que también tendremos en cuenta este flujo de inversión procedente de economías fuertes y consolidadas en economías con más oportunidades y un nivel de barreras de entrada menor.

También se tendrán en cuenta los gustos a cerca del calzado y la moda de la población media, pues son los clientes potenciales de este negocio, y es fundamental saber si existe ya algo de negocio procedente del extranjero, como la moda del calzado americana o de otras marcas europeas. Es imprescindible saber cómo funciona el comercio en ese determinado país, si los lugares de consumo y ocio están a pie de calle o si se encuentran en grandes centros comerciales.

Además sería interesante saber si estas empresas encargadas de potenciar el consumo en grandes centros de ocio confían en ese determinado país y en el crecimiento de esa economía. Pues esto hará traer nuevas marcas y fomentar el consumo de las familias medias.

En cuanto a la estabilidad soberana y política del país del cual se analizará su economía, es necesario conocer también cómo funcionan sus aranceles, pues es fundamental conocer cómo entran los productos que vienen de Europa en este país y cómo son percibidos por las aduanas.

Y por último y no menos importante habrá que buscar casos reales de compañías de distribución de calzado que hayan podido realizar en estos últimos años algún movimiento de internacionalización. Si además se trata de una empresa española, conocida y por supuesto

competidora aquí en España mejor aún. Interesa saber el régimen de su compañía en el extranjero, las proyecciones de crecimiento, el número de tiendas, la plantilla y si hubiera algo relacionado con los resultados obtenidos. Aprendizaje que sirve de análisis para la toma de la decisión final que pueda tomar *Lola Rey* en un futuro cercano.

Lola Rey

La historia contada por ellos.

“Corrían los años 30 cuando D. Salustiano Martínez Asensio decidió poner en marcha su proyecto. En pleno corazón de Madrid, abrió, con gran expectación, "La reina del calzado", el primero de sus establecimientos.

Ya en los 50 el éxito obtenido le llevó a aventurarse en la apertura de otras dos tiendas, *Calzados Rumbo* y *Calzados Los Mallorquines*. Ni la Guerra Civil que tuvo lugar en España impidió que el negocio del calzado continuará con prosperidad para don Salustiano y su familia. Las calles más céntricas de la capital veían como este emprendedor del calzado abrió al público madrileño sus tiendas, calle Carretas, de las Delicias, del Arenal, etc, todas ellas en el corazón de la ciudad.

La buena marcha de los negocios y la época de prosperidad y optimismo en el país hizo que en la década de los 60 crease el *Gran Supermercado del Calzado*, antesala de lo que sería la actual red de establecimientos.

En los años 80 son sus hijos quienes se hacen cargo del negocio. Espíritus jóvenes y emprendedores que llevan a cabo la renovación del mismo y forjan la actual cadena que integra el grupo de empresas *Lola Rey*. Este nuevo proyecto está liderado por uno de los hijos de Salustiano, su tocayo don Salustiano Martínez Rey, quien a día de hoy sigue al frente del negocio.”

Salustiano Martínez, gestiona el día a día de la entidad y es quien ha sabido dotarla de una identidad fuerte y consolidada. Ha sabido adaptarse a las nuevas formas de regentar un negocio, con aperturas en Centros Comerciales concurridos en la capital, como La Vaguada y Plenilunio. Su estilo innovador ha hecho de Lola Rey una marca vanguardista con un estilo muy personal. _

A día de hoy *Lola Rey* cuenta con 22 tiendas en todo el territorio nacional, aunque repartidas en Madrid principalmente y una de ellas en Málaga. Se mantienen muchas de ellas en los lugares de origen de los primeros negocios de don Salustiano padre, aunque ahora mismo la mayoría de ellas se encuentran en centros comerciales de gran tamaño de la Comunidad de Madrid.

El producto que se ofrece en las tiendas es calzado tanto para mujer como para hombre. El tipo de calzado varía entre botas, zapatos botines, deportivos, sandalias, calcetines. El precio del producto oscila entre 36 – 230 €. Pero la mayoría del producto se encuentra en el rango de 40-100 €.

Cuenta con una lista de marcas de prestigio con las que ofrece su producto en sus tiendas:

G-Star, Guess, Tommy Hilfiger, UGG, Hunter, Adidas, Fred Perry, Calvin Klein, Converse, Le Coq Sportif, Felmini, Fluxa, Jessica Simpson, Desigual, Lacoste, Dr. Martens, Mjus, Onitsuka, The Dante's, Polo Sport, Levi's, Timberland, Vans, New Balance, Superga etc.

Aun teniendo muchas marcas en sus colecciones, también cuentan con producto español de piel de gran calidad y a precios muy competitivos. Se le da especial importancia a la presentación del producto, y a la forma en que se realiza su venta.

Actualmente, es una cadena de zapaterías referente en la ciudad de Madrid y Málaga. Cuentan con zapaterías en puntos claves de la ciudad de Madrid (Puerta del Sol 4 tiendas), Conde Peñalver (zona Goya) y en los mejores centros comerciales.

El concepto del negocio está basado en ofrecer un producto de calidad, a precios razonables. Productos de las marcas más actuales del mercado europeo (Guess, Adidas, UGG, Calvin Klein, Converse, Dr Martens, G-Star, New Balance, Levis, Nero Giardini, Nike, Hunter etc.).

Otra de las identidades de Lola Rey es la imagen de sus tiendas. Desde 2010, la compañía ha hecho un esfuerzo en reformar e dar una nueva imagen que le aporta al rótulo una identidad propia. La decoración está diseñada por un decorador de prestigio.

Entrada de la 2ª Generación

Los hijos de este valiente empresario que decidió en los años 30 comenzar su negocio del calzado en Madrid, asumieron los mandos del negocio en los años 70. Con la ayuda de la misma Lola Rey, María Dolores Rey, y sus hijos consiguieron seguir adelante con el proyecto que había dejado el patriarca de la familia. Siempre fue el hijo mayor, Salustiano, el que tomó las riendas del negocio, y es quien a día de hoy sigue al frente del mismo.

Con el paso de los años, ha sido el hijo mayor de la saga, Salustiano, el que ha seguido aportando sabiduría al negocio, dedicándose plenamente al crecimiento de la marca así como a la modernización y adaptación a las nuevas tendencias en el mundo del calzado. En esta última década, se ha producido además un cambio de imagen considerable. Han optado por una imagen más moderna y juvenil, que se aprecia principalmente en las tiendas, así como también en alguno de los productos, pues están destinados al sector joven de la sociedad.

Lola Rey. Quienes Somos. 2015. [ONLINE] Disponible: <http://www.lolarey.com/quienes-somos.php>

Análisis de la expansión por el mercado español

Lola Rey, está presente solamente en dos provincias dentro del mercado nacional. Cuenta con la mayoría de sus tiendas en la Comunidad de Madrid, repartidas en establecimientos céntricos, donde tiene presencia en las calles más céntricas y concurridas de la capital, así como también en algunos de los grandes centros comerciales y de ocio de la capital, situados en el extrarradio de la misma. Y también cuenta con una tienda en la Estación María Zambrano de Málaga, lugar de alta actividad comercial, pues se junta la llegada de los trenes de Alta Velocidad con el centro comercial.

La posibilidad de tener notoriedad en una gran ciudad pasa por tener presencia en sus calles más céntricas, aquellas que concentran el mayor flujo de compradores, tanto turistas como ciudadanos, así como también en los centros comerciales de mayor actividad.

Es una marca que ofrece un tipo de producto muy variado, calzado tanto para hombres como mujeres y un rango de precios que no supera los 200€ el par, principalmente oscila entre 40€ - 100€ el par. Esto también se tiene en cuenta a la hora de la localización de las tiendas. *Lola Rey* tiene un público objetivo, y ese es el que reside en la clase media del país. Por ello tiene presencia en estos lugares.

Cuenta con un total de 22 tiendas en Madrid y Málaga, repartidas tanto a pie de calle, como las que encontramos en las zonas más transitadas de Madrid, Sol, Carretas, Arenal y también en grandes centros comerciales, como *Centro Oeste, Plaza Norte* o *María Zambrano (Málaga)*. La presencia en estos lugares ha beneficiado para que *Lola Rey* se haya convertido en una de las tiendas de referencia dentro del sector del calzado.

Análisis de los posibles mercados extranjeros

El principio de la investigación comienza por la zona de los mercados sudamericanos. Algunos países presentan unas oportunidades que encajan perfectamente con la filosofía de producto que tiene la compañía aquí en España. Además comienzan a aparecer países más propensos a recibir mercado internacional, tanto marcas europeas o americanas, debido a tres factores fundamentales; un crecimiento de sus economías con una línea de progresión adecuada, por ejemplo en términos de Producto Interior Bruto (PIB), la aparición de una clase media en la sociedad más adinerada y propensa al consumo, y también una estabilidad política consolidada en la mayoría de los países.

Analizando las posibilidades que ofrece el mercado sudamericano en comparación con el mercado más occidental, en el que se incluye el europeo y el americano, especialmente en cuanto a barreras de entrada de un negocio extranjero. Muchos países como Chile no cobran aranceles a los productos procedentes de las compañías occidentales. Estas son las principales razones por las que Sudamérica es una zona en la que se debe realizar un estudio como posible internacionalización de una compañía de estas características.

Otra de las razones de seleccionar el mercado latinoamericano es que ya se ha iniciado por parte de la directiva de la compañía algún contacto en estos países latinoamericanos. Han analizado las posibilidades en alguno de estos países, también han visitado alguno de los posibles centros comerciales y conocido sus condiciones, por lo que esto sería una continuación al estudio ya iniciado por la propia firma.

También otra de las características de especial interés en esta zona geográfica del mundo es la posibilidad del movimiento de stock de los zapatos. Al contar con una época del año inversa en Europa y en Latinoamérica, se puede llegar a alargar la vida de los productos de cierta manera, pues cuando en Europa es verano en Sudamérica el clima es más frío.

A continuación se presentan una serie de mercados latinoamericanos, aquellos que se ha considerado tienen una viabilidad de crecimiento y adecuación con el negocio más adecuada. Se tendrá en cuenta la viabilidad comercial de este negocio, analizando las competencias, las barreras de entrada en los diferentes países, los factores sociales, económicos y políticos del país, así como también analizando el cliente target al que va dirigido el producto de esta compañía. También se llevará a cabo un estudio del Índice de Riesgo de cada país. Con ello se analizará la calidad de la deuda financiera de los países comparada con la deuda americana, su posibilidad de impago, y el riesgo general que tiene consecuencias en la estabilidad económica y política.

Estos serían algunos de los posibles mercados en los que se centrará el estudio en estos primeros pasos.

México

Un país de casi 120 millones de habitantes, se ha caracterizado por sus relaciones con Estados Unidos en cuanto al libre mercado de mercancías. En la capital se concentran numerosos centros comerciales de gran tamaño, y dentro de los barrios más pudientes de la ciudad. Antara Fashion Mall, Galerías Perisur, o Centro Santa Fe son algunos de los centros donde se encuentran algunas marcas competidoras.

México, al igual que muchos de los países latinoamericanos, concentra el comercio de marcas internacionales en grandes *malls*. A pesar de que la economía mexicana se encuentra en una situación débil, debido al escaso consumo, las empresas de retail inmobiliario han seguido confiando en el país, y cuentan con más de 600 centros comerciales, algunos de ellos, especialmente los de Ciudad de México, donde muchos de ellos combinan arte urbano y arquitectónico con grandes espacios de ocio. Y es el crecimiento de las regiones cercanas a la capital, la que ofrece oportunidades de futuro para la construcción de nuevas infraestructuras de ocio.

La clase media del país goza además de grandes expectativas procedentes principalmente del sector de los seguros. Se está produciendo un aumento en las contrataciones de coches y

viviendas, según afirma una de las empresas de seguros que operan en México. Ciudadanos incorporándose a esta clase media, que comienzan a adquirir bienes como viviendas o automóviles, y que por consiguiente son asegurados.

Desde finales del mes de Agosto del año 2014, se estableció un arancel nuevo especializado en las entradas de calzado al país. Según indica esta nueva imposición, se establece entre un 25% - 30% de arancel sobre el precio del producto en la aduana.

Los trámites burocráticos a la hora de abrir un negocio en México son llevaderos. En menos de una semana es factible la apertura de un negocio, con un coste estimado de unos 27,000 MXN (unos 1,800 USD aprox.). En cuanto a términos de riesgo país, este país se encuentra con una de las mejores puntuaciones de la zona de América Latina de los últimos 10 años, junto con Brasil, Colombia y Argentina. Si que es verdad que desde el cierre de 2014 hasta la fecha, su índice ha aumentado, así como también lo han hecho los de Argentina y Brasil.

El cliente mexicano, especialmente el que vive en las grandes urbes del país, Ciudad de México, Monterrey, cuenta con unos gustos por el calzado cada vez más internacionales. La gran influencia que llega de sus vecinos del norte, hace que la sociedad mexicana aprecie las modas y los diseños americanos, y europeos. Esta es otra de las razones por la que se producen aperturas de grandes centros comerciales, debido al crecimiento de las urbes y de los gustos y tendencias de la población media del país. Las empresas competencia de *Lola Rey* ya están presentes en algunos de estos Centros Comerciales más concurridos del país desde hace varios años.

Chile

Es un país pequeño que no llega a 20 millones de habitantes, con la capital en Santiago, donde residen un poco más de 6 millones de habitantes. En estos últimos Chile se ha posicionado como uno de los países ejemplo para el resto de economías del continente sudamericano, incluyendo también las regiones de Centroamérica.

Las claves del éxito de la economía chilena son la apertura e internacionalización con otros mercados, lo que les ha permitido firmar tratados de libre comercio con potente economías (con

EE.UU, China, Hong Kong, entre otros), así como también unas autoridades encargadas de cuidar y promover la disciplina fiscal. También destacan los programas de acceso a la educación y vivienda de sus ciudadanos, y una salud pública con una cobertura mejorada. Sin olvidarnos de la gran riqueza de recursos naturales con la que cuenta el país, siendo el sector minero como motor de crecimiento. Esta estabilidad y tranquilidad económica fomentan el fácil ahorro para las familias, así como también el aumento en inversiones o consumo.

Existe todavía, una gran diferencia entre el reparto de la riqueza de los ciudadanos del país, y en gran parte se debe por los sueldos que reciben trabajadores que trabajan en la administración pública, como pudieran ser los profesores. Pues sus salarios no han mejorado en la misma línea que lo ha hecho la educación del país. Esto provoca una mayor diferenciación de clases, con una clase media no lo suficientemente adinerada. Si que es verdad que la sociedad chilena se encuentra en constante movimiento hacia unas expectativas positivas. En estos últimos veinte años el nivel de pobreza se redujo notablemente, aumentando así una clase media que va en busca de salarios más dignos. En cuanto al análisis del Índice de Riesgo país de Chile, se puede ver como ha seguido la misma tendencia alcista que otros países latinoamericanos. La diferencia de este país con respecto a países similares como Colombia o México ha sido la incertidumbre política que ha demostrado estos últimos meses, y eso e ha visto reflejado en el índice.

La apertura de la economía chilena al exterior ha provocado que Chile se convierta en una de las economías más atractivas del mundo para la Inversión Extranjera Directa. Es uno de los países que ofrece mayores facilidades a las importaciones y exportaciones debido a su sistema arancelario. Estados Unidos es el principal inversor en el país. Otra de las facilidades que ofrecen a la inversión extranjera directa, son las facilidades de apertura de un negocio. Pues no supera los 6 días y además la ley no exige unas tarifas ni honorarios por servicios legales. No requiere además ningún requisito de capital mínimo antes de la constitución de la sociedad.

El sistema de aranceles en las aduanas chilenas es muy beneficioso para las importaciones, a día de hoy, la mayor parte de los productos que entran en el país lo hacen sin ninguna imposición arancelaria. Esto facilita enormemente la llegada de firmas extranjeras a los mercados chilenos con precios además muy competitivos.

En cuanto a la actividad comercial y de ocio, destaca principalmente en la zona de la capital, donde los centros comerciales tienen gran actividad los domingos. Destacan Alto Las Condes, donde ya hay presencia de algunas de las empresas de competencia, como *Aldo* o *Bata* entre otras. Otro de ellos es el *Mall Parque Arauco*, situado también en la zona norte de la ciudad, cuenta con un aspecto más juvenil donde se encuentran tiendas nacionales como *We Love Shoes* o *Azaleia*, distribuidores de calzado similares a *Lola Rey*.

Por otro lado está *Mall Plaza*, una compañía desarrolladora de centros comerciales, la cual está preparando un proyecto que abrirá sus puertas al público a finales de 2015 con el nombre de *Mall Plaza Los Dominicos*, convirtiéndose en otro lugar de referencia para que las marcas extranjeras se adentren en el país.

Ecuador

Es un país de casi 16 millones de habitantes, y su actividad económica se concentra principalmente en la capital, Quito. Aquí se encuentran dos Centros Comerciales de gran importancia para la ciudad, Quicentro y el C.C. Ñaquito, cuentan con principales marcas de distribuidores de calzado como son Aldo (EE.UU) y Bata (EUR). El comercio que llega de fuera de Ecuador, procedente de marcas europeas y americanas se concentra principalmente en estas grandes superficies, pues las tiendas a pie de calle se caracterizan por ser más artesanales o dedicados a locales de restauración.

El cliente ecuatoriano, sobre todo la clase media del país, ha visto cómo poco a poco ha ido adaptando sus gustos a la moda en el calzado que venía del exterior, y de ahí a que haya ido cambiando sus gustos antes fijados en el zapato artesanal de color negro, marrón o beige. Antes centraban su calzado en los zapatos sencillos, mientras que ahora frecuentan los centros comerciales de la gran ciudad en busca de moda americana o europea al alcance de sus bolsillos. Se puede decir que es un país con una cultura del calzado en plena transformación, centrándonos en los ciudadanos de la ciudad de Quito.

Ecuador ha venido mejorando en cuanto a su estabilidad económica y política por culpa de su presidente Rafael Correa, el cual fue salido reelegido por los ciudadanos el año pasado. Pues ha sabido controlar el gasto público y lidiar con el déficit fiscal que sufre su país. Uno de los principales ingresos del país es el petróleo, y la posible bajada del precio del barril podría hacer temblar esta estabilidad político-económica. Su balanza de pagos se vería afectada en buena parte por el descenso en los ingresos del crudo. Es por ello que el Índice riesgo de Ecuador ha mejorado durante su mandato, aunque se encuentra a niveles muy superiores con respecto a los países mencionados con anterioridad. Alguno de sus episodios de *default* y la escasa Inversión Extranjera Directa, indican índices de riesgo por encima de lo normal.

Los trámites burocráticos en este país a la hora de abrir un negocio son largos, aproximadamente 2 meses, y superan los 1,500USD de gestión. Entre alguno de los trámites obligatorios cabe destacar la contratación de un abogado local encargado de las actas de apertura del negocio. Este es el pago más significativo de todo el proceso pues asciende a los 1,000USD.

A la hora de los aranceles en este país, es necesario acudir a un trámite burocrático con el fin de obtener un permiso que permita introducir producto en Ecuador procedentes del extranjero para uso comercial. Tanto para un ciudadano del país como para un comerciante extranjero, es obligatorio este permiso que recibe el nombre de ECUAPASS.

Perú

Es un país muy interesante, puesto que en términos económicos han mejorado en aspectos relacionados con la corrupción en los negocios, así como también en aspectos relacionados con el empleo de los trabajadores, mejoras relacionadas con los salarios mínimos de los trabajadores, principalmente con la productividad de los mismos.

En cuanto a la actividad relacionada con la Inversión Extranjera Directa el país destaca, junto con Brasil, por contar con gran presencia de capital procedente de Asia, especialmente de inversores chinos. Es el segundo país de la región Latam con mayor flujo de entrada de capital por arte de China. La atracción del continente asiático se produce especialmente por el sector de

las materias primas, en el caso de Perú, han invertido grandes cantidades de dinero en el sector de la minería.

A la hora de crear un negocio en Perú, resulta interesante pues no es necesario ningún capital mínimo antes de la constitución del mismo. Si que es verdad que el trámite burocrático lleva su tiempo, pues a diferencia de algunos países mencionados, en Perú llevaría unos cuatro o cinco meses. Durante estos es necesaria la ayuda de abogados nacionales, los cuales tienen un precio elevado en algunos casos.

En cuanto a mercado libre se refiere, Perú, como Colombia o Ecuador cuenta con acuerdos con la Unión Europea y con España concretamente de libre comercio y movimiento de mercancías. España se ha convertido en estos últimos años en uno de los principales destinos para las exportaciones del país. Esta es una de las razones que explica el aumento del capital procedente de la Unión Europea, especialmente Países Bajos, Reino Unido y España en el Perú. Los españoles, destinan la mayor parte de sus inversiones en comunicación, mientras que los británicos u holandeses lo hacen en materias primas, como en el sector minero.

Perú es el país con menor Índice Riesgo País de toda la región suramericana. La estabilidad política y económica mejora y eso se ve reflejado en la gran actividad de inversión extranjera directa que recibe el país. Esto está provocando una ayuda inmensa para el avance de la economía del país. También se ve reflejado en la calidad de los contratos de trabajo de la población, en los que se aprecian mejoras en los salarios medios.

En cuanto al sector comercio, se avecinan mejoras en el consumo privado y mejoras en la actividad del comercio que se espera duren por lo menos hasta el año 2016. Junto con el sector de la construcción, el sector comercio viene creciendo a un ritmo superior que el PIB total del propio país, y estos resultados pueden mantenerse en estos próximos años debido principalmente al aumento de centros comerciales en el país. Destacar también la gran inversión de la compañía encargada de desarrollar Centros Comerciales, *Mall Plaza*, que hará una ampliación en uno de los centros comerciales del país, convirtiéndolo en un lugar de ocio de unos 30,000 m².

Principalmente será en la ciudad de Lima donde aumenten en gran medida el número de *malls*. Pero son las grandes marcas de moda de ropa las que prometen grandes movimientos este año en los centros comerciales peruanos, como *H&M* o *Forever21*, estas firmas prometen aperturas en nuevos centros. Por lo que prometen seguir confiando en el país, y en su crecimiento en el consumo.

Entre los centros comerciales de referencia en el país cabe destacar *Centro Comercial Larcomar*, por su ubicación en la zona del malecón de la ciudad, un lugar muy transitado tanto de día como por la noche, donde además podemos encontrar tiendas similares de moda en calzado como *Bruno Ferrini*. Y por otro lado destacar también el *Jockey Plaza Shopping Center*, un centro comercial de gran tamaño, y que recibirá durante este 2015 incorporaciones de grandes firmas lo que provocará un mayor tránsito de personas, aquí encontramos tiendas de la competencia como *Aldo* y *Bata*.

Colombia

Es uno de los países que más ha mejorado en términos económicos en los últimos años, esta mejoría se debe a un aumento en sus acuerdos de libre comercio con importantes economías del mundo, como sus acuerdos con la Unión Europea o la República Popular de China. Esta apertura de su economía ha provocado un aumento en el flujo de entrada de inversión, especialmente en el sector petroquímico. Otro de los puntos importantes es la corrupción, cada vez menos presente en el país, lo que ha permitido que la economía mejore de forma considerable.

Otros de los puntos clave ha sido la estabilidad política en el país, pues dentro de lo que cabe el país parece vivir ahora un momento más tranquilo en el gobierno. En cuanto al grupo guerrillero de las FARC, parece estar más controlado aunque siguen presentes sus operaciones terroristas. A pesar del rechazo por parte de este grupo militar, el gobierno sigue buscando nuevas oportunidades de negocio con el extranjero y promueve nuevas reformas en torno a acuerdos de libre comercio con nuevos países.

En términos burocráticos, la apertura de un nuevo negocio resulta algo tediosa, pues hay que superar más de una decena de trámites. Esto hace que se dificulte la creación de empresas en el país. El exceso de trámites burocráticos afecta al crecimiento y desarrollo del sector comercio. Por otro lado, no es necesario el desembolso inicial de ninguna cantidad a la hora de la constitución de un negocio, ese resulta ser un punto positivo.

En cuanto a los aranceles que soportan las importaciones, especialmente las de el calzado, se acaba de imponer una nueva ley encargada de poner más control sobre todas las importaciones de calzado que sean de muy bajo coste. Castigando estas importaciones, se busca proteger a aquellos productos que no se pueden permitir tener calzado a precios tan bajos. Por lo que esta medida consiste en imputar con una tasa específica todas aquellos pares de calzado que tengan un precio menor del permitido. El país busca tener un mercado competitivo en el que no aparezcan marcas con precios ridículos que puedan alterar la actividad.

Otro aspecto que se refiere a las importaciones, son los excesivos controles que pasan las mercancías antes de entrar en el país debido principalmente a temas del narcotráfico. Es un problema con el que cuenta el país, pues existe un tráfico elevado de drogas que genera un mercado secundario. Las mercancías se ven afectadas puesto que las inspecciones son intensas y en ocasiones afecta al estado final de los productos.

La sociedad colombiana es una asignatura pendiente del país, existe un ambiente de reconciliación después de conflictos que duran ya más de 50 años. Hoy en día es la clase media la única encargada de salvar temas relacionados con el narcotráfico, la pobreza y el ambiente que se produce en algunos barrios marginales de las grandes urbes (especialmente Bogotá y Medellín). En Colombia están apostando fuerte por un cambio demográfico en cuanto a la distribución de la riqueza en la sociedad, buscan que la clase media representa la mitad de la población en un periodo de 5 años.

En cuanto al Índice de Riesgo País, Colombia se encuentra junto con Perú y México entre los países con menor nivel de riesgo. Las constantes mejoras que se han producido en Colombia relacionadas con la Inversión Extranjera Directa, la estabilidad política, encargada de preparar

una clase media y de reducir la actividad de los movimientos terroristas, han permitido mejoras visibles en la economía. Este nivel de riesgo tan positivo también se ha visto reflejado en el turismo del país, que ha aumentado en estos últimos años de manera considerable.

En cuanto a la actividad de centros comerciales en el país, es la ciudad de Bogotá la que alberga la mayor actividad de compras y ocio. Cuenta con algunos centros comerciales como *Gran Estación* que tiene una oferta de calzado muy variada, y además sin la presencia de algunas de las empresas competidoras mencionadas con anterioridad. Esto no quiere decir que no se hayan adentrado en el país las tiendas de la competencia, pues otro de los grandes centros de ocio de la ciudad, *Centro Comercial Santafé*, cuenta con la presencia de una amplia oferta de moda de calzado entre las que se encuentra *Bata*.

Análisis de los costes de implantación en los diferentes países

Una vez analizada la viabilidad comercial del negocio, apostando por la zona de Suramérica como la opción más fuerte, vamos a continuar con una proyección de costes aproximada. Estimar unos costes de establecimiento aproximados en todos los que países en los que hemos realizado el estudio.

En esta proyección de gastos tendremos en cuenta gastos relacionados con la puesta en marcha de una sociedad, las diferentes tasas impositivas, los gastos necesarios en asesoramiento jurídico y si existe un organismo legal que evite la doble imposición de los impuestos sobre las rentas obtenidas. También será importante tener en cuenta si se van a asumir gastos en términos laborales para el personal expatriado. En numerosos países será necesario la obtención de una visa de trabajo, por lo que también se tendrá en cuenta la diferencia de costes en los diferentes países. A todos estos costes parece importante sumarle el tiempo que se lleva a cabo la implantación de una sociedad en los diferentes países analizados.

A continuación se presenta un desglose, lo más detallado posible, de los principales costes mencionados anteriormente de cada país.

México:: La constitución de una sociedad asciende unos ochocientos euros y casi dos meses de trámites burocráticos. Hay que tener en cuenta que el Impuesto sobre Sociedades asciende al 30% pero el salario mínimo interprofesional no llega a los cuatro euros diarios. Además de ello hay que tener en cuenta que se necesita un servicio de asesoramiento jurídico que supone un coste medio de casi mil ochocientos euros. En el caso de que se quisiera incorporar parte de la plantilla procedente de España, habría que tener en cuenta un coste adicional en cuanto al visado que supera los doscientos veinte euros y al menos dos meses de tramitación. La incorporación de parte de la plantilla procedente de España sería lo más conveniente por lo que se tendrá en cuenta este dato siempre que esté disponible.

Ecuador:: Este es uno de los países que más incertidumbre generan sus proyecciones de crecimiento, principalmente debido a los problemas de financiación a los que se enfrenta el presupuesto del país. A pesar de ello se espera que crezca a un ritmo del 4%, pero no sorprendería si se produce un poco por debajo. La constitución de una sociedad supone unos ochocientos euros pero solamente quince días de trámites burocráticos. El país tiene un Impuesto de Sociedades que está al 22% mientras que el salario mínimo mensual supera los trescientos euros. Es necesario disponer de cierta asistencia jurídica en forma de asesoramiento, y el precio medio no supera los mil euros. Como se ha comentado anteriormente, también habrá que tener en cuenta el coste medio en términos de salario para el personal expatriado, en el caso de incorporar parte de la plantilla, en este caso el visado supera los trescientos euros junto con un mes de trámites.

Chile:: Cuenta con unas expectativas de crecimiento muy positivas según los estudios del Fondo Monetario Internacional para los próximos años. El único punto a destacar ha sido el enfriamiento en Inversión Extranjera Directa especialmente en proyectos de minería. La constitución de una sociedad no llega a los doscientos cincuenta euros y el Impuesto sobre Sociedades del país es del 20% y un salario mensual mínimo de casi trescientos euros mensuales. Habría que superar un plazo de unos veintiocho días de trámites burocráticos, y unos gastos medios en términos de asesoramiento jurídico por encima de los mil doscientos euros. Es necesario un visado para los trabajadores procedentes de España en este caso, que asciende a cincuenta y cinco euros con un mes de trámites.

Colombia:: Un país que viene creciendo de forma sorprendente, apoyado principalmente en la estabilidad política que ha encontrado estos últimos años y ha permitido la entrada de capital extranjero, lo que ha activado su economía y consumo. El coste para constituir una sociedad es de trescientos quince euros aproximadamente en un plazo de escasos veinte días. El Impuesto sobre Sociedades es del 33% pero no existe el salario mínimo para los trabajadores. Si que son necesarios una serie de costes medios en forma de asesoramiento fiscal que ascienden a mil trescientos euros, además es necesario un visado para trabajadores extranjeros pero su coste es menor de ciento noventa euros.

Perú:: Al igual que su país vecino, Colombia, Perú cuenta con grandes expectativas de crecimiento. Grandes oportunidades de negocio debido a sus proyectos de alianzas de internacionalización con distintas economías para obtener Inversión de capital extranjero. Para constituir una sociedad es necesario afrontar unos costes de setecientos euros aproximadamente y superar treinta días de trámites. El IS es del 30% y el salario mínimo es de doscientos veinte euros. Como en el resto de países sí que son necesarios unos costes de asesoramientos fiscal, además en este país son especialmente elevados ya que en términos medios estos ascienden a los mil seiscientos euros. También es necesario el pago de un visado para trabajadores extranjeros aunque es un coste que ronda los treinta euros, pero es de estricta obligatoriedad.

Fuente: ICEX 2015.

	Im. Sociedades	Salario Mínimo	Asesoramiento fiscal	Visado de trabajo
México	30%	120€	1,800€	220€
Ecuador	22%	300€	<1,000€	300€
Chile	20%	300€	1,200€	150€
Colombia	33%	-	1,300€	190€
Perú*	30%	220€	1,600€	30€

*Es el único país que no tiene convenio con España para la doble imposición de las rentas obtenidas.

Tras analizar los costes en estos países habría que destacar una serie de posibles incidencias o gastos superiores que pudieran aparecer en el proceso de institución de un negocio en cualquiera de ellos. En muchas ocasiones es necesaria la ayuda de un socio local para superar numerosos obstáculos burocráticos. La Inversión Extranjera Directa es bienvenida en todos ellos, pero los propios empresarios locales también buscan beneficiarse de estos momentos, por lo que ofrecen servicios de asesoramiento y ayuda a la hora de las negociaciones (con la plantilla local, los contratos de luz y electricidad, el precio de los arrendamientos de los diferentes locales y su mejor o peor localización, etc.) por los que cobran un determinado precio. Con inversores españoles se sienten cómodos a la hora de trabajar, pues la lengua y alguna de las costumbres comunes facilita las negociaciones. Esto quiere decir que no suele suponer un problema más que monetario a la hora de colaborar con ellos. Si que es verdad que muchas veces es necesario pues facilitan el proceso de constitución de la entidad en numerosos pasos de la negociación.

Otra de los factores a tener en cuenta en la proyección de estos costes de implantación es la doble imposición de las rentas obtenidas. En función del origen de las rentas obtenidas se declaran en un país u en otro, pero el fin último está en evitar que se produzca un doble gravamen. Los objetivos de estos convenios son principalmente promover la inversión extranjera, pues evita que un mismo beneficio sea gravado dos veces en el mismo ejercicio fiscal, y por otro lado se produce para intentar erradicar cualquier tipo de fraude o de evasión fiscal.

Los convenios de doble imposición solamente son aplicables en el caso de que sobre una misma cuantía de capital se esté aplicando dos impuestos, en el país en el que se ha obtenido el beneficio empresarial, y aquel que pertenece al origen de la sociedad. Dependiendo de si el impuesto sobre esa renta es el mismo en ambos estados o son impuestos diferentes un estado del otro, recibe el nombre de doble imposición jurídica o doble imposición económica, respectivamente.

Con los países analizados durante todo el estudio, el único que no cuenta con un convenio para evitar la doble imposición es Perú. En este caso sería común que se produjera una doble imposición económica en caso de que se obtuvieran rentas positivas durante el ejercicio económico. Ocurriría de la siguiente manera, *Lola Rey* sufriría una doble imposición en el hipotético caso que decidiera instalarse en Perú, obtuviera durante el ejercicio económico unos beneficios empresariales y posteriormente quisiera repartir dividendos a los diferentes integrantes de la empresa. Al ser una compañía española y por esta serie de motivos se le aplicaría una doble imputación, pues primero por los resultados en forma de beneficio obtenidos en el extranjero, y posteriormente sobre los dividendos repartidos a los que también se les cargaría un impuesto.

Si nos fijamos en el resto de países, existen convenios de doble imposición que funcionan de la siguiente manera con el fin de beneficiar a la compañía que es capaz de obtener rentas en numerosos países. La doble imposición se puede enmendar de dos maneras diferentes, mediante el método de exención o mediante el método de imputación. El método de exención permite evitar la imposición en el país de residencia de la compañía limitándose simplemente a ser grabadas en el país en el que se obtuvieron las mismas. Mientras que el método de imputación se produce cuando el Estado de residencia se encarga de grabar todos los impuestos, permitiendo deducir aquellos que ya hayan sido pagados en el Estado en el que la sociedad tiene actividad. En este caso existen algunas variantes, por ejemplo, para una empresa de las características de *Lola Rey* en España recibe un IS del 30%, mientras que si tuviera actividad en un país como Colombia tributaria al 33%. En caso de aplicar el método de imputación, y una vez pagado de forma íntegra en Colombia, se le produciría una deducción en España y además se le concedería un crédito fiscal de ese 3% superior que existe entre Colombia y España. También se puede dar el caso, como sucedería si *Lola Rey* tuviese actividad en Ecuador, donde el Impuesto de Sociedades es del 22%. El país de residencia, en este caso España, le concedería una deducción parcial a *Lola Rey*, pues tendría que abonar el 8% restante.

Esto significa que el límite del impuesto deducible está en el Impuesto de Sociedades del país de residencia, en este caso España, y por exceso o por defecto se terminará de completar la

diferencia. En el caso de haber pagado en exceso, se concede un crédito fiscal, y en el caso contrario hay que asumir la diferencia.

Tras analizar el funcionamiento de los impuestos y sus convenios internacionales parece que la opción de Perú sale perjudicada. A pesar de ello existen numerosas soluciones a este problema a pesar de no existir un convenio internacional entre Perú y España. De entre las maneras más comunes cabe destacar aquella que permitiera a *Lola Rey* incluir el impuesto asumido en Perú como calidad de gasto que se pudiera deducir de la base imponible, otra opción reside en asumir en España un tipo de gravamen reducido por aquellas rentas obtenidas en Perú, y finalmente estaría aquella que sería la exención de aquellos impuestos ya pagados en Perú de la base imponible de los impuestos en España.

Tipo de sociedad a crear en el extranjero

Cuando una empresa quiere expandir su actividad y moverse al extranjero existen numerosas opciones a su alcance. De entre ellas podemos destacar la creación de una filial, y las condiciones que ello conlleva, la creación de una franquicia, y las ventajas e inconvenientes que tiene, y asimismo con lo que ocurriría si se produce una *Joint Venture*.

La creación de una filial supone el momento final a un proceso previo de actividad en el extranjero. Para la creación de una filial, es muy recomendable haber tenido algún tipo de conexión o actividad previa de algún modo con los mercados extranjeros. Como ya se ha mencionado anteriormente, es importante haber hecho un análisis acerca de los posibles países en los que implantar la filial, también es fundamental tener en cuenta el personal procedente de la matriz que se destinará a trabajar en el funcionamiento de la misma, y también será importante tener en cuenta aquellas nuevas tareas que se van a llevar a cabo con la creación de la filial. Con nuevas se hace referencia a aquellas que serán diferentes de las actividades que se producen dentro de la matriz.

Esto significa que implantar una filial supone asumir los riesgos al 100%, al tener un grado total de pertenencia y de control por parte de la matriz. Por ello es fundamental contar con una serie

de socios en el lugar de destino. La elección del banco en destino es importante, pues es necesario encontrar aquel que conozca la cultura del lugar de residencia, España en este caso, y el idioma que en este caso no será problema pues en todos los países analizados se habla castellano de forma mayoritaria. Por supuesto el historial del banco en el país es fundamental, pues nunca se decantaría uno por un banco con problemas de solvencia o indicios de bancarrota. Estos socios deben tener una conexión directa entre la matriz y la filial, así como todos aquellos socios adicionales que pueda ir generando la filial.

Como se ha mencionado con la creación de una filial se está asumiendo un alto nivel de riesgo, principalmente si es el primer movimiento al extranjero que realiza la marca (fuera de cualquier feria de zapatos o contacto con alguna marca de calzado internacional), por ello es fundamental que se establezcan una serie de bases con los socios nuevos que se vayan generando, antes de que se produzca ningún resultado, ya sea positivo o negativo. Otros posibles socios pueden ser los diferentes proveedores que *Lola Rey* pueda encontrar así como también sus asesores legales en el país de destino. Con todos ellos se deben negociar unas condiciones previas a cualquier resultado que la compañía pueda obtener.

Es importante también conocer cualquier tipo de ayuda procedente de las instituciones de comercio exterior como puedan ser la Cámara de Comercio Española o el Instituto de Comercio Exterior a la hora de asumir cualquier riesgo en el extranjero. Cuentan con programas de ayuda y asesoramiento para las empresas que deciden salir al exterior.

Por otro lado tenemos la posibilidad de crear una franquicia, que a diferencia de la filial o negocio independiente, esta se traduce por asumir una serie de riesgos mucho menores. En este caso se presentaría el proyecto de expansión internacional de *Lola Rey* a una serie de interesados inversores. El objetivo final sigue residiendo en una triple ganancia; franquiciado, franquiciador y los clientes que al fin y al cabo son clientes de la marca.

En este caso uno de los inversores interesados pagaría una cuota por la transmisión de los derechos de actividad de la marca, así como también por la proporción de un *know how* específico. El objetivo es que el cliente siga recibiendo un servicio lo más parecido posible que

el que recibe de la empresa matriz, de tal forma que se mantenga la imagen y prestigio de la marca.

El riesgo para el franquiciador en términos económicos es menor, aunque si se mira desde el punto de vista intangible, puede ser mucho mayor. Desde este punto de vista se valora el trato a los clientes, la calidad del servicio que se les ofrece así como también el trato a la plantilla y la imagen que pueda proporcionar el lugar de trabajo. Cuando se trata de una filial o empresa independiente estos factores se da por hecho que se van a seguir tratando de la misma forma que se hace en la matriz, mientras que al conceder el servicio a un franquiciado se ponen en riesgo estos valores. Si que es verdad que a la hora de elegir al inversor interesado estos factores se tienen muy en cuenta.

En numerosas ocasiones se opta por la apertura de una filial debido a que la empresa no quiere poner en riesgo una gran cantidad de capital pero confía en tener un proyecto de internacionalización fiable para hacer crecer la marca. Hay veces que es por falta de recursos en forma de personal necesario para encargarse de la implantación de una filial en el extranjero, y por ello se busca a inversor en el lugar de destino.

Otras de las opciones que se suelen barajar cuando buscamos un movimiento al extranjero es el *Joint Venture*, que consiste principalmente en una asociación entre dos o más compañías para realizar un proyecto en común. En numerosas ocasiones se producen acuerdos de *Joint Venture* entre dos empresas de diferentes nacionalidades, en la que una aporta recursos y conocimiento a cambio de que bajo el consentimiento de la otra compañía se pueda operar en un determinado país. En numerosas ocasiones es la forma más sencilla de operar en un país en el que es complicado obtener un permiso para la creación de una sociedad.

En este caso *Lola Rey* acudiría a una *Joint Venture* con un socio residente en cualquiera de los posibles países destino con el objetivo de beneficiarse de los conocimientos que esta otra empresa o socio individual pueda aportar sobre el país, así como también ayudar a que la implantación del negocio y la elección de todo tipo de recursos (proveedores, plantilla, local específico, etc) se produzca de la mejor forma posible.

Cuando se crean este tipo de acuerdos entre dos o varias compañías los beneficios se reparten conforme a los recursos y conocimientos que pongan a disposición cada una de las partes. De tal forma que el reparto vaya conforme a las unidades que se han puesto en riesgo para que el proyecto conjunto saliera adelante.

La creación de una *Joint Venture* para *Lola Rey* sería beneficiosa si tenemos en cuenta el valor que aporta contar con una persona involucrada en el proyecto y dispuesta a ayudar a elegir los mejores recursos, principalmente en términos de localización de la primera tienda, e integrantes de esa primera plantilla, con el objetivo de no cometer errores que ralenticen el comienzo de la actividad y supongan gastos innecesarios.

De entre las tres posibilidades de internacionalización, la más acertada o por la que más se decanta *Lola Rey* sería la creación de una empresa independiente o filial, debido a una serie de motivos. En España, no cuentan con ninguna tienda que no funcione de otra manera que no sea esta, es decir, todas las tiendas funcionan bajo un régimen de filial de la matriz que se encuentra en Madrid. Además cuentan con personal disponible en todos los puestos de la cadena; desde directores financieros y de operaciones, hasta encargados en tienda, para poder abordar la creación de un equipo destinado al lugar de elegido para la implantación de la primera tienda en el extranjero. No se descarta la contratación de directores comerciales locales, pues se supone que conocen mejor los diferentes comercios y pueden ser de gran ayuda en términos de negociaciones de alquileres, asesoramiento fiscal y jurídico. Finalmente se elaboraría una plantilla para la tienda con la colaboración del encargado de la tienda con el fin de mantener la misma filosofía y trato a los clientes, y adaptarse a los diferentes factores relacionados con salarios, horarios, dietas que puedan ser diferentes de España.

En cuanto a los riesgos y gastos, *Lola Rey*, asumiría el 100% de los gastos de implantación acorde con el país elegido finalmente. Estos gastos están presentados anteriormente en una tabla en la que se comparan los principales gastos dependiendo del país. No se tienen en cuenta los gastos de alquiler, pues dependen del local y del país, aunque la intención es siempre instalarse en un centro comercial mejor que a pie de calle por temas principalmente de seguridad en la tienda.

Por otro lado existe una recomendación con el fin de poder cubrir un gran desembolso inicial. Se podría llegar a valorar la idea de asociarse con un inversor durante los primeros años. De esta forma se realiza un crecimiento conjunto durante la fase de inicio de la inversión que pueda permitir dos posibles escenarios:

- Si los resultados son favorables y la inversión resulta boyante, se le compraría al inversor su parte una vez finalicen los primeros años de la etapa, para de ahí en adelante trabajar de forma individual e independiente asumiendo todos los gastos y recibiendo el total de los beneficios.
- Mientras que por otro lado si los resultados no resultan ser favorables, no se tendría una exposición tan grave a las pérdidas. Esto permite asumir algo que puede ser normal durante los primeros años de vida de un negocio, en los que se asumen numerosos costes.

Por lo que el trabajo de forma conjunta con un socio inversor no debería quedar descartada de acuerdo que estos escenarios presentados es posible que ocurran.

Proyecciones.

Es necesario establecer unas proyecciones en las que se tengan en cuenta factores relacionados con el crecimiento en el extranjero y sobretodo si la apertura de nuevas tiendas en el mismo país va a continuar.

Dentro de los pensamientos de la compañía la elección del país es muy importante pues allí no se pretende establecer únicamente una sola tienda, si no que se pretende crecer a medida que pasen los años. Por ello se van a valorar una serie de factores clave a la hora de elegir el país destino, estas claves son las siguientes:

- Capacidad de consumo de la clase media; como se ha ido comentando con anterioridad, es el cliente objetivo de *Lola Rey* y por ello es importante que las previsiones económicas del país elegido indiquen un crecimiento estable, y un progreso de la capacidad de consumo de la clase media alta del países.

- Centros comerciales; es el negocio que busca la compañía, pues prefieren un lugar en un centro comercial que a una tienda en la calle, principalmente por temas de seguridad. Por ello el número de centros comerciales de calidad y con una buena asistencia también será otro factor clave a tener en cuenta a la hora de elegir el país.
- Factores políticos y económicos, y por supuesto también se va a valorar la estabilidad de los gobiernos, los posibles factores de riesgo relacionados con algún tipo de mafia o altercado político. También es importante valorar los costes de establecimiento presentados con anterioridad y los impuestos que se asumen en cada país. Por último se tendrán en cuenta los diferentes acuerdos arancelarios que tienen estos países en este caso con España.

La idea de *Lola Rey* tras abrir la primera tienda es en menos de un año conseguir abrir otra más, siempre en el mismo país. Y seguir con esta filosofía de aperturas durante los siguientes tres y cuatro años. De esta forma se alcanzaría un total de cinco o seis tiendas. Sería más adelante cuando se volverían a analizar nuevos países para seguir con la apertura de nuevas tiendas.

Análisis de algún movimiento o intento al mercado internacional de alguna empresa competidora.

Conviene analizar un caso real importante de una de las empresas competidoras de *Lola Rey*. Este es el caso del grupo Yorga, procedente de la Comunidad Valenciana, donde se encuentran dos de las principales competencias llamadas *CoolWay* y *Ulanka*. Una de las diferencias fundamentales es que a parte de ser un gran grupo de diferentes compañías, Yorga cuenta con mayores recursos de los que pueda contar en este momento *Lola Rey*. Pero se puede equiparar la balanza si analizamos los casos de *Coolway* o *Ulanka* por separado.

El caso de *Coolway* es el siguiente, en el año 2014 decidieron abrir una filial, y no lo hicieron en un país cualquiera, si no que apostaron por Estados Unidos, en concreto la costa oeste en la famosa ciudad de Los Ángeles. Abrieron un negocio bajo el régimen de una filial, y parece que todo va viento en popa. Cuentan con una plantilla de diez trabajadores aproximadamente y tras esta primera temporada de ventas, destacan unos mejores resultados de los productos de

“primavera-verano” en comparación con los de “otoño-invierno”. Los Ángeles es una ciudad que goza de buenas temperaturas durante todo el año, y de ahí el éxito de este tipo de calzado.

Por otro lado nos enfrentamos al caso de *Ulanka*, que también ha experimentado una salida al exterior, en este caso a un país también anglosajón pero con un clima un tanto distinto. Se movieron a la ciudad de Londres, a la conocida calle de *Oxford Street*. Parece que los resultados no han sido tan buenos como esperaban, ni tan buenos como los de su compañera *Coolway* en Estados Unidos. El director del grupo afirma que su deseo es seguir creciendo en el continente americano, además en dos fases diferenciadas. En primera instancia continuar con los buenos resultados obtenidos en Estados Unidos, y más tarde obtener presencia en el mercado latinoamericano, donde se barajan cuatro países; México, Perú, Colombia y Chile. Esto se debe a que encuentra grandes dificultades de posicionamiento dentro de las capitales europeas.

Estos dos ejemplos pueden servir de gran apoyo para Lola Rey debido a una serie de aprendizajes que se obtienen de estos casos:

- En primer lugar el régimen de apertura del negocio, si que es verdad que Estados Unidos parece un país más estable y transparente económicamente pero *Coolway* optó por abrir una filial compuesta por una plantilla moderada e involucrada y los resultados han sido muy positivos.
- Las dificultades presentes en Europa, en especial en las grandes capitales, a las que se ha enfrentado *Ulanka*, pueden servir también de aprendizaje para *Lola Rey*. Si que es verdad que en ningún momento se pensó en esta idea, por un motivo similar como eran las barreras de entrada y el gran número de competidores.
- La oportunidad de llegar primero a un mercado que tienes constancia, y que la probabilidad es bastante alta, de que será ocupado en algún momento por este grupo competidor. Y que si todo sigue así, llegarán con buena calidad y buenos resultados procedentes de su actividad en Estados Unidos. Esto no supone que haya que precipitarse puesto que el Grupo Yorga tiene intención de llevar primero *Ulanka* a Estados Unidos antes de hacer el movimiento de ambas hacia América Latina.
- Si se compara el lugar elegido por *Coolway* y por *Ulanka* existe una gran diferencia, que además coincide con el mejor momento de ventas por parte de una de ellas. *Coolway*,

elige un lugar cálido y de temperatura agradable durante todo el año, se podría decir que similar a la región de donde reside el grupo, y su mejor nivel de ventas se produce con el calzado de “primavera-verano”. Mientras que *Ulanka*, en Londres, con un clima mucho más frío y diferente al de la Comunidad Valenciana, sus dificultades para adaptarse a las preferencias de los clientes son mayores pues quizás difieren más de su producto original. Del producto que triunfa en España y en California.

Estos aprendizajes pueden ser de gran valor para *Lola Rey* debido a todos estos factores. Si que es verdad que ambos movimientos al extranjero están respaldados por un gran grupo de distribución y venta de zapatos, lo que les ha permitido equivocarse en alguna de sus localizaciones, así como también volver a intentarlo en otro lugar más acorde a la naturalidad de su producto. Pero si se analizan ambas salidas por separado, se puede comprobar y sacar de aprendizaje cosas como la calidad del negocio creado en el extranjero, en forma de filial, el tamaño de las plantillas, siempre reducidas y suficientes, un buen estudio de la localización, acorde con el producto que se ofrece y el que tiene más éxito, y también, el existencia de valor presente en América Latina, esta región del mundo no solo está siendo analizada por *Lola Rey* sino también por sus competidores más cercanos.

Conclusiones finales.

Perú, alberga el mejor escenario posible acorde con el estudio realizado del país para comenzar una aventura de internacionalización de la marca *Lola Rey*. Realizar una inversión de como mínimo dos tiendas durante los primeros 12 meses de actividad en el país. Sin dejar de lado el estudio realizado a los países de Colombia y México pues son las otras dos alternativas que mejor se adaptan para la salida de negocio de esta compañía.

El régimen del negocio sería en forma de filial con la gran posibilidad de contar con un socio nacional pero como medio de ayuda especialmente durante los primeros meses de vida. Con la información presentada durante toda la investigación, y la oportunidad latente de encontrar vías de crecimiento para *Lola Rey* en la región latinoamericana, nacen una serie de posibles escenarios para dar solución a este plan de internacionalización.

Teniendo en cuenta que a día de hoy ya se está analizando la posibilidad de abrir el primer negocio en la ciudad de Lima (Perú), será importante presentar nuevas alternativas para valorar cual de todas ellas se ajusta más a la compañía. Perú es un país que se está ganando numerosos votos de confianza por parte de los inversores extranjeros. En cuanto a la actividad comercial cuenta con numerosos aspectos positivos que invitan a elegir este país, y en concreto la ciudad de Lima, como lugar idóneo par la apertura de la primera tienda de *Lola Rey* en el extranjero.

Estos puntos a positivos están relacionados con el crecimiento de la actividad comercial por parte de las economías familiares del país. La clase media peruana aumenta a medida que las previsiones y los resultados económicos del país son positivos. Esto genera un aumento del consumo privado entre los que destacan las actividades de ocio y compras. La afluencia en los centros comerciales es cada vez mayor lo que invita a que estos se encuentren en buenas condiciones, y por supuesto, abran sus puertas a las tiendas de nivel internacional a vender sus productos aquí. No solo la mejora en la economía y en el sector comercial, también es importante destacar las facilidades de negocio entre Perú y España, pues han firmado numerosos acuerdos para facilitar y fomentar el flujo y distribución de productos entre estos país. No solo con España, sino que también con China y el resto de la unión Europea. Por lo que la entrada de capital extranjero está presente, lo que genera algo más de seguridad a posibles nuevos inversores como pudiera ser en este caso *Lola Rey*.

Por otro lado, hay que resaltar alguna de las posibles complicaciones que todavía deberían mejorar en el país para la entrada de capital extranjero, especialmente a la hora de implantar un negocio. La creación de una sociedad supone un proceso tedioso, que en ocasiones asciende hasta medio año de trámites legales y burocráticos. También hay que hacer frente a una serie de elevados costes en materias de asesoramiento legal y fiscal. Es necesario el contacto con un abogado nacional, el cual ofrece un servicio para poner en marcha e iniciar la sociedad, así como también que vele por la viabilidad de la inversión. Estos servicios pueden llegar a ser costosos.

A pesar de que existen algunos puntos de mejora, Perú dispone de buenas oportunidades para acoger a *Lola Rey* en su primera aventura internacional.

Colombia aparece como una de las grandes alternativas para la apertura de la primera tienda. Como su país vecino cuenta con unas expectativas de crecimiento enormes, la entrada de capital extranjero cada vez es mayor, y se debe a la estabilidad política que existe en el país que además proporciona estabilidad social y económica. Al igual que Perú, el crecimiento en estos últimos años se debe principalmente a que han apostado por los acuerdos de libre comercio con las grandes economías del mundo en la actualidad, entre las que destaca su relación con China. Por ello las perspectivas de crecimiento también son esperanzadoras.

Si que hay que destacar una serie de puntos a tener en cuenta. A pesar de haber encontrado una estabilidad social, este país sigue teniendo algunos problemas con la clase media, relacionados principalmente con la gran actividad de narcotráfico existente en el país. Esto provoca una inspección íntegra y absoluta de todas las mercancías que entran y salen del país. Lo único que esto provoca es que los pedidos se ralenticen, pues tienen que superar procesos de investigación y detección de que están libres de drogas. Además puede existir el riesgo de perder algo de mercancía durante estos procesos de investigación.

Esta es una de las grandes diferencias que se puede resaltar entre estas dos economías latinas y que puede ser una de las razones que expliquen la elección de un país sobre el otro.

Y también destacar México como otra fuerte alternativa a analizar para la posible apertura de una tienda de *Lola Rey*. Si que es verdad que nos enfrentamos a un país mucho más complejo que los dos mencionados anteriormente, principalmente porque nos enfrentamos a una población de más de cien millones de habitantes y que sobretodo no es nada homogénea, ya que hay concentraciones de grandes riquezas y lugares completamente reinados por la pobreza. Con todo y con ello, es un país que consigue mantener su crecimiento económico a medida que pasan los años, cuenta con ayudas comerciales con Norteamérica, gracias a NAFTA, y por ello que numerosas compañías de calzado y moda en este caso, decidan confiar en este país para hacer crecer sus marcas. Se puede confiar en este país debido a las grandes expectativas de crecimiento especialmente relacionadas con el consumo de las familias. En las grandes urbes mexicanas la llegada de nuevas marcas de ropa, moda y calzado está provocando la apertura de numerosos

centros comerciales por lo que la afluencia y el consumo de horas de ocio en estos lugares por la población está presente.

Como Perú y Colombia es de los países latinoamericanos con mejor Índice Riesgo País, lo que invita a confiar en él, gracias a una economía y gobierno que van ganando estabilidad y que hacen que las clases medias mejoren. Quizás a un menor ritmo que lo deseado, pero el número de habitantes es enorme. A diferencia de Colombia, la sociedad y el narcotráfico parecen estar más controlados, especialmente los cárteles de las fronteras con Estados Unidos. Y uno de los puntos positivos en comparación con Perú son los costes de implantación, cabe destacar que el salario mínimo para los trabajadores es muy bajo, lo que permite manejar mejor el tamaño de las posibles plantillas.

Sin dejar de lado a los otros dos países analizados durante el trabajo, Chile y Ecuador crecen de forma esperanzadora y positiva como se ha comentado en apartados anteriores. Aunque creo que el riesgo existente es mayor si recordamos que supone la primera apertura fuera de las fronteras de España para esta compañía. Pero no hay que descartar que sean muy buenas opciones una vez *Lola Rey* haya conseguido consolidar su actividad en cualquiera de los países que se cree son los idóneos para abrir la primera tienda.

Confianza en el crecimiento económico de Perú, la buena acogida de capital español en el país, así como también las importaciones españolas y aprovechando la estabilidad política y social que reside allí desde hace varios años, es este país el que mejor acogería los primeros años de actividad internacional de *Lola Rey*.

Bibliografía

José Pla Barber & Fidel León Darder, *Dirección de empresas Internacionales*. 2004. [ONLINE]

Disponible:

<https://bibliotecat2.files.wordpress.com/2014/10/direccion-de-empresas-internacionales-1edi-barber.pdf>

¿Qué debo saber para crear una filial de mi empresa en el extranjero? – Arriaga Asociados Asesores. 2015. [ONLINE] Disponible: <http://asesoria.arriagaasociados.com/que-debo-saber-para-crear-una-filial-de-mi-empresa-en-el-extranjero/>

¿Cómo crecen las empresas? | BBVA con tu empresa. 2015. ¿Cómo crecen las empresas? | BBVA con tu empresa. [ONLINE] Disponible: <http://www.bbvacontuempresa.es/a/crecen-las-empresas>.

Filial o sucursal en el extranjero, ventajas e inconvenientes de cada una | BBVA con tu empresa. 2015. Filial o sucursal en el extranjero, ventajas e inconvenientes de cada una | BBVA con tu empresa. [ONLINE] Disponible: <http://www.bbvacontuempresa.es/a/filial-o-sucursal-el-extranjero-ventajas-inconvenientes-cada-una>

Nicolás Sánchez García, *La doble imposición internacional*. [ONLINE] Disponible: http://www.ces.gva.es/pdf/trabajos/articulos/revista_16/art2-rev16.pdf

El problema de la Doble Imposición y los métodos para su eliminación en el Impuesto sobre Sociedades español . 2015. [ONLINE] Disponible: <http://www.unla.mx/iusunla29/reflexion/Doble%20Imposici%C3%B3n%20Internacional.htm>.

La franquicia vs el negocio independiente: ¿cuáles son los riesgos? IdeasParaPymes.com. 2015. [ONLINE] Disponible: <http://www.ideasparapymes.com/franquicias/pymes-negocio-vs-franquicia-beneficios-diferencias-ventajas.html>.

Cómo establecer y gestionar filiales en el extranjero | Resultoría de empresas. 2015. [ONLINE] Disponible: <http://www.improven.com/como-establecer-y-gestionar-filiales-en-el-extranjero/>.

Grupo Yorga pone EEUU en el punto de mira para convertirlo en su principal mercado en 2016. 2015. [ONLINE] Disponible: <http://www.modaes.es/empresa/20150407/grupo-yorga-pone-eeuu-en-el-punto-de-mira-para-convertirlo-en-su-principal-mercado-en-2016.html>.

Gobierno de España. Ministerio de Economía y Competitividad ICEX. Costes de establecimiento en México. 2015. [ONLINE] Disponible: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-zona-personal/mi-pagina/servicios/costes-de-establecimiento/menu-costes-de-establecimiento/datos-generales/index.html?idFicha=4733312&idMoneda=166686402&pais=M%C3%A9xico>

Gobierno de España. Ministerio de Economía y Competitividad ICEX. Costes de establecimiento en Ecuador. 2015. [ONLINE] Disponible: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-zona-personal/mi-pagina/servicios/costes-de-establecimiento/menu-costes-de-establecimiento/datos-generales/index.html?idFicha=4733732&idMoneda=166686503&pais=Ecuador>

Gobierno de España. Ministerio de Economía y Competitividad ICEX. Costes de establecimiento en Chile. 2015. [ONLINE] Disponible: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-zona-personal/mi-pagina/servicios/costes-de-establecimiento/menu-costes-de-establecimiento/datos-generales/index.html?idFicha=4731932&idMoneda=166684184&pais=Chile>

Gobierno de España. Ministerio de Economía y Competitividad ICEX. Costes de establecimiento en Colombia. 2015. [ONLINE] Disponible: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-zona-personal/mi-pagina/servicios/costes-de-establecimiento/menu-costes-de-establecimiento/datos-generales/index.html?idFicha=4731641&idMoneda=166684186&pais=Colombia>

Gobierno de España. Ministerio de Economía y Competitividad ICEX. Costes de establecimiento en Perú. 2015. [ONLINE] Disponible: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-zona-personal/mi-pagina/servicios/costes-de-establecimiento/menu-costes-de-establecimiento/datos-generales/index.html?idFicha=4733356&idMoneda=166686468&pais=Per%C3%BA>

Cuatrecasa Gonçalves Pereira, *Los Convenios de Doble Imposición*. 2015. [ONLINE]

Disponible:

http://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento_anexo/mde0/mjlx/~edisp/dax2014291091.pdf

Gobierno de España. Ministerio de Economía y Competitividad ICEX. Asesoramiento sobre inversiones en el exterior. 2015. [ONLINE] Disponible: <http://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/implantacion-e-inversion-exterior/informacion-para-invertir-en-el-exterior/asesoramiento-inversiones-en-exterior/index.html>

Acerca del estudio sobre Ecuador ::

Semana. Al calzado Ecuatoriano le cuesta ir a la moda. 2015. [ONLINE] Disponible:

<http://www.semana.ec/ediciones/2013/02/24/actualidad/actualidad/al-calzado-ecuatoriano-le-cuesta-ir-a-la-moda/>

El Comercio. Ecuador se perfila como un destino para la migración desde Venezuela. 2015.

[ONLINE] Disponible: <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-venezuela-migrantes-migracion-crisis.html>

SEANE. Servicio Nacional de aduana del Ecuador. 2015. [ONLINE] Disponible:

http://www.aduana.gob.ec/pro/to_import.action

Doing Business. Starting a Business Ecuador. 2015. [ONLINE] Disponible:

<http://www.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ecuador/starting-a-business/>

Acerca del estudio sobre México ::

El Economista. Ven sofisticación mayor de centros comerciales. 2015. [ONLINE] Disponible:

<http://eleconomista.com.mx/industrias/2015/02/22/ven-sofisticacion-mayor-centros-comerciales>

El Universal. Entrevista a Marcelo Hernández, director general AIG México. 2015. [ONLINE] Disponible: <http://www.eluniversal.com.mx/finanzas-cartera/2015/impreso/-8220el-pais-entre-los-que-mas-creceran-dentro-del-sector-asegurador-8221-117534.html>

Index of Economic Freedom. México. 2015. [ONLINE] Disponible: <http://www.heritage.org/index/country/mexico>

Televisa. México establece nuevo arancel para importación de calzado. 2015. [ONLINE] Disponible: <http://noticieros.televisa.com/economia/1408/mexico-establece-nuevo-arancel-importacion-calzado/>

Acerca del estudio sobre Chile ::

Banco Santander. Inversión Extranjera en Chile. 2015. [ONLINE] Disponible: <https://es.santandertrade.com/establecerse-extranjero/chile/inversion-extranjera>

Clarín. Entrevista a Marco Ominami. 2015. [ONLINE] Disponible: http://www.clarin.com/mundo/Marco_Ominami-Chile-Michellet_Bachelet_0_1313868983.html

Diario Financiero. Tasa de arancel efectivo en Chile. 2015. [ONLINE] Disponible: <https://www.df.cl/noticias/opinion/editorial/tasa-de-arancel-efectivo-en-chile/2015-02-20/211026.html>

Doing Business. Starting a Business Chile. 2015. [ONLINE] Disponible: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/chile>

Gobierno de Chile. Acuerdo de asociación Chile-UE. 2015. [ONLINE] Disponible: <http://www.aduana.cl/aduana/site/artic/20070713/pags/20070713123432.html>

This is Chile. 2015. [ONLINE] Disponible: <http://www.thisischile.cl/>

Acerca del estudio sobre Perú ::

El Comercio. Estos son los desafíos que afrontará el sector 'retail' el 2015. 2015. [ONLINE]
Disponible: <http://elcomercio.pe/economia/peru/estos-son-desafios-que-afrontara-sector-retail-2015-noticia-1782677>

El Economista. Brasil y Perú acaparan la IED china en América Latina. 2015. [ONLINE]
Disponible: <http://eleconomista.com.mx/economia-global/2015/02/15/brasil-peru-acaparan-ied-china-america-latina>

Diario Estrategia. *Mall Plaza* desarrolla cuatro proyecto en Chile, Perú y Colombia. 2015.
[ONLINE] Disponible: http://www.estrategia.cl/noticias/detalle/ultimo-minuto-portada/110245/mall-plaza-desarrolla-cuatro-proyectos-en-chile-peru-y-colombia#.VPc0_7OG9Ho

Index of Economic Freedom. Perú. 2015. [ONLINE] Disponible:
<http://www.heritage.org/index/country/peru>

Acerca del estudio sobre Colombia ::

Dinero. En la clase media está la oportunidad para Colombia. 2015. [ONLINE] Disponible:
<http://www.dinero.com/empresas/articulo/que-hace-andi-problemas-sociales-colombia/206258>

Doing Business. Starting a Business Colombia. 2015. [ONLINE] Disponible:
<http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/colombia/#starting-a-business>

El Colombiano. Gobierno mantendrá arancel para proteger confecciones y calzado. 2014.
[ONLINE] Disponible:
http://www.elcolombiano.com/gobierno_mantendra_arancel_para_proteger_confecciones_y_calzado-BAEC_278696

El Espectador. Comercio Exterior Colombiano. 2015. [ONLINE] Disponible:
<http://www.elespectador.com/noticias/economia/problemas-el-comercio-exterior-estan-colombia-articulo-547758>

Index of Economic Freedom. Colombia. 2015. [ONLINE] Disponible:

<http://www.heritage.org/index/country/colombia>

Legiscomex. Modificarán arancel a las importaciones de textiles, confecciones y calzado en Colombia. 2015. [ONLINE] Disponible:

<http://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/M/modificaran-arancel-a-las-importaciones-de-textiles-actualizacion-legiscomex/modificaran-arancel-a-las-importaciones-de-textiles-actualizacion-legiscomex.asp?CodSubseccion=300&numarticulo=&CodSeccion=190>