

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL**



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

**“PROPUESTA DE UN DISEÑO DE DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA
POTENCIAR INICIATIVAS DE EXPORTACIÓN EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

**ACOSTA CORTEZ, LINDA MARIANITA
CABRERA DE JIMÉNEZ, BRENDA GUADALUPE
ESPINOZA CASTILLO, MARÍA RAQUEL**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADA EN MERCADEO INTERNACIONAL**

MAYO 2012

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL**



Universidad de El Salvador
Hacia la libertad por la cultura

**“PROPUESTA DE UN DISEÑO DE DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA
POTENCIAR INICIATIVAS DE EXPORTACIÓN EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO POR:

**ACOSTA CORTEZ, LINDA MARIANITA AC03006.
CABRERA DE JIMÉNEZ, BRENDA GUADALUPE CO03018.
ESPINOZA CASTILLO, MARÍA RAQUEL EC01015.**

**PARA OPTAR AL GRADO DE:
LICENCIADA EN MERCADEO INTERNACIONAL**

MAYO 2012

SAN SALVADOR

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

RECTOR : ING. MARIO ROBERTO NIETO LOVO.

SECRETARIO GENERAL : DRA. ANA LETICIA ZAVALETA DE AMAYA.

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.

**DECANO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS** : MSC. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO.

**SECRETARIO DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONÓMICAS** : MSC. JOSÉ CIRIACO GUTIÉRREZ CONTRERAS.

DOCENTE DIRECTOR : MSC. EUNICE BEATRIZ CONTRERAS.

COORDINADOR DE SEMINARIO : MSC. EDWIN IVÁN PASTORE CHÁVEZ.

DOCENTE OBSERVADOR : LIC. NIXON ROGELIO HERNÁNDEZ VÁSQUEZ.

MAYO 2012

SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA.

AGRADECIMIENTOS.

A Dios: por ser el centro de mi vida iluminándome con sabiduría e inteligencia y darme la fortaleza para culminar esta meta. **A mis padres:** por sus esfuerzos, su ayuda y motivación para que continuara mi carrera, especialmente a mi madre que con su sacrificio y empeño me impulso siempre a seguir adelante y por darme siempre un buen ejemplo, apoyo incondicional y por confiar en mí. **A mis hermanos:** Juan, Moisés, Jonathan y Cristina por comprenderme en todo y apoyarme incondicionalmente. **A Familiares y amigos:** a mi tía Coralía del Carmen Cortez de García y mi Tío Daniel García por apoyarnos en los momentos más difíciles y ser unos ángeles en nuestras vidas no tengo palabras para expresar mi gratitud y a mis tíos y primos por siempre brindarme palabras de ánimo y mostrarme su aprecio y cariño, a Suyapa quien ha sido una amiga incondicional y me ha apoyado en todo, a mis profesores quienes siempre tuvieron palabras sabias para mi Lic. Francia, Lic. Monge, Lic. Amaya, Lic. Nixon Hernández, Lic. Reyes y a mi mentor que considero con todo respeto mi amigo Lic. Fernando Medrano quien ha sido una luz en mi camino y a mis compañeras de tesis Raquel y Brenda por su comprensión y apoyo en todo momento.

Linda Marianita Acosta Cortez

A Dios Todopoderoso, por darme su amor incondicional y las fuerzas necesarias para culminar mi carrera, y a la Virgen Santísima por su intercesión, en todos estos años. **A mi tía** María Antonia, que me ayudo a salir adelante y que con mucha dedicación y amor me educo al faltar mi madre, al igual que mis abuelos Carmen Campos y Lucio Cabrera (Q.E.P.D) por todas las enseñanzas que me dieron; también a mi tía Rosa Idalia que me animo y en todo momento me apoyo para seguir mi camino y que siempre está dispuesta a ayudarme en cualquier circunstancia. **A mi papá,** por todo el apoyo que me dio para llegar al final de mi carrera, mi hermana por el apoyo moral que siempre me brindo, así mismo a todos mis tíos y amistades que de una u otra forma me brindaron su apoyo incondicionalmente. Muchas Gracias. **A mi esposo** José Luis Jiménez por su amor, su confianza y apoyo que me brindo para culminar con éxito mi carrera. **A mi hija** Brenda Abigail por ser el motor que me daba fuerzas para seguir adelante y ver culminado mi sueño. Finalmente a todos mis maestros por la huella que dejaron en mi vida con las enseñanzas que me dieron.

Brenda Guadalupe Cabrera de Jiménez

A mi amado "DIOS" que siempre acompaño esta etapa de mi vida, colmándola de bendiciones y creando un ambiente liviano. **A mi amada Madre** Rosa Castillo, Juana Segovia y a mí querida tía Teresa Castillo a quienes dedico este triunfo. **A mis hermanos:** Mariano, Juan y Denny Espinoza por su apoyo incondicional. **A Familiares y amigos:** Diana Motto, Raquel Motto, Isaías Pérez, Francisco Rivera, Henry Orellana, Claudia Orantes, Walter Sánchez y a mi querida Raquel Alexandra Espinoza y a todos aquellos ángeles que Dios dispuso para mi, concediéndomelos en imagen de amigos, familiares, docentes en especial Lic. Fernando Medrano quien tuvo palabras de apoyo y ánimo para mi e incluso desconocidos que me ayudaron, a través de su apoyo, compartiendo sus conocimientos y generando nuevas ideas en mí para lograr atravesar los obstáculos que se fueron presentando en el recorrido de mi carrera, a mi compañera de tesis Marianita por su comprensión y apoyo incondicional.

María Raquel Espinoza Castillo

Agradecimientos del grupo

A nuestra asesora de tesis: Lic. Eunice Beatriz Contreras.

ÍNDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCIÓN	iii

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO SOBRE DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN, EXPORTACIÓN E INSTITUCIONES DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN Y GENERALIDADES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

I. GENERALIDADES DEL DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	1
1. ANTECEDENTES.....	1
2. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.....	2
2.1 Definición del Diagnóstico Empresarial.....	2
2.2 Componentes del Diagnóstico Empresarial	3
2.3 Beneficios del Diagnóstico Empresarial	6
2.4 Características del Diagnóstico Empresarial	7
3. INTERNACIONALIZACIÓN.....	8
3.1 Definición de Internacionalización	8
3.2 Razones de Internacionalización.....	9
3.3 Beneficios de Internacionalización	10
4. DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN	10
4.1 Definición del Diagnóstico de Internacionalización.....	10
4.2 Objetivos del Diagnóstico de Internacionalización	11
4.3 Beneficios del Diagnóstico de Internacionalización.....	12
4.4 Componentes del Diagnóstico de Internacionalización	12

II. ANTECEDENTES DE EXPORTACIÓN.....	15
1. Antecedentes de Exportación	15
2. Definición de Exportación	16
3. Importancia de las Exportaciones	16
4. Ventajas de las Exportaciones.....	17
5. Opciones de Exportación.....	17
5.1 Opciones de Exportación Bienes	18
5.2 Opciones de Exportación Servicios.....	19
6. Problemas al Exportar.....	20
7. Exportaciones Salvadoreñas	23
8. Tratados de Libre Comercio.....	27
III. INSTITUCIONES DE APOYO A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS	28
1. Ministerio de Economía (MINEC).....	28
2. Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).....	29
3. Centro de desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE)	30
4. Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR)	31
5. Agencia de Promoción de Inversiones (PROESA).....	31
6. Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y social (FUSADES)	33
7. Corporación de Exportadores de El Salvador (COEXPORT).....	34
8. Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL).....	35
9. Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE).....	36
10. Banco Multisectorial de Inversiones (BMI).....	37
11. Fundación Promoción de la competitividad de la Micro y Pequeña Empresa (CENTROMYPE).....	38

IV. GENERALIDADES DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA	39
1. Antecedentes de la Pequeña y Mediana Empresa	39
2. Definición de la Pequeña y Mediana Empresa	40
3. Estructura de la Pequeña y Mediana Empresa.....	40
4. Ventajas y desventajas de la Pequeña y Mediana Empresa	44
5. Características de la Pequeña y Mediana Empresa	45
6. Clasificación de la Pequeña y Mediana Empresa	46
7. Importancia de la Pequeña y Mediana Empresa	47

CAPITULO II.

DIAGNÓSTICO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

I. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	49
1. Objetivo General	49
2. Objetivos Especificos.....	49
II. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	50
1. Método de Investigación	50
2. Tipo de Investigación	50
3. Fuentes de Información	51
3.1 Fuentes primarias.....	51
3.2 Fuentes secundarias	52
4. Técnicas e Instrumentos de investigación	53
4.1 Entrevista.....	53
4.2 Observación de Equipo o de grupo de investigación.....	53

III. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.....	54
1. Determinación del Universo (Empresas)	54
2. Determinación de la Muestra (Empresas)	55
3. Distribución de Entrevistas.....	56
IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
1. Resultados de las Entrevistas a Empresas Exportadoras.....	57
1.1 Empresas Exportadoras.....	57
1.2 Análisis FODA de las Empresas Exportadoras.....	66
1.3 FODA Cruzado de las Empresas Exportadoras.....	68
2. Resultados de las Entrevista a Empresa en Proceso de Exportación.....	69
2.1 Empresa en Proceso de Exportación.....	69
2.2 Análisis FODA de la Empresa en Proceso de Exportación.....	72
2.3 FODA cruzado de las Empresas en Proceso de Exportación.....	74
3. Resultados de las Entrevistas a Empresas No Exportadoras.....	75
3.1 Empresas No Exportadoras	75
3.2 Análisis FODA de las Empresas No Exportadoras	82
3.3 FODA cruzado de las Empresas No Exportadoras.....	84
V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	85
1. Conclusiones.....	85
2. Recomendaciones	86

CAPITULO III

“PROPUESTA DE UN DISEÑO DE UN DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS SALVADOREÑAS”

I. OBJETIVOS	88
1. Objetivo General	88
2. Objetivos Especificos.....	88
II. IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	88
III. DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	89
1. Objetivos del Diagnóstico de Internacionalización.....	90
2. Diseño del Diagnóstico de Internacionalización.....	90
3. Elementos del Diagnóstico de Internacionalización.....	91
4. Estructura del Diagnóstico de Internacionalización	92
5. Descripción de herramienta del Diagnóstico de Internacionalización.....	93
5.1. Factores del Diagnóstico de Internacionalización	93
5.1.1. Ficha Empresarial.....	94
5.1.2. Factores Impulsores a la Internacionalización	94
5.1.2.1. Motivaciones Personales	94
5.1.2.2. Motivaciones de Mercado	94
5.1.2.3. Motivaciones Productivas.....	94
5.1.3. Operatividad Empresarial	95
5.1.4. Formación en la Internacionalización	95
5.1.5. Habilidades Acumuladas	95
5.1.6. Participación de Líderes Empresariales	95

5.1.7. Disposición de recursos para la Internacionalización	95
5.1.8. Dedicación de Productos y Servicios.....	96
5.1.9 . Información Precisa	96
5.1.10. Precios	96
5.1.11. Barreras	96
5.2. Ponderación de Factores del Diagnóstico de Internacionalización.....	97
5.3. Valoración de los Factores del Diagnóstico de Internacionalización	97
5.4. Ponderación Final de los Factores del Diagnóstico de Internacionalización	98
5.5. Escala de Interpretación del Diagnóstico de Internacionalización	99
5.6. Caso Ilustrativo del Diagnóstico de Internacionalización	100
5.7. Resultados Finales del Caso Ilustrativo del Diagnóstico de Internacionalización.....	130
5.8. Recomendaciones Genéricas de Opciones de Internacionalización.....	131
IV. ESQUEMA DEL DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN.....	132
BIBLIOGRAFÍA	133
ANEXOS	

ÍNDICE DE GRÁFICOS.

Gráfico N° 1	Análisis del Entorno, Mercado y Empresa.....	4
Gráfico N° 2	Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter	5
Gráfico N° 3	Síntesis del Diagnóstico Empresarial de COEXPORT.....	6
Gráfico N° 4	Triángulo de la decisión de Exportar	13
Gráfico N° 5	Factores de evaluación del potencial de Internacionalización	14
Gráfico N° 6	Opciones de Exportación de Bienes	17
Gráfico N° 7	Opciones de Exportación de Servicios.....	19
Gráfico N° 8	Balanza Comercial	24
Gráfico N° 9	Exportaciones e Importaciones 2008-2011	24
Gráfico N° 10	Exportaciones 2008-2011 (Valor FOB)	25
Gráfico N° 11	Primeros 10 Países de Exportación 2011	25
Gráfico N° 12	Principales productos por sector	26
Gráfico N° 13	Organigrama de la Pequeña Empresa.....	41
Gráfico N° 14	Organigrama de la Pequeña Empresa en crecimiento	42
Gráfico N° 15	Organigrama de la Mediana Empresa	43
Gráfico N° 16	Ventajas y desventajas de la PYME	44
Gráfico N° 17	Clasificación de las PYMES	46
Gráfico N° 18	Porcentaje de establecimientos de las PYMES	47
Gráfico N° 19	Importancia de las PYMES	48
Gráfico N° 20	Determinación de Universo	54
Gráfico N° 21	Distribución de Muestras	56
Gráfico N° 22	Problemas al exportar	60
Gráfico N° 23	Recomendaciones para exportar	64
Gráfico N° 24	Productos para exportar	78

ÍNDICE DE ANEXOS.

Anexo N° 1 Cuadro Comparativo de Diagnósticos de Exportación e Internacionalización.

Anexo N° 2 Productos Principales de Exportación.

Anexo N° 3 Tratados de Libre Comercio.

Anexo N° 4 Guía de Entrevista.

Anexo N° 5 Información General de Empresas Exportadoras, en Proceso de Exportación y no Exportadoras.

Anexo N° 6 Síntesis de Entrevista de Empresas Exportadoras, en Proceso de Exportación y no Exportadoras

Anexo N° 7 Formato de Diagnóstico de Internacionalización.

Anexo N° 8 Opciones de Internacionalización.

SIGLAS.

ADEL MORAZÁN	Fundación Agencia de Desarrollo Económico Local de Morazán.
ALFALIT	Asociación Cristiana de Educación y Desarrollo.
BCR	Banco Central de Reserva de El Salvador.
BMI	Banco Multisectorial de Inversiones.
CAMARASAL	Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.
CAPYME	Centro de Apoyo para la Pequeña y Mediana Empresa.
CDMYPE	Centro de Desarrollo de Micro y Pequeña Empresa.
CENTROMYPE	Fundación Promotora de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa.
COEXPORT	Corporación de Exportadores de El Salvador.
CONAMYPE	Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa.
FADEMYPE	Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña Empresa.
FEPADE	Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo.
FIDEXPORT	Fondo de Garantía a las Exportaciones Salvadoreñas.
FIECA	Fundación de Innovación Educativa Centroamericana.
FOEX	Fondo de Fomento a las Exportaciones.
FOMMI	Programas de Fomento de las Microempresa.
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones.
FONDEPRO	Fondo de Desarrollo Productivo.
FOMYPE	Fortalecimiento de la Competitividad de las Micro y Pequeña Empresas en El Salvador.
FUSADES	Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social.
LACAP	Ley de Adquisiciones y Contrataciones de la Administración Pública.

MINEC	Ministerio de Economía.
MIPYMES	Micro, Pequeña y Mediana Empresas.
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas.
PRIDEX	Programa de Promoción de Inversiones y Diversificación de Exportaciones.
PROCOMES	Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador.
PROESA	Agencia de Promoción de Inversiones.
SIEX	Sistema de Exportación.
SGP-Plus	Sistema Generalizado de Preferencias.
TLC	Tratados de Libre Comercio.
UNICAES	Universidad Católica de El Salvador.

RESUMEN.

La investigación se orientó a la elaboración de un Diseño de Diagnóstico de Internacionalización que permita potenciar, Iniciativas de Exportación en las Pequeñas y Medianas Empresas del Área Metropolitana de San Salvador.

Para llevar a cabo la investigación se recopiló información secundaria sobre los aspectos generales del Diagnóstico de Internacionalización, exportaciones, instituciones que apoyan a la internacionalización y Generalidades de las Pequeñas y Medianas Empresas. Posteriormente se realizó la investigación de campo en la que se estudiaron a 20 empresas, entre las cuales tenemos 11 exportadoras, 1 en proceso de exportación y 8 no exportadoras, pertenecientes a los diferentes sectores de la economía.

Como resultado de la investigación primaria y secundaria en la investigación de campo se observaron que las empresas exportadoras cuentan con la capacidad financiera y productiva, sin embargo, en algunos casos surge la necesidad de personal capacitado para la realización de la gestión de exportación. Por otro lado la empresa en proceso de exportación, cuenta con el conocimiento previo en exportación razón por la que le facilita el proceso, además de contar con un producto reconocido a través de su marca a nivel nacional a pesar de esto no tienen definido su Plan de Exportación. En relación a las empresas que no exportan su mayor obstáculo para la realización de exportaciones, es el limitado conocimiento de los procesos de internacionalización o por limitaciones de recursos Financieros, Humanos, Administrativos y Productivos necesarios para efectuar la gestión, en contraste cuentan con productos atractivos pero dentro de su planificación muchas no contemplan la internacionalización, por la incertidumbre de arriesgarse en nuevos mercados. En su mayoría las empresas no buscan el apoyo que las instituciones brindan para

informarse en materia de internacionalización y solventar cualquier inconveniente y así beneficiarse con los servicios que ofrecen cada entidad.

En termino, se plantea el diseño de Diagnóstico de Internacionalización el cual fue realizado en un Caso Ilustrativo a la empresa Miele S.A de C.V, dedicada a la producción y comercialización de miel de abeja, en él se muestra la aplicación del mismo, con su herramienta metodológica y las recomendaciones respectivas.

INTRODUCCIÓN.

Las Pequeñas y Medianas Empresas contribuyen al crecimiento de la economía nacional mediante la creación de empleo, las inversiones y las exportaciones. El Salvador, al igual que en todos los países del mundo, emplean un buen porcentaje de la población económicamente activa.

A pesar de la importancia que tienen las PYMES para la vida económica de un país, no obtienen la orientación necesaria para el desarrollo y crecimiento de sus actividades, es necesario potenciar sus actividades de internacionalización, conocimiento de los procesos, requisitos a cumplir y conocimiento del mercado al que se pretende ingresar para que pueda tener la capacidad de mantener a distancia una corriente de negocios permanente.

Es por ello que en el presente trabajo de investigación se ha propuesto un Diseño de Diagnóstico de Internacionalización que ayude al pequeño y mediano empresario al conocimiento y evaluación de su potencial para internacionalizarse, por medio de un cuestionario que destaca aspectos importantes de las diferentes áreas de la empresa donde el empresario debe enfocar su atención para realizar un proceso de internacionalización exitoso.

Esta investigación está constituida por tres capítulos, el Capítulo I contiene Generalidades del Diagnóstico de Internacionalización, las instituciones que apoyan a la exportación e internacionalización y Generalidades de las Pequeñas y Medianas Empresas.

El Capítulo II representa la investigación de campo la cual comprende la situación de las Pequeñas y Medianas Empresas del Área Metropolitana de San Salvador, métodos y técnicas de investigación,

determinación del universo y muestra, resultado de la investigación, conclusiones y recomendaciones de la investigación.

El Capítulo III plantea la propuesta del Diseño de Diagnóstico de Internacionalización para empresas salvadoreñas el cual ayudará identificar el potencial exportador de la empresa, el cual contiene factores como: Factores Impulsores a la Internacionalización, Operatividad Empresarial, Formación en Internacionalización, Participación de Líderes Empresariales, Disposición de Recursos Para la Internacionalización, Dedicación de Productos y Servicios, Habilidades Acumuladas, Información Precisa, Precios y Barreras. Mostrando los resultados de la evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa y la interpretación de los resultados; así como, las recomendaciones sugeridas para internacionalizarse.

Finalmente, se presenta la bibliografía utilizada en el trabajo de investigación y los respectivos anexos.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO SOBRE DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN, EXPORTACIÓN E INSTITUCIONES DE APOYO A LA INTERNACIONALIZACIÓN Y GENERALIDADES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

I. GENERALIDADES DEL DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

1. ANTECEDENTES.

Como resultado de la globalización de los mercados, es indispensable tomar en cuenta los sucesos que se generan en el mundo y que de alguna manera puede afectar al comercio del país; a raíz de la nuevas tendencias a las que se enfrenta el mercado mundial con el fin de sostener un comercio competitivo y alcanzar el éxito, todos los países intentan ingresar en mercados internacionales y así incrementar sus divisas. Sin embargo, la aventura de exportar concibe riesgos y oportunidades; que si no son debidamente evaluados puede sacrificar las utilidades generadas en el mercado local.

Bajo este contexto, se vuelve sumamente importante concientizar y preparar adecuadamente a las empresas. Hoy en día, la tendencia en el comercio mundial es hacia la internacionalización de los mercados, debido a que las empresas que operan solamente en mercado locales, presentan dificultades en mantener sus tasas de crecimiento; por lo que algunas se encuentran en la búsqueda de mercados exteriores que permitan la absorción de su capacidad de producción.¹

Un incentivo muy importante para operar en mercado internacional son los beneficios y la rentabilidad que se obtienen al realizar operaciones en el extranjero, que en ocasiones son mayores de las que se hacen en su país de origen. Así mismo, la globalización de los mercados presenta una estrecha relación con clientes, competidores y proveedores extranjeros dentro del país, esto ocasiona que la demanda de los mercados

¹García sordo, Juan B, Marketing Internacional McGraw-Hill segunda edición 2007.

mundiales sufra cambios en las estructuras competitivas de las empresas para su supervivencia en un entorno mundial. El constante ingreso de productos extranjeros implica una definitiva influencia cultural esto es a raíz de la internacionalización.²

En la actualidad, la eliminación de barreras arancelarias y los Tratados de Libre Comercio y otros acuerdos comerciales, permiten que las empresas se expandan en todo el mundo atravesando sus fronteras de origen; por consiguiente las economías actuales promueven la creación de mercados de exportación, la investigación y desarrollo de nuevos productos, igualmente el acceso a la tecnología favorece a las empresas permitiéndoles acortar distancias en operaciones y esto permite un avance hacia la internacionalización.

2. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL.

2.1. Definición de Diagnóstico Empresarial.

En el comienzo la palabra "Diagnóstico", se utilizaba exclusivamente para el campo de la medicina, es un concepto de origen griego cuyo significado es "el acto o arte de conocer", hoy en día diagnóstico es utilizado en distintos áreas, en el área empresarial diagnóstico "es una herramienta de la dirección, de la cual se obtiene ayuda para comprender sucesos que ocurrieron en el pasado, así como en el presente y actuar en el momento y a futuro". El concepto de diagnóstico no es separado, por tanto, se acopla dentro de un proceso de administración preventiva y estratégica, siendo una herramienta de análisis de una situación, cuya condición comienza con el desconocimiento pasando a una situación de conocimiento con la finalidad de dirigir cambios y evaluarlos por medio de guías que permitan valorar su desarrollo, que para llegar al término de conclusiones es necesario que la empresa y el personal de trabajo colaboren en

² idem

conjunto para recopilar la información referente para el análisis e identificación de variables, las cuales pueden ser externas e internas.³

Entre las variables externas, se encuentran: El mercado, la demanda, las características de los clientes, los proveedores, la competencia, la tecnología y las condiciones macroeconómicas.

Por otro lado, las variables internas, entre cuales pueden destacarse las siguientes: la toma de decisiones, las estrategias, objetivos, políticas, recurso humano, materiales, financieros, producción, control y administración.

En todo diagnóstico es importante la diferenciación de las siguientes tres etapas:

1. La detección del problema.
2. La búsqueda de soluciones
3. El análisis estratégico, que requiere la necesidad de generar cambios a la problemática e incorporar mejoras a la organización.⁴

2.2. Componentes del Diagnóstico Empresarial.

A efectos de establecer un diagnóstico general, se plantea dos tipos de análisis:

2.2.1. Análisis Externo:

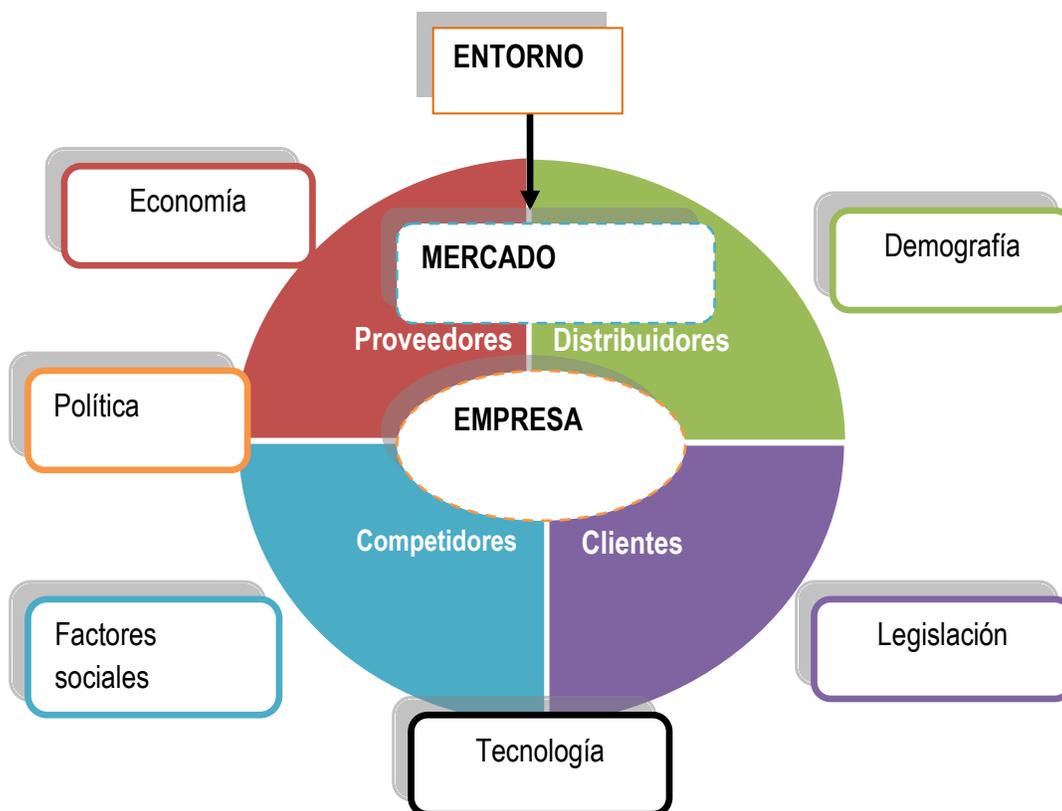
El análisis externo, se puede dividir Entorno Global y Mercado.

³ Coordinación general de universidades tecnológicas (cgut) francisco petrarca no. 321, col. Chapultepec morales, México DF

⁴ Sistemas de gestión empresarial en las pymes; gestión empresarial: estado actual en las pymes industriales del consorcio regional toaring. corres Guillermo, Lic. jugón Mónica, Ing. Urrutia Silvia, Ing. paravié dianay Ing. chiodi franco.

El cual, implica estudios del Entorno Global, Mercado de la empresa tal como se muestra en el gráfico siguiente:

Gráfico N°1 Análisis del Entorno, Mercado y Empresa.



Fuente: Albizu, Vidal y Uria . Análisis de potencial competitivo para la exportación.

El Análisis del mercado, Es el elemento con el que la empresa debe relacionarse de forma continua y en el Entorno Global, la capacidad de la empresa está más limitada, esta hace que el conjunto mercado-empresa tenga significado y su alteración supone la necesidad de ajuste del mercado y empresa.⁵

El análisis competitivo de la empresa, se refiere al análisis de las 5 fuerzas de Michael Porter que son las siguientes: Clientes, Principales proveedores, Competidores reales, Competidores potenciales y Productos

⁵Albizu, Vidal y Uria Análisis del potencial competitivo para la exportación, versión 02/07 Julio 2007.

sustitutos; esto permite comprobar el grado de salud del sector de actividad, elemento clave para la fijación de estrategias globales de la empresa.

Gráfico N° 2 Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter.



Fuente: Albizu, Vidal y Uria . Análisis de potencial competitivo para la exportación.

El Análisis externo, estudia variables macroeconómicas y sociales que influyen en el accionar y operatividad de la empresa. Está constituido por los siguientes elementos: Ambiente Político, Ambiente económico y Ambiente tecnológico, entre otros, cuyo propósito es identificar oportunidades y amenazas que serán tomadas en cuenta como instrumentos estratégicos y operativos empresariales.⁶

⁶Idem.

2.2.2. Análisis Interno.

En el análisis interno, se estudia las capacidades y recursos que la empresa posee actualmente y potencialmente, permite conocer como la estructura de la empresa condicionará las decisiones estratégicas. Este estudio permite a la empresa evaluar las áreas en las que puede ser más eficiente, eficaz y detectar aquellas en las que es necesario mejorar, permitiendo una visión más amplia sobre el nivel de recursos utilizados y capacidades disponibles; evaluando su adecuada utilización, el conocimiento de fortalezas, debilidades de sus recursos financieros, recurso humano, capacidades y habilidades de la empresa, y así evaluar si están correctamente utilizados.⁷

El Análisis interno evalúa áreas tales como lo muestra el siguiente gráfico:

Gráfico N° 3 Síntesis del Diagnostico Empresarial de COEXPORT.



Fuente: Sintetizado del Diagnóstico Empresarial de COEXPORT.

El objetivo es identificar las fortalezas y debilidades, para posteriormente poder contrarrestar con las amenazas y aprovechar las oportunidades para generar estrategias.

2.3. Beneficios del Diagnóstico Empresarial.

Es una herramienta de gran utilidad que ayuda a las empresas a conocer si están preparadas adecuadamente para competir en los mercados locales y con otras empresas.

⁷ ibidem

Se destaca los siguientes beneficios:

- ✓ Identificación de las áreas potenciales de desarrollo de la empresa u organización.
- ✓ Capacidad para comparar las áreas de la empresa frente a otras organizaciones.
- ✓ Innovación de elementos de análisis para el desarrollo de planes futuros.
- ✓ Implementación de bases para el desarrollo de Benchmarking.
- ✓ Desarrollo de Indicadores de Gestión.⁸

2.4. Características del Diagnóstico Empresarial.

Las características del diagnóstico de la empresa, permiten flexibilidad en su aplicación, ya que se puede realizar como una revisión periódica, cada seis meses o cada año; buscando siempre la calidad y confiabilidad de los resultados, los cuales dependerán fundamentalmente de la autenticidad de la información.⁹

Las características son las siguientes:

- Es un ejercicio constante.
- Comprende todas las áreas de la empresa y/o organización.
- Diseñado para obtener conocimientos, que permitan realizar cambios orientados a resolver los problemas o cubrir necesidades que hayan sido detectados en la unidad de estudio.

⁸Universidad santa maría modelo de diagnostico bajo la visión de proceso marco de trabajo conceptual <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/diagorgmarcon.pdf>

⁹ La capacitación en la administración de recursos humanos <http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html>

3. INTERNACIONALIZACIÓN.

3.1. Definición de Internacionalización.

Según Antonio Bonet Madurga, la internacionalización: “Es un proceso cultural por medio del cual las empresas desarrollan capacidades para hacer negocios en diversos países, fuera de los mercados que constituyen su entorno geográfico natural”.¹⁰

Por internacionalización, se entiende: Todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional (Welch y Loustarinen, 1988; Root, 1994; Rialp, 1999).¹¹

La internacionalización, implica que las empresas deben salir fuera de las fronteras nacionales para mejorar su competitividad y ampliar su área de negocios. La empresa es quien identifica los países de destino para aceptación de su producto o servicio y aproximarse a ellos para evitar la deficiente utilización de recursos y energías al no definir sus mercados metas.

No se debe pretender que la internacionalización, sea un fenómeno instantáneo, ni una ruta para vender el excedente de producción, sino para que forme parte de las principales estrategias de la empresa.

Las empresas salvadoreñas, pueden encaminarse a la internacionalización con productos, servicios, conocimientos, experiencia entre otros; pues existen muchos países con los que se tienen tratados y convenios comerciales.

¹⁰Madurga Antonio Bonet, Internacionalización de pymes: Problemática empresarial y políticas de apoyoCartagena de Indias 7-diciembre-07

¹¹Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas <http://www.eumed.net/tesis/igs/2.pdf>

No obstante, el salir a otros mercados, debe examinarse con mucho cuidado todos los detalles: cuándo, cómo, dónde, entre otros, a raíz de que cada empresa y sector tienen necesidades y características completamente distintas y el reto de ingresar a un nuevo mercado siempre implica riesgos.

3.2. Razones de Internacionalización.

Entre las principales razones para la internacionalización de las actividades de la empresa, se tiene: sobrevivencia o permanencia, crecimiento, diversificación y globalización de mercados.

✓ Sobrevivencia o Permanencia.

Las empresas deben aprender a satisfacer a sus consumidores para permanecer en el mercado los próximos años; Así como, las empresas multinacionales que concentran sus operaciones en mercados extranjeros de los cuales provienen la mayoría de sus ingresos, logrando así expandir sus operaciones con éxito.¹²

✓ Crecimiento.

El crecimiento del comercio mundial de productos, mediante la expansión de operaciones más allá de las fronteras, permite lograr economías de escala, reaccionar con anticipación ante ataques de la competencia y solidificar la posición competitiva asegurando crecimiento y supervivencia.¹³

✓ Diversificación.

Mediante la incursión en los mercados globales, las empresas pueden diversificar sus productos y sus carteras de mercados con el fin de asegurar su competitividad.¹⁴

¹² García sordo, Juan B, Marketing Internacional McGraw-Hill segunda edición 2007.

¹³ ibídem

¹⁴ ibídem

✓ **Globalización de los mercados.**

Los mercados de bienes, servicios, capital, tecnología y recursos humanos; muestran una clara transformación orientada hacia la globalización, así las empresas pueden vender productos y obtener capital, contratar personal y proveer servicios de consultoría en diferentes países.¹⁵

3.3. Beneficios de la Internacionalización.

Los beneficios de la internacionalización para las empresas son:

- ✓ Aumentar de manera significativa las ventas de productos existentes, gozando con ellos altos rendimientos sobre inversiones previas.
- ✓ Acceder a fuentes de materias primas, productos intermedios, o empleados calificados a un menor coste o de mejor calidad que el país de origen, permitiendo mejorar los procesos productivos.
- ✓ Obtención de capacidades tecnológicas que no se encuentran en el país de origen y de esta forma mejorar su conocimiento.¹⁶

4. DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

4.1. Definición de Diagnóstico de Internacionalización.

Es una herramienta de evaluación que permite de forma sencilla y objetiva, evaluar cuantitativamente y cualitativamente las capacidades de las que dispone la empresa y en base a ellas ofrecer una visión clara de cuáles son sus debilidades y fortalezas, con que cuenta para afrontar su salida al exterior.¹⁷

¹⁵ *Ibidem*

¹⁶ *Universiabusinesreviewdificultades en la internacionalización de la empresa* <http://ubr.universia.net/pdfs/UBR0042004018.pdf>

¹⁷ Simón Otero Miguel Ángel, *Business Rocket Internacionalización: como iniciar la expansión de su empresa en el mercado internacional* 1ª Edición 2008.

Por lo tanto, tiene como objetivo, diagnosticar la capacidad competitiva de las empresas. Por lo cual, es necesario caracterizar el ambiente global en donde se desempeñan, para seguidamente identificar elementos de influencia más específicos sobre los sectores y factores productivos tales como: recursos humanos, físicos, el mercado, proveedores, competidores, clientes y productos.

Con el diagnóstico se persigue tener una clara interpretación de la situación de la empresa, que servirá como insumo para determinar posibles problemas y buscar sus respectivas soluciones, que permitirán conocer cuáles son sus capacidades, sus fortalezas y debilidades, que llevarán a definir su potencial exportador.

En primera instancia, la empresa debe cuestionarse si debe exportar, si quiere exportar y si posee la capacidad para encaminarse al proceso de exportación; la respuesta a estas tres preguntas requiere por parte de la empresa que se evalúe en las áreas de Administración, Recursos Humanos, Producción, Financiera y Marketing.

4.2. Objetivos del Diagnóstico de Internacionalización.

El Diagnóstico de Internacionalización, tiene como fin, facilitar a la empresa el proceso de exportación que le ayude a reaccionar ante la globalización de los mercados, permitiéndoles que las empresas puedan evaluar su potencial y capacidad exportadoras, en consecuencia, tomar decisiones de carácter operativo, administrativo y estratégico necesarios para el ingreso a mercados internacionales, así lo que permitirá:

- Definir estrategias exportadoras actuales.
- Identificar mercados potenciales y orden de entrada.

- Definir objetivos y el nivel global de esfuerzos de marketing que la empresa está dispuesta a comprometer en los mercados internacionales.
- Disminuir los obstáculos a la internacionalización.
- Asignación de recursos entre los diferentes mercados.¹⁸

El Diagnóstico de Internacionalización para las Pequeñas y Medianas empresas, es el primer paso para la identificación de su potencial de internacionalización, siendo este, un análisis de la empresas, asimismo, un elemento para incrementar la competitividad y conocer su capacidad para suministrar bienes o servicios con mayor eficacia y eficiencia en mercados internacionales.

4.3. Beneficios del Diagnóstico de Internacionalización.

El Diagnóstico de Internacionalización, ayudará a que la empresa conozca su Potencial en el exterior, es decir saber con cuales recursos cuenta para la toma de decisión si desea exportar, las motivaciones que podrían impulsarlo hacia la apertura de nuevos mercados, si debe hacerlo tomando en cuenta los riesgo y así mismo oportunidades que se le presentan o si tiene toda la capacidad y potencial para abordar el proceso de internacionalización, con mayor conocimiento de las oportunidades y amenazas que posee la empresa ante mercados internacionales; asimismo con la identificación de las áreas que necesitan mejorar o desarrollar la empresa podrá realizar sus actividades de manera eficiente y estar preparada ante el reto de internacionalizar sus productos y/o servicios y así alcanzar sus objetivos definidos.

4.4. Componentes del Diagnóstico de Internacionalización

La exportación no es una actividad fácil para la Pequeña y Mediana Empresa, por lo tanto, debe de tener muy claro que exportar no depende de algún pedido eventual o de algún contrato aislado, sino, más bien

¹⁸José María Carrillo de Albornoz y Serra Manual de auto diagnóstico estratégico

de la capacidad de mantener a distancia una corriente de negocios permanentes.¹⁹ Por lo tanto, es conveniente que la empresa lleve a cabo un Diagnóstico de internacionalización, que permita evaluar su potencial de internacionalización, así como el grado de coherencia y realismo de su actitud, aptitud y riesgo para internacionalizarse.

Por lo que la empresa deberá contestar las 3 preguntas siguientes:

Gráfico N°4 Triángulo de la decisión de Exportar.



Fuente: Albizu, Vidal y Uria . Análisis de potencial competitivo para la exportación.

¿Debo exportar?

El debo, implica reconocer que la exportación es un herramienta al servicio de la estrategia de la empresa.

¿Puedo exportar?

El puedo, implica la revisión interna, se debe contar con un producto y servicio, capacidad y recursos para abordar el proceso.

¹⁹ Plan de internacionalización de empresas http://www.emprenemjunts.es/descargas/330_descarga.pdf

¿Quiero exportar?

El **quiero**, implica el compromiso de asumir riesgos y seguir los pasos para conseguir la exportación.²⁰

Las 3 interrogantes se evaluarán a través de los siguientes factores:

Gráfico N° 5 Factores de evaluación del potencial de Internacionalización.



Fuente: Exportar paso a paso Dirección de promoción exportaciones PRO CHILE ²¹

Factores para evaluar el Potencial de Internacionalización de la empresa.

Motivación: En todos los niveles de la organización.

Recurso humano: Contar con personal calificado y dedicado con el proceso de internacionalización.

Productos y/o servicios: Poseer un producto exportable y un servicio con ventajas competitivas.

²⁰ Albizu, Vidal y Uria . Análisis de potencial competitivo para la exportación.

²¹Exportar paso a paso Dirección de promoción exportaciones PRO CHILE <http://rc.prochile.gob.cl/exportar/20227/La%20Exportaci%C3%B3n>

Capacidad de Producción: Posibilidad de ampliar la capacidad productiva para suplir el mercado internacional.

Capacidad Financiera: Disposición de fondos para asumir costos e inversiones dependiendo de la situación a la que se afronte en el mercado internacional²² (ver Anexo N°1 Diagnósticos de Exportación e Internacionalización).

II. ANTECEDENTES DE EXPORTACIÓN.

1. Antecedentes de las exportaciones.

El Salvador, como la mayoría de países de América Latina, inicia sus exportaciones a través de los productos primarios de exportación, tales como: añil, café, algodón y azúcar.

Como una alternativa para apoyar las exportaciones en la década de los 70's, El Salvador, adoptó el modelo denominado: Fomento y Producción de Exportaciones, el cual, se caracterizó por una reducción de incentivos que favorecían a la producción del mercado interno; así como, incremento a los incentivos para aquellas industrias orientadas hacia la exportación.

En la década de los noventa se da la firma de los acuerdos de paz en 1992, finalizando un largo conflicto armado, esto tuvo un impacto positivo en la confianza de los inversionistas, tanto nacionales como extranjeros. Por otra parte, en esta misma década, se dieron diferentes crisis mundiales lo que provocó un crecimiento lento de la economía salvadoreña.²³

El Salvador, en el año 2001, sufrió las consecuencias de dos terremotos a principios del año, A consecuencia de la sequia que afectó la producción de granos básicos, poniendo en peligro la

²² Ídem.

²³ La Economía Salvadoreña en el periodo de crisis, Tesis de 1989.

alimentación de miles de familias de bajos ingresos, lo que provocó un aumento de las presiones en la balanza de pagos con la importación de alimentos.

Por último, los atentados terroristas de septiembre de 2001, ocurridos en Nueva York, tuvieron importantes implicaciones a nivel mundial, impactando negativamente al sector exportador salvadoreño con la suspensión de grandes pedidos.²⁴

2. Definición de exportación.

Se define, como: El régimen aduanero que permite la salida legal de las mercancías del territorio aduanero para su uso o consumo en el mercado exterior.

3. Importancia de las exportaciones.

El grado de importancia de las exportaciones, reside en que permiten diversificar riesgos frente a mercados internos inestables, promueve la operación con economías a escala, de tal manera de que se aprovechen mejor los establecimientos existentes y se tenga un nivel de producción que comprometa menores costos unitarios; es una fuente de crecimiento y consolidación de cualquier empresa ante mercados internos extremadamente competitivos; posibilita obtener precios más rentables debido a la mayor apreciación del producto en el extranjero y de los ingresos de la población en los mercados a los cuales se exporta; alarga el ciclo de vida de un producto, mejora la programación de la producción, permite equilibrarse respecto a la entrada de nuevos competidores en el mercado interno y mejora la imagen en relación con proveedores, bancos y clientes.²⁵

²⁴ Política Comercial y Evolución del Sector Exportador Durante los Noventa en El Salvador. FUSADES

²⁵ Guías empresariales <http://www.contactopyme.gob.mx>.

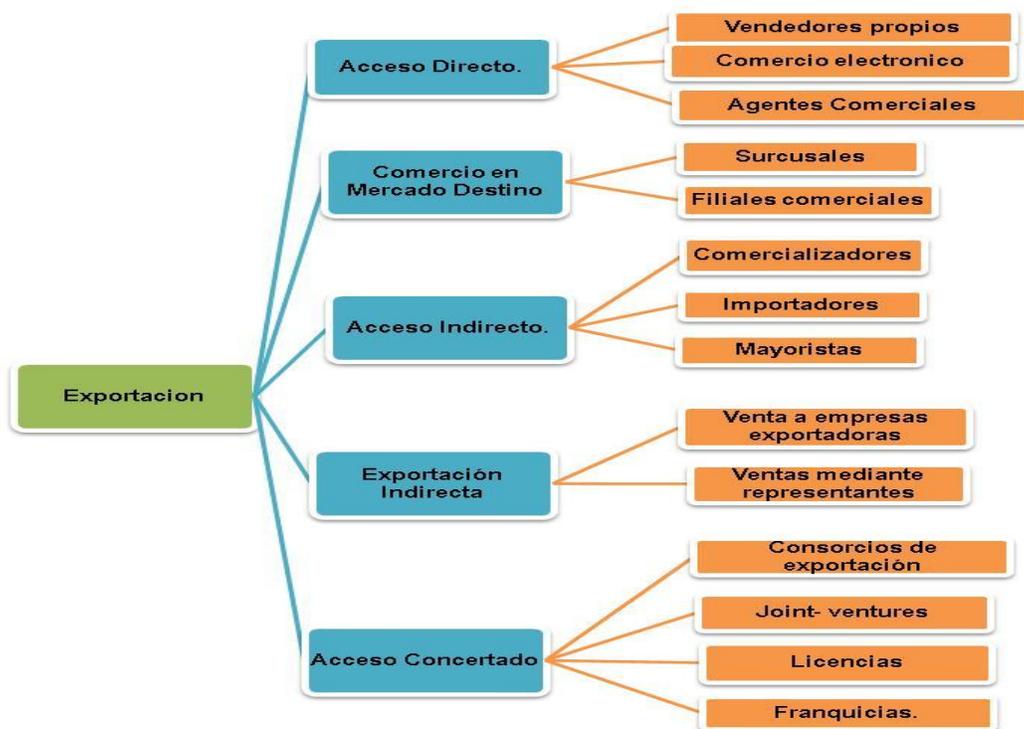
4. Ventajas de las exportaciones.

Las exportaciones presentan ventajas a las empresas entre las cuales se pueden destacar:²⁶

- **Genera una fuente de ingreso adicional.**
- **No se depende únicamente del mercado local.**
- **Se diversifica el riesgo de operar en un solo mercado.**
- **Se incrementa el volumen de producción con más eficiencia en la utilización de la capacidad productiva de la empresa.**
- **Se incrementa el volumen de producción para reducir los costos unitarios por tanto ganar competitividad en el mercado local.**
- **Incrementa la calidad y competitividad de los productos.**
- **Mejora la imagen corporativa ante clientes y proveedores.**

5. Opciones de exportación.

Gráfico N° 6 Opciones de Exportación de Bienes.



Fuente: PROESA Exportar paso a paso.

²⁶ PRO CHILE http://www.prochile.cl/servicios/p_empresa01.php

5.1 Opciones de exportación de Bienes.

- **Acceso directo.**

La empresa vende directamente desde su mercado de origen a los clientes en los mercados de destino, dentro de esta modalidad existen varias alternativas, por ejemplo: vendedores propios o equipo comercial, agentes comerciales y comercio electrónico (E-commerce).

- **Comercio en Mercado destino.**

Realizar las ventas desde el mercado destino y realizar desde ahí una actividad comercial o productiva, por ejemplo: Sucursales y filiales comerciales, fabricación en los mercados exteriores o filiales de producción.

- **Acceso indirecto.**

En esta modalidad está implicada la participación de algún tipo de intermediario, que revende la mercadería a detallistas, por ejemplo: Comercializadores, importadores o mayoristas.

- **Acceso concertado o agrupado.**

Bajo esta modalidad se buscan socios, ya no clientes ni intermediarios; con estos socios se comparten riesgos y beneficios no solo el margen de ganancia de las operaciones. Las formas más frecuentes de cooperación empresarial son: Consorcios de exportación, Joint-ventures (empresa conjunta). Licencias y Franquicias.

- **Exportación Indirecta.**

Ventas a empresas exportadoras o que cuenten con distribución en mercados extranjeros pero que estén radicadas en El Salvador y ventas mediante representante y comisionista de exportación con sede en El Salvador.²⁷

5.2 Opciones de exportación de Servicios.

Los servicios se proporcionan en el ámbito internacional, desde diferentes modalidades bajo las cuales una venta puede constituirse en una exportación. La exportación de servicios, tiene lugar cuando un cliente los adquiere. Los países miembros de la Organización Mundial del Comercio, han convenido en que la exportación de servicios tiene lugar cuando se cumple cualquiera de las siguientes condiciones:

Gráfico N° 7 Opciones de Exportación de servicios.



Fuente: PROESA Exporta paso a paso.

²⁷ Exportar paso a paso <http://www.exportarpasoapaso.gob.sv/bienes/index.htm>

Lo esencial es establecer si el pago es efectuado por un residente en otro país con independencia del lugar en el que se produce la prestación del servicio; si la respuesta es afirmativa existe exportación.²⁸

6. Problemas al exportar.

La tendencia de las PYMES, hoy día se encuentran inmersas en un dilema de subsistir en un entorno tan competitivo y cambiante, esto marca la diferencia entre las empresas que triunfan o que fracasan, es su capacidad para adaptarse con rapidez y flexibilidad a un mercado en constante cambio.

En consecuencia, es muy importante analizar los siguientes aspectos:

➤ **Oferta exportable.**

Se considera oferta exportable, a la identificación de los bienes y servicios con capacidad competitiva y a las posibilidades de éxito en los mercados internacionales.

También significa, disponer de bienes y/o capacidad ociosa, la cual una vez satisfecha la demanda de mercado interno, puede ser destinada para la exportación.²⁹

• **Capacidad física de exportación.**

Se mide de la siguiente forma:

Oferta exportable= Producción total – Producción destinada al mercado interno.

El exceso de productos que resulta de proveer las ventas en el mercado interno, es la oferta exportable. La cual, puede ser en forma de inventarios de productos terminados o la capacidad ociosa que puede utilizarse para proveer un pedido eventual. En ocasiones, los problemas que tienen las empresas son

²⁸ Exportar paso a paso <http://www.exportapasoapaso.gob.sv/servicios/index.htm>

²⁹ Castillo Jacobo, Marvin Edgardo Como exportar desde El Salvador: practicas de mercado y política comercial. Primera edición 2001.

debido a que su producción está destinada al mercado interno y no pueden satisfacer la demanda de la exportación.

Algunas alternativas ante este problema son:

- ❖ Ampliar instalaciones.
- ❖ Mejorar la productividad.
- ❖ Asociaciones con otras empresas:
 - ✓ Cooperativas de exportación.
 - ✓ Consorcios de exportación.
 - ✓ Subcontratación.
- **Cooperativas de exportación:** Es la asociación de empresas o individuos donde las personas hacen su aportación económica por medio de la entrega de capital y/o bienes para que sean utilizados en la exportación.
- **Consorcios de exportación:** Es la asociación de empresas por medio de la cual reúnen productos para realizar las exportaciones conjuntas.

Los consorcios pueden ser:

- ✓ **Consorcios verticales:** División de los procesos de producción y comercialización entre sus miembros.
- ✓ **Consorcios horizontales:** Aporte de productos terminados con todos sus miembros.
- **Subcontratación:** si una empresa tiene dificultades para completar sus pedidos puede recurrir a la contratación local (maquilas).

- **Capacidad económica de exportación.**

Las empresas pueden tener capacidad física de exportación, sin embargo, los costos de producción pueden ser tan altos, que sus precios no sean competitivos en el mercado internacional. Esto significa, que no cuentan con oferta exportable para colocarla en el extranjero.

- **Capacidad administrativa.**

Esta capacidad se mide a través de dos áreas: los recursos humanos y los recursos financieros.

- ✓ **Recurso humano:** El personal encargado de la actividad de exportación, debe conocer las técnicas de exportación y tener la habilidad para comunicarse con los clientes actuales y potenciales en sus respectivos idiomas.
- ✓ **Recursos financieros:** Son el efectivo y el conjunto de activos financieros que tienen un grado de liquidez, la empresa debe contar con los recursos necesarios para desarrollar la actividad de exportación.
- ✓ **Conciencia exportadora.**

La conciencia exportadora es una actitud positiva hacia los mercados externos, que permite vencer aquellos argumentos que sostienen que exportar es un asunto especializado y complicado. Las empresas podrían no estar interesadas en realizar exportaciones por falta de conciencia exportadora que le muestre los beneficios de la exportación tanto para las empresas como para el país, por lo que los gobiernos y las entidades privadas deben fomentar la conciencia exportadora.³⁰

³⁰Colaiacono, Juan Luis, exportación, comercialización y administración internacional. Centro Internacional de administración y comercio, Lima, Perú, 1983.

7. Exportaciones Salvadoreñas

➤ Evolución del Comercio Internacional.

Según el Ministerio de Economía, la actividad económica mundial, continuó con una prolongada desaceleración mostrada en periodos pasados, como resultados de factores transitorios, además de los problemas estructurales como las altas tasas de desempleo en la mayoría de países desarrollados durante el tercer trimestre del año 2011. Las economías emergentes continuaron contribuyendo de manera positiva, mostrando cierta resistencia a los efectos provocados por la actual coyuntura global. Mientras que Estados Unidos, siguió mostrando una lenta recuperación ya que continuaba el alto nivel de desempleo, el cual permaneció por arriba del 9%.

Los Sectores que presentaron una mayor variación en exportaciones durante el tercer trimestre del año 2011. Fueron: Agro/Agroindustria Alimentaria y no Alimentaria; Bebidas, Tabaco y Sucedáneos; Confección; Metalmecánica; y Productos de Papel, Cartón y Pastas de Madera.³¹

En el caso de las exportaciones salvadoreñas para el 2011, como lo muestra la siguiente tabla, ha aumentado significativamente en comparación a los años anteriores; sin embargo las importaciones continúan siendo mayores.

³¹ Informe Comercio Internacional Tercer Trimestre 2011, Ministerio de Economía.

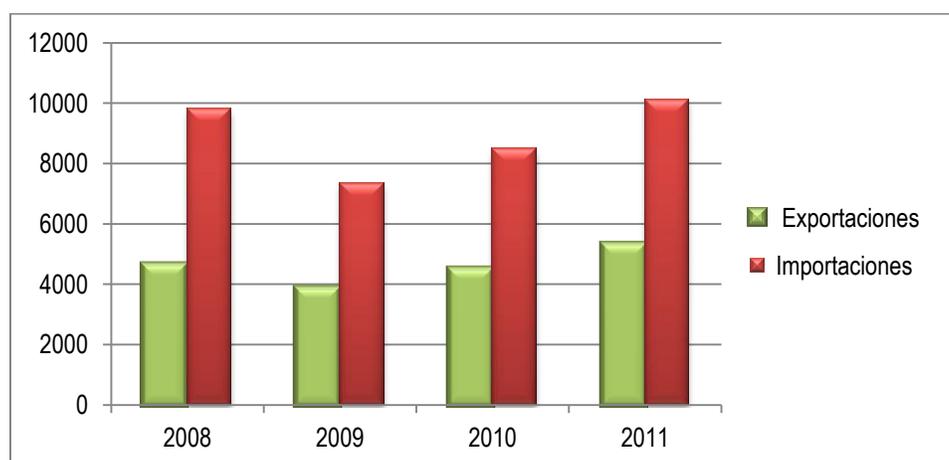
Gráfico N° 8 Balanza Comercial.

Millones de US \$ (Actualizado Hasta Ene-2012)

Transacciones	Flujo acumulado al Año o mes de referencia						Crecimiento Acumulado Anual
	2008	2009	2010	2011	ene-11	ene-12	ene-12
1 Exportaciones (FOB)	4641.1	3866.1	4499.2	5308.8	408.7	448.7	9.8
1.1 Tradicionales	334.7	318.9	343.2	597.3	54.7	76.1	39.1
1.1.1 Café 1/	258.7	230.3	213.2	464	49.7	40.1	-19.5
1.1.2 Algodón	0	0	0	0	0	0	-.-
1.1.3 Azúcar	75.5	88.2	127.7	132.6	4.8	35.9	-.-
1.1.4 Camarón	0.5	0.4	2.4	0.8	0.1	0.1	-45.7
1.2 No Tradicionales	2937.8	2601.9	3021.6	3510.5	263.2	292.6	11.2
1.2.1 Centroamérica	1616.6	1386.1	1579.8	1888.6	137.7	163	18.4
1.2.2 Fuera de Centroamérica	1321.2	1215.9	1441.9	1621.9	125.6	129.6	3.2
1.3 Maquila	1368.5	945.2	1134.4	1201	90.7	80	-11.9
2 Importaciones (CIF)	9817.7	7325.4	8498.2	10118.2	697.1	833.2	19.5
2.1 Centroamérica	1522.1	1434.2	1522	1833.7	129	148.9	15.5
2.2 Fuera de Centroamérica	7290.4	5286.5	6223.4	7430.9	510.5	611.5	19.8
2.3 Maquila	1005.1	604.7	752.9	853.6	57.6	72.7	26.2
3 Balanza Comercial	-5176.6	-3459.3	-3998.9	-4809.4	-288.5	-384.5	33.3

Fuente: Banco Central de Reserva, en base a información de Dirección General de Aduanas, Unidad de Transacciones (UT) y RASA.

Gráfico N° 9 Exportaciones e Importaciones 2008-2011



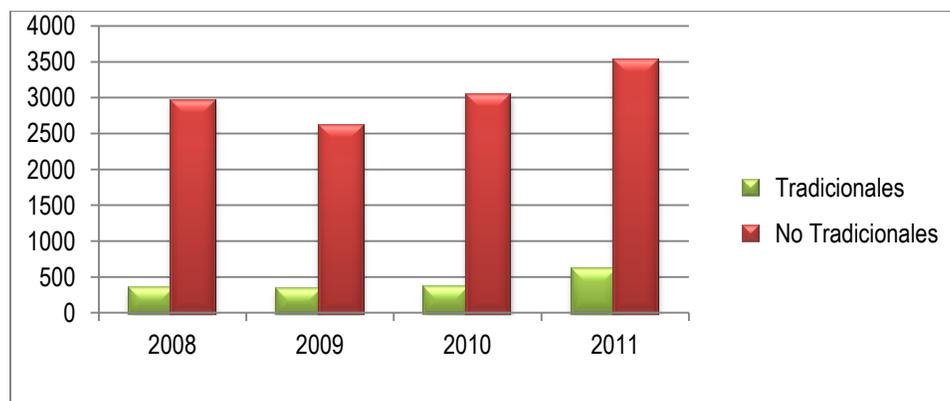
Fuente: Banco Central de Reserva, en base a información de Dirección General de Aduanas, Unidad de Transacciones (UT) y RASA.

➤ Composición de las exportaciones

Las exportaciones no tradicionales, están teniendo un auge muy importante en el país, ya que no solamente los productos tradicionales son los más demandados, lo que nos hace reflexionar sobre la

innovación a la oferta exportable del país para la atracción efectiva del aumento de las exportaciones y de la necesidad de mejorar los estándares de los productos y servicios ofrecidos en el exterior.

Gráfico N° 10 Exportaciones 2008-2011 (Valor FOB).



Fuente: Banco Central de Reserva, en base a información de Dirección General de Aduanas, Unidad de Transacciones (UT) y RASA.

En relación a los principales mercados de destinos, Estados Unidos continuó siendo la principal receptora de los productos salvadoreños comercializados al mundo. La región Centroamericana se colocó como el segundo destino de exportación.

Gráfico N° 11 Primeros 10 Países de Exportación 2011.

(No Incluye Maquila)³²

Nombre de País	2010 (Us\$)	2011 (Us\$)	Variación
Estados Unidos (U.S.A)	2,161,140,029.69	1,188,934,038.17	-44.98%
Guatemala	628,853,820.61	660,596,489.06	5.05%
Honduras	576,375,786.95	610,959,456.62	5.46%
Nicaragua	244,021,238.17	266,485,460.45	9.21%
Costa Rica	161,369,198.01	194,954,010.07	20.82%
Alemania	81,920,403.83	124,402,117.94	51.86%
Panamá	102,357,639.84	100,233,964.68	-2.07%
México	76,234,352.98	76,770,787.20	0.71%
España	51,691,252.68	69,237,279.57	33.95%
República Dominicana	84,172,511.12	63,226,049.06	-24.88%

Fuente: Unidad de Inteligencia Económica. Estadísticas de Comercio Exterior. Ministerio de Economía.

³²<http://www.elsalvadorcompite.gob.sv/comext.html>

Además entre algunos de los principales productos de exportación por sectores tenemos (ver Anexo N°2):

Gráfico N° 12 Principales productos por sector.

Sector Agroindustria.	Sector Confección
Café	Calzoncillo de algodón
Harina de maíz	Suéteres de algodón
	T-Shirt de los demás materiales textiles
Sector Alimentos, bebidas y tabaco	Sector Metalmecánica
Alcohol etílico	Desperdicios y desechos (los demás)
	Barras de hierro

Fuente: Informe Comercio Internacional Tercer Trimestre 2011, Ministerio de Economía.

La destacable participación de estos productos en las ventas internacionales, ubico al café oro, como el producto más comercializado dentro de las exportaciones totales, debido a factores como: El incremento de la cosecha y el alza de precios, la buena imagen que obtuvo el café salvadoreño en el exterior y una mayor aceptación en los mercados por la calidad del producto. Otro producto importante dentro de Agroindustria, es la harina de maíz, esto se debió a que a nivel centroamericano los mismos clientes han aumentado su demanda por la calidad del producto.

Otro sector que experimento incrementos en valor exportado es Alimentos, Bebidas y Tabaco, siendo el producto más representativo el alcohol etílico. Su principal destino fue Norteamérica.

El producto más sobresaliente en la confección fue calzoncillo de algodón y el segundo producto representativo de este sector fue suéteres de algodón, seguido de t-shirt de los demás textiles, teniendo como principal destino Estados Unidos, seguido de Honduras y México.

Los productos más comercializados en el sector Metalmecánica fueron desperdicios y desechos (los demás) y barras de hierro producidas en el laminado. A diferencia de los sectores Agroindustria, Alimentos

y Confección este sector tiene como principal destino Centroamérica entre otros países como Vietnam, Tailandia y Corea del Sur.

8. Tratados de Libre Comercio.

El Salvador con el propósito de consolidar la introducción internacional en mercados extranjeros y ampliar las oportunidades económicas para los sectores productivos nacionales, ha firmado Tratados de Libre Comercio (TLC) y Acuerdos con países como: Estados Unidos, México, Colombia, República Dominicana, Chile, Panamá, Centro América (Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, Honduras y Panamá), Taiwán, El Sistema General de Preferencias (SGP), instrumento por el cual la UE concede preferencias comerciales a los países en desarrollo, contribuyendo de esta manera a la generación de ingresos, mediante la integración en el comercio internacional a través de un acceso más fácil al mercado Europeo. Este mecanismo fue puesto en marcha desde el año 1971³³ y un Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea (ver Anexo N°3).

La Dirección de Administración de Tratados Comerciales es la encargada de garantizar la plena vigencia de estos instrumentos jurídicos, con una serie de acciones permanentes que contribuyan a asegurar el cumplimiento de los compromisos asumidos, el adecuado funcionamiento de la institucionalidad, la defensa comercial de los sectores productivos ante prácticas desleales y la eliminación de obstáculos al comercio, entre otros. Así contribuir al logro de un mayor aprovechamiento de las oportunidades comerciales y brindar seguridad jurídica a exportadores, importadores e inversionistas.

³³ Sistema general de preferencias http://cct-icaes.org/html/Observatorio/Boletin_Observatorio_9.pdf

III. INSTITUCIONES DE APOYO A LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESA.

1. Ministerio de Economía (MINEC).

El Ministerio de Economía, como ente gubernamental, es el encargado de promover el desarrollo económico y social mediante el incremento de la producción, la productividad y la racional utilización de los recursos.

Además de contribuir al desarrollo de la competencia y competitividad de actividades productivas tanto para el mercado interno como para el externo, a través de la promoción de las inversiones y del crecimiento de las exportaciones, mediante un esquema claro y transparente de acción que impida la existencia de barreras opcionales a los agentes económicos. Define la política comercial del país, el seguimiento e impulso a la integración económica centroamericana, fortalece los flujos de comercio e inversión y el desarrollo de las negociaciones comerciales con terceros países y organismos multilaterales.

✓ **Fondo de Fomento a las Exportaciones (FOEX) - Fondo de Desarrollo Productivo (FONDEPRO).**

Estos fondos nacen como iniciativas para el fomento de las exportaciones realizados por el ministerio de economía, para fortalecer a las empresas en su competitividad por medio de 5 líneas de apoyo para el mejoramiento en la calidad y la productividad, así como en el desarrollo de encadenamientos productivos y asociativos , incluyendo la innovación e incorporación de nuevas tecnologías, el desarrollo de mercados y emprendimientos innovadores (capital semilla), es un fondo financiero destinado al otorgamiento de cofinanciamiento no reembolsable a la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYMES).

Dicho fondo presenta las siguientes modalidades:

✓ **cofinanciamiento** = aporte financiero del empresario + aporte financiero del fondo.

- ✓ **no reembolsable** = no existe devolución del dinero por parte del empresario, no es un crédito, a cambio se espera la generación de impacto económico (hasta el 70% del costo de un proyecto o iniciativa).
- ✓ **fondo de garantía a las exportaciones salvadoreñas (FIDEXPORT).**

El fondo de garantías a las exportaciones, es un instrumento financiero que proporciona créditos privados, el cual es llevado a cabo a través del ministerio de economía en conjunto con el banco multisectorial de inversiones quienes apoyan a los exportadores salvadoreños, por medio de instauración del FIDEXPORT (fondo de garantía a las exportaciones). Referido fondo, consiste en el otorgamiento de garantías para el financiamiento a corto plazo que cubren las necesidades de capital de trabajo del sector, cuyo destino es la exportación de bienes y servicios solicitados a través de instituciones del sistema financiero de el salvador por empresas exportadoras, que soliciten crédito para capital de trabajo para producir y exportar bienes y servicios.

2. Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE).

Es una entidad gubernamental, que tiene como finalidad fortalecer y desarrollar a la Micro y Pequeña Empresa para lograr un desarrollo económico justo, democrático, sostenible y con enfoque de género a nivel territorial; con el fin, de crear uniones que potencien la competitividad y así contribuir activamente al crecimiento del país a través de la generación de empleo e ingresos; dicha institución busca un acercamiento con aquellos segmentos empresariales que no se les ha brindado la atención deseada. A través de la generación de fuertes relaciones de trabajo a nivel de los territorios, con el objetivo de fortalecer el tejido empresarial y desarrollar mejores oportunidades tanto para las empresas, como para las poblaciones en las localidades. Entre las siguientes cedes de CONAMYPE Sonsonate, San Miguel,

Zacatecoluca, Santa Ana, Ilobasco y San Salvador, ofrecen los siguientes servicios: Asistencias Técnicas, capacitaciones y apoyo a emprendurismo, entre otros.

3. Centro de Desarrollo de Micro y Pequeña Empresa (CDMYPE).

Es una institución de apoyo a la Micro y Pequeña empresa, cuyo funcionamiento se da por un acuerdo entre el Ministerio de Economía a través de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) y los centros de atención que operan en la Universidad de Sonsonate, Megatec de Cabañas, Universidad Francisco Gavidia, la Asociación de Municipios Cayaguanca (Chalatenango) y la Fundación Agencia de Desarrollo Económico Local de Morazán (ADEL Morazán), el Asocio conformado por la Fundación de Innovación Educativa Centroamericana (FIECA), la Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador (PROCOMES) y la Asociación Cristiana de Educación y Desarrollo (ALFALIT), la Universidad Católica de El Salvador (UNICAES), la Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE) y la Universidad Dr. José Matías Delgado; Que son los diferentes Centros de Atención al empresario. Uno de los principales objetivos de la institución, es la de transmitir a los microempresarios más conocimientos y técnicas para aumentar la productividad en sus negocios y también busca que los microempresarios de todas las regiones del país, puedan tener la opción de acceder a estos servicios. Entre los servicios que ofrece se tienen: Asesoría Empresarial brindando acompañamiento integral a la persona emprendedora o empresaria en las áreas de Administración, Producción, Mercadeo, Finanzas, entre otras. Asesoría en el Uso de las Tecnologías de Información y Comunicación los empresarios/as reciben apoyo para aplicar la tecnología, Asistencia técnica ofreciendo servicios técnicos en temas de gestión empresarial o temas especializados y Capacitaciones brindando información en diferentes áreas, en forma grupal para una o varias empresas en diversos temas, todos estos servicios son

gratuitos a excepción de la Asistencia técnica que es Cofinanciado con fondos del Gobierno, debiendo aportar el empresario entre el 5 y el 20%, dependiendo de las características de la empresa.

4. Banco Central de Reserva de El Salvador (BCR).

Es la entidad del Estado, que lleva el control de información económica y financiera del país, asimismo apoya al sector exportador a través de:

Sistema de Exportación (SIEX)

El Sistema de Exportación (SIEX), forma parte del Banco Central de Reserva a partir 2011, es una unidad que brinda información y provee servicios de autorización a los exportadores salvadoreños del mismo modo es un sistema basado en el concepto de gobierno electrónico que interconecta a los exportadores, Instituciones del Estado vinculadas al comercio exterior y al Banco Central de Reserva de El Salvador.

5. Agencia de Promoción de Inversiones (PROESA).

Programas de Promoción de Exportaciones.

✓ Gestores de Inversión.

Es un programa que tiene como principal labor, la creación de un mecanismo para la atracción de nuevas inversiones a través de salvadoreños en el exterior, como una conexión para establecer contactos con potenciales inversionistas.

✓ Imagen país.

Es un programa que consiste en generación y promoción de la imagen país, por medio del posicionamiento de El Salvador a nivel internacional como un país atractivo para la inversión, el comercio y el turismo.

✓ **Programa de ferias internacionales y misiones comerciales.**

El programa anual de Ferias Internacionales y Misiones Comerciales, es ejecutado por la Agencia de Promoción de Exportaciones de El Salvador (PROESA), el fin de este programa es que los empresarios exportadores se percaten de manera adecuada de los lugares en donde pueden promover sus productos, igualmente su oferta exportable a través de la intervención en Ferias Internacionales por medio de un pabellón país y en caso de las Misiones Comerciales están conformadas por delegaciones empresariales esto en conjunto con la unidad de Eventos Internacionales de Exporta El Salvador.

Como objetivo primordial, las Ferias Internacionales y las Misiones comerciales persiguen el beneficio de Mercados que ofrecen ventajas para los productos de El Salvador: Países con TLC, Mercados que demanden productos y servicios de alto valor y Mercados en crecimiento.

✓ **Ferias Comerciales.**

Consiste en la exhibición de productos y servicios, cuyo objetivo es posibilitar el intercambio comercial entre países, asimismo la imagen país con la presentación de ventajas económico-comerciales (puede tener hasta un 70% de reducción en los costos de participación en un evento internacional) y las características de la cultura.

Dicha participación en este evento, otorga a las empresas salvadoreñas la oportunidad de maximizar el número de contactos con potencial para negociar sus productos o servicios.

✓ **Misiones Comerciales.**

Es un evento conformado por un grupo de empresas reunidas en una sede anticipadamente constituida con potenciales compradores, cuya meta es asegurar los cimientos para consolidar negocios en el futuro.

Incluso, cuenta con un programa de citas previamente acordadas realizadas por un consultor del país sede, todo esto, en base a su perfil como empresa exportadora y el potencial de su producto en el mercado objetivo.

✓ **Programa exportar paso a paso.**

Es un programa realizado por la Agencia de Promoción de Exportaciones de El Salvador (PROESA), propósito principal de dicho programa es el refuerzo de las iniciativas de internacionalización, el cual permite a las empresas: Información de mercados, capacitaciones, asistencias técnicas y comitiva en sus impulsos de promoción para los mercados de Honduras, Panamá y República Dominicana. El cual consta de las siguientes fases tales como: Diagnóstico de la empresa, Módulos de formación: Que consisten en orientar el proyecto exportador hacia mercados objetivos, acompañamiento al exportador mediante un asesor especialista en comercio exterior de acuerdo a su proyecto y mercado objetivo y visita al mercado con alto potencial para la empresa.

6. Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES).

✓ **Programa Proinnova.**

Es un programa que inicio en el 2008, cuya contribución principal es la de mejorar la competitividad de las empresas, dotándolas de capacidades y competencias requeridas apoyándolas con una metodología de evaluación de las innovaciones tecnológicas, asimismo con el cumplimiento de la normativa internacional del sector alimentos de las Pequeñas y Medianas Empresas salvadoreñas. Dicho programa permite que puedan acceder a nuevos mercados con el aprovechamiento de las oportunidades brindadas por los Tratados de Libre Comercio, en conjunto el programa cuenta con el apoyo del Fondo Multilateral de

Inversiones (FOMIN), del Banco Interamericano de Desarrollo, por medio del Proyecto Innovación Tecnológica para PYMES Exportadoras del sector de Alimentos de El Salvador.

✓ **Programa de Promoción de Inversiones y Diversificación de Exportaciones (PRIDEX).**

Es un programa efectuado por la Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES), con el fin, de promover y fomentar la inversión y coinversión nacional e internacional, con la determinación de estimular los sectores productivos de El Salvador, igualmente promocionar la imagen del país y fomentar las inversiones con grado elevado de credibilidad logrando el reconocimiento nacional e internacional, presentando al país en forma técnica para los inversionistas, además, contando con una unidad especializada de mercado internacional por tanto, promoviendo la inversión extranjera en el país.

7. Corporación de Exportadores de El Salvador (COEXPORT).

COEXPORT es una institución encargada de promover y fomentar la producción y exportación de bienes y servicios; a través, del sistema de libre empresa, como un medio de desarrollo económico y social del país, uniendo a los sectores productivos vinculados con la exportación.

Programa AL-INVEST IV.

Este programa inicio en julio del 2009, en El Salvador, es un programa realizado por la Corporación de Exportadores de El Salvador (COEXPORT), cuya duración es de 4 años, el programa es financiado por la Unión Europea, formado por un consorcio compuesto por: México, Centroamérica y Cuba. Dicho programa ofrece capacitaciones, asistencias técnicas, apoyo en ferias y ruedas de negocio para los sectores de Agro alimentos, Servicios, Artesanías y Tecnologías de Información. Este programa como motor del desarrollo socioeconómico examina a las Pequeñas y Medianas Empresas que buscan Internacionalizarse, lo que se

pretende es que las empresas que reciban la ayuda, puedan estar preparadas para vender sus productos y/o servicios en los mercados Europeos, Centroamericanos y en otros países latinoamericanos alcanzando la competitividad requerida.

El principal objetivo de este programa, es contribuir a mejorar a la región Centroamericana, México y Cuba, mediante el fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, elevando sus niveles de competitividad con la adopción de nuevas tecnologías y apoyando la consolidación e internacionalización para que puedan aprovechar las oportunidad de la región y asimismo los Tratados de Libre Comercio.

Así también, específicamente impulsando las alianzas entre las Pequeñas y Medianas Empresas, la formación de redes de apoyo, el desarrollo de habilidades y capacidades de los sectores a la exportación e incrementar su producción para ser orientadas a la internacionalización.

8. Cámara de Comercio e Industria de El Salvador (CAMARASAL).

Programa CAPYME.

El Centro de Apoyo para la Pequeña y Mediana Empresa (CAPYME), es un programa dirigido por la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, cuyo empeño principal, es el de brindar a las pequeñas y medianas empresas servicios integrales de soporte para alzar su competitividad.

El Centro de Apoyo para la Pequeña y Mediana Empresa (CAPYME), consta de cuatro programas permanentes de la Cámara: El Programa de Apoyo y Formación para la Internacionalización de la Pequeña y Mediana Empresa Salvadoreña (AFIS), el programa de Compras Gubernamentales, el cual consiste en aumentar la participación de Pequeñas y Medianas Empresas en las compras del Gobierno mediante la capacitación constante en el conocimiento y aplicación de la ley de licitaciones (conocida como ley

LACAP), el programa de "Encadenamientos productivos", a través del cual la gremial establece a los actores directos e indirectos de la cadena productiva de un producto o servicio establecido, este programa ayuda a desarrollar estrategias que permitan sostener la generación de valor agregado a lo largo de la toda la cadena de producción permitiéndoles ser más competitivos y eficientes, por último el programa de la "Oficina de enlaces comerciales", concebido como apoyo para las PYMES a incrementar sus ventas por medio de ferias, exhibiciones, encuentros empresariales y contactos de negocios que pueden convertirse en ventas superiores.

9. Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo (FEPADE).

El Sistema de Incubación y Aceleración de Empresas, es un proyecto desarrollado por FEPADE, con el objetivo de apoyar el desarrollo de ideas emprendedoras, gracias al convenio suscrito entre el Gobierno de El Salvador a través del Ministerio de Economía por medio de la Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE) y la Comunidad Europea en el convenio de cooperación para el "Fortalecimiento de la Competitividad de las Micro y Pequeñas Empresas en El Salvador" (FOMYPE)"

Servicios que ofrece la incubadora a la Empresa en Incubación:

- ❖ Acceso a soporte y recursos a costos razonables.
- ❖ Oficinas equipadas y salas de reuniones.
- ❖ Infraestructura de telecomunicaciones y conexiones de red.
- ❖ Apoyo logístico.
- ❖ Acceso a la red de aliados estratégicos.
- ❖ Red de consultores, asesores, mentores y tutores.

- ❖ Apoyo institucional para facilitar el acceso a capital y la gestión de clientes.

Este sistema se enfoca principalmente: Desarrollar y fortalecer la cultura emprendedora en toda la población, Fortalecer a las MYPES a través de asesoría, acompañamiento y asistencia técnica. Y Fortalecer emprendimientos sociales.

10. Banco Multisectorial de Inversiones (BMI).

Programa de garantía del exportador

Consiste en el Apoyo al otorgar garantías complementarias para solicitudes de financiamiento, presentadas por las empresas exportadoras a las instituciones intermediarias del sistema financiero de El Salvador, a través de un fideicomiso. Apoyado por un esquema de referencias comerciales y financieras que sirvan de base para conocer al cliente en el extranjero y así evaluar el riesgo de no pago.

Línea de crédito de inversión y línea de crédito de pre y pos exportación

Provee los recursos financieros necesarios para la ejecución de proyectos productivos, los cuales incluyen los gastos de formación de capital y los gastos corrientes o capital de trabajo.

Programa Sigue Produciendo.

El programa proporciona requerimientos que incentivan la actividad económica del país, a través, de la formación de capital. Estos programas, incentivos y políticas; vinculados al comercio internacional, están orientados a favorecer la penetración de empresas salvadoreñas en mercados externos, e incluye la variación de sus productos y servicios, de manera que accedan a aventajar a sus competidores.

11. Fundación Promotora de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa (CENTROMYPE).

La Fundación Promotora de la Competitividad de la Micro y Pequeña Empresa, inició sus actividades en el año 1999, siendo esta una organización privada sin fines de lucro creada por iniciativa del Banco Multisectorial de Inversiones (BMI) y el Programa de Fomento de la Microempresa (FOMMI), a raíz de la necesidad de disponer de una organización para promover e integrar la competitividad de la micro y pequeña empresa salvadoreña, por medio de la generación de vinculaciones de negocios con otras empresas a nivel nacional así como internacional, la institución orienta a la Micro y Pequeña Empresa a mejorar sus productos y fortalecer su gestión empresarial, la cual brinda apoyo en las siguientes áreas:

- ❖ Diseño de planes de marketing.
- ❖ Investigaciones y sondeos de mercado.
- ❖ Diseño de nuevos productos.
- ❖ Diseño de empaques y etiquetas.
- ❖ Diseño de páginas web.
- ❖ Mejoras en los sistemas de producción.
- ❖ Implementación de sistemas de gestión de la calidad.

Por otra parte, también desarrolla capacitaciones empresariales para fortalecer la competitividad de las MYPYME, los temas responden a la necesidad de cada empresa entre los cuales tenemos:

- ❖ Gestión de exportaciones.
- ❖ Administración de empresas turísticas.
- ❖ Gestión financiera.
- ❖ Marketing empresarial.

- ❖ Gestión de la calidad.
- ❖ Gestión ambiental.

Además, cuenta con medios para la promoción de productos y servicios apoyando la gestión de comercialización de la MIPYME para sus productos y servicios, entre ellos se tiene:

- ❖ Organización de ferias comerciales.

Entre los Instrumentos de promoción comercial, cuentan con:

- ❖ Sitio web: www.centromype.org.sv.
- ❖ Catálogos de productos y servicios.
- ❖ Boletín Promocional.
- ❖ Boletín Informativo.

IV. GENERALIDADES DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS.

1. Antecedentes de las Pequeñas y Medianas Empresas.

En América Central las Pequeñas y Medias Empresas (PYMES), son las principales responsables de contribuir en forma relevante a generar grandes niveles del empleo, ingresos, erradicar la pobreza y dinamizar las actividades productivas de las economías locales y son generadores de renta para la mayoría de la población. En consecuencia, representan una cuota importante en el tejido empresarial de los países, así en el istmo centroamericano se estima que representan más del 90% de la estructura empresarial de la región. Las PYMES tienen un impacto económico positivo directo en relación al PIB, si bien los estudios difieren en la estimación de la contribución con estimaciones conservadoras alrededor de 20% al 30% del PIB y que esta contribución llega a alcanzar el 50% en algunos casos. El desarrollo de

políticas de apoyo a PYMES, es una parte esencial de cualquier estrategia a largo plazo de un país para la reducción de la pobreza y el desarrollo económico.³⁴

2. Definición de la Pequeña y Mediana Empresa.

De acuerdo al Ministerio de Economía de El Salvador, la definición de Pequeña y Mediana Empresa en El Salvador está determinada por tres dimensiones: laboral (número máximos de trabajadores empleados remunerados y permanentes), financiera (valor de las ventas brutas de las empresas) y establecimiento o local fijo para realizar sus operaciones empresariales. A partir de lo cual, se establece la siguiente definición (MINEC, 2007).

Pequeña Empresa: “Persona natural o jurídica que opera en el mercado, produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas anuales hasta de \$1,000,000; y hasta 50 trabajadores remunerados”³⁵

Mediana Empresa: “Persona natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios por riesgo propio, a través de una unidad organizativa, con un nivel de ventas brutas hasta de \$7.0 millones y hasta 100 trabajadores remunerados”.³⁶

3. Estructura de la Pequeña y Mediana Empresa.

Cada PYME utiliza el tipo de estructura que le resulta más conveniente en relación a su nivel de desarrollo, actividad, composición interna y objetivo. Esta organización va cambiando en función de la evolución de la PYME en el tiempo.

³⁴Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas <http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/8/38988/P38988.xml&xsl=/comercio/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xslt>

³⁵<http://www.bcr.gob.sv/uploaded/content/category/1543847176.pdf> revisado en Julio 2011.

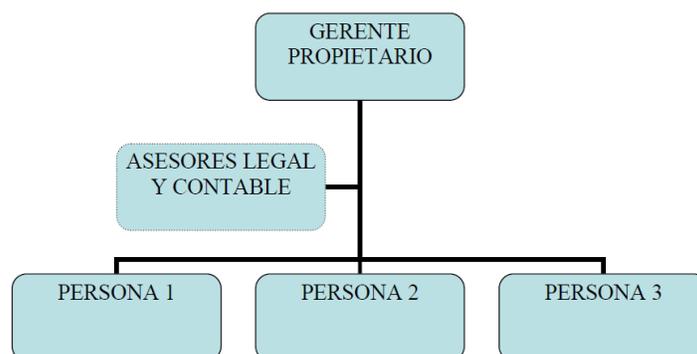
³⁶ ibidem

Las pequeñas empresas se rigen por lo general en el control individual de una persona, es una estructura simple, en el caso, el Gerente o Propietario controla todas las actividades y toma decisiones referentes al funcionamiento de la empresa.

Asimismo, suele tener actividades como asesoría legal o contable la cual es provista por una tercera persona fuera de la empresa (subcontratación)³⁷

Sus principales características son: La realización de las tareas es supervisada directamente por el propietario, el sistema de coordinación, evaluación y recompensa es altamente informal, la toma de decisiones se centraliza en una sola persona, por lo general, el propietario de la empresa, posee poca especialización en las tareas internas.³⁸

Gráfico N° 13 Organigrama de la Pequeña Empresa.



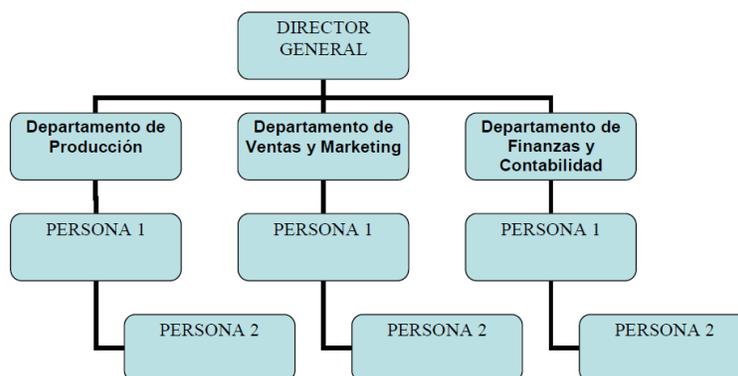
Fuente: Conamype/El Salvador, Generando Riqueza desde la Base: Políticas y Estrategias para la Competitividad Sostenible de las MIPYME

³⁷Generando Riqueza desde la Base: Políticas y Estrategias para Competitividad Sostenible de las MIPYME, Conamype, <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/373.24-C355f/373.24-C355f-Capitulo%20I.pdf>

³⁸ idem

Cuando la empresa crece el control de una sola persona se hace más difícil, su estructura cambia para ser más funcional por eso se contratan especialistas en cada área. La actividad principal del Director, consiste entonces en coordinar e integrar todas las áreas. Es aquella que se sustenta en actividades clásicas que son necesarias llevar a cabo, como Producción, Contabilidad, Marketing, Finanzas, entre otras y que son trabajadas dentro de la empresa.³⁹

Gráfico N° 14 Organigrama de la Pequeña Empresa en crecimiento.



Fuente: Conamype/El Salvador, Generando Riqueza desde la Base: Políticas y Estrategias para la Competitividad Sostenible de las MIPYME

Sus principales características son: Mejor uso del recurso humano especializado, mejora la coordinación entre las diversas áreas y el control.

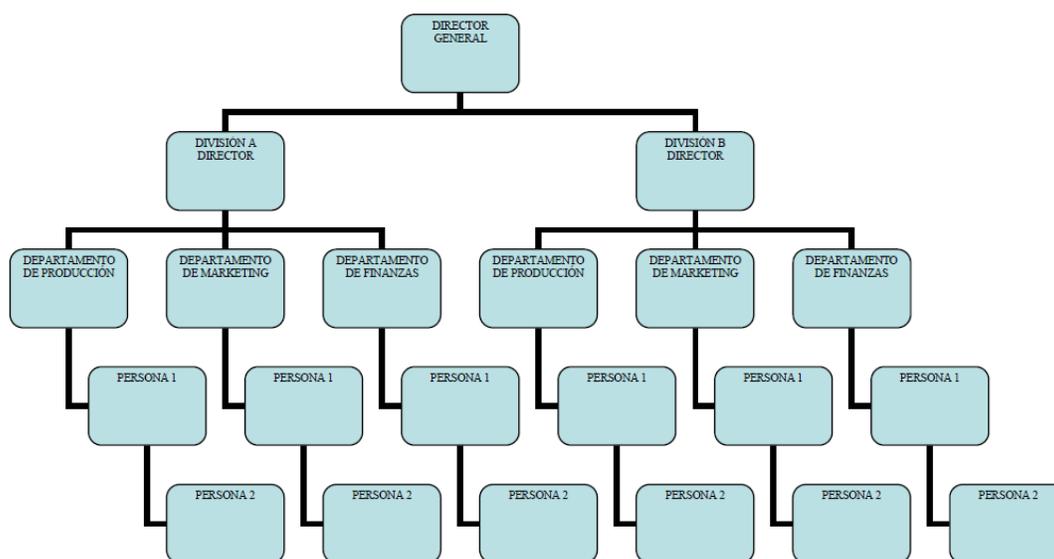
Cuando la empresa ha crecido suficientemente convirtiéndose en mediana empresa, utiliza una estructura divisional, en la cual, la empresa se divide en unidades divisionales en función de los productos o servicios, áreas geográficas o procesos.

Por lo general, cada una de las divisiones incorpora especialistas funcionales y se organiza por departamentos.

³⁹ ídem

Sus principales características son: Incrementa el control operacional y estratégico, flexibilidad ante los cambios del entorno, enfoca los productos de la empresa en los productos y mercados objetivos.⁴⁰

Gráfico N° 15 Organigrama de la Mediana Empresa.



Fuente: Conamype/El Salvador, Generando Riqueza desde la Base: Políticas y Estrategias para la Competitividad Sostenible de las MIPYME

Muchas empresas carecen de manual de procedimientos y funciones o no lo cumplen de manera adecuada. Otras tantas, tampoco disponen de requisitos mínimos exigidos a los diferentes cargos para el cumplimiento de sus funciones, como la experiencia, el grado de formación, las características personales, la especialidad entre otros.

Las empresas formales como las pequeñas y medianas empresas, están integradas al sistema legal del estado, inscritas a las distintas instituciones, pagan impuestos de la renta, impuestos a los municipios; una parte de estas empresas formales se inscriben al ISSS, las prestaciones sociales.⁴¹

⁴⁰ ídem

⁴¹ ídem

4. Ventajas y desventajas de la Pequeña y Mediana Empresa.

Entre las ventajas que tienen las Pequeñas y Medianas Empresas a raíz de su naturaleza se destacan las siguientes:

Gráfico N° 16 Ventajas y desventajas de la Pequeña y Mediana Empresa.

Ventajas	Desventajas.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Tiene la capacidad de realizar alianzas y sociedades (Pequeña Empresa). ➤ Entrada a la economía de trabajadores nuevos o a raíz del desempleo surge una oportunidad de formar su propia empresa (Pequeña Empresa). ➤ Brinda satisfacción y autonomía (Pequeña Empresa). ➤ Cuentan con buena organización, permitiéndoles ampliarse y adaptarse a las condiciones del mercado (Mediana Empresa). ➤ Tienen una gran movilidad de recursos (Mediana Empresa). ➤ Dinamismo que permite la posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en una empresa grande (Mediana Empresa). ➤ Absorben una porción importante de la población económicamente activa, debida a 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cierres principalmente por la falta de recursos económicos, capacidad técnica (para ofrecer productos de calidad) y/o de suficientes clientes como para mantenerlos en funcionamiento (Pequeña Empresa). ➤ Tienen menor poder de negociación con los proveedores debido a sus bajos volúmenes de compras (Pequeña Empresa). ➤ Tienen menor acceso al financiamiento o mayor dificultad para obtenerlo (Pequeña Empresa). ➤ Mantiene altos costos de operación (Mediana Empresa). ➤ No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción (Mediana Empresa). ➤ No contratarán personal especializado y capacitado por no poder pagar altos salarios

<p>su gran capacidad de generar empleos (Mediana Empresa).</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad (Mediana Empresa). ➤ Se establecen en diversas regiones del país y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores (Mediana Empresa).⁴² 	<p>(Mediana Empresa).</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sus posibilidades de fusión y absorción de empresas son reducidas o nulas (Mediana Empresa).
--	--

5. Características de la Pequeña y Mediana Empresa.

A manera general, las Pequeñas y Medianas Empresas presentan algunas de las siguientes características dependiendo del tipo de recurso de la empresa:

- ❖ Un máximo de 50 empleados, incluyendo el dueño (Pequeña Empresa).
- ❖ Activos totales menores o iguales a USD \$45,725 (Pequeña Empresa).
- ❖ Una administración independiente (Pequeña Empresa).
- ❖ Escasa especialización en el trabajo (Pequeña Empresa).
- ❖ Es una actividad no intensiva en capital (Pequeña Empresa).
- ❖ Cuenta con limitados recursos financieros (Pequeña Empresa).
- ❖ Un número de empleados mayor a 50 hasta 100 (Mediana Empresa).
- ❖ Posee un nivel de complejidad en materia de coordinación y control (Mediana Empresa).
- ❖ Existe un crecimiento del volumen de operaciones (Mediana Empresa).

⁴² Ventajas y desventajas de las Pymes <http://www.promonegocios.net/empresa/pequena-empresa.html>

- ❖ El propietario ejercita él sólo la gestión de decisiones y control (Mediana Empresa).
- ❖ Incorpora personas que puedan asumir funciones de coordinación y control (Mediana Empresa).⁴³

6. Clasificación de la Pequeña y Mediana Empresa.

La Pequeña y Mediana Empresa, se define como una personería natural o jurídica que opera en el mercado produciendo y/o comercializando bienes o servicios bajo su propio riesgo, por medio de una unidad organizativa.

La definición y clasificación se determina en base a la cantidad de trabajadores por empresa, o en los ingresos anuales alcanzados por las mismas.

El siguiente cuadro, muestra como se clasifican las empresas por personal remunerado y sus ingresos anuales, aunque existen diversas formas de clasificar las empresas, la presente es una de las formas de clasificación aceptadas.

Gráfico N° 17 Clasificación de la Pequeña y Mediana Empresa.

Clasificación	Personal Remunerado	Ventas Brutas Anuales/ Ingresos Brutos Anuales
Microempresa	Hasta 10 Empleados	Hasta \$100,000.00
Pequeña Empresa	Hasta 50 Empleados	Hasta \$1,000,000.00
Mediana Empresa	Hasta 100 Empleados	Hasta \$7.0 Millones
Gran Empresa	Más de 100 Empleados	Más de \$7.0 Millones

Fuente: Documento "El Salvador, generando riqueza desde la base: Políticas y Estrategias para la competitividad sostenible de las MIPYMES" de Ministerio de Economía.

⁴³Banco Multisectorial de Inversiones (BMI).

Asimismo, el cuadro siguiente nos muestra que la mayor participación en la economía son las microempresas que representan el 90.52% de empresas que están generando ingresos, a pesar de no contar con todos los recursos necesarios las micros y pequeñas empresas son las principales promotoras del desarrollo económico del país.

Gráfico N° 18 Porcentaje de establecimientos de la Pequeña y Mediana Empresa.

Clasificación	% de Establecimientos
Microempresa	90.52%
Pequeña	7.54%
Mediana	1.50%
Sub Total MIPYMES	99.56%
Gran Empresa	0.44%
Total	100%

Fuente: Directorio Económico 2005.

7. Importancia de la Pequeña y Mediana Empresa.

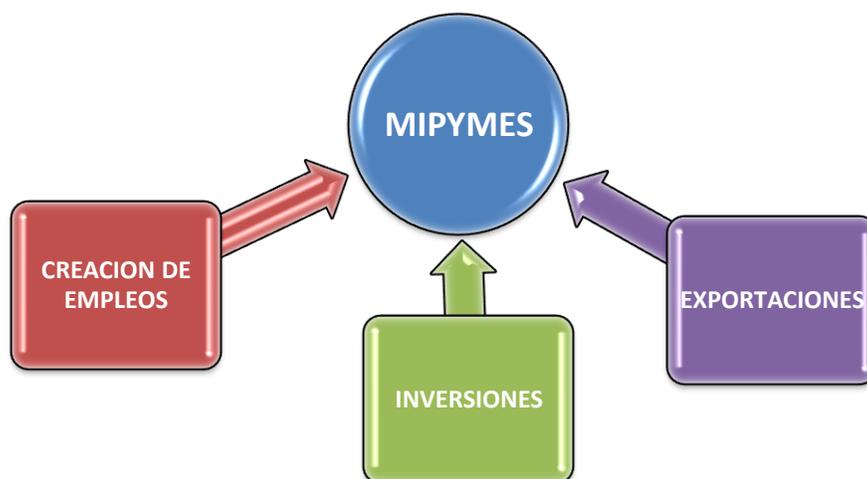
La importancia que tienen las Pequeñas y Medianas Empresas, radica en que son la fuerza impulsora de gran número de innovaciones y contribuyen al crecimiento de la economía nacional mediante la creación de empleo, las inversiones y las exportaciones. Su participación es del 99.6%, lo que representa un total de 174,406 establecimientos y su contribución al empleo nacional es del 65.5% un promedio de 487.854 empleos directos.⁴⁴

Sus actividades están concentradas geográficamente en el departamento de San Salvador, el cual alberga al 54.3%; un 22.6% adicional están localizadas en los departamentos de La Libertad, San Miguel y Santa

⁴⁴Cámara de Comercio e Industria de El Salvador

Ana. Del total de las PYMES, el 62% se dedican al comercio, el 27% a los servicios y el 1% restante a la industria⁴⁵.

Gráfico N° 19 Importancia de la Pequeña y Mediana Empresa.



Fuente: Instituto del Banco Mundial y CENPROMYPE Desarrollo de la MIPYME, políticas de apoyo y CAFTA julio 2005.

⁴⁵Instituto del Banco Mundial y CENPROMYPE Desarrollo de la MIPYME, políticas de apoyo y CAFTA julio 2005.

CAPITULO II. DIAGNÓSTICO DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

I. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

La investigación realizada permitió conocer la situación de las empresas en materia de internacionalización, el método utilizado fue el científico a través del método inductivo, se hizo uso de fuentes de recolección primarias y secundarias, utilizando entrevistas y textos bibliográficos posteriormente a la interpretación de los resultados.

1. Objetivo General.

- Analizar las empresas exportadoras, en proceso de exportación y las que en la actualidad no exportan para obtener información real sobre las bases que debe contener un Diagnóstico de Internacionalización.

2. Objetivos Específicos.

- Conocer la capacidad Administrativa, Productiva, Económica y Financiera que tienen las empresas para iniciar el proceso de Internacionalización.
- Identificar las instituciones que brindan apoyo en el tema de internacionalización y exportación para que los empresarios/as puedan beneficiarse de los servicios que ofrecen a las Pequeñas y Medianas Empresas.
- Conocer la importancia que tiene un Diagnóstico de Internacionalización para los pequeños y medianos empresarios.

II. MÉTODOS Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.

1. Método de Investigación.

En la investigación se utilizó el método científico, el cual nos lleva a analizar y sistematizar realidades determinadas, permitiéndonos mediante el proceso investigativo llegar a explicaciones lógicas y coherentes⁴⁶, asimismo se utiliza para producir conocimiento que lleva una secuencia de pasos para dar respuesta a una interrogante del investigador y presenta la siguiente característica que no es autosuficiente: no puede operar en un vacío de conocimiento, si no que requiere de algún conocimiento previo que pueda luego reajustarse; y que posteriormente pueda complementarse mediante métodos especiales adaptados a las particularidades de cada tema y de cada área.⁴⁷ El método científico abarca un conjunto de procedimientos que sirven de instrumento para alcanzar los fines de la investigación, siendo un procedimiento general basado en principios lógicos que pueden ser comunes en varias ciencias. A través del método inductivo que estudia los casos individuales para llegar a una generalización o conclusión.⁴⁸

Esto permitió analizar la situación actual de las Pequeñas, Medianas y Grandes Empresas del Área Metropolitana de San Salvador, con el cual se detalló los hechos y las características de las empresas exportadoras, en proceso de exportación y las que no están exportando con el fin de obtener la información necesaria que contribuyera al diseño de Diagnóstico de Internacionalización.

2. Tipo de Investigación.

El tipo de investigación fue descriptivo es aquella que describe de modo sistemático las características de una población, situación o área de interés. Este tipo de estudio busca únicamente describir situaciones o

⁴⁶ APRENDER A INVESTIGAR www.cisemonografias.com/descargas/La_Investigacion.pdf

⁴⁷ Frida Ortiz, María García, Metodología de la investigación (Editorial Limusa, 2000)

⁴⁸ Maurice Eyssautier de la Mora, Metodología de la Investigación, Quinta Edición. Pág. 97

acontecimientos; básicamente no está interesado en comprobar explicaciones, ni en probar determinadas hipótesis, ni en hacer predicciones.⁴⁹ Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.⁵⁰

Se utilizaron datos primarios para obtener información sólida de fuentes básicas y de igual manera se utilizó fuentes secundarias para obtener información de otros investigadores relacionados al tema de estudio. Así conocer los resultados que tiene el Diagnóstico de Internacionalización para los pequeños y medianos empresarios del Área Metropolitana de San Salvador, haciendo una reseña de las características existentes de las mismas y evaluando la situación actual de la empresa de cara a un proceso de internacionalización o exportación⁵¹; mientras que el diseño de investigación empleado es el no experimental, el cual permitió observar la situación actual de las Pequeñas y Medianas Empresas en su contexto natural, para después analizar e interpretar sin permitir la manipulación de variables.

3. Fuentes de Información.

Son las que permitieron obtener información acerca de las motivaciones y obstáculos en el proceso de exportación e internacionalización, de igual manera las instituciones de apoyo a las Pequeñas y Medianas Empresas obteniendo información de fuentes primarias y secundarias.

3.1. Fuentes de información primarias.

Una fuente primaria es aquella que provee un testimonio o evidencia directa sobre el tema de investigación. Son aquellas que nos proporcionan información nueva, original y final en sí misma. No

⁴⁹ APRENDER A INVESTIGAR www.cisemonografias.com/descargas/La_Investigacion.pdf

⁵⁰ Metodología de la investigación segunda edición Roberto Hernández Sampieri julio 2000 (Estadística II, métodos prácticos de inferencia estadística segunda edición 1992, Gildabert Bonilla).

⁵¹ Neil J. Salkind, Métodos de Investigación, 3ª Edición, México. Pág. 10

remiten a ninguna otra fuente ni la complementan. La información que se ofrece empieza y acaba en el mismo documento.⁵²

Dentro de las fuentes primarias utilizadas en el desarrollo de la investigación se utilizó el instrumento de guía estructurada (entrevista) para obtener información por parte de Asistente Administrativo, Gerente Contable, Gerente General, Gerente de Operaciones y Logística Operacional, Asistente a la Gerencia General, Jefe de Compras, Jefe Administrativo, Gerente de Recursos Humanos y Exportación, Coordinador de Exportaciones, Propietario y Asistente de Gerencia de Ventas de las Pequeñas y Medianas Empresas del Área Metropolitana de San Salvador los cuales fueron entrevistados para conocer la situación de la empresa a las que representan; además de la observación directa del grupo investigador.

3.2 Fuentes de información secundaria.

Son aquellas que tienen por finalidad indicar qué fuente o documento contiene o puede proporcionarnos la información final. No contienen información acabada, sino que siempre remiten documentos primarios (salvo en el caso de las fuentes secundarias refundidas).⁵³

Son las fuentes que dan soporte a la investigación bibliográfica, dentro de las fuentes secundarias que se utilizaron en el transcurso de la investigación se pueden nombrar las siguientes: Libros, tesis y documentos relacionados con Diagnósticos de Internacionalización, Diagnósticos de Capacidad exportadora, boletines y revistas especializadas, permitiéndonos conocer la información existente sobre el fenómeno de estudio sirviendo como complemento al estudio del diagnóstico.

⁵² <http://www.unioviado.es/FILE/clasificacion.html>

⁵³idem

4. Técnicas e Instrumentos de investigación.

Las técnicas que se utilizaron para llevar a cabo la investigación sobre la propuesta de Diseño de Diagnóstico de Internacionalización son:

4.1 Entrevista.

Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación.⁵⁴

El instrumento que se utilizó para la obtención de la información fue: Guía estructurada: la cual se empleó como apoyo al momento de realizar la entrevista (Ver Anexo N°4).

Esta se realizó con el propósito de obtener la información necesaria relacionada con el tema de investigación, la cual se dirigió a Asistente Administrativo, Gerente Contable, Gerente General, Gerente de Operaciones y Logística Operacional, Asistente a la Gerencia General, Jefe de Compras, Jefe Administrativo, Gerente de Recursos Humanos y Exportación, Coordinador de Exportaciones, Propietario y Asistente de Gerencia de Ventas.

4.2 Observación de Equipo o de grupo de investigación.

Es la que se realiza por parte de varias personas que integran un equipo o grupo de trabajo que efectúa una misma investigación.⁵⁵ La presencia en el campo de investigación, consistió en las visitas que realizó el equipo investigador en las instalaciones de las empresas en estudio ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador.

⁵⁴Técnicas e Instrumentos de Investigación <http://es.scribd.com/doc/77185549/Tecnicas-e-Instrumentos-de-Investigacion>

⁵⁵Idem

III. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO Y MUESTRA.

1. Determinación del Universo.

Para la determinación del universo de la investigación se utilizaron los siguientes criterios:

Grafico N°20 Determinación de Universo.

Criterios para la determinación del Universo.	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Por sectores representativos a la economía Salvadoreña. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Alimentos y Bebidas ➤ Agro y Agroindustria ➤ Animales y Plantas ➤ Azúcar y Confeitería ➤ Café, Té y Especias ➤ Calzado ➤ Confección ➤ Madera ➤ Maquinarias y Aparatos Mecánicos ➤ Metalmecánica ➤ Muebles y Mobiliario ➤ Otras Manufacturas ➤ Otros Servicios ➤ Papel y Cartón ➤ Pieles y Cueros ➤ Plásticos ➤ Químicos y Farmacéuticos ➤ Software ➤ Textiles
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresas que están realizando exportaciones. 	Para tomar de referencia la experiencia de estas empresas e identificar algunos problemas que se les presentan al exportar.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresas en proceso de exportación. 	Para conocer los requisitos y procedimientos que el empresario debe realizar en el proceso de la actividad exportadora.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Empresas no exportadoras. 	Para el conocimiento de las expectativas de las empresas frente a la exportación y su capacidad para encaminarse a esta actividad.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ubicación de la empresa. 	Las empresas objeto de estudio serán las que se encuentre geográficamente ubicadas en el Área Metropolitana de San Salvador.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Que estén legalmente establecidas. 	Empresas que tengan toda la documentación legal que exigen las entidades pertinentes (Ministerio de Hacienda, Centro Nacional de Registro y otros).

<p>➤ Que sea Gran Empresa, Mediana y Pequeña Empresa.</p>	<p>Gran empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manejo de volumen de ventas. • Tienen personal capacitado en área de exportación • Con experiencia en exportación <p>Mediana empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor estructura organizativa. • Mayor número de mandos medios de la empresa. • El mercado que cubre en su mayoría es nacional. <p>Pequeña empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El propietario ejecuta la mayor parte de funciones. • No existen mandos medios en la organización. • La mayor parte de los procesos productivos son manuales.
--	---

2. Determinación de la Muestra.

Para obtener la muestra se utilizó el muestreo no probabilístico según el criterio. Donde la muestra es elegida por un experto de acuerdo a su criterio, buscando las unidades más representativas. Si el juicio del experto es válido, se obtendrá una muestra más representativa⁵⁶

En base a la experiencia y criterio del docente director, se tomó una muestra de 20 empresas: 15 Pequeñas, 3 Medianas (distribuidas entre exportadoras, en proceso de exportación y no exportadoras) y 2 Grandes Empresas (Exportadoras) para conocer su experiencia en materia de exportación (Información general de las empresas y cuadros comparativos de los resultados ver Anexo N° 5 y Anexo N°6).

⁵⁶Elena Abascal e Idelfonso Grande, Análisis de Encuestas, ESIC Editorial, España. Pág. 69

3. Distribución de entrevistas.

Grafico N°21 Distribución de la Muestra.

EMPRESAS	SECTOR	CONDICIÓN	ÁREA	PAÍSES DE DESTINO
1. POLÍMEROS DE EL SALVADOR S.A DE C.V.	INDUSTRIAL.	EXPORTADORA	ILOPANGO	CENTRO AMÉRICA
2. CALCETINES Y TEXTILES S.A DE C.V.	CONFECCIÓN.	EXPORTADORA	SAN SALVADOR	CENTRO AMÉRICA Y PRINCIPALMENTE NICARAGUA, ESTADOS UNIDOS Y MÉXICO
3. ACTIVA S.A DE C.V	FARMACÉUTICO.	EXPORTADORA	ILOPANGO	CENTRO AMÉRICA
4. EXPORTADORA EL VOLCÁN S.A.	AGROINDUSTRIA.	EXPORTADORA	SAN SALVADOR	ESTADOS UNIDOS, CANADÁ, EUROPA, TAIWÁN, JAPÓN Y AUSTRALIA
5. BANER, S.A. DE C.V.	SERVICIOS.	EXPORTADORA	SAN SALVADOR	HONDURAS
6.DESPACHO FINANCIERO AGUILAR S.A. DE C.V.	SERVICIOS.	EXPORTADORA	SAN SALVADOR	CENTRO AMÉRICA Y EL CARIBE
7 .RHINA DE REHMAN	AGROINDUSTRIA.	EXPORTADORA	SAN SALVADOR	TURQUÍA, ALEMANIA, ESPAÑA, FRANCIA, CHILE, PARAGUAY, PERÚ, GUATEMALA Y ARGENTINA
8. IPESA DE EL SALVADOR.	SERVICIOS.	EXPORTADORA	SAN SALVADOR	GUATEMALA (CASA MATRIZ), HONDURAS, NICARAGUA OCASIONALMENTE A COSTA RICA Y PANAMÁ
9. PERFUMES Y FRAGANCIAS FRAICHE S.A. DE C.V.	COMERCIO.	EXPORTADORA	SAN SALVADOR	CENTRO AMÉRICA
10. VILLALOBOS S.A DE C.V	ALIMENTOS Y BEBIDAS	EXPORTADORA	SAN SALVADOR	ESTADOS UNIDOS
11. CONACSA	AGROINDUSTRIA	EXPORTADORA	SAN SALVADOR	CENTROAMÉRICA
12. INDUSTRIAS FERRETI S.A DE C.V.	CONFECCIÓN.	EN PROCESO DE EXPORTACIÓN	ILOPANGO	CENTROAMÉRICA
13. SÚPER MARINO S.A DE C.V	AGROINDUSTRIA	NO EXPORTADORA	SAN SALVADOR	GUATEMALA
14. BELLA FRUTA S.A DE C.V.	ALIMENTOS Y BEBIDAS.	NO EXPORTADORA	SAN SALVADOR	ESTADOS UNIDOS Y CENTROAMÉRICA
15. PRODUCTOS PECUARIOS S.A DE C.V.	AGROINDUSTRIA.	NO EXPORTADORA	SAN SALVADOR	CARIBE
16. DFA INVERSIONES S.A. DE C.V.	SERVICIOS.	NO EXPORTADORA	SAN SALVADOR	CENTROAMÉRICA
17. A3 INVERSIONES S.A. DE C.V.	SERVICIOS.	NO EXPORTADORA	SAN SALVADOR	CENTROAMÉRICA
18. AGROINDUSTRIAS ALARCON	AGROINDUSTRIA	NO EXPORTADORA	SAN SALVADOR	GUATEMALA, HONDURAS
19. ZAMIS.A DE C.V	PLÁSTICOS	NO EXPORTADORA	SAN SALVADOR	HONDURAS, NICARAGUA
20 .DECORACIONES Y ACABADOS EUROPEOS S.A DE C.V	TEXTIL MUEBLES	NO EXPORTADORA	SAN SALVADOR	GUATEMALA

IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS DIRIGIDAS A LAS EMPRESAS SUJETAS DE ESTUDIO DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.

En este capítulo se presentan los resultados a las entrevistas realizadas en las visitas a las empresas que brindaron su apoyo al recibirnos y proporcionarnos información para la realización de la investigación de campo.

Las entrevistas se realizaron en base a una guía previamente estructurada, desarrollada con el fin de involucrar temas relacionados con el trabajo de graduación.

1. Resultados de las entrevistas a Empresas Exportadoras.

1.1. Empresas Exportadoras (11 Empresas).

1.1.1 Coméntenos sobre su experiencia exportadora.

Dentro de las **6 Pequeñas Empresas exportadoras** en relación a su experiencia en exportación **4 Pequeñas Empresas** comentaron que presentaron dificultad por los requerimientos en mercado de destinos y dificultad de ingreso por el poco reconocimiento del producto, por el contrario la exportación entre países con la misma normativas ayudan a la reducción de barreras, recomendando que se utilicen estrategias de mercado, a través de certificaciones de calidad u otras; así pues estas influyen en la percepción de los clientes que el producto y/o servicio es de calidad y con buenas prácticas. **1 Pequeña Empresa** explico que el proceso no les generó ningún problema ya que éste lo gestionan como un trámite aduanal normal, de manera que contaban con el conocimiento del proceso a seguir.

Por consiguiente la búsqueda de información es de vital importancia, así las empresas se evitan problemas al exportar y al gestionar en aduanas. **2 Pequeñas Empresas de Servicios**, valoraron que la experiencia en el mercado local es importante para operar en mercado internacional ayuda a minimizar la percepción de riesgo y la exportación de servicios tiene las facilidades para ingresar al mercado internacional, al contar con pericia no se requiere mayores tramites, en el sector servicios si se realizan negocios a nivel Centroamericano tiene la facilidad de movilizar su personal aprovechando, el estadio de libre tránsito de personas que contempla la Integración Económica.

En el caso de las **3 Medianas Empresas exportadoras**, Razonaron que la exportación ayuda a las empresas a ganar reconocimiento a nivel centroamericano y que permite que el producto sea identificado, las empresas que nacen con el fin de exportar cuentan con el conocimiento y experiencia requerida para la internacionalización, el conocer que el producto y/o servicio debe adaptarse a las especificaciones de cada país, por ejemplo el empaque o etiquetado, ayuda a verificar que el producto es exportable. Es sustancial conocer el mercado destino y los requerimientos mínimos que el producto necesita para ser exportado.

1 Mediana Empresa de Servicios, aclara que el apoyo con otras empresas en la realización de la exportación es muy valioso puesto que estas cuentan con la información y experiencia en trámites y registros que ayudan a la entidad a realizar una mejor gestión.

Del mismo modo las **2 Grandes empresas**, explicaron que la adaptación del producto en el mercado destino es un elemento clave para aquellas empresas que desean incursionar al mercado estadounidense y que la experiencia en exportación ayuda a las entidades a tener una mejor agilidad en la realización sus actividades.

1.1.2 ¿Cuáles son los motivos que lo impulsaron a exportar?

Entre los motivos que han impulsado las exportaciones en las **6 Pequeñas Empresas**, es la obtención de una mejor rentabilidad, penetración en nuevos mercados y la búsqueda de nuevas alternativas. Además consideran que el mercado local es insuficiente para el crecimiento de la empresa, la exportación ayuda a incrementar la producción y aunque se venda más barato se compensa con el volumen de ventas; esto permite el mantenimiento de la empresa, también el crecimiento de la actividad económica por la ampliación de los productos, servicios y la diversificación del mercado (crecimiento comercial), igualmente el aumento de la cartera de clientes internacionales que impulsaron a la empresa a expandirse regionalmente, finalmente la expansión y reconocimiento de marca.

Por otra parte las **3 Medianas Empresas**, fijaron que el reconocimiento del producto y/o servicio en el mercado internacional ayuda a posicionarlo como un producto y/o servicio global, asimismo el establecimiento de filiales comerciales es necesario para cubrir operaciones de ventas en determinado país; así brindar el servicio al cliente y atender proyectos especificados por el mismo.

Del mismo modo por la apreciación del producto en el extranjero, quienes están en la disposición de pagar por la calidad del mismo, por otra parte la razón es la insuficiente cuota de mercado local.

Entre las motivaciones de las **2 Grandes Empresas**, se estima la expansión del mercado, reconocimiento de la marca, la apertura a nuevas posibilidades de negocios con clientes que normalmente no son parte de la empresa. También el alargar el ciclo de vida del producto y obtener una mejor rentabilidad, para la empresa que está en busca de mejores alternativas para sus productos ya que en otros países son más rentables que en el propio país.

1.1.3 Cuáles son los principales problemas que enfrentó al exportar?

En la historia de las exportaciones de las **11 Empresas exportadoras Pequeñas, Medianas y Grandes** que fueron entrevistadas se registran algunos problemas como:

Grafico N°22 Problemas al Exportar.

➤ Estructurales (falta de puertos), considerando que El Salvador debe mejorar carreteras y puertos para el tránsito de los productos (Mediana Empresa). El hecho que solo se cuente con puerto en la costa del océano pacifico, por no disponer de una vía más directa para el traslado del producto en el mercado destino genera más costos.
➤ Burocracia de las navieras, exigencia de documentos innecesarios (Mediana Empresa).
➤ En algunas ocasiones falta de conocimiento del equipo técnico en aduanas para el tratamiento del producto (Pequeña Empresa).
➤ Falta de conocimiento Normativas o reglamentos de los mercados meta, desconocimientos de leyes del país destino (Pequeña Empresa).
➤ Falta de conocimiento de la cultura de otros países (Pequeña Empresa).
➤ No disponer de más proveedores para la materia prima del producto (Pequeña Empresa).
➤ Falta de apoyo por parte del gobierno (Pequeña Empresa).
➤ Trámites en aduanas estrictas a raíz de la delincuencia (Mediana Empresa).
➤ La competencia del sector es muy agresiva (Grande Empresa). Ofrecen productos más baratos que los de la empresa.
➤ Personal no capacitado para la realización de trámites dentro de la empresa (Pequeña Empresa).
➤ Problemas para conseguir los permisos exigidos (Grande Empresa).
➤ Gestión logística (Pequeña, Mediana y Grande).

Es importante mencionar que de las **6 Pequeñas Empresas exportadoras** entrevistadas **2 Pequeñas Empresas** de ellas no tuvieron ningún problema para la exportación ya que estas son del sector servicios.

1.1.4 ¿Los Tratados de Libre Comercio que el país ha suscrito le benefician en su actividad exportadora? (comente)

De las 11 empresas entrevistadas solamente 3 Empresas se han visto beneficiadas por los Tratados de Libre Comercio **2 Medianas y 1 Grande Empresa**; logrando la agilización de la gestión de exportación, ya que al utilizarlos ofrecen una ventaja competitiva al producto cuando ingresa a mercados que han suscrito estos acuerdos. En el caso de TLC con Estados Unidos la generación de trámites en línea facilita la labor de exportación y el SGP Plus con la Unión Europea permite exportar algunos productos sin generar gastos adicionales. Las **6 Pequeñas Empresas** consideran que solo las grandes empresas se benefician con los TLC a raíz de que las Pequeñas y Medianas Empresas no tienen la capacidad económica para establecerse; porque el mercado internacional fuera de Centroamérica exige muchos requisitos.

1.1.5 ¿La situación económica de su empresa ha mejorado con la exportación? (comente).

De las **11 empresas entre Pequeñas, Medianas y Grandes 10 de ellas**, comentaron que con las exportaciones han percibido una mejora económica a través de crecimiento empresarial, incremento de ingresos, en algunos casos obtención de financiamiento por parte de sus clientes; lo que permite crecer sin pagar interés y asegurar la venta .En algunas ha mejorado un 50% su rentabilidad y su representación en el mercado de un 40% y como resultado han logrado la expansión y reconocimiento a nivel centroamericano permitiéndoles realizar diversos negocios, por otra parte el reconocimiento de marca de la empresa traducido en dinero.

Sin embargo **1 empresa grande**, considera que la exportación no mejoró su rentabilidad a causa de que solo exportan un producto de su compañía y no es significativo el ingreso percibido.

1.1.6 ¿Anteriormente a incursionar en la actividad exportadora, realizó estudios previos? (Comenté).

De las **6 Pequeñas Empresas**, **3 Pequeñas Empresas** aclaran que la realización de estudios previos ha representado una herramienta fundamental en la toma de decisiones para exportar, al contar con información del mercado de destino, comportamiento de los consumidores, aceptabilidad del producto y conocimiento de la competencia, les ha proporcionado información relevante para el mejor desempeño de la actividad exportadora, de igual manera ayudó a la identificación de las principales fortalezas y debilidades de la empresa, para no aventurarse y minimizar la percepción del riesgo. Otras realizaron ferias y misiones comerciales para conocer los potenciales clientes y mostrar el producto. No obstante las otras **3 Pequeñas Empresa**, la exportación surgió como una necesidad de cubrir la demanda de clientes en otros países, clientes que impulsaron a la realización del proyecto exportador a solicitud del producto convirtiéndose en distribuidores del mismo, por lo demás expresaban gozar con contactos en el exterior.

En el caso de las **3 Medianas Empresas** citan que realizaron estudios previos a la exportación, incluso acudieron a instituciones como el Ministerio de Relaciones Exteriores en la Unidad de Fomento a las Exportaciones esta entidad les realizó estudios del país objetivo donde se les mostró la capacidad financiera entre otros aspectos como las formas de negociación, por otro lado las asistencias a ferias y capacitaciones les ayuda a reforzar la labor exportadora y algunas contaban con la información de la aceptabilidad del producto del mercado u empresa destino.

Las **2 Grandes Empresas** tienen sus propias compañías de investigación en el país de destino y ya contaban con contactos en el exterior.

1.1.7 ¿Explique el apoyo que ha recibido por parte de instituciones para iniciar la internacionalización?

De las **6 Pequeñas Empresas**, solamente **2 Pequeñas Empresas** han recibido apoyo institucional; entre las que podemos mencionar la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador, CONAMYPE, COEXPORT, EXPRO y el CENTREX. En cuanto a las **3 Medianas Empresas** solo una ha recibido el soporte y las **2 Grandes Empresas** clarifican no haber recibido apoyo directo por parte del gobierno u otras instituciones.

Las **11 empresas** otorgan alta consideración el mantenerse informados de los requerimientos que necesita el producto y del ambiente económico tanto nacional como internacional, aspectos que pueden influir en el éxito o fracaso de la salida al exterior.

1.1.8 ¿Realizó su empresa Diagnóstico de Exportación o Internacionalización antes de iniciar el proyecto de exportación? (Comente su utilidad y si cancelo algún pago).

Dentro de las **6 Pequeñas Empresas**, para **5 Pequeñas Empresas**; el Diagnóstico de Exportación o Internacionalización no ha sido una herramienta utilizada, en consecuencia han decidido aventurarse a la exportación con las expectativas de que es la mejor decisión. **1 Pequeña empresa** considera que es importante por lo que acudieron a la Cámara de Comercio e Industria para realizarlo.

En consecuencia de las **3 Mediana Empresa**, **2 Medianas Empresas** si han realizado algún tipo de estudio que les muestra un panorama del mercado al cual se han dirigido, como la realización de sondeos para conocer los clientes y el manteniendo un contacto con instituciones de apoyo a las exportaciones les ha permitido beneficiarse con estudios que estos les realizan de forma personalizada.

Por otro lado de las **2 Grandes Empresas, 1 Grande Empresa**, no han realizado un diagnóstico, porque se inició para exportar, contando con clientes específicos que demandaban su producto, la otra empresa respectivamente por disponer de contactos necesarios para distribuir su producto.

1.1.9 Qué recomendaciones haría a empresarios que desean exportar actualmente.

Las recomendaciones que los empresarios deben tener presente para exportar son:

Grafico N°23 Recomendaciones para Exportar.

<ul style="list-style-type: none"> • Es necesario conocer las condiciones del mercado a exportar (como esta su economía, poder de adquisición del cliente, políticas del país).
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa para exportar debe de tener capacidad productiva para diluir el costo del flete con el volumen del producto.
<ul style="list-style-type: none"> • Investigar el área de comercialización del producto.
<ul style="list-style-type: none"> • Informarse sobre las condiciones y formas de envase y otras adaptaciones que debe tener el producto para ser exportado.
<ul style="list-style-type: none"> • Investigar quién (está de) es su contra parte (los clientes, si son reales o se trata de estafadores).
<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la venta con una carta de crédito y respetar las cláusulas que se contemplan en el documento (es un medio que garantiza que la transacción se está dando con compradores reales y el banco participa como garante de dicha transacción).
<ul style="list-style-type: none"> • Crecer en forma y medida adecuada (no pretender tener un gran crecimiento al empezar a hacer las exportaciones e invertir demasiado, se debe ser cauteloso y paciente).
<ul style="list-style-type: none"> • Buscar apoyo de las instituciones para informarse de las formas de hacer negocios en otros países.
<ul style="list-style-type: none"> • Acercarse a instituciones promotoras.
<ul style="list-style-type: none"> • Conocer qué tipos de obstáculos existen en el exterior para su producto.
<ul style="list-style-type: none"> • Asistir y participar en ferias y misiones comerciales (para conocer nuevas maneras tanto de promover su producto como la forma de hacer negocios).
<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en mejoras de su producto (ajustar el producto a las características y tendencias de consumo del mercado internacional).
<ul style="list-style-type: none"> • Tener visión a largo plazo (ser pacientes y permitir que la empresa se desarrolló a nivel internacional a medida que más clientes conozcan el producto).
<ul style="list-style-type: none"> • Tener una relación estrecha con el cliente para conocer lo que realmente quiere (que es lo que le atrae del producto y que más puede ofrecer).
<ul style="list-style-type: none"> • Mantenerse comunicado en forma continua de las tendencias de mercado, o noticias que beneficien o tienen repercusiones en la economía nacional e internacional.
<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en capital.

<ul style="list-style-type: none">• Medición de consecuencias de inversiones, análisis de los riesgos que conlleva la exportación.
<ul style="list-style-type: none">• Conocer a la competencia, investigar el mercado destino para la generación de estrategias.
<ul style="list-style-type: none">• Conocer los Tratados de Libre Comercio para aprovechar las ventajas que ofrecen.
<ul style="list-style-type: none">• Diagnosticar la capacidad exportadora de la empresa.
<ul style="list-style-type: none">• Realización de la legalización de los productos para evitar retraso de sus trámites de exportación.
<ul style="list-style-type: none">• Investigar los beneficios de exportar el producto.
<ul style="list-style-type: none">• Buscar asesorías con expertos en el área de comercio exterior.
<ul style="list-style-type: none">• Evaluación de los costos y beneficios de las operaciones a realizar.
<ul style="list-style-type: none">• Descubrir el potencial de los productos y/o servicios idóneos para exportar.
<ul style="list-style-type: none">• Tener una preparación u experiencia para realizar el proyecto exportador.
<ul style="list-style-type: none">• Diagnosticar la capacidad financiera y productiva para llegar a otros mercados sin desatender el mercado local.

1.2 Análisis FODA de las Empresas Exportadoras.

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		ANÁLISIS INTERNO	<p>Adaptación de producto: Se consideran que es de vital importancia realizar algunas adaptaciones al producto para ingresar en el mercado de destino de ser necesarias.</p>
<p>Promoción del producto: Conocer la manera idónea para dar a conocer el producto y así mostrarlo de una forma atractiva ante los clientes, permitiendo así generar un reconocimiento del producto, traducido en ventas.</p>	<p>Recurso humano calificado: La capacitación técnica y la formación profesional son muy importantes para cualquier empresa que desee alcanzar su crecimiento y desarrollo económico.</p>		
<p>Requerimiento que se exigen en el producto: Si se desea exportar algún producto nuevo debe seguirse un proceso que implica cumplir con los requisitos específicos exigidos para determinar si el producto está en buenas condiciones y así evitar que el producto afecte al país importador.</p>	<p>Permisos exigidos en el mercado internacional: El mercado internacional se está volviendo más exigente requiere de normas y permisos que aseguren la eficiencia del producto o servicio.</p>		
<p>Mantenerse informado: Nunca antes resultó tan fácil mantenerse bien informado. En un momento en que Internet se muestra como un recurso casi inagotable de información, encontrar información precisa sobre exportación puede ser una tarea fácil. Pero no para aquellas empresas que no poseen la tecnología adecuada para la utilización de esta herramienta.</p>	<p>No conocer a su mercado objetivo: El conocimiento del mercado objetivo es fundamental para la permanencia de la empresa a largo plazo su desconocimiento puede ocasionar pérdidas monetarias, de tiempo y esfuerzo.</p>		
<p>Estrategias para reconocimiento de la marca: Para lograr reconocimiento en el mercado se requiere que la empresa sea identificada por parte de los consumidores, es decir, contar con un reconocimiento de marca que sitúe a la entidad dentro de las primeras posiciones en la mente del mismo. De hecho, sin este requisito es imposible llegar a convertirse en líder de ventas en ningún sector, dada la influencia de los medios de comunicación sobre el consumidor actual, el cual asocia, en la mayoría de los casos, la popularidad de un artículo con la calidad del mismo, es así que la definición de estrategias permitirá a la empresa saber qué tipo de reconocimiento de marca quiere lograr.</p>	<p>No tener contacto en el mercado exterior: Los contactos comerciales son muy útiles para las empresas extranjeras para introducir los productos o servicios en mercados competitivos.</p>		
<p>Estudios previos a la exportación: La realización de estudios previos ayuda a tomar decisiones en base a datos reales con una clara imagen de los factores que pueden afectar al producto o servicio a ofrecer en el mercado de destino, así mismo es un ahorro en tiempo, dinero y esfuerzos por que reduce el riesgo a equivocarse en el mercado exterior o ante a la presentación de imprevistos, es así que tanto la investigación de mercado u otros estudios nos dan la pauta al tipo de estrategia que la empresa debe aplicar.</p>			
<p>Experiencia en la actividad exportadora: Las empresas que poseen altos niveles de experiencia en el mercado internacional, poseen una visión empresarial que les permite reducir su percepción en cuanto se refiere a riesgos en la actividad exportadora, vislumbran las fuerzas del mercado de exportación de manera más sencilla mientras que las que no están exportando tiene la percepción de grandes obstáculos en esta actividad.</p>			
<p>Relación con los clientes e instituciones de apoyo: La empresa debe buscar vínculos permanentes con sus clientes y reflexionar sobre la importancia de mantener relaciones estables y duraderas, ir más allá de acciones superficiales y lograr que las alternativas de la competencia no sean consideradas por los clientes, también para evitar problemas en el envío y recepción del producto y mantener un constante monitoreo y actualización para que no pierda efecto con el tiempo, en cuanto con las instituciones de apoyo para mantenerse informado sobre los beneficios y ayudas que se puedan acceder para mejoramiento y competitividad de la empresa.</p>			

ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<p>Demanda de nuevos productos: Los mercados extranjeros están en la espera de productos que satisfagan su necesidad de conocer ingeniosos y novedosos productos, por lo que los empresarios deben conocer las tendencias y preferencias de sus clientes potenciales.</p>	<p>Mercado meta no conozca el producto: La falta de reconocimiento del producto dificulta a la empresa para captar un mercado meta y dirigir todas sus estrategias para satisfacer sus necesidades.</p>
	<p>Apertura de nuevos mercados: Como una oportunidad de diversificación económica para lo que se requiere que la empresa cuente con un posicionamiento, conocimiento de mercado destino y planificación estratégica, los medios y estrategia adecuados para su ejecución.</p>	<p>Marca no apreciada: Que la empresa no posea una marca reconocida limita la diferenciación ya que es esencial para la creación de valor del producto.</p>
	<p>Apoyo institucionales: Las empresas pueden ser apoyadas por las instituciones públicas y privadas pero se requiere que ellas mismas busquen las ayudas y los asesoramientos para lograr un mejor desarrollo de sus actividades, así mismo que se informen sobre los servicios que prestan para que puedan utilizar los recursos de manera eficiente y eficaz y llegar a ser más competitivos en el mercado nacional e internacional.</p>	<p>La infraestructura no es adecuada para la distribución del producto: El no contar con infraestructura que proporcione facilidad de desplazamiento de los productos, para la empresa representa altos costos y en ocasiones retrasos en las entregas de producto.</p>
	<p>Beneficios de Tratados de Libre Comercio: Estos permiten la reducción de barreras arancelarias y no arancelarias al comercio, permite tener materia prima y maquinaria a menos precio en algunos casos y permite competir en iguales condiciones con otros países.</p>	<p>Personal de aduanas inadecuado para el tratamiento del producto: Los trámites en aduana resultan complejos cuando los técnicos de la verificación de los productos no conocen el tratamiento de los mismos. Eso en algunos casos resulta en atrasos o incremento de costos.</p>
		<p>Desconocimiento de regulaciones del mercado meta: Para no tener problemas o retrasos en el traslado de los productos es necesario informarse de las regulaciones que competen al producto a exportar tanto locales como extranjeras.</p>
		<p>La competencia del sector en el mercado meta: Es de gran importancia que la empresa estudie la competencia y cree estrategias que permitan que sus proyectos se desarrollen con éxito. Los competidores extranjeros pueden tener cierta ventaja en un nicho de mercado por haber ingresado antes, pero eso no debe ser un inconveniente para el ingreso de un nuevo producto en el mercado extranjero.</p>

1.3 FODA Cruzado de las Empresas Exportadoras.

Análisis Externo		Oportunidad				Amenaza			
		Demanda de nuevos productos	Apertura de nuevos mercados	Beneficios de TLC o de Acuerdos Comerciales	Apoyo de instituciones	Regulaciones del mercado meta	Competencia del sector en el mercado meta	Personal de aduana Inadecuado para el tratamiento del producto	Mercado meta no conozca el producto
		O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	A4
Fortaleza	F1	Adaptación del producto	F1O1			F1A1			
	F2	Experiencia en la actividad exportadora		F2O2					
	F3	Acceso de información				F3A1			
	F4	Promoción del producto							F4A4
	F5	Estudios previos a la exportación		F2O2					
Debilidad	D1	Capacidad financiera	D1O1						
	D2	Recurso humano calificado				D2O4		D3A3	
	D3	Permisos exigidos en mercado internacional			D3O3	D3O4	D3A1		
	D4	Contacto en el mercado exterior				D4O4	D4A1		
	D5	Conocimiento del mercado objetivo					D5A2		

CRUCES	ESTRATEGIAS
F101, F1A1, F4A4, D4O4, F5O2	Establecimiento de alianzas para la promoción del producto.
D1O1	Búsqueda de fuentes de financiamiento.
F3A1, D3O3, D3A1, D3A4, D5A2	Buscar asesoría con instituciones que brindan apoyo para realizar el proceso de internacionalización.
F2O2, D2O4, D2A3, D4A1	Capacitar al personal en relación a la exportación del producto.

2. Resultados de las entrevistas a Empresas en Proceso de Exportación.

2.1 Empresa en Proceso de Exportación (1 Empresa).

2.1.1 Háblenos un poco sobre su experiencia en materia de exportación.

La empresa se subdividió razón por la cual se creó una nueva marca y actualmente se está gestionando los trámites necesarios para la exportación, a raíz de la experiencia de la empresa matriz se tuvo el conocimiento del proceso en la actividad exportadora, permitiéndoles así el desarrollo eficiente en materia de exportación.

2.1.2 ¿Explique sobre las motivaciones que lo han impulsado a expandirse a mercados internacionales?

La empresa considera que la calidad del producto y el reconocimiento de la marca a nivel nacional en supermercados tales como: Wal-Mart, almacenes Bomba y centros comerciales; les ha permitido posicionarse en el mercado Salvadoreño. El motivo de exportar se da a raíz de que se ha logrado mantener el mercado nacional y esto permite que se emprenda la exportación contando con el respaldo generado por las ventas que se realizan en el mercado local generando un margen de maniobra para la exportación.

2.1.3 ¿Considera que es el momento de exportar?

La empresa considera que es el momento de exportar ya que tienen el conocimiento y los recursos necesarios para emprender la exportación y cuentan con la experiencia de la empresa matriz y el reconocimiento que ésta ha logrado; lo que permite que pueda iniciar la actividad exportadora con éxito.

2.1.4 ¿Cuáles son los objetivos que pretende alcanzar la empresa con la exportación?

La empresa considera como objetivo la exportación para elevar su nivel de ingresos y la generación de utilidades para ser reinvertidas, generar fuentes de trabajo y mantener el reconocimiento de la marca tanto a nivel nacional como internacional logrando así que la empresa mantenga su liquidez.

2.1.5 ¿Considera que su empresa está en capacidad de exportar? (explique)

La empresa cuenta con la maquinaria y el recurso humano necesario para la actividad exportadora, con el conocimiento necesario en exportación y con la capacidad financiera para expandirse a mercados internacionales.

2.1.6 Háblenos sobre los apoyos institucionales que está recibiendo para iniciar en el proceso de exportación.

El desconocimiento de los apoyos institucionales les ha impedido buscar la ayuda para el fortalecimiento de alguna área de la empresa, debido a que no han recibido ningún tipo de soporte por parte de instituciones públicas o privadas para el desarrollo de sus actividades o para el área de exportación ignorando los posibles beneficios para la empresa.

2.1.7 ¿Ha realizado estudios de Diagnóstico de Internacionalización para medir su capacidad de exportación? (explique su utilidad y disposición a pagar el estudio)

La realización de estudios previo no fueron llevados a cabo por la empresa, ya que la empresa contaba con la información previa necesaria para iniciar el proceso de exportación.

2.1.8 ¿Comente las principales barreras u obstáculos que está enfrentando en el proceso de internacionalización?

Por el momento no han presentado ninguna dificultad que requiera que realicen algún tipo de modificación al producto o la empresa.

2.1.9 ¿Ha realizado un Plan de Internacionalización o Exportación? (explique, recibe asesoría, instituciones)

La realización de planes por parte de la empresa no se ha llevado a cabo, pero consideran que para empresas que no tiene idea acerca del mercado o país, es necesario contar con la información que le permita conocer con los recursos y capacidades que cuenta la empresa.

2.1.10 Que recomendaciones podría efectuar para aquellas empresas que quieran exportar sus productos.

Las empresas deben asegurar sus productos a nivel nacional para poder invertir en el proceso de exportación, asimismo lograr un posicionamiento de marca que les permita abrirse a nuevos mercados.

2.2 Análisis FODA de la Empresas en Proceso de Exportación.

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO		<p>Conocimiento en exportación: Dependiendo de las actividades de la empresa, los requisitos pueden llegar a ser complejos o sencillos, es importante que el personal de la empresa comprenda los formularios que se deben completar para asegurar el éxito de las operaciones y las realicen sin inconvenientes.</p>	<p>No tienen contemplados planes de exportación: Las empresas requieren de un plan de mercadeo internacional donde establezcan los objetivos y metas que pretenden alcanzar con la exportación, encaminando las estrategias y acciones que debe realizarse para penetrar o consolidar los mercados destinos seleccionados y todo esto monitoreado y evaluado en base a objetivos planteados.</p>
		<p>Capacidad financiera: La capacidad financiera de la empresa para hacer frente a los requerimientos de la exportación.</p>	<p>Desconocimiento de los apoyos institucionales: Es en este contexto, las instituciones y las empresas deben tener un involucramiento continuo y activa participación que permitirán la continuidad y evolución de la actividad exportadora.</p>
		<p>Personal capacitado en exportación: Preparación del personal para realizar exportaciones para evitar equivocaciones que puedan causar pérdidas de dinero.</p>	
		<p>Calidad del producto: Una de las maneras de diferenciarse es a través de la calidad del producto que permite la distinción de la competencia.</p>	
		<p>Reconocimiento de marca: Para competir con los líderes en el mercado es importante el reconocimiento de marca y si logra ser efectivo, los consumidores identifican el producto a través de su marca.</p>	

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		ANÁLISIS EXTERNO	<p>Mejora de imagen empresarial: La imagen de una empresa es uno de los elementos claves en la decisión del cliente y lo que permite diferenciarse de la competencia, en un mercado internacional tiene mayor impacto en la percepción de los consumidores y ayuda a mejorar a través de la identificación de la empresa como una internacional.</p>
<p>Buena relación entre calidad y precio del producto: El contar con un producto que es percibido con calidad por el cliente ha logrado alcanzar el prestigio que le ha permitido que pueda ser identificado con facilidad.</p>	<p>Competencia: La competencia internacional que puede resultar agresiva en cuanto a que puede ser la líder en el mercado destino presentando mejores atributos que la empresa tales como: calidad, atención al cliente, tecnología y precio, en el caso de competencia local el ingreso de productos chinos que pueden afectar las ventas.</p>		
	<p>Delincuencia: Uno de los constantes problemas por los que se enfrentan las empresas es la delincuencia organizada afectan sus compromisos comerciales si sufren un robo y esto limita su crecimiento y aumentan sus costos por que deben asegurar sus productos</p>		
	<p>Carencia de permisos indispensables para continuar con el proceso de exportación: Sumado a la dificultad para realizar trámites administrativo en el país local, los permisos requeridos para exportar dependerá del producto, estos en son necesarios a raíz del registros de los productos que salen del país y en el país de destino para que las respectivas autoridades tengan conocimiento del estado del producto, su origen y el cumplimiento de las normas y así cumplir los convenios establecidos con los respectivos países.</p>		
	<p>Certificaciones: Los certificados en la actualidad son un requisito indispensable para poder competir en los mercados internacionales; es decir, la empresa debe estar en constaste actualización para obtenerlos tiene la obligación de cumplir con normas específicas que cambian con conforme avanza la tecnología.</p>		

2.3 FODA Cruzado de las Empresas en Proceso de Exportación.

<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; text-align: center;">Análisis Interno</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: 100px; text-align: center;">Análisis Externo</div> </div>			Oportunidad		Amenaza				
			Mejora de la imagen empresarial.	Buena relación entre calidad y precio.	Contacto con empresas Fantasma.	Competencia.	Delincuencia.	Carencia de permisos para continuar el proceso de exportación.	Certificaciones.
			O1	O2	A1	A2	A3	A4	A5
Fortaleza	F1	Capacidad financiera.	F1O1		F1A2				
	F2	Personal capacitado en exportación.			F2A1				
	F3	Calidad del producto.		F3O2				F3A5	
	F4	Reconocimiento de la marca.	F4O1				F4A4	F4A5	
Debilidad	D1	No se tienen planes de exportación.		D1O2		D1A2			
	D2	Desconocimiento de apoyo de instituciones.	D2O1				D2A4		
	D3	Falta de planes de seguridad.				D3A3			

CRUCES	ESTRATEGIA
F101, F1A2	Mantener márgenes financieros que permitan tener el producto en el mercado.
F302, F3A5, F401, F4A4, F4A5, D102, D1A2	Desarrollar planes que permitan potenciar de una manera más efectiva las ventajas con que cuenta el producto.
F2A1, D2O1, D2A4	Establecer contacto con instituciones que brinden capacitación al personal y asesoría en los procesos de internacionalización.
D3A3	Elaborar planes de seguridad para la protección del producto a los distintos mercados.

3. Resultados de las entrevistas a Empresas No Exportadoras.

3.1 Empresas No Exportadoras (8 Empresas).

3.1.1 Coméntenos las causas por las cuales aún no ha decidido exportar sus productos.

Las **8 Pequeñas Empresas** entrevistadas mencionaron la carencia de capacidad instalada y la consideración de un producto sencillo, la falta de conocimiento en la gestión de exportación, carencia de requerimientos de calidad de los mercados extranjeros y desconocimiento de los nichos de mercado a los cuales ofrecer el producto, por otro lado los costos de producción son altos, por lo que representa una desventaja competitiva al exportar no se tendría un margen de maniobra para ofrecer buenos precios al exterior.

Así pues, la carencia de requerimientos de modificaciones a las instalaciones para el cumplimiento de los respectivos registros sanitarios, sumado a esto la carencia de capacidad económica y capacidad de producción, como consecuencia los volúmenes de producto a exportar no son competitivos y algunos casos la utilización de materia prima importada para el producto a exportar genera altos costos. Por lo que la importación de productos terminados fue una vía más rentable para **1 Pequeña Empresa** en particular,

por lo que le permitió ser competitivo en el mercado local al ser representante de una empresa internacional en el país.

En un caso específico **1 Pequeña Empresa** había iniciado la exportación pero decidió dar por finalizado ese proyecto y enfocarse en el mercado local y realizar importaciones de sus productos para distribuirlos en el mercado interno.

3.1.2 ¿Ha tenido oportunidad de exportar en alguna ocasión? (comente)

De las **8 Pequeñas Empresas** entrevistadas, **4 Pequeñas Empresas** adicionaron que no han tenido la oportunidad de participar en la actividad exportadora.

Por otro lado **4 Pequeñas Empresas** si han realizado algunas exportaciones por medio de contactos que han les han solicitado el producto, **1 Pequeña Empresa** ya habían iniciado la exportación, pero por contar con un producto perecedero (Mariscos) y la exigencia de requisitos que la empresa no podía conseguirlos con facilidad ocasionó que la sucursal que tenían en el otro país cerrará y finalizara la exportación para dedicarse a la importación.

3.1.3 ¿Considera que su empresa tiene la capacidad de exportar? (explique)

De las **8 Pequeñas Empresas**, **7 Pequeñas Empresas** expresaron de que si cuentan con la capacidad instalada, capacidad para invertir en la ampliación de la planta de producción para la exportación, estiman poseer un producto con ventaja competitiva cuya característica es apreciada por los extranjeros como oportunidad de la empresa de penetrar a nuevos nichos de mercado, contar con algunos contactos en el exterior, otras evalúan la posibilidad de iniciar la exportación en pequeñas cantidades y finalmente una estima comenzar a manera de re-empaqué de productos para acomodarlo al mercado internacional,.

Para **1 Pequeña Empresa**, sería complicado porque tienen que realizar algunos cambios al producto o realizar inversiones previas en maquinaria e instalaciones para poder cumplir con la demanda y no cuenta con la capacidad instalada de producción para exportar.

Las **8 Pequeñas empresas** clarifican que en ocasiones es importante tomar en consideración el rubro de la empresa por la competencia para medir que tan fuerte es y cómo se podrá competir contra ella; si se cuenta con la capacidad y recursos necesarios para encararla.

3.1.4 ¿Considera que su empresa debe exportar urgentemente para mejorar su rentabilidad?

De las **8 Pequeñas empresas**, **3 Pequeñas empresas** estiman que la exportación ayudaría al desarrollo del mercado del producto, el cual no ha presentado un mayor crecimiento y la demanda del mismo crece lentamente.

Para **5 Pequeñas Empresas** el exportar no significa una medida urgente, pues sus empresas mantienen una rentabilidad en continuo crecimiento y de tomar la decisión de participar en la actividad exportadora sería una estrategia de expansión empresarial.

En el caso de **1 Pequeña Empresa** en particular considera que más rentable la importación porque les genera mayores ganancias y un riesgo menor de inversión.

3.1.5 ¿Cuáles serían los productos que pudiese exportar?

Las **8 Pequeñas empresas** cuentan con una variedad amplia y línea definidas de productos para destinar a la exportación, entre los cuales tenemos:

Grafico N° 24 Productos para Exportar.

✓ Chorizos secos, butifarras y salchichones.
✓ Productos elaborados en plástico tales como: Capas para la lluvia, Bolsa en cristal y charol, fundas porta documento.
✓ Muebles de sala y comedor elaborados en madera de cedro tapizado con telas de lujo, cojines y cortinas decorativas confeccionados con las mismas telas.
✓ Jaleas.
✓ Frutas.
✓ Medicamentos.
✓ Antibióticos y medicina veterinaria, suplementos alimenticios.
✓ Camarón, calamar, conchas, filetes.
✓ Manejo de documentos.
✓ Trámites para empresas que deseen estabilizarse sin realizar todo el trámite legal.
✓ Créditos a pequeñas empresas.

3.1.6 Coméntenos si conoce de instituciones que apoyen la exportación para la Pequeña y Mediana Empresa.

De las **8 Pequeñas Empresas**, **5 Pequeñas Empresas**, no tienen conocimiento alguno de las instituciones que brindan apoyo en el proceso de exportación o internacionalización.

Caso contrario **3 Pequeñas Empresas**, aunque no participan en la actividad exportadora tienen conocimiento de las instituciones que brindan apoyo en dicho tema, algunas mencionaron a FUSADES y la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador en esta institución la mayor parte de las charlas son

encaminadas principalmente a la exportación, en aquellos casos que las empresas son importadoras opinan que es muy poco el enfoque de asesorías para las empresas de esta actividad. Para la exportación la Cámara proporciona apoyo logístico, bibliotecas, revistas de cámaras de comercio mundial para que se puedan tener contactos para exportar. Cuando hay misiones comerciales a otras partes del mundo apoya con logística, ayudas económicas logrando descuentos en hoteles, en pasajes de avión y asesorías legales para exportar.

3.1.7 ¿Ha realizado un Diagnóstico de Internacionalización para medir la capacidad exportadora de su empresa?

Ninguna de las **8 Pequeñas Empresas** ha realizado un Diagnóstico de Internacionalización para conocer la capacidad exportadora de la empresa; algunas no tienen conocimiento sobre internacionalización consideran que debería ser un estudio necesario en la actualidad, de igual forma opinan que si es importante que la propia empresa conozca sus capacidades y recursos.

3.1.8 Está en la disposición de pagar un estudio de Diagnóstico de Internacionalización.

De los **8 Pequeñas Empresas**, **5 Pequeñas Empresas** ven este estudio como una inversión para conocer la situación de la empresa frente al mercado exterior y dependiendo de los beneficios y del monto estarían dispuestos a pagar por él.

Las otras **3 Pequeñas Empresas** reconocen el beneficio que les proporcionaría un Diagnóstico de Internacionalización para la empresa, pero no coinciden en efectuar un pago por este, sin embargo consideran importante que la empresa realice diagnósticos, **1 Pequeña Empresa** ella misma realiza los estudios.

3.1.9 A su juicio porque las empresas no deciden exportar.

Según la opinión de las **8 Pequeñas Empresas**, existen diversos obstáculos que les impiden decidirse a exportar, entre los que se pueden mencionar: La falta de información tanto de las instituciones de apoyo a la gestión de exportación, así como de los mercados y productos, consideran que es importante establecerse primero en el mercado local, que ayuda al crecimiento el mercado internacional.

Por la carencia de capacidad financiera, económica o productiva, o simplemente porque no es una opción contemplada en las estrategias empresariales y otras porque no cumplen con los requisitos y múltiples registros sanitarios exigidos para exportar. Por la poca capacidad de inversión, desconocimiento sobre los estándares de calidad requeridos por los mercados extranjeros, que en ocasiones son altos y las empresas no poseen la liquidez, ni la capacidad de investigar otros nichos de mercado y cumplir con los requerimientos de calidad de exportación. Asimismo hacen hincapié en la carencia de políticas bien definidas, los incentivos del gobierno son mínimos y perciben que el riesgo es alto, consideran que en el país no se tiene experiencia exportadora porque desde hace 2 años se comenzó a impulsar las exportaciones, así como los Tratados Comerciales y la falta de cultura exportadora.

3.1.10 ¿Tiene planificado exportar en el corto plazo? (comente, periodo, productos, mercado y lo que piensa hacer para lograrlo).

Entre los planes de las **8 Pequeñas Empresas**, se atenderá primero las estrategias de crecimiento y consolidación en el mercado local, y solventar los requerimientos necesarios para integrarse a la actividad exportadora, en algunas situaciones los empresarios actualmente no tiene en sus planes exportar por la falta de conocimiento, lo esperan hacer posiblemente a largo plazo, los potenciales mercados destino que eligieron los empresarios fueron Centroamérica y el Caribe.

3.1.11 Coméntenos su experiencia personal en lo que a exportación se refiere.

En lo que respecta en experiencia exportadora **6 de las Pequeñas Empresas** comentaron que no se tiene mayor conocimiento al respecto, sin embargo existen **2 Pequeñas Empresas** que tienen poco conocimiento por haber participado en una parte del proceso de exportación para otra empresa (clientes), otros su experiencia de exportación es muy poca o casi nula y por la carencia de un departamento o personal especialista en el tema, como consecuencia que una sola persona realiza todas las funciones; no buscan los apoyos y las capacitaciones para aprender e informarse sobre la gestión internacional.

3.2 Análisis FODA de las Empresas No Exportadoras.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS INTERNO	<p>Contar con productos atractivos: Para que un producto se atractivos en otros mercados el empresario debe tener claro tanto la composición, como los detalles que hacen atractivo al producto y que se muestre de manera adecuada, ya que tendrá que competir con otros productos para ser elegido sin importar dónde va ser exhibido este podrá captar la atención del cliente.</p>	<p>No querer arriesgarse en otros mercados: Las empresas limitan su participación en mercados internacionales por la inexperiencia a razón que esta pueda llevarlas a cometer errores que pueda costarle dinero, pero al mismo tiempo no quiere informarse por lo que mejor deciden mantenerse en el mercado local.</p>
	<p>Conocimiento de entidades que apoyan la exportación: Es importante conozcan las entidades que pueden apoyarles ya sea para pedir algún permiso, requerimiento que se le exige para exportar o la participación de estas entidades en las etapas de la exportación.</p>	<p>No contar con requerimientos de modificación de las instalaciones para registros sanitarios: Las empresas que producen alimentos deben contar con instalaciones adecuadas para la manipulación del producto como consecuencia deben poseer un registro extendido por el ministerio de salud que certifique que cumple con los requisitos y normas exigido.</p>
	<p>Contactos en el exterior: El contacto con personas ajenas a su entorno, representan una medida de seguridad para iniciar el proceso de exportación, también brindan información valiosa y pertinente del mercado exterior.</p>	<p>Falta de capacidad económica: El proceso de exportar no es nada fácil y cuando la empresa utiliza su propia y limitada capacidad económica para la misma con lleva un grado de riesgo y el exportar productos perecederos requiere de un cuidado para la conservación de los mismos.</p>
	<p>Capacidad productiva: La capacidad productiva representa la magnitud de producción máxima que se elabora en una empresa, contando con los materiales, el recurso humano capacitado, las instalaciones físicas y los servicios esenciales necesarios para la producción.</p>	<p>Falta de capacidad financiera: Condiciona el crecimiento y las posibilidades de desarrollos de nuevos negocios o proyectos que puedan generar un ingreso a la empresa.</p>
		<p>Falta de capacidad productiva: La falta de capacidad productiva tiene un impacto en las empresas que afecta en el abastecimiento del producto y se hace un sobre esfuerzo de las instalaciones lo que podría ocasionar averías al producir los artículos.</p>
		<p>Producto perecedero: Las frutas u otro tipos de alimentos cuentan con un periodo muy corto de duración por la que la comercialización debe realizarse lo más ante posible.</p>
		<p>Importación de materia prima: Para las empresas sería preocupante que se elevara el precio de la materia prima que se tendría que importar para la producción del producto, generándoles más costos para ingresarla al país.</p>
		<p>Falta de experiencia: Como consecuencia de la falta de experiencia en materia de exportación tal como evaluación de la capacidad de internacionalización, no realizar investigación de mercado del país al que se podría exportar, elegir equivocadamente a un cliente o mercado objetivo, no considerar las leyes y requisitos del país destino y no solicitar asesoramiento en trámites o documentación exigida, así como el desconocimiento y no utilización de los mecanismos existentes de apoyo a las exportaciones entre otros.</p>
	<p>No contar con personal capacitado en el proceso de exportación: Contar con un personal capacitado es una necesidad fundamental para las empresas para el manejo eficiente y efectivo de las relaciones internacionales, así como el procedimiento y trámites a seguir, la falta del personal indicado dificultad las transacciones y puede generar mayores gastos.</p>	

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS EXTERNO	<p>El mercado internacional está demandando más productos: En la actualidad el cliente se fascina con la obtención ya sea de un producto mejorado o con un nuevo producto, y cada día buscan productos que traigan innovación a manera de vivir, por lo que los productos internacionales son atractivos para ellos.</p>	<p>El apoyo del gobierno es limitado: Las entidades de gobierno brindan su apoyo por medio de capacitaciones, estudios, promociones a la exportación, programas e infraestructura entre otros los cuales están a disposición de los empresarios pero no todos se pueden incluir. Ya que tienen que tener ciertos requisitos.</p>
	<p>Cambios en las tendencias del mercado: En el día una persona tiene más actividades que realizar, por lo tanto su forma de comprar ha cambiado, y es necesario entender que el cliente compra de acuerdo a la situación en que encuentre.</p>	<p>No contar con volúmenes de productos requeridos en el mercado: En el momento de negociar el empresario debe tener claro los volúmenes de venta que puede producir y poner a disposición del mercado extranjero, para no perder a su cliente.</p>
	<p>Contar con Tratados de Libre Comercio suscritos con varios países: Representa una ventaja para el empresario que tiene productos que se incluyen en dichos tratados.</p>	<p>No ser competitivos en el mercado internacional: Es importante identificar el mercado en el cual el producto va a tener apreciación por parte de los clientes lo que le permitirá ser competitivo. Y no en mercados que no tendrá la aceptación esperada.</p>
	<p>Apoyo de instituciones que impulsan las exportaciones: Las entidades de gobierno o instituciones privadas han identificado que existe la posibilidad de crecimiento de las empresas nacionales a través de la expansión de estas en el mercado internacional, por lo que contribuyen de manera activa para lograr un crecimiento económico.</p>	

3.3 FODA Cruzado de las Empresas No Exportadoras.

Análisis Interno			Oportunidad				Amenaza			
			Análisis Externo				Apoyo de gobierno Limitado.	Volúmenes de venta Altos.	Competitividad en Mercado internacional.	
			Demanda de nuevos productos.	Cambio en las tendencias del mercado.	TLC suscritos.	Apoyo de instituciones.				
			O1	O2	O3	O4	A1	A2	A3	
Fortaleza	F1	Contar con productos atractivos.	F1O1							F1A3
	F2	Conocimiento de entidades de apoyo.				F2O4	F2A1			
	F3	Contactos en el exterior.		F3O2						
	F4	Capacidad productiva.	F4O1					F4A2		
Debilidad	D1	No arriesgarse.	D1O1							
	D2	Capacidad económica.						D2A2	D2A3	
	D3	Experiencia.				D3O4				
	D4	Personal capacitado.				D4O4				

CRUCES	ESTRATEGIA
F101, F1A3, F401, F4A2, D2A2, D2A3	Desarrollar planes de producción que midan la capacidad de satisfacer la demanda de nuevos mercados que contengan la búsqueda de financiamiento para mejorar la competitividad.
F204, F2A1, D304, D404	Establecer políticas de capacitación apoyadas por medio de las instituciones que brindan estos servicios.
D101	Planificar el proceso de internacionalización para disminuir el riesgo al ingresar a nuevos mercados.

V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

1. Conclusiones.

- Los empresarios cuentan con ventajas para competir en el mercado internacional, pueden acceder a informarse de cómo opera el mercado objetivo, a identificar la necesidad de realizar adaptaciones en el producto, para el cumplimiento de requisitos exigidos por entidades gubernamentales tanto nacionales como extranjeras y lograr así el crecimiento empresarial; cuentan con una buena apreciación del producto que se les ofrece a los clientes extranjeros, ventaja que puede ser aprovechada para ser más competitivos tanto el mercado local como internacional.
- La falta de interés por conocer los Tratados y convenios que ha firmado El Salvador con otros países, han provocado que muchas de las empresas no se hayan visto beneficiadas por estos. Esta falta de conocimiento provoca también que las pequeñas y medianas empresas creen que es imposible para ellas poder competir en un mercado internacional.
- Se considera importante que las empresas realicen un estudio previo a la exportación para la realización adecuada de la actividad exportadora, teniendo conocimiento de la situación en que se encuentra la empresa para afrontar el proceso, además de conocer el mercado de destino y consumidores para buscar concretar negocios efectivos, que se puedan mantener en el tiempo.

- Cuentan con la infraestructura y tecnología propia, condiciones adecuadas para satisfacer la demanda de productos y servicios en el mercado internacional. Recursos que deben ser aprovechados por los empresarios para potenciar sus iniciativas de internacionalización.
- Las empresas no cuentan con un departamento de marketing establecido para la promoción de sus productos y destinan pocos recursos financieros a estos, lo que provoca que muchas de las actividades que se realizan sean efectuadas por unas pocas personas, o simplemente por el mismo dueño, dando como resultado procesos ineficientes o en otros casos cerrarse al crecimiento al no permitir cambios.
- Las empresas cuentan con una variedad de productos que según el conocimiento de ellos podrían ser atractivos para otros mercados, lo que les permitiría poder ingresar a estos y ser competitivos, y de esta manera mejorar la rentabilidad de su empresa.

2. Recomendación.

- Los dueños o representantes de las Pequeñas y Medianas Empresas deben conocer y actualizarse de la forma de operar y costumbres de los potenciales mercados a los que pueden ingresar, con el fin de cumplir con los requisitos necesarios para lograr mantenerse en el mercado de destino. Además deben mantener una constante supervisión al entrar en nuevos mercados, que genere la sostenibilidad del negocio.
- Los empresarios deben estar en la disposición de conocer y aprovechar los beneficios que se brindan a través de los tratados o convenios comerciales, para promover los productos de manera competitiva y así contribuir a la mejora de la empresa e impulsar la economía nacional.

- Se recomienda a los Pequeños y Medianos empresarios realizar investigaciones de mercado, diagnósticos para la evaluación de la empresa y apoyarse en otras herramientas como: Directorio de oportunidades comerciales, Ficha de Producto y Ficha de País, con el fin de obtener información relevante para la toma de decisiones, además buscar los apoyos institucionales para capacitarse constantemente en mejoras de sus productos y servicios para poder competir en mercados internacionales.
- Aprovechar las instalaciones propias y la capacidad instalada ociosa, si dentro de sus instalaciones se cuenta con un área subutilizada para obtener mayor producción y así responder a las futuras demandas del extranjero. Además las Pequeñas y Medianas Empresas deben utilizar al máximo la tecnología disponible para ser más competitivos de cara a un proceso de internacionalización.
- Promover sus productos y servicios mediante el desarrollo de un programa publicitario, renovar la marca, para que esta pueda lograr posicionarse en la mente del consumidor y así incrementar la demanda.
- Aprovechar los productos que se tienen para entrar en nuevos mercados y no cerrarse a la posibilidad de ampliar esta línea con el diseño de nuevos productos, que sean atractivos respaldando siempre la calidad por medio de certificaciones, que proporcionan al cliente una seguridad y confianza para adquirir los productos y servicios.

CAPITULO III

“PROPUESTA DE UN DISEÑO DE UN DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS SALVADOREÑAS”

I. OBJETIVOS

1. Objetivo General.

Diseñar un Diagnóstico de Internacionalización para las Pequeñas y Medianas Empresas Salvadoreñas, que muestre el potencial exportador e identifique las posibles barreras y formas de ingreso al mercado internacional de manera planificada.

2. Objetivos Específicos.

- Diseñar un Diagnóstico de Internacionalización que permita identificar los cursos de acción para abordar el proyecto de mercados exteriores.
- Examinar el potencial que tienen las empresas para iniciar el proceso de ingresar a mercados internacionales.
- Identificar las áreas fuertes y oportunidades de mejora prioritarias para implementar un plan de acción.
- Establecer las circunstancias adecuadas para iniciar el proceso de exportación.

II. IMPORTANCIA DEL DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

La dinámica de los mercados es cada vez más rápida y las fronteras ya no son obstáculos para colocar productos y servicios en el exterior; por lo tanto las empresas deben ponerse a disposición de las exigencias de los clientes internacionales de lo contrario corren el riesgo de perecer entre las corrientes de las nuevas formas de hacer negocio, en un mundo globalizado.

Las empresas actualmente enfrentan serias dificultades al momento de iniciar el proceso de internacionalización, debido a la carencia de conocimientos e información para abordar este proceso, en muchos casos poseen una visión limitada de los distintos obstáculos o restricciones que se vinculan a las actividades de internacionalización. Entre los que representan mayor riesgos están, los obstáculos al comercio, que se aplican como medidas de proteccionistas a la producción nacional para impedir o limitar el ingreso de un determinado producto a su mercado.

Como incentivo a formar parte de los mercados internacionales, las instituciones gubernamentales y no gubernamentales apoyan estas iniciativas por medio de programas, conferencias, seminarios o poniendo a la disposición de los empresarios documentos con referencias a las actividades que se desarrollan en el extranjero, también brindan asesoramientos de la aplicación de los Tratados de Libre Comercio (TLC) que El Salvador ha suscrito.

La propuesta radica en el aporte de una herramienta sencilla que facilite al empresario la realización de un análisis del potencial de internacionalización de la empresa. El inicio de la internacionalización es importante debido a las experiencias desagradables de las PYMES, que han terminado muchas veces en pérdidas significativas a raíz de exportar sin un enfoque sistemático. Bajo otro contexto las oportunidades que brindan la globalización y los Tratados de Libre Comercio firmados por el Gobierno de El Salvador, constituyen verdaderos retos para internacionalizarse y que contribuirán al desarrollo de la Pequeña y Mediana Empresa Salvadoreña.

IV. DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

El presente Diseño de Diagnóstico de Internacionalización está dirigido a las Pequeñas y Medianas Empresas que se encuentren en las etapas preliminares de internacionalización o que decidan iniciar el

proceso, el objeto es ayudarles a identificar su potencial y a elegir la forma más adecuada de ingresar a mercados exteriores y llevar a cabo un proceso de internacionalización exitoso. Así mismo para aquellas empresas que deseen revisar sus estrategias de internacionalización; tomando en cuenta las características del mercado, su legislación, patrones de consumo, cultura, la competencia del sector, entre otros aspectos que hacen de la decisión de internacionalización una acción estratégica.

1. Objetivos del Diagnóstico de Internacionalización.

- Analizar las fortalezas y debilidades de la empresa, con el propósito de medir su capacidad de operar en el mercado internacional.
- Descubrir el potencial de sus productos y servicios para planificar y ejecutar estrategias de acuerdo a los recursos con los que dispone la empresa.
- Identificar necesidades primordiales de preparación para la internacionalización.
- Generar información que conduzca la creación de estrategias de expansión internacional.
- Identificar las opciones de internacionalización de acuerdo al potencial determinado de su empresa.

2. Diseño del Diagnóstico de Internacionalización.

El Diseño del Diagnóstico de Internacionalización contempla las siguientes premisas:

- El empresario conoce a profundidad su empresa o se complementa con los jefes de área a fin de ponderar de forma objetiva las diferentes valoraciones.
- Estará en su disposición de aceptar el acompañamiento de un facilitador o tutor que conduzca el proceso de reflexión diagnóstica.

- Disposición 2 a 4 horas. Para realizar el diagnóstico distribuido en 1 ó 2 sesiones.

Para obtener un mejor análisis es recomendable que el tutor realice visitas a las instalaciones de la empresa para que pueda apreciar de primera mano detalles que no se expresan verbalmente y reuniones de acuerdo a las necesidades y requerimientos del empresario/a.

- La validación de los resultados será en forma compartida entre el tutor y el empresario.

El diseño permite la realización de una valoración cuantitativa que permite graficar los resultados a fin de facilitar su análisis de forma integral.

3. Elementos del Diagnóstico de Internacionalización.

El proceso de Diagnóstico de Internacionalización aborda tres elementos principales:

¿Debo exportar?

Al responder esta pregunta se debe relacionar con la definición estratégica de la empresa, es decir la exportación es un instrumento en función de la estrategia de la empresa.

¿Quiero exportar?

No solo se considera una decisión inmediata y voluntarista., si no una participación clara de asumir los riesgos y seguir los pasos necesarios del proceso para lograr la exportación.

¿Puedo exportar?

Considera una visión organizativa hacia dentro, situación que la empresa debe habilitar productos, capacidades y recursos para abordar el proceso de internacionalización.

La convergencia de estos tres elementos conlleva a identificar los factores necesarios para ponderar cada uno de ellos.⁵⁷

4. Estructura del Diagnóstico de Internacionalización.

Elementos	Factores	Instrumentos.
Quiero exportar (Querer hacer)	Actitud Es la predisposición estable o forma habitual de pensar, sentir y actuar en consonancia con valores establecidos.	Cuestionario. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Factores Impulsores a Internacionalización. <ul style="list-style-type: none"> • Motivaciones personales. • Motivaciones Productivas. • Motivaciones de Mercado. ➤ Operatividad Empresarial ➤ Formación en Internacionalización. ➤ Habilidades acumuladas. ➤ Participación líderes empresariales.
Puedo exportar (Saber hacer)	Aptitud Capacidad para operar competentemente en una determinada actividad.	Cuestionario. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Disposición de recursos para la internacionalización ➤ Dedicación de Productos y Servicios. ➤ Información precisa. ➤ Precios.
Debo exportar	Riesgo Visión estratégica es la conveniencia de internacionalizarse en función estratégica mediante un análisis de riesgo, situación interna y el entorno.	Cuestionario. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Barreras. <ul style="list-style-type: none"> ○ Propiedad Industrial. ○ Operativa Aduanal. ○ Impuesto Aduanal. ○ Barreras No Arancelarias. ○ Medidas de Defensa Comercial. ○ Barreras al Comercio de Servicios e Inversiones.

⁵⁷ Idem pag.14

5. Descripción de Herramienta del Diagnóstico de Internacionalización.

La aplicación del Diagnóstico de internacionalización es sencilla (ver Anexo N°7), solo se debe contestar con honestidad y de forma objetiva los diferentes ítems evaluativos de la empresa.

Cada pregunta incluye una valuación formada en un rango de 1 a 10, los aspectos a evaluar son: Recursos Humanos, Producción, Finanzas, Administración y Comercialización entre otros. Dependiendo de la calificación asignada a la pregunta en cada ítem tendrá respuestas numéricas que mostrarán el resultado de los tres elementos principales: “Quiero, Puedo y Debo”, los resultados proporcionan una respuesta consolidada sobre la procedencia del proceso de internacionalización, asimismo muestra las recomendaciones de la formas sugeridas para internacionalizarse (Venta directa, Venta compartida y Venta subcontratada o indirecta) dependiendo de la naturaleza y de los recursos con los que dispone la empresa. Si el empresario ya tiene definida la forma de ingresar al proceso de internacionalización el Diagnóstico le facilitará, detectar las áreas que requieren cambios drásticos o mejoras de procesos o manera de la realización de determinada actividad, lo cual le indicará si es necesario esperar a solventar ciertas debilidades operativas y dilatar un poco la internacionalización.

5.1 Factores del Diagnóstico de Internacionalización.

El Diagnóstico de Internacionalización analizará las preguntas de los ítems evaluando la situación de las empresas frente a la internacionalización, el potencial de internacionalización depende de varios factores que se analizarán para obtener una puntuación final evaluatoria para el conocimientos y capacidades necesarias que el empresario debe poseer para abordar el proceso de internacionalización, el cual consta de una Ficha Empresarial y de los factores siguientes:

5.1.1 Ficha Empresarial.

El objeto de este instrumento es recolectar información genérica sobre la empresa a fin de identificar su tamaño, giro y otras condicionantes a niveles estadísticos se propone un formato, que permitirá al empresario ingresar información de la entidad.

5.1.2. Factores impulsores a la internacionalización.

Son las razones o causas que potencian a la empresa en su salida al comercio exterior, puede ser de carácter personal, de mercado o productivas.

5.1.2.1 Motivaciones Personales.

Son las actitudes personales y formas de actuar de las personas que lideran la empresa, factores que forman la cultura sólida de la empresa para realizar actividades de negocio.

5.1.2.2 Motivaciones de Mercado.

Son aquellas que nos permiten conocer que impulsa (clientes, proveedores o competidores) a la empresa a salir en la búsqueda de nuevos mercados.

5.1.2.3 Motivaciones Productivas.

Son aquellas que permiten conocer la capacidad productiva de la empresa que se utilizan para mantener un alto grado de compromiso y esfuerzo.

5.1.3. Operatividad empresarial.

Es aquella que se utiliza para conocer el grado de organización que tiene la entidad, en la forma que realizan sus actividades y la dedicación efectiva de la empresa para la resolución de problemas u obstáculos que deben ser gestionados en el mercado internacional.

5.1.4. Formación en internacionalización.

Es el tiempo, esfuerzo y conocimientos de la empresa respecto a comercio internacional y su preparación ante la internacionalización.

5.1.5. Habilidades acumuladas.

Es la experiencia preliminar en el mercado local que ayuda y apoya al crecimiento en el mercado internacional.

5.1.6 Participación de los líderes empresariales.

Es la voluntad efectiva de los líderes empresariales de abordar el camino hacia la internacionalización asumiendo el riesgo y esfuerzo para conseguir el propósito final del mercado internacional.

5.1.7. Disposición de recurso para la internacionalización.

Son las disponibilidades de la empresa en cuanto a Recursos Humanos, Finanzas, Organización Administración y capacidades que tiene para iniciar el proceso hacia la internacionalización.

5.1.8. Dedicación de productos y servicios.

Es la comprobación si el producto y servicios poseen las condiciones de atender las demandas de mercados internacionales, identificando características competitivas para el mercado internacional.

5.1.9. Información precisa.

Es aquella información relevante sobre países, competidores y mercados internacionales necesarios para conocer la situación de la empresa de cara a la internacionalización.

5.1.10. Precios.

Es el conocimiento del margen que se puede obtener del precio, esto nos indicará si el esfuerzo de ingreso a nuevos mercados resulta viable o no.

5.1.11. Barreras.

Es el análisis de las dificultades a las que la empresa se enfrenta y debe superar para iniciar su salida al exterior dependiendo de las características de los países y sectores, puede ser de índole aduanera o comercial las cuales podrían dificultar el tráfico de productos y/o servicios en el comercio exterior.

5.2. Ponderación de Factores del Diagnóstico de Internacionalización.

La ponderación de los factores obedece a la preponderancia tanto de la Actitud y Aptitud en el proceso de internacionalización. Sin embargo el riesgo es una consecuencia inherente a la toma de decisiones y esta condiciona los 2 factores anteriores, el siguiente cuadro muestra la ponderación de los factores de evaluación del diagnóstico.

FACTORES DE EVALUACIÓN.

Factores	Peso
Actitud	40%
Aptitud	40%
Riesgo	20%
Total.	100%

La Actitud y Aptitud en su conjunto tiene una valoración del 80%, ya que se considera la base de la actividad exportadora; no obstante el riesgo es importante siendo este una resultante de los factores anteriores, sin embargo se le asigno un 20% de ponderación.

5.3. Valoración de los Factores del Diagnóstico de Internacionalización.

Cada uno de los factores tendrá una serie de preguntas (sub-factores), para establecer la valoración del factor se calcula el valor promedio de los sub-factores evaluados según la siguiente fórmula:

$$\bar{X} \text{ Factor} = \frac{\sum \text{Evaluación Sub-Factores.}}{N^{\circ} \text{ Sub- Factores}}$$

\bar{X} Factor = $\frac{\text{Sumatoria de la evaluación de todos los sub-factores (preguntas) del factor.}}{\text{Número de Sub-factores (preguntas) del factor.}}$

5.4. Ponderación Final de los Factores del Diagnóstico de Internacionalización.

El resultado final se obtiene bajo la siguiente fórmula:

$$D = \frac{\sum \text{Actitud} \times \text{PF} + \sum \text{Aptitud} \times \text{PF} + \sum \text{Riesgo} \times \text{PF}}{\text{N}^\circ \text{ Factores}}$$

Donde:

D= Diagnóstico de Internacionalización.

\sum Actitud= Sumatoria del Promedio Final del factor de la Actitud (Factores Impulsores a la Internacionalización + Operatividad Empresarial + Formación en Internacionalización + Habilidades Acumuladas + Participación de los Líderes Empresariales).

PF= Peso del Factor Actitud (40%).

Nº E= Números de Factores de la Actitud (5).

\sum Aptitud= Sumatoria del Promedio Final del factor de la Aptitud (Disposición de Recursos para la Internacionalización + Dedicación de Productos y Servicios + Información Precisa + Precios).

PF= Peso del Factor Aptitud (40%).

Nº E= Números de Factores de la Aptitud (4).

\sum Riesgo= Sumatoria del Promedio Final del factor Riesgo (Barreras).

PF= Peso del Factor del Riesgo (20%).

Nº E= Números de factores del Riesgo (1).

5.5. Escala de Interpretación del Diagnóstico de Internacionalización.

Los resultados del Diagnóstico deben realizarse en función de las evaluaciones de cada uno de los factores, a fin de establecer cursos de acción a seguir para superar algunas debilidades. Sin embargo los resultados finales deben estudiarse bajo la óptica de la siguiente escala de valoraciones numéricas entre 1-10 según la siguiente categorización:

VALOR	ESCALA	DESCRIPCIÓN
7.1-10	Muy Alta	Excelente! Indica que su desarrollo en la actividad de internacionalización tendrá un panorama positivo con altas posibilidades de éxito en su camino de ingreso a mercados extranjeros, pero recuerde tomar las precauciones pertinentes y analizar de forma concreta la opción con mejores ventajas para su empresa e identifique cual de las vías le genera mayores utilidades, asimismo busque el apoyo de la instituciones para que pueda acceder a ferias y misiones comerciales u otro tipo de asistencia para el optimo funcionamiento de su empresa.
5.6-7	Alta	Bien! Su empresa se encuentra en condiciones para iniciar el proceso de internacionalización para ingresar al mercado internacional, pero necesita reforzar sus áreas débiles para una mejor decisión infórmese sobre los programas e instituciones más convenientes para su empresa, que le puedan ayudar a solventar esas dificultades y encaminarse a un proceso de internalización exitoso.
4.6-5.5	Media	Tiene que empezar a trabajar, aun no está listo necesita verificar los factores con menores puntuaciones y solventar estas dificultades antes iniciar el proceso de internacionalización en forma progresiva debe ir trabajando las áreas de su empresa y de igual manera apoyarse en las instituciones y programas que le impulsen a un mejor desarrollo para internacionalizar su empresa, pero tome en cuenta que debe realizar muchos esfuerzos para lograr sus objetivos si desea la expansión de su empresa en un mercado internacional.
3-4.5	Baja	No está listo para iniciar la internacionalización requiere de un gran esfuerzo, iniciando con el examen minucioso de los factores en los cuales se presenta valores menores, no es recomendable que elija la exportación bajo sus propios medios, ya que su Aptitud o Actitud este por debajo del 20% la exportación no es una opción directa para su empresa y es recomendable que busque otras formas de entrada acorde a sus recursos y capacidades.
1-3	Muy Baja	La exportación no es el camino idóneo para su empresa por el momento debe solventar algunas situaciones dentro de su estructura, no es conveniente su salida al exterior. Las calificaciones en aptitud y actitud son muy bajas, al exportar de forma directa resultará que su esfuerzo no sea suficiente para obtener los beneficios deseados, debe mejorar las áreas que presentan debilidad y lo más conveniente es enfocarse en el mercado local.

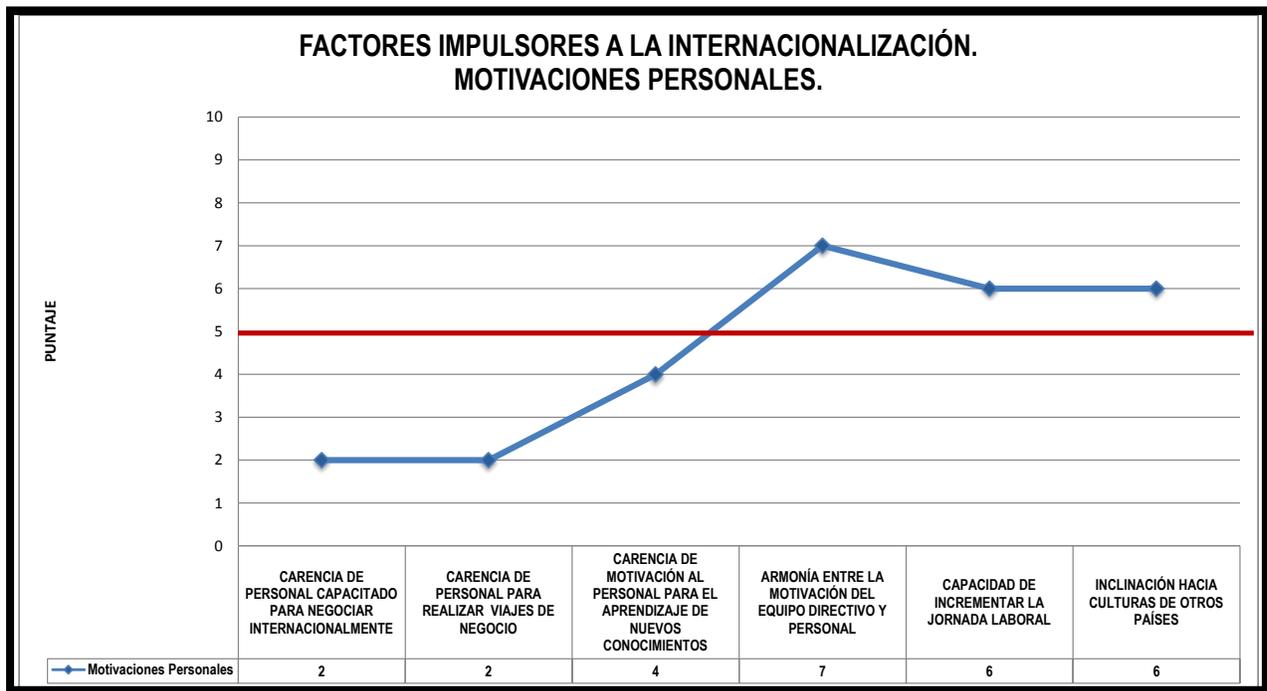
5.6. Caso Ilustrativo del Diagnóstico de Internacionalización.

5.1 Ficha Empresarial.	
 Diagnóstico de Internacionalización	
Nombre de la Empresa:	Mieles S.A de C.V.
Razón social:	Producción y comercialización de alimentos S. A de C.V.
Registro del contribuyente:	1596-56
Dirección completa de la empresa:	San Salvador, San Salvador.
Nombre del representante legal:	Guillermo Antonio Pérez.
Número de teléfono de la empresa:	2626-66-66
E-mail de la empresa:	No
Página web de la empresa, Facebook o twitter:	No.
Fundación de la empresa:	2002.
Naturaleza de la empresa:	Producción y comercialización de Miel de Abeja.
Número de empleados:	10 Empleados.
Bienes y servicios que comercializa la empresa:	Miel de Abeja.
Marcas de sus productos:	Mielitas.
Exporta Actualmente:	<input type="checkbox"/> SI <input checked="" type="checkbox"/> NO
A que países exporta:	No exporta.

Diagnóstico de Internacionalización.										
5.1.2. Factores impulsores a la internacionalización.										
Son las razones o causas que potencian a la empresa en su salida al comercio exterior, puede ser de carácter personal, de mercado o productivas.										
5.1.2.1 Motivaciones Personales.	Escala de valoración.									
Son las actitudes personales y formas de actuar de las personas que lideran la empresa, factores que forman la cultura solida de la empresa para realizar actividades de negocio.	Muy baja 1-2	Baja 3-4	Media 5-6	Alta 7-8	Muy Alta 9-10					
1. ¿El equipo directivo o personal está capacitado para establecer negociaciones internacionales comunicándose en sus respectivos idiomas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. ¿El equipo directivo o personal de la empresa ha realizado viajes por razones de trabajo?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. ¿Armonizan la motivación del el personal de la empresa y sus directivos?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. ¿El personal de la empresa está dispuesto a incrementar su jornada laboral?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. ¿La empresa motiva a su personal en la obtención de nuevos conocimientos?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. ¿Tiene inclinación hacia culturas de otros países?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Total Motivaciones personales= 28										
$\bar{X} \text{ Factor} = \frac{\sum \text{Evaluación Sub-Factores.}}{\text{N}^\circ \text{ Sub- Factores}} = 28/6 = 4.5 \text{ Motivación personales}$										

Comentario: La empresa analizada muestra un puntaje de 4.5 en el total de motivaciones personales, lo que indica que tanto el equipo directivo como personal de la empresa necesitan de Equipo Directivo y personal con la capacidad de establecer negociaciones internacionales, que puedan realizar la gestión sin problemas o barreras en la comunicación por lo que, es importante el manejo del idioma Inglés para concretar los negocios.

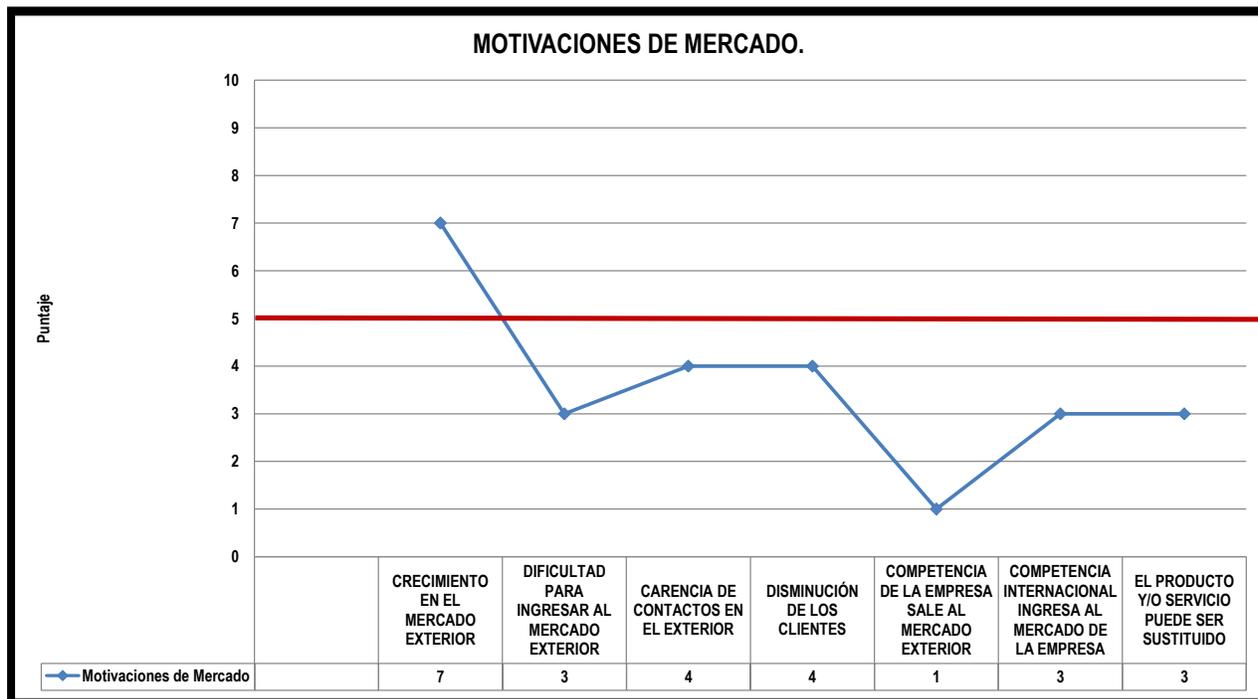
De igual forma adquirir experiencia a través de viajes de negocios y motivar al personal para que se prepare y desarrollen su potencial con la obtención de conocimientos que puedan ayudar a la empresa a realizar de forma más eficaz y eficiente sus actividades.



FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Armonía entre la motivación del equipo directivo y personal ➤ Capacidad de incrementar la jornada laboral ➤ Inclinación hacia culturas de otros países 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Carencia de personal capacitado para negociar internacionalmente ➤ Carencia de personal para realizar viajes de negocio ➤ Carencia de motivación al personal para el aprendizaje de nuevos conocimientos.

5.1.2.2 Motivaciones de Mercado. Son aquellas que nos permiten conocer que impulsa (clientes, proveedores o competidores) a la empresa a salir en la búsqueda de nuevos mercados.	Escala de valoración.				
	Muy baja 1-2	Baja 3-4	Media 5-6	Alta 7-8	Muy Alta 9-10
1. ¿La empresa tendría que encontrar similitud de su mercado local con el mercado exterior?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
2. ¿Los clientes de su empresa están comprando productos internacionales?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
3. ¿El mercado internacional le queda muy grande para su empresa?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
4. ¿La competencia de su empresa está saliendo al exterior?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
5. ¿La empresa tiene contactos en el exterior?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
6. ¿La competencia internacional está ingresando en mi mercado?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
7. ¿La empresa posee productos y/o servicios que pueden ser sustituidos por los cambios tecnológicos?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
Total Motivaciones de mercado = 26					
$\bar{X} \text{ Factor} = \frac{\sum \text{Evaluación Sub-Factores.}}{\text{N}^\circ \text{ Sub-Factores}} = 26/7 = 3.7 \text{ Motivaciones de mercado.}$					

Comentario: Las Motivaciones de Mercado. La empresa obtuvo un puntaje de 3.7 lo cual indica que requieren mejorar y centrar su atención en investigar las características del mercado tanto local como internacional y analizar si la introducción del producto es viable en el mercado destino, así también investigar las causas por las cuales el producto de la empresa no se está vendiendo e indagar el porqué los clientes están comprando a la competencia, observar su comportamiento y examinar si el producto de la empresa puede ser obsoleto dentro de poco años o reemplazado por otros productos.



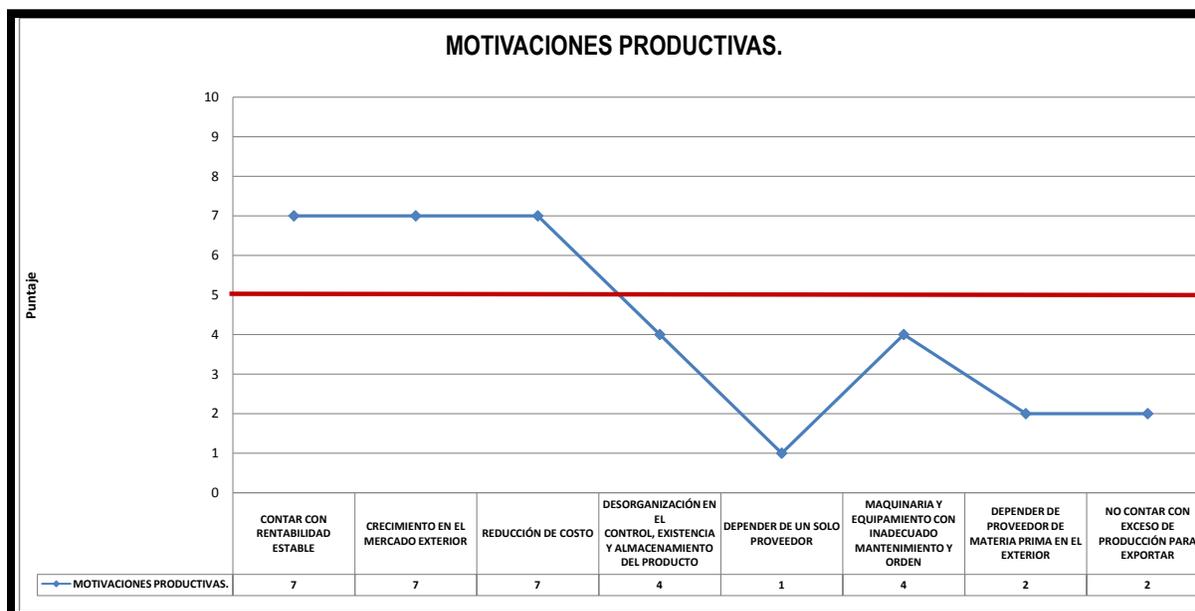
OPORTUNIDADES	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento en el mercado exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad para ingresar al mercado exterior. • Carencia de contactos en el exterior. • Disminución de los clientes. • Competencia de la empresa sale al mercado exterior. • Competencia internacional ingresa al mercado de la empresa.
AMENAZAS.	
<ul style="list-style-type: none"> • El producto y/o servicio puede ser sustituido. 	

5.1.2.3 Motivaciones Productivas. Son aquellas que permiten conocer la capacidad productiva de la empresa que se utilizan para mantener un alto grado de compromiso y esfuerzo.	Escala de valoración.				
	Muy baja 1-2	Baja 3-4	Media 5-6	Alta 7-8	Muy Alta 9-10
1. ¿La empresa necesita de mercados internacionales para aumentar su rentabilidad?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
2. ¿El mercado nacional es insuficiente para el crecimiento apropiado de la empresa?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
3. ¿La empresa tiene organizado el control, existencia y almacenamiento de sus productos?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
4. ¿La empresa tiene la capacidad de cambiar de proveedor sin transcendencia en los procesos productivos?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
5. ¿La empresa dispone de maquinaria y equipamiento con adecuado mantenimiento y orden dentro de sus instalaciones?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
6. ¿La empresa obtiene su materia prima en el mercado local?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
7. ¿La empresa reduce sus costos si produce a escala y así aumenta su competitividad?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
8. ¿La salida al exterior es motivada por que su empresa tiene exceso de producción?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
Total Motivaciones Productivas = 34					
$\bar{X} \text{ Factor} = \frac{\sum \text{Evaluación Sub-Factores.}}{\text{N}^\circ \text{ Sub- Factores}} = 34/8 = 4.3 \text{ Motivaciones Productivas.}$					

Comentario: Las motivaciones Productivas. Alcanzaron 4.3 que detalla el grado de compromiso y esfuerzo que realiza la empresa, siendo una puntuación abajo de la media, se debe tener una mejor organización

dentro de la empresa, tener la posibilidad de tener más opciones de proveedores, obtención de materia local y contar con exceso de producción para exportar.

Factores Impulsores a la Internacionalización (motivaciones personales, de mercado y productivas)
= 4.2 Puntuación final.



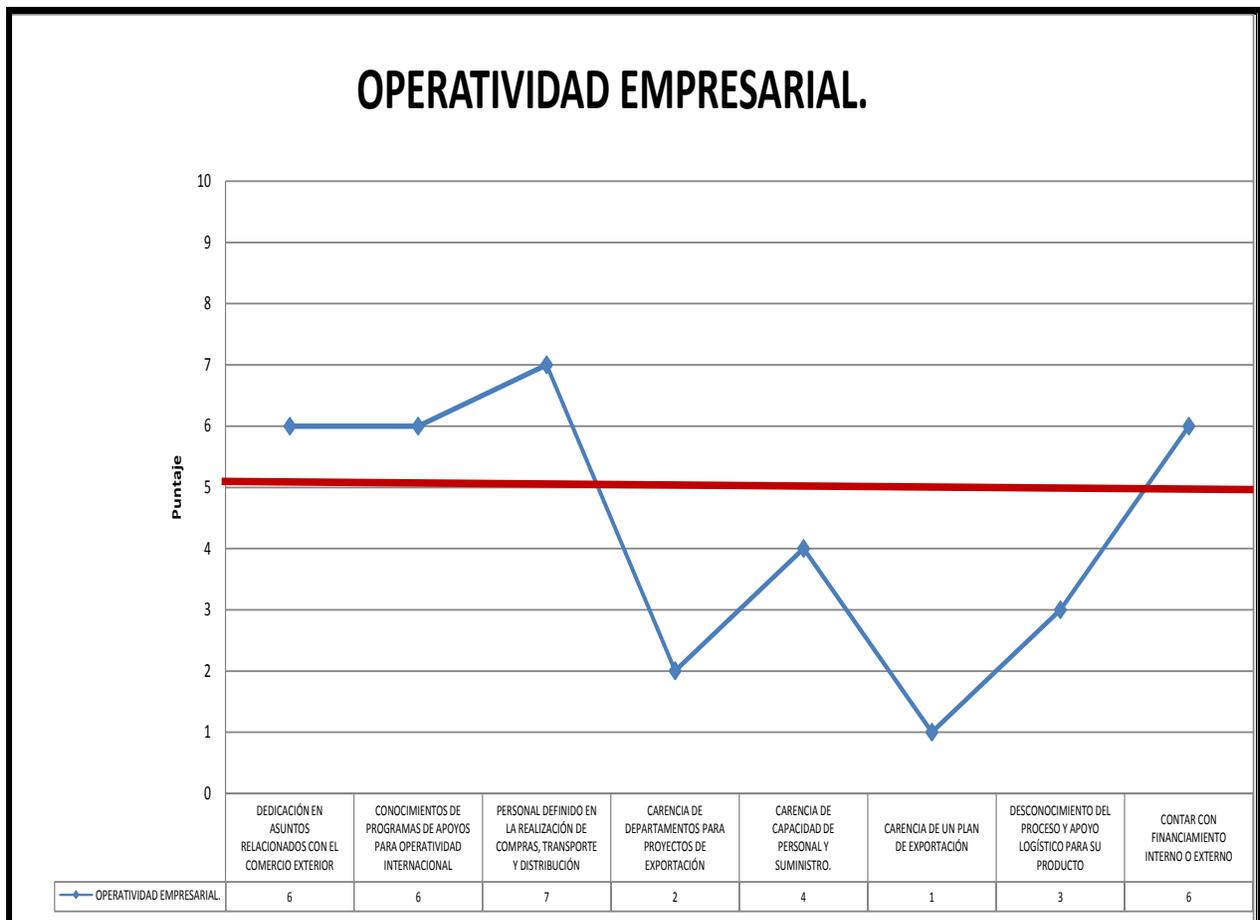
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con rentabilidad estable. • Reducción de costo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desorganización en el control, existencia y almacenamiento del producto. • Maquinaria y equipamiento con inadecuado mantenimiento y orden. • Obtener materia prima fuera del país. • No contar con exceso de producción para exportar.
OPORTUNIDAD	AMENAZA.
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento en el mercado exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependere de proveedor de Materia Prima en el Exterior.

5.1.3. Operatividad empresarial. Es aquella que se utiliza para conocer el grado de organización que tiene la entidad, en la forma que realizan sus actividades y la dedicación efectiva de la empresa para la resolución de problemas u obstáculos que deben ser gestionados en el mercado internacional.	Escala de valoración.				
	Muy baja 1-2	Baja 3-4	Media 5-6	Alta 7-8	Muy Alta 9-10
1. ¿Los directivos de la empresa dedican tiempo en asuntos relacionados con el comercio exterior?					
2. ¿La empresa tiene definido departamentos de exportación o personal asignado para la realización de actividades en mercados extranjeros?					
3. ¿Tiene la empresa capacidad de suministro y capacidad de trabajo humano para comprometerse con las exigencias de operación de nuevos mercados?					
4. ¿La empresa ha definido dentro su plan estratégico un plan de exportación o internacionalización?					
5. ¿Tiene conocimientos de los programas de apoyos de instituciones públicas y privadas disponibles para su empresa en la operatividad internacional?					
6. ¿La empresa cuenta con personal definido con responsables en la realización de compras, transporte y distribución asignándoles sus respectivas responsabilidades?					
7. ¿La empresa cuenta con el conocimiento sobre el proceso y apoyo logístico requerido para la internacionalización y comercialización de sus productos y/o servicios?					
8. ¿La empresa dispone de financiamiento interno o externo suficiente para la operatividad internacional?					

Total Operatividad empresarial= 35

$$X \text{ Factor} = \frac{\sum \text{Evaluación Sub-Factores.}}{\text{N}^\circ \text{ Sub- Factores}} = 35/8 = 4.4 \text{ Operatividad empresarial}$$

Comentario: La empresa ha obtenido una puntuación de 4.4 en Operatividad empresarial que indica que el funcionamiento empresarial no se está desarrollando como debe ser, por lo que debe reforzar su organización, enfatizando la necesidad de contar con un departamento o personal que atienda las exportaciones, estructurar un plan que guie el proceso e informarse mejor de los beneficios de instituciones y programas que se han desarrollado para esta actividad, y reforzar la investigación sobre los procesos logísticos que utilizará.

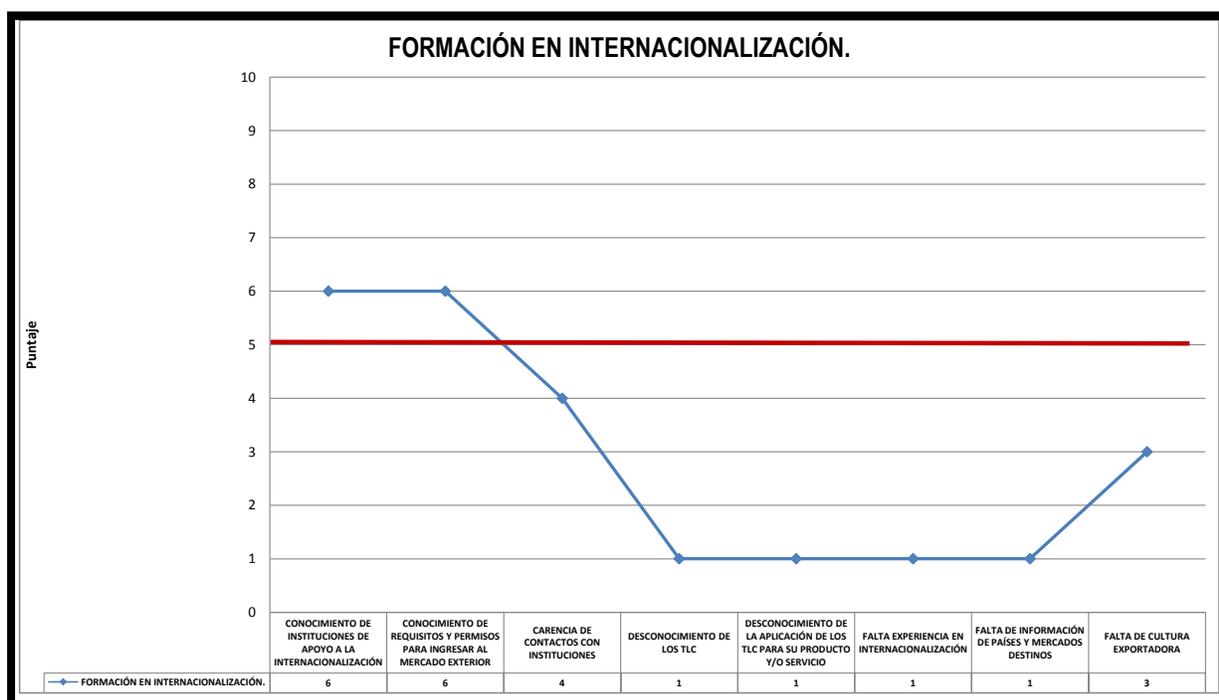


FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Dedicación en asuntos relacionados con el comercio exterior.• Conocimientos de programas de apoyos para operatividad internacional.• Personal definido en la realización de compras, transporte y distribución.• Contar con financiamiento interno o externo.	<ul style="list-style-type: none">• Carencia de departamentos para proyectos de exportación.• Carencia de capacidad de personal y suministro.• Carencia de un plan de exportación.• Desconocimiento del proceso y apoyo logístico para su producto.

5.1.4. Formación en internacionalización. Es el tiempo, esfuerzo y conocimientos de la empresa respecto a comercio internacional y su preparación ante la internacionalización.	Escala de valoración.				
	Muy baja 1-2	Baja 3-4	Media 5-6	Alta 7-8	Muy Alta 9-10
1. ¿Conoce las instituciones nacionales e internacionales y programas que apoyan a la internacionalización?	○1—○2—○3—○4—○5—●6—○7—○8—○9—○10				
2. ¿Ha realizado algún tipo de contacto con las instituciones?	○1—○2—○3—●4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
3. ¿Tiene conocimiento de los tratados que El Salvador ha suscrito?	●1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
4. ¿Comprende la aplicación de los Tratados para su producto y/o servicio?	●1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
5. ¿Tiene claro cuáles son los requisitos y permisos que necesita su producto y/o servicio para ingresar a mercados internacionales?	○1—○2—○3—○4—○5—●6—○7—○8—○9—○10				
6. ¿Ha realizado algún tipo de opción para internacionalizarse? (agentes, distribuidores etc.)	●1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
7. ¿La empresa cuenta con información sobre los países y mercados metas para sus productos y/o servicios?	●1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
8. ¿La empresa mantiene o promueve una cultura exportadora?	○1—○2—●3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
Total Formación en internacionalización = 23					
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> $\frac{\sum \text{Evaluación Sub-Factores.}}{\text{N}^\circ \text{ Sub- Factores}}$ </div> $= 23/8 = 2.9 \text{ Formación en Internacionalización.}$					

Comentario: Formación en Internacionalización. Este ítems identifica el conocimiento con que cuenta la empresa para internacionalizarse, obteniendo una puntuación de 2.9 aproximándose a la puntuación más baja, se debe adoptar medidas para informarse de los tratados que ha suscrito El Salvador y la aplicación

de estos, que serán un apoyo a la actividad exportadora. La selección de opción de internacionalización no debe ser apresurada para lo que, necesita información que contribuya a la determinación de esta, asimismo información del país al cual ingresará y fomentar una cultura exportadora.



FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de instituciones de apoyo a la internacionalización. • Conocimiento de requisitos y permisos para ingresar al mercado exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de contactos con instituciones. • Desconocimiento de los TLC. • Desconocimiento de la aplicación de los TLC para su producto y/o servicio. • Falta experiencia en Internacionalización. • Falta de información de países y mercados destinos. • Falta de Cultura Exportadora.

5.1.5. Habilidades acumuladas. Es la experiencia preliminar en el mercado local que ayuda y apoya al crecimiento en el mercado internacional.	Escala de valoración.				
	Muy baja 1-2	Baja 3-4	Media 5-6	Alta 7-8	Muy Alta 9-10
1. ¿Tiene mucho tiempo de operar en el mercado?	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦ — ⑧ — ⑨ — ⑩				
2. ¿Vende sus productos y servicios en todo el país?	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦ — ⑧ — ⑨ — ⑩				
3. ¿Considera que sus ventas han tenido incrementos en los 3 últimos años?	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦ — ⑧ — ⑨ — ⑩				
4. ¿Ha tenido la oportunidad de exportar en alguna ocasión?	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦ — ⑧ — ⑨ — ⑩				
5. ¿Su equipo directivo y personal tiene experiencia o formación en comercio internacional?	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦ — ⑧ — ⑨ — ⑩				
6. ¿La empresa ha recibido asistencia técnica, buscando el desarrollo de la competitividad y un mejor desempeño de la organización?	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦ — ⑧ — ⑨ — ⑩				
7. ¿La empresa ha realizado alianzas estratégicas en conjunto con otras empresas?	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦ — ⑧ — ⑨ — ⑩				
8. ¿La empresa ha participado en capacitaciones sobre temas específicos (Marketing o Ventas etc.) para mejorar sus procesos o maneras de realizar sus actividades?	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦ — ⑧ — ⑨ — ⑩				
9. ¿La empresa capacita a su equipo directivo y personal en el uso de nuevas tecnologías?	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦ — ⑧ — ⑨ — ⑩				
10. ¿La empresa cuenta con certificaciones de calidad de sus productos y/o servicios necesarias para ser competitiva?	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦ — ⑧ — ⑨ — ⑩				
11. ¿La empresa ha tenido la oportunidad de participar en ferias o misiones comerciales?	① — ② — ③ — ④ — ⑤ — ⑥ — ⑦ — ⑧ — ⑨ — ⑩				

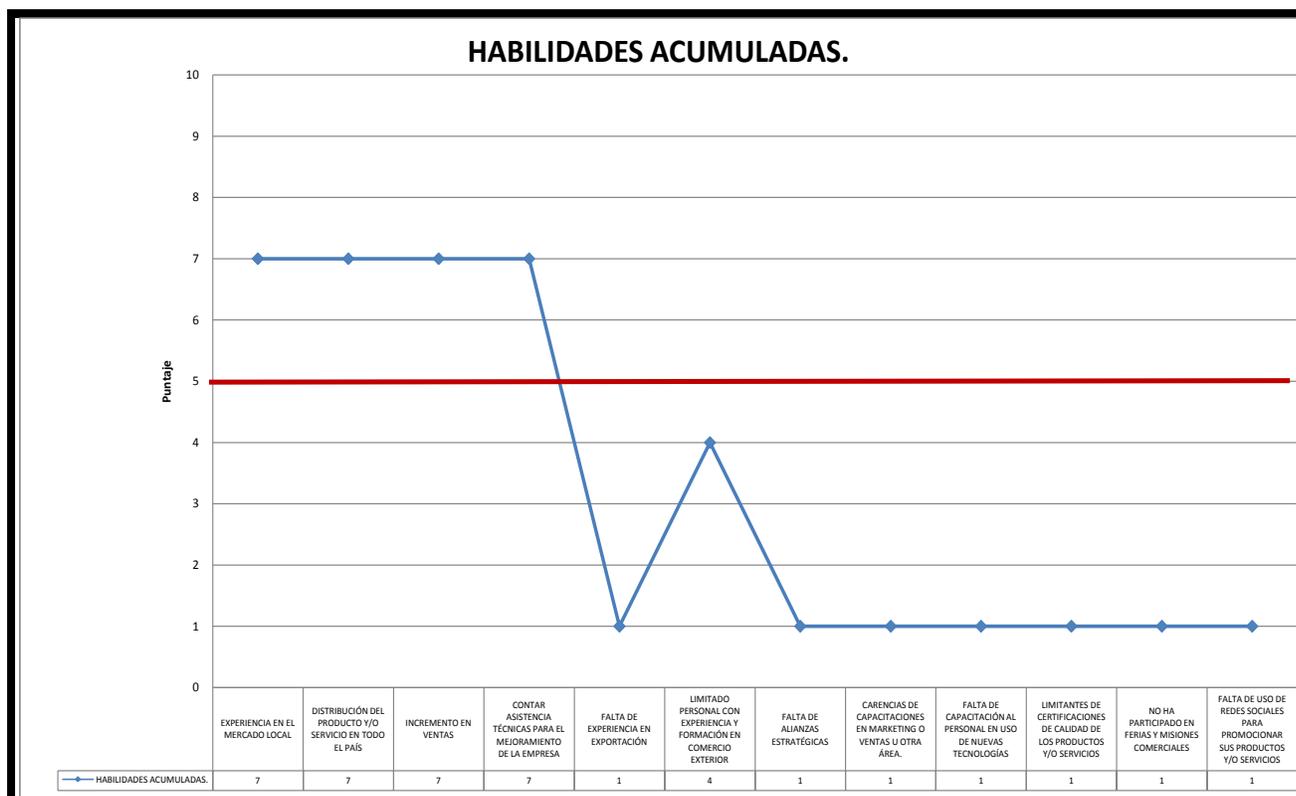
12. ¿La empresa utiliza las redes sociales para promocionar sus productos y servicios?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Total Habilidades acumuladas= 39

$$\bar{X} \text{ Factor} = \frac{\sum \text{Evaluación Sub-Factores.}}{\text{N}^\circ \text{ Sub- Factores}} = 39/12 = 3.3 \text{ Habilidades acumuladas.}$$

Comentario: Habilidades acumuladas Indica la experiencia preliminar en el mercado local que proporcionará apoyo para el crecimiento en el mercado externo, obtuvo 3.3 está puntuación debajo de la media señala que debe prepararse cuidadosamente para la salida al mercado exterior la empresa presenta debilidades al no contar con experiencia en el comercio internacional, ni contar con alianzas estratégicas, no poseer capacidades y habilidades en temas específicos referidos al marketing o las ventas, ni en el uso de nueva tecnología y limitadas certificaciones de calidad de sus productos.

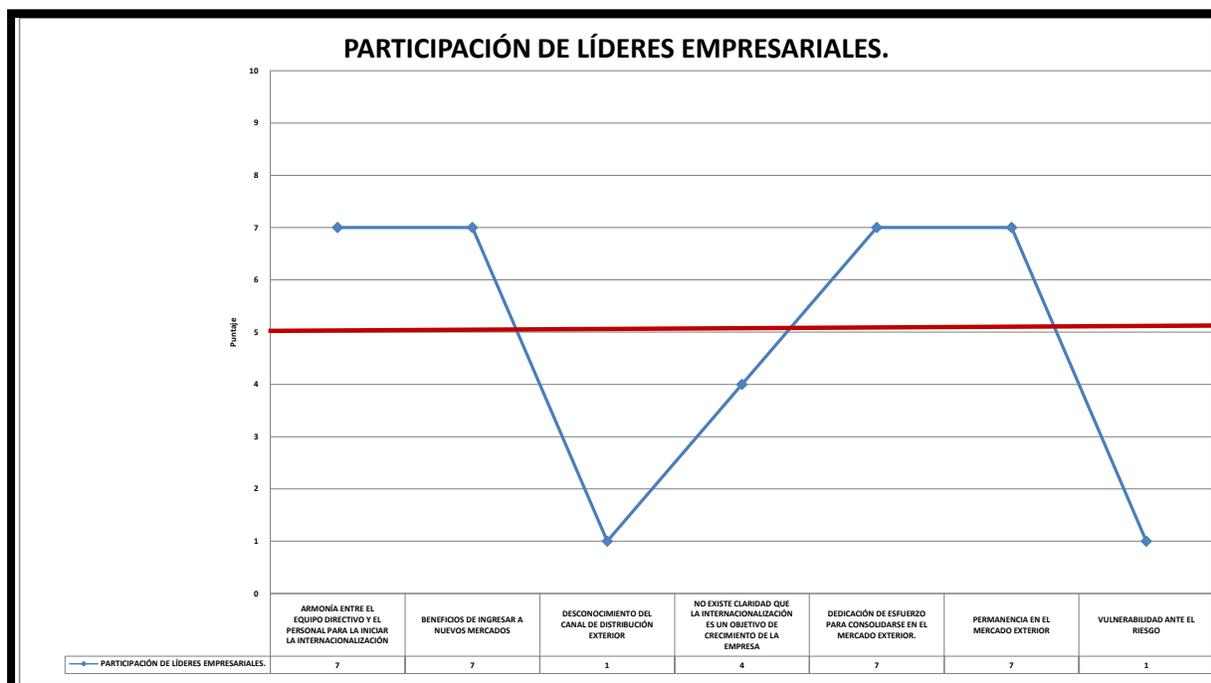


FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en el mercado local. • Distribución del producto y/o servicio en todo el país. • Incremento en ventas. • Contar asistencia técnicas para el mejoramiento de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia en exportación. • Limitado personal con experiencia y formación en comercio exterior. • Falta de alianzas estratégicas. • Carencias de capacitaciones en marketing o ventas u otra área. • Falta de capacitación al personal en uso de nuevas tecnologías. • Limitantes de certificaciones de calidad de los productos y/o servicios. • No ha participado en ferias y misiones comerciales. • Falta de uso de redes sociales para promocionar sus productos y/o servicios.

5.1.6 Participación de los líderes empresariales. Es la voluntad efectiva de los líderes empresariales de abordar el camino hacia la internacionalización asumiendo el riesgo y esfuerzo para conseguir el propósito final del mercado internacional.	Escala de valoración.				
	Muy baja 1-2	Baja 3-4	Media 5-6	Alta 7-8	Muy Alta 9-10
1. ¿Tiene claro que la internacionalización es un objetivo de crecimiento de la empresa? (ya sea a través de la exportación u otra forma)	○1—○2—○3—●4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
2. ¿Está dispuesto a poner en riesgo parte de sus resultados actuales por el esfuerzo de ingresar a mercados extranjeros?	●1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
3. ¿Está dispuesto a emplear tiempo y esfuerzo para consolidarse internacionalmente?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—●7—○8—○9—○10				
4. ¿Existe armonía por parte del equipo directivo y el personal para internacionalizarse?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—●7—○8—○9—○10				
5. ¿Existe claridad para la empresa que es beneficioso salir a nuevos mercados?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—●7—○8—○9—○10				
6. ¿A largo plazo la empresa tiene un panorama sobre el canal de distribución exterior que utilizará? (ventas en ferias, agentes etc.)	●1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
7. ¿La empresa tendría como objetivo permanecer en el mercado internacional?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—●7—○8—○9—○10				
Total Participación de los Líderes Empresariales= 34					
$\bar{X} \text{ Factor} = \frac{\sum \text{Evaluación Sub-Factores.}}{\text{N}^\circ \text{ Sub-Factores}} = 34/7 = 4.9 \text{ Participación de los Líderes Empresariales.}$					

Comentario: Participación de los Líderes empresariales. La empresa obtuvo una puntuación 4.9 no tiene claridad acerca de si la internacionalización es un objetivo de crecimiento para la empresa, no muestra disposición de aceptar riesgos al iniciar su salida al exterior, carece de identificación del canal de

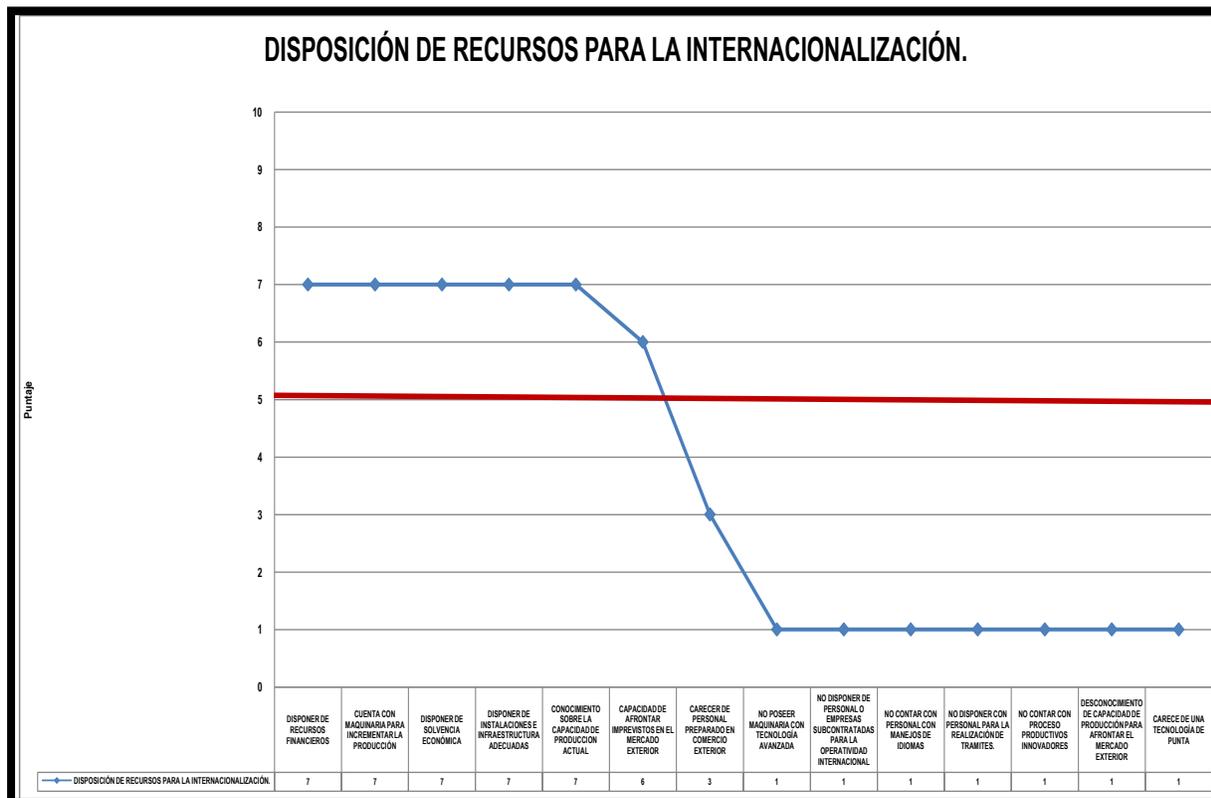
distribución exterior que utilizará. Aunque está dispuesto a dedicar tiempo para consolidarse internacionalmente y existe una armonía entre el equipo directivo y personal, además tiene como objetivo permanecer en el mercado exterior, necesitará reforzar aquellas debilidades que le impiden el ingreso al mercado internacional.



FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Armonía entre el equipo directivo y el personal para la iniciar la internacionalización. • Beneficios de ingresar a nuevos mercados. • Dedicación de esfuerzo para consolidarse en el mercado exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento del canal de distribución exterior. • No existe claridad que la internacionalización es un objetivo de crecimiento de la empresa
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Permanencia en el mercado exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vulnerabilidad ante el riesgo.

13. ¿La empresa tiene conocimiento de su capacidad de producción actual?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input checked="" type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10
14. ¿La empresa tiene la capacidad para afrontar los imprevistos que se le puedan presentar en los mercados internacionales?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input checked="" type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10
Total Disposición de recursos para la internacionalización= 51	
$\bar{X} \text{ Factor} = \frac{\sum \text{Evaluación Sub-Factores.}}{\text{N}^\circ \text{ Sub-Factores}}$	=51/14= 3.64 Disposición de recursos para la Internacionalización.

Comentario: Disposición de Recursos para la Internacionalización. Ha obtenido 3.64 puntuación baja que muestra las dificultades que tiene la empresa para internacionalizarse en cuanto a su Recurso humano, Finanzas, Producción y un aspecto que la empresa debe cuidar es la falta de personal u empresas subcontratadas para la realización de aspectos logísticos internacionales.



FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Disponer de recursos financieros. • Cuenta con maquinaria para incrementar la producción. • Disponer de solvencia económica. • Posee instalaciones e infraestructura adecuadas. • Capacidad de afrontar imprevistos en el mercado exterior. • Conocimiento de su capacidad de producción actual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carecer de personal preparado en comercio exterior. • No poseer maquinaria con tecnología avanzada. • No cuenta con personal u empresas subcontratadas para la operatividad internacional. • No contar con personal con manejos de idiomas. • Carece de personal para la realización de trámites. • No contar con proceso productivos innovadores. • Desconocimiento de capacidad de producción para afrontar el mercado exterior. • Carece de tecnología de punta.

5.1.8. Dedicación de productos y servicios. Es la comprobación si el producto y/o servicios poseen las condiciones de atender las demandas de mercados internacionales, identificando características competitivas para el mercado internacional.	Escala de valoración.									
	Muy baja 1-2	Baja 3-4	Media 5-6	Alta 7-8	Muy Alta 9-10					
1. ¿Considera que su producto y/o servicio es original y con una ventaja única?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input checked="" type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10
2. ¿La empresa tiene identificado el producto y/o servicio que le genera mayores utilidades en el mercado?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9	<input checked="" type="radio"/> 10
3. ¿Su producto y/o servicio tiene facilidades de adaptaciones para el mercado internacional sin costos altos?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input checked="" type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10
4. ¿El uso de su producto y/o servicio no requiere de un servicio adicional?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9	<input checked="" type="radio"/> 10
5. ¿La marca está protegida para el ingreso al mercado internacional?	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10
6. ¿La empresa tiene el producto y/o servicio que cumple con los requerimientos y normas exigidos en el mercado internacional?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input checked="" type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10
7. ¿La empresa no tiene que realizar modificaciones fundamentales para comercializarlo y trasladar el producto en el mercado de destino (la forma de prestación del servicio en el país de destino) que repercutan en el precio final?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input checked="" type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10
8. ¿La empresa cuenta con un producto y/o servicio de calidad?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input checked="" type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10
9. ¿La empresa invierte en investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios?	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10
10. ¿El producto de la empresa requiere almacenaje y distribución con altos costo en el mercado internacional?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input checked="" type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10

11. ¿La empresa está en la capacidad de ofrecer el producto y/o servicio de manera inmediata, sin la dificultad de abastecimiento de pedidos?

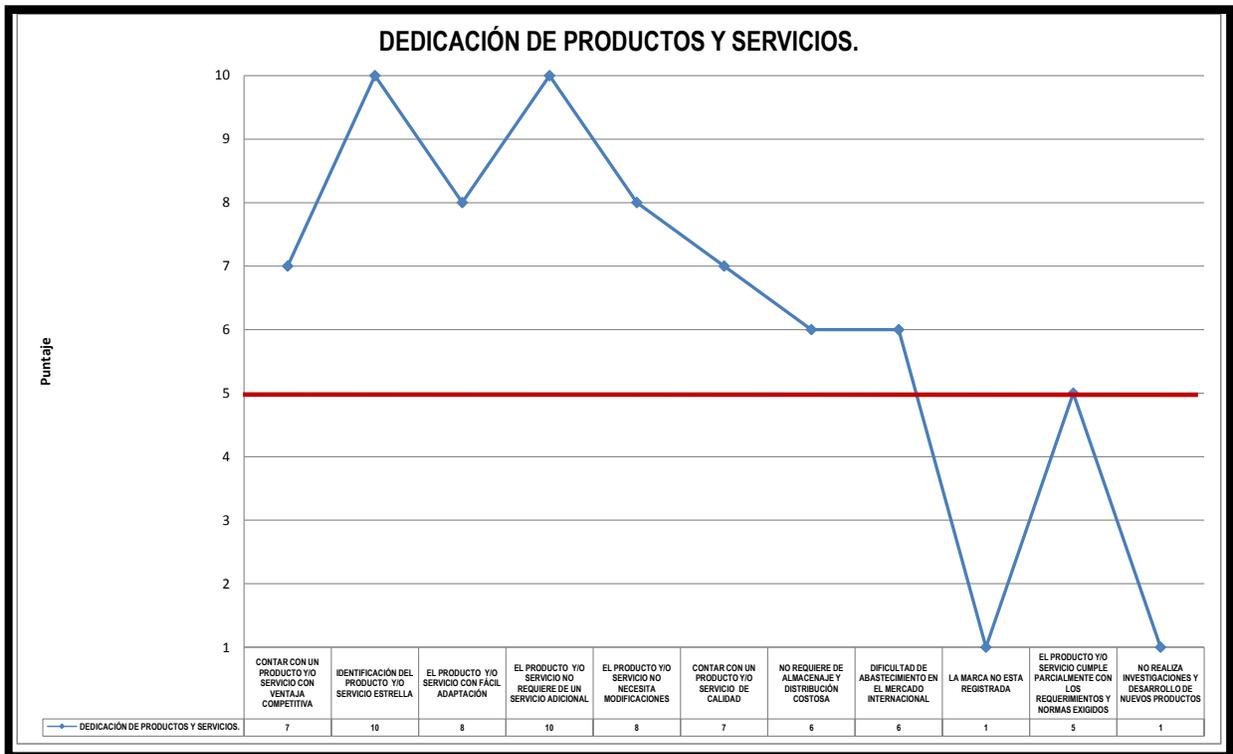
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Total Dedicación de productos y servicios= 69

$$\text{X Factor} = \frac{\sum \text{Evaluación Sub-Factores.}}{\text{N}^\circ \text{ Sub-Factores}}$$

= 69/11=6.3 Dedicación de productos y servicios.

Comentario: Dedicación de Productos y Servicios. La empresa ha obtenido 6.3 muestra que la empresa conoce su producto el cual tendría la capacidad de atender la demanda del mercado internacional. Las preguntas referidas a la protección de marca tienen puntuación baja lo cual refleja la necesidad de registro y protección de la misma.



FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con un producto y/o servicio con ventaja competitiva • Identificación del producto y/o servicio estrella • El producto y/o servicio con fácil adaptación • El producto y/o servicio no requiere de un servicio adicional • El producto y/o servicio no necesita modificaciones • Contar con un producto y/o servicio de calidad • No Requiere de almacenaje y distribución costosa • No hay dificultad de abastecimiento en el mercado internacional 	<ul style="list-style-type: none"> • La marca no está registrada • El producto y/o servicio cumple parcialmente con los requerimientos y normas exigidos • No realiza investigaciones y desarrollo de nuevos productos

Total Información Precisa= 25	
$\bar{X} \text{ Factor} = \frac{\sum \text{Evaluación Sub-Factores.}}{\text{N}^\circ \text{ Sub-Factores}}$	= 25/10 = 2.5 Información Precisa

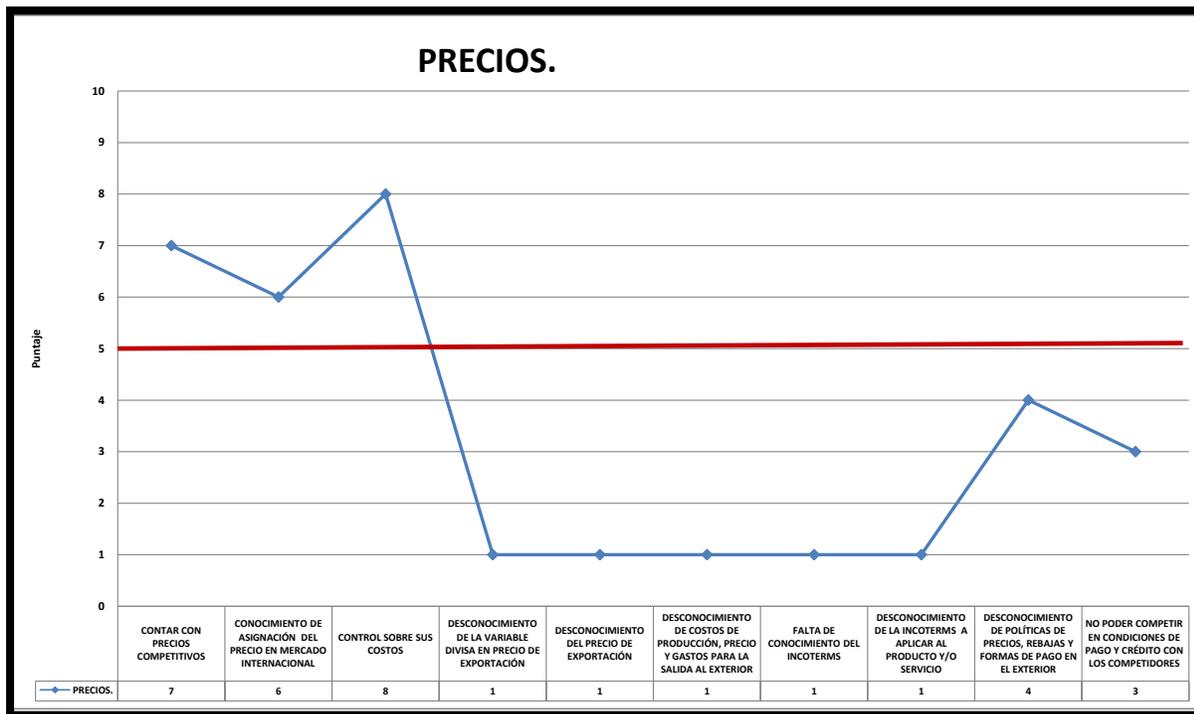
Comentario: Información Precisa. La información que se refiere a los países, competidores y mercados internacionales en la puntuación de 2.5, refleja que está mostrando debilidad en el conocimiento sobre mercados de ingresos, requisitos y procedimientos, cadena de distribución, conocimiento de formas de hacer negocios, beneficios e incentivos para la promoción de las exportaciones y en la determinación de recursos para el mercadeo internacional.



FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Conocimiento de las formas de comercialización del producto.• Conocimiento de los cambios del sector.	<ul style="list-style-type: none">• Desconocimiento de la competencia, mercado y cliente internacional.• Carencia de investigación de requisitos y procedimientos ingreso al mercado exterior.• Desconocimiento de la cadena de distribución.• Desconocimiento de la evolución tecnológica• Desconocimiento de estudios e informes de países de destino.• Falta de dedicación al mercadeo internacional.• Desconocimiento de cultura y formas de hacer negocios del país destino.• Desconocimiento de los incentivos a las exportaciones.

5.1.10. Precios. Es el conocimiento del margen que se puede obtener del precio, esto nos indicará si el esfuerzo de ingreso a nuevos mercados resulta viable o no.	Escala de valoración.				
	Muy baja 1-2	Baja 3-4	Media 5-6	Alta 7-8	Muy Alta 9-10
1. ¿Considera la empresa que tiene precios competitivos para el mercado internacional?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
2. ¿La empresa ha realizado el cálculo del precio de exportación de sus productos?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
3. La empresa ha contemplado las variables de las divisas dentro de su precio de exportación?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
4. ¿La empresa cuenta con información sobre costos de producción, precios de referencia y gastos relacionados con la salida al exterior?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
5. ¿La empresa tiene conocimiento sobre el precio que le asignara a su producto y/o servicios en el mercado internacional?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
6. ¿La empresa tiene conocimiento y control sobre sus costos?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
7. ¿La empresa tiene conocimientos sobre los INCOTERMS?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
8. ¿La empresa ha identificado el tipo de INCOTERMS a utilizar en las negociaciones internacionales?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
9. ¿La empresa ha establecido políticas de precios, rebajas y formas de pagos para el mercado exterior?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
10. ¿La empresa podría competir en condiciones de pago y crédito con sus competidores?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
Total Precios= 33					
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> $\bar{X} \text{ Factor} = \frac{\sum \text{Evaluación Sub-Factores.}}{\text{N}^\circ \text{ Sub- Factores}}$ </div> = 33/10= 3.3 Precios					

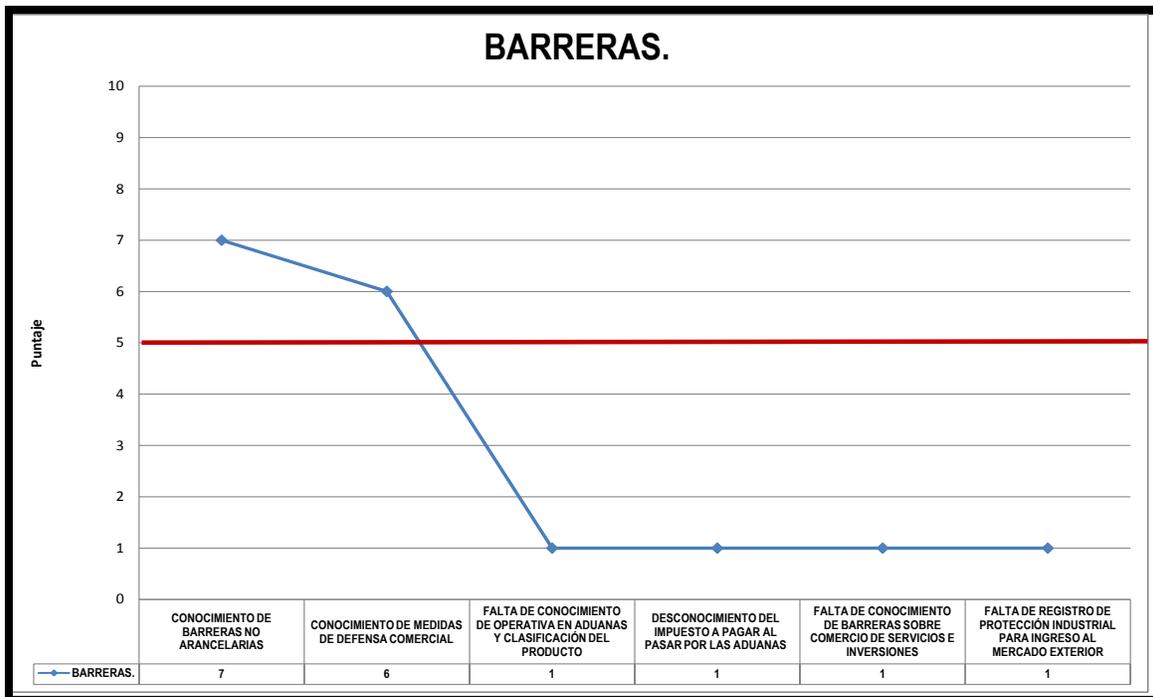
Comentario: Precios. Los esfuerzos que la empresa realiza en la determinación del precio de internacionalización del producto tiene una puntuación debajo de la media de 3.3, por lo que es necesario integrar la variables necesarias y realizar con detalle los cálculos determinantes como costos que no tienen previstos dependiendo el INCOTERMS que se utilizará para el ingreso al mercado internacional.



FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Contar con precios competitivos. • Conocimiento de asignación del precio en mercado internacional. • Control sobre sus costos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desconocimiento de la variable divisa en precio de exportación • Desconocimiento del precio de exportación. • Desconocimiento de costos de producción, precio y gastos para la salida al exterior. • Falta de conocimiento del INCOTERMS. • Desconocimiento de la INCOTERMS a aplicar al producto y/o servicio. • Desconocimiento de políticas de precios, rebajas y formas de pago en el exterior. • No poder competir en condiciones de pago y crédito con los competidores.

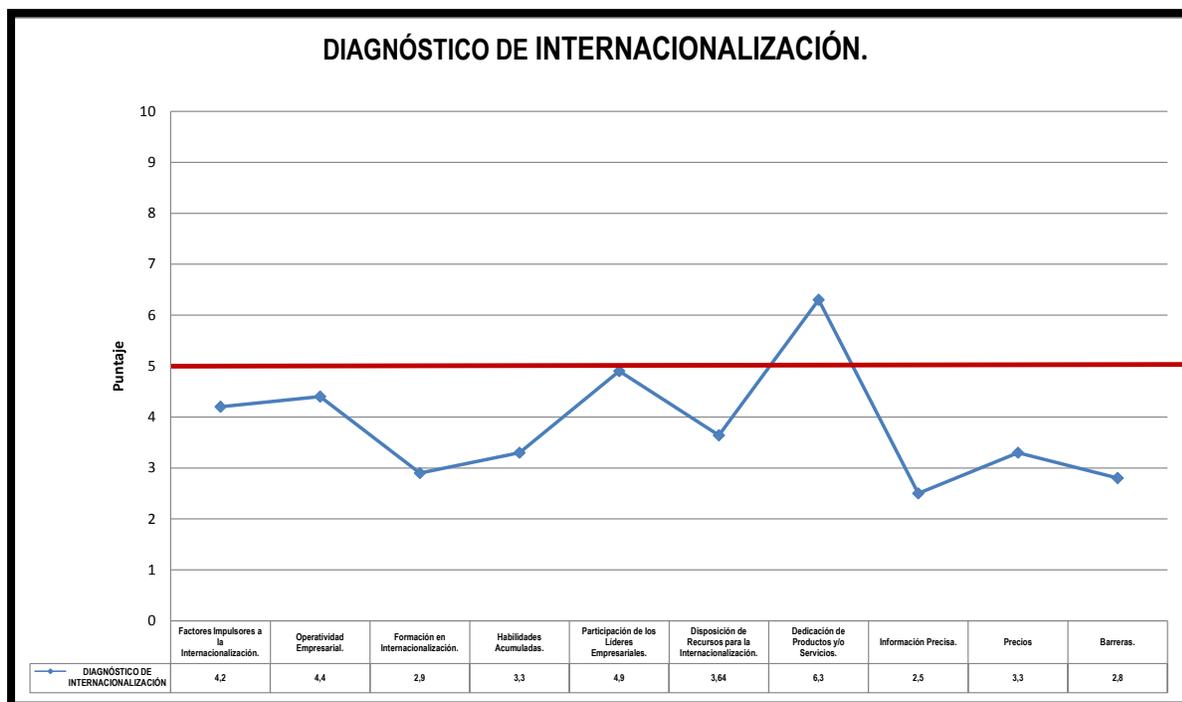
5.1.11. Barreras. Es el análisis de las dificultades a las que la empresa se enfrenta y debe superar para iniciar su salida al exterior dependiendo de las características de los países y sectores, puede ser de índole aduanera o comercial las cuales podrían dificultar el tráfico de productos y/o servicios en el comercio exterior.	Escala de valoración. Grado de incidencia de la barrera.									
	Si 1-2	3-4	5-6	7-8	No 9-10					
1. ¿La empresa posee registros sobre protección de su propiedad industrial (marca, producto, patentes) y permisos de habilitación profesional en los mercados internacionales?	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10
2. ¿La empresa tiene conocimiento sobre la operativa de aduanas y sus respectivas clasificaciones de sus productos y/o servicio para salir del país?	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10
3. ¿La empresa conoce sobre el tipo de impuestos que deberá pagar al pasar los productos a través de las aduanas?	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10
4. ¿La empresa tiene conocimiento de las barreras no arancelarias que afrontaría su producto o servicio (medioambientales y de responsabilidad social)?	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input checked="" type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10
5. ¿La empresa tiene conocimiento sobre las medidas de defensa comercial aplicadas a la exportación?(Anti-dumping, anti-subsidios y cláusulas de salvaguardia)	<input type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input checked="" type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10
6. ¿La empresa tiene conocimiento sobre las barreras al comercio de servicios e inversiones?(limitaciones a la propiedad de capital, requisitos de creación de Joint-Ventures, restricciones a la repatriación de capitales, restricciones al trato Nación Más Favorecida, restricciones al Trato Nacional y restricciones basadas en la nacionalidad de los empleados)	<input checked="" type="radio"/> 1	<input type="radio"/> 2	<input type="radio"/> 3	<input type="radio"/> 4	<input type="radio"/> 5	<input type="radio"/> 6	<input type="radio"/> 7	<input type="radio"/> 8	<input type="radio"/> 9	<input type="radio"/> 10
Total Barreras=17										
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> $\text{X Factor} = \frac{\sum \text{Evaluación Sub-Factores.}}{\text{N}^\circ \text{ Sub-Factores}}$ </div> $= 17/6 = 2.8 \text{ Barreras.}$										

Comentario: Barreras. Este ítems tiene puntuación baja de 2.8 lo cual indica que la empresa tiene barreras que representarán mucha dificultad para ingresar a mercados extranjeros, necesitando informarse de todo el proceso para el ingreso al mercado internacional.



FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de barreras no arancelarias. • Conocimiento de medidas de defensa comercial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento de operativa en aduanas y clasificación del producto. • Desconocimiento del impuesto a pagar al pasar por las aduanas. • Falta de conocimiento de barreras sobre comercio de servicios e inversiones.
AMENAZAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de registro de protección industrial para ingreso al mercado exterior 	

5.7. Resultados Finales del Caso Ilustrativo.



Resultados del Diagnóstico de Internacionalización.	Evaluación
Actitud.	
Factores Impulsores a la Internacionalización.	4.2
Operatividad Empresarial.	4.4
Formación en Internacionalización.	2.9
Habilidades Acumuladas.	3.3
Participación de los Líderes Empresariales.	4.9
Total Actitud	19.7
Aptitud.	
Disposición de Recursos para la Internacionalización.	3.64
Dedicación de Productos y Servicios.	6.3
Información Precisa.	2.5
Precios	3.3
Total Aptitud	15.7
Riesgo	
Barreras.	2.8
Total riesgo	2.8

MEDICIÓN DE LA ACTITUD, APTITUD Y RIESGO.

Resultados del Diagnóstico de Internacionalización.	Promedio	Factor	Valor ponderado
Actitud.	3.94	40%	1.58
Aptitud.	3.92	40%	1.57
Riesgo	2.8	20%	0.56
Total Evaluación final			3.71

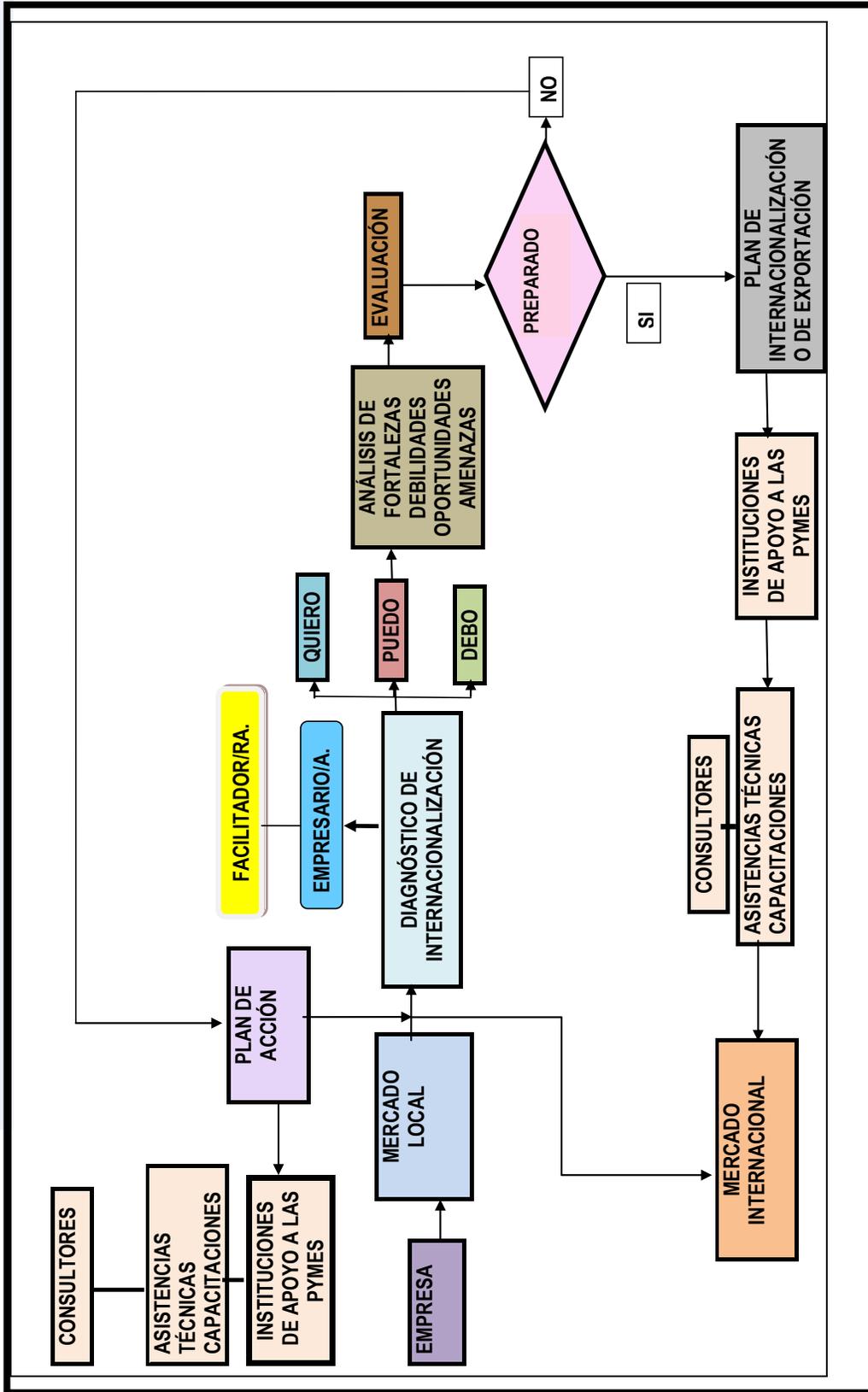
INTERPRETACIÓN.

Al comparar el Diagnóstico con la escala sugerida que indica: No está listo para iniciar la internacionalización requiere de un gran esfuerzo, iniciando con el examen minucioso de los factores en los cuales se presenta valores menores, no es recomendable que elija la exportación bajo sus propios medios, ya que su Aptitud o Actitud este por debajo del 20% la exportación no es una opción directa para su empresa y es recomendable que busque otras formas de entrada acorde a sus recursos y capacidades.

5.8. Recomendaciones Genéricas de Opciones de Internacionalización.

Entre algunas recomendaciones genéricas que se pueden estudiar a fin de establecer estrategias de exportación están las siguientes: Venta Directa, Venta Compartida y Venta Subcontratada o Indirecta (Ver Anexo N° 8).

IV. ESQUEMA DEL DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN.



BIBLIOGRAFÍA.

1. Libros.

- Albizu, Vidal y Uria Análisis del potencial competitivo para la exportación, versión 02/07 Julio 2007.
- Castillo Jacobo, Marvin Edgardo Como exportar desde El Salvador: practicas de mercado y política comercial. Primera edición 2001.
- Colaiacovo, Juan Luis, exportación, comercialización y administración internacional. Centro Internacional de administración y comercio, Lima, Perú, 1983.
- García sordo, Juan B, Marketing Internacional McGraw-Hill segunda edición 2007.
- Simón Otero Miguel Ángel, Business Rocket Internacionalización: como iniciar la expansión de su empresa en el mercado internacional 1ª Edición 2008.
- Michael R. Czinkota, Ilka A. Ronkainen Marketing Internacional séptima edición, 2005.

2. Tesis.

- Calderón López, William Antonio y otros "Guía metodológica para el diagnóstico financiero enfocado a la mediana empresa de la industria dedicada a la elaboración de productos de panadería en el área metropolitana de San Salvador". Caso Ilustrativo. Universidad de El Salvador Facultad de Ciencias Económicas 2008.

3. Revistas.

- Informe Comercio Internacional Tercer Trimestre 2011, Ministerio de Economía.

4. Web.

- Coordinación general de universidades tecnológicas (cgut) francisco petrarca no. 321, col. Chapultepec morales, México DF

- Sistemas de gestión empresarial en las pymes; gestión empresarial: estado actual en las pymes industriales del consorcio regional toaring. corres Guillermo, Lic. Jugón mónica, Ing. urrutia silvia, Ing. paravié diana y Ing. chiodi franco.
- La empresa PYME <http://img.redusers.com/imagenes/libros/lpcu127/capitulogratis.pdf>
- Universidad santa maría modelo de diagnostico bajo la visión de proceso marco de trabajo conceptual <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/diagorgmarcon.pdf>
- La capacitación en la administración de recursos humanos <http://www.rrhh-web.com/capacitacion.html>
- Perspectivas teóricas sobre la internacionalización de empresas: <http://www.eumed.net/tesis/igs/2.pdf>
- Universia business review dificultades en la internacionalización de la empresa <http://ubr.universia.net/pdfs/UBR0042004018.pdf>
- José María Carrillo de Albornoz y Serra Manual de auto diagnóstico estratégico.
- Plan de internacionalización de empresas http://www.emprenemjunts.es/descargas/330_descarga.pdf
- Exportar paso a paso Dirección de promoción exportaciones PRO CHILE <http://rc.prochile.gob.cl/exportar/20227/La%20Exportaci%C3%B3n>
- La Economía Salvadoreña en el periodo de crisis, Tesis de 1989.
- Política Comercial y Evolución del Sector Exportador Durante los Noventa en El Salvador. FUSADES
- Guías empresariales <http://www.contactopyme.gob.mx>.
- Informe Comercio Internacional Tercer Trimestre 2011, Ministerio de Economía.

- Exportar paso a paso <http://www.exportarpassoapaso.gob.sv/bienes/index.htm>
- Exportar paso a paso <http://www.exportarpassoapaso.gob.sv/servicios/index.htm>
- <http://www.elsalvadorcompite.gob.sv/comext.html>
- Manual de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Una contribución a la mejora de los sistemas de información y el desarrollo de las políticas públicas
<http://www.eclac.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/8/38988/P38988.xml&xsl=/comercio/tpl/p9f.xsl&base=/tpl/top-bottom.xslt>
- <http://www.bcr.gob.sv/uploaded/content/category/1543847176.pdf> revisado en Julio 2011.
- Instituto del Banco Mundial y CENPROMYPE Desarrollo de la MIPYME, políticas de apoyo y CAFTA julio 2005.
- www.proesa.com.sv/ Agencia de Promoción de Exportaciones e Inversiones de El Salvador.
- www.bcr.gob.sv/ Banco Central de Reserva de El Salvador
- www.bmi.gob.sv/ Banco Multisectorial de Inversiones.
- www.camarasal.com/ Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.
- www.minec.gob.sv/ Ministerio de Economía.
- www.conamype.gob.sv/ Comisión Nacional de la Micro y pequeña empresa.
- www.coexport.com Corporación de Exportadores de El Salvador.
- www.fepade.org.sv/ Fundación Empresarial para el Desarrollo Educativo.
- www.fusades.org/ Fundación Salvadoreña para El Desarrollo Económico y Social.
- http://media.peru.info/catalogo/attach/PEI_Prompex_2007-2011.pdf Plan estratégico institucional PROMPEX Perú 2006.

- La importancia del reconocimiento de marca para liderar el mercado
<http://www.microsoft.com/business/eses/Content/Paginas/article.aspx?cbcid=273>.
- Producto atractivo <http://www.slideshare.net/marcemyl/cmo-lograr-productos-ms-atractivos-segn-el-canal-de-venta-elegido>
- ProMéxico: inversión y comercio, Como determinar el precio de exportación
<http://www.promexico.gob.mx/> Actualizado Marzo 2010.
- Sistema de información empresarial de Canarias Etapas de internacionalización.
http://www.siecan.org/index.php?option=com_content&view=article&id=168&Itemid=91&lang=es.
Año 2012.
- Cámara de Comercio de Bogotá vicepresidencia de competitividad empresarial servicio de consultoría especializada autodiagnóstico empresarial.
- Econ. Simón Molina, Inversión Extranjera en América Latina y el Caribe, año 2008.
<http://www.slideshare.net/Edllyber/inversion-extranjera-3892219>
- Olga Mihaescu, Alex Rialp y Josep Rialp, La Internacionalización de la empresa Española en los nuevos estados miembros de la UE: Guía práctica. Octubre 2005.
- <http://books.google.com.sv/books?id=qW1VStk1eYC&pg=PA33&dq=exportacion+directa&hl=es&sa=X&ei=tKEuT5mGOcnEtwfjpszZDw&ved=0CDIQ6AEwAA#v=onepage&q=exportacion%20directa&f=false>
- Sanguino, R. "El Sistema de Distribución Comercial", año 2001.
<http://ciberconta.unizar.es/leccion/distribucion/distribucion.pdf>
- Inma Rodriguez Ardura. Principios y estrategias de marketing, año 2006
[.http://books.google.com.sv/books](http://books.google.com.sv/books)

- Muñiz, Rafael. Marketing en el siglo XXI. Madrid: Centro de Estudios Financieros. 2008
<http://es.scribd.com/berzav72/d/32929978-Canales-de-Comercializacion>
- Definición, características y ventajas del consorcio de exportación, Mayo 2010
<http://maryconsorcioexportacion.blogspot.com/2010/05/definicion-caracteristicas-y-ventajas.html>
- Econ. Simón Molina, Inversión Extranjera en América Latina y el Caribe, año 2008.
<http://www.slideshare.net/Edllyber/inversion-extranjera-3892219>
- Olga Mihaescu, Alex Rialp y Josep Rialp, La Internacionalización de la empresa Española en los nuevos estados miembros de la UE: Guía práctica. Octubre 2005.
- <http://books.google.com.sv/books?id=qW1VStk1eYC&pg=PA33&dq=exportacion+directa&hl=es&sa=X&ei=tKEuT5mGOcnEtwfjpszZDw&ved=0CDIQ6AEwAA#v=onepage&q=exportacion%20directa&f=false>.
- Sanguino, R. "El Sistema de Distribución Comercial", año 2001.
<http://ciberconta.unizar.es/leccion/districom/districom.pdf>
- Inma Rodríguez Ardura. Principios y estrategias de marketing, año 2006
<http://books.google.com.sv/books?id=-3j-OkJ4IBYC&pg=PA354&lpg=PA354&dq=fuerza+de+ventas+propia&source=bl&ots=rj0rzgx5iW&sig=kIW85MDtKICaDGSEv9aA45g6dbQ&hl=es&sa=X&ei=25ouT9GEGKoictwfKvbDwDw&sqj=2&ved=0CDwQ6AEwBA#v=onepage&q=fuerza%20de%20ventas%20propia&f=false>
- Muñiz, Rafael. Marketing en el siglo XXI. Madrid: Centro de Estudios Financieros. 2008
<http://es.scribd.com/berzav72/d/32929978-Canales-de-Comercializacion>

- Definición, características y ventajas del consorcio de exportación, Mayo 2010
<http://maryconsorcioexportacion.blogspot.com/2010/05/definicion-caracteristicas-y-ventajas.html>
La relación es ocasional, para una determinada operación

5. CONGRESO.

- Tercer encuentro de exportadores y premios a exportadores Diciembre 2011. COEXPORT
Programa AL-INVEST IV.

ANEXOS

ANEXO N° 1.

CUADROS COMPARATIVOS DE DIAGNÓSTICOS DE EXPORTACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN.

Test de potencialidad exportadora INNOVA CHILE-CORFO. Innovación e Internacionalización.	TEST DEL EXPORTADOR Cámara de comercio e industria Zaragoza	CAPACIDAD EXPORTADORA.
<ul style="list-style-type: none">➤ Motivación➤ Recursos➤ Experiencia➤ Producto➤ Expectativas➤ Información➤ Barreras➤ Precios➤ Desempeño ambiental	<ul style="list-style-type: none">➤ Motivaciones y Expectativas.➤ Productos➤ Recursos➤ Información➤ Promoción.	<ul style="list-style-type: none">➤ Habilidades de expansión a otros mercados.➤ Competencias de la empresa.➤ Stock de recursos.➤ Stock de capacidades.➤ Capacidades de marketing➤ Variables de la decisión de la actividad presente.➤ Variables de riesgo percibido.➤ Variables de marketing <p>(LAS CAPACIDADES ORGANIZATIVAS Y LOS MERCADOS INTERNACIONALES. UNA VISIÓN INTERDISCIPLINAR DESDE LAS TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN Y DEL MARKETING)</p>

CUADROS COMPARATIVOS DE DIAGNÓSTICOS DE EXPORTACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN.

Auto diagnóstico potencial de exportación. Programa PIPE 2000.	Test para evaluar la capacidad competitiva (autor es profesor del Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador (Cedex) de la Universidad de Palermo).	Evaluación de la capacidad exportadora. (Econ. Martin Pinedo Manzur, MGE)
<ul style="list-style-type: none">➤ Motivación.➤ Operativa internacional.➤ Recursos disponibles➤ Experiencia acumulada➤ Producto adecuado➤ Expectativas adecuadas.➤ Información disponible➤ Barreras existentes.➤ Capacidad de precios razonables.➤ Implicación decidida del equipo directivo.	<ul style="list-style-type: none">➤ Actitud frente a la internacionalización.➤ Estructura interna para enfrentar la exportación.➤ Elaboración de costos.➤ Política de calidad.➤ Selección de proveedores y de la materia prima utilizada.➤ Maquinaria.➤ Packaging.➤ Catálogos y políticas de comunicación.➤ Posicionamiento en el mercado.	<p>Evaluación de:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Capacidad productiva.➤ Capacidad financiera.➤ Capacidad comercial.➤ Recursos humanos➤ Capacidad gerencial➤ Capacidad de exportación.

CUADROS COMPARATIVOS DE DIAGNÓSTICOS DE EXPORTACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN.

DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL Y DE INTERNACIONALIZACIÓN (COEXPORT).

Diagnóstico empresarial	Diagnóstico de Internacionalización.	Evaluación De Áreas Cumplimiento De Requisitos Técnicos (E.E.U.U)
➤ Situación Empresarial	➤ Cultura exportadora	➤ Requerimientos generales.
➤ Organización	➤ Unidad de exportaciones	➤ Requisitos para ingreso de productos frescos.
➤ Clientes	➤ Mercado objetivo	➤ Requisitos para ingreso de productos procesados.
➤ Ventas	➤ Adecuación del producto	➤ Procedimientos y documentación en frontera.
➤ Mercado	➤ Capacidad productiva	
➤ Competitividad	➤ Financiamiento de la operación	
➤ Finanzas	➤ Precio de exportación	
➤ Recurso Humano		
➤ Tecnología		
➤ Producción		
➤ Suministros		
➤ Innovación		

ANEXO N° 2.

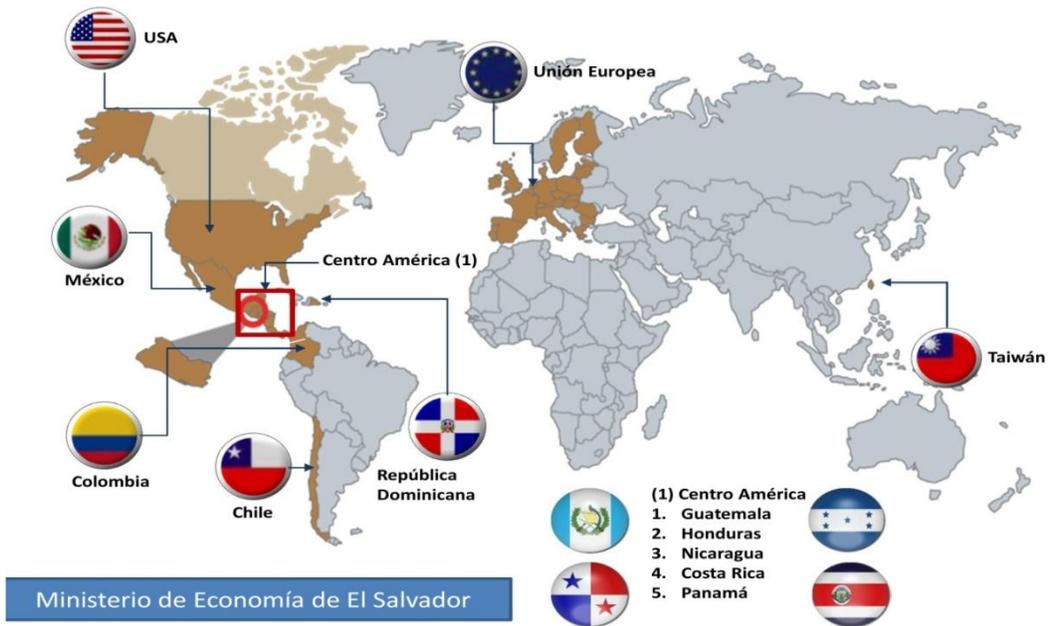
Principales productos de Exportación.

Principales Productos de exportación del 2011	
01	Animales Vivos y Productos del Reino Animal.
02	Productos del Reino Vegetal.
03	Grasas y Aceites Animales o Vegetales; Productos de su Desdoblamiento; Grasas Alimenticias Elaboradas; Ceras de Origen Animal o Vegetal.
04	Productos de las Industrias Alimentarias; Bebidas, Líquidos Alcohólicos y Vinagre; Tabaco y Sucedáneos del Tabaco, Elaborados.
05	Productos Minerales.
06	Productos de las Industrias Químicos o de las Industrias Conexas.
07	Plástico y sus Manufacturas; Caucho y sus Manufacturas.
08	Pieles, Cueros, Peletería y Manufacturas de Estas Materias; Artículos de Talabartería o Guarnicionería; Artículos de Viaje, Bolsos de Maní (carteras) y Continentes Similares; Manufacturas de Tripa.
09	Madera, Carbón Vegetal y Manufacturas de Madera; Corcho y sus Manufacturas; Manufacturas de Espartería o Cestería.
10	Pasta de Madera o de las Demás Materias Fibrosas Celulósicas; Papel o Carbón Para Reciclar (desperdicios y Desechos); Papel o Cartón y sus Aplicaciones.
11	Materias Textiles y sus Manufacturas.
12	Calzado, Sombreros y Demás Tocados, Paraguas, Quitasoles, Bastones, Látigos, Fustas y sus Partes; Plumas Preparadas y Artículos de Plumas; Flores Artificiales; Manufacturas de Cabello.
13	Manufacturas de Piedra, Yeso Fraguable, Cemento, Amianto (asbesto), Mica o Materias Análogas; Productos Cerámicos; Vidrio y sus Manufacturas.
14	Perlas Finas (naturales) o Cultivadas, Piedras Preciosas o Semipreciosas, Metales Preciosos, Chapados de Metal Precioso (plaque) y Manufacturas de Estas Materias Primas; Bisutería; Monedas.
15	Metales Comunes y sus Manufacturas.
16	Máquinas y Aparatos, Material Eléctrico y sus Partes; Aparatos de Grabación o Reproducción de Sonido, Aparatos de Grabación o Reproducción de Imagen y Sonido en Televisión y las Partes y Accesorios de Estos Aparatos.
17	Material del Transporte.
18	Instrumentos y Aparatos de Óptica, Fotografía o Cinematografía, de Medida de Control o Precisión; Instrumentos y Aparatos Medico Quirúrgicos; Aparatos de Relojería; Instrumentos Musicales; Partes y Accesorios de Estos Instrumentos y Aparatos.
19	Armas, Municiones, y sus Partes y Accesorios.
20	Mercancías y Productos Diversos.

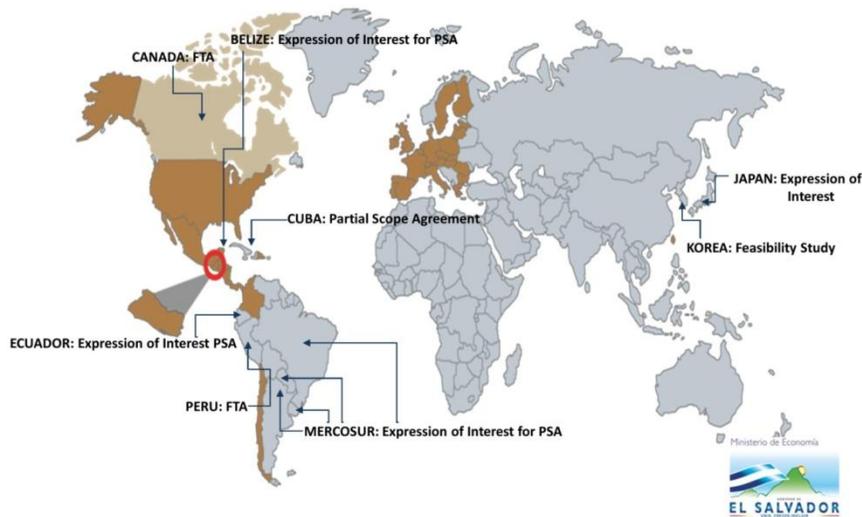
Fuente: El Salvador trade.

ANEXO N° 3.

Tratados de Libre Comercio



Tratados y Acuerdos en Proceso de Negociación



CUADRO RESUMEN DE LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO DE EL SALVADOR.

TLC	Signatarios	Fecha de firma o suscripción	Ratificación	Vigencia	Productos	Programa de desgravación arancelaria
TLC México	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Estados Unidos ✓ México ✓ El Salvador ✓ Guatemala ✓ Honduras 	29 de junio de 2000.	7 de diciembre de 2000.	15 de marzo de 2001.	Camisas de algodón, películas metalizadas con impresión, hilados de algodón sin peinar, cajas impermeabilizadas de cartón, machetes, botas de plástico, mangueras de plástico, etc.	La totalidad de productos incluidos en el programa de desgravación quedará libre de arancel para ingresar a México en el año 2010 y para ingresar a El Salvador en el año 2012.
TLC República Dominicana	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Costa Rica ✓ El Salvador ✓ Guatemala ✓ Honduras ✓ Nicaragua ✓ Republica Dominicana 	3 de Marzo de 2000.	8 de Junio de 2000.000	4 de octubre de 2001.	Acumuladores eléctricos, bebidas de frutas, medicamentos, películas de aluminio en rollos impresos, galletas, toallas de algodón, escobas plásticas, conductores eléctricos.	En el año 2004, se completó el programa de desgravación arancelaria, por lo que todos los productos gozan de cero arancel, excepto aquellos que están excluidos (0.8% del universo arancelario). Dentro de los excluidos se encuentran productos agropecuarios como los lácteos, arroz y productos avícolas.
TLC Chile	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Chile ✓ Costa Rica ✓ El Salvador ✓ Guatemala ✓ Honduras ✓ Nicaragua 	18 de octubre de 1999.	18 de octubre de 1999.	1 de junio de 2002.	Azúcar blanca, escobas plásticas, escaleras de aluminio, harina de langostino, entre otros.	La totalidad de productos incluidos en el programa de desgravación quedará libre de arancel para ingresar a Chile en el año 2011 y para ingresar a El Salvador en el año 2017.

TLC	Signatarios	Fecha de firma o suscripción	Ratificación	Vigencia	Productos	Programa de desgravación arancelaria
TLC Panamá	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Costa Rica ✓ El Salvador ✓ Guatemala ✓ Honduras ✓ Nicaragua ✓ Panamá 	06 de marzo de 2002.	03 de octubre de 2002.	11 de abril de 2003.	Bebidas de frutas, medicamentos, atún, acumuladores eléctricos, cueros y pieles de bovino, artículos plásticos desechables, entre otros.	La totalidad de productos incluidos en el programa de desgravación quedará libre de arancel para ingresar tanto a Panamá como a El Salvador en el año 2013.
TLC Centroamérica–USA (CAFTA-DR)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Costa Rica ✓ Republicana Dominicana ✓ El Salvador ✓ Guatemala ✓ Honduras ✓ Nicaragua ✓ Estados Unidos 	5 de agosto de 2004	17 de diciembre de 2004.	1 de marzo de 2006	Azúcar, mini langosta congelada, toallas de algodón, camisas de algodón para hombre, calzado con parte superior de cuero natural, néctares de fruta, entre otros.	La totalidad de mercancías incluidas en el programa de desgravación, quedarán libres de aranceles a partir del 1 de enero del año 2020.
TLC Taiwán, Honduras y El Salvador	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Taiwán ✓ Honduras ✓ El Salvador 	07 de mayo de 2007.	10 de agosto de 2007.	01 de marzo de 2008.	Azúcar, atún, harina de pescado, café oro, iguanas verdes, semilla de marañón, ajonjolí, etc.	mercancías contempladas en la suscripción de desgravación, quedarán libres de aranceles aduaneros a partir del 1 de enero del año 2020.
TLC entre Colombia, Guatemala Honduras y El Salvador.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Colombia ✓ Guatemala ✓ Honduras ✓ El Salvador 	9 de agosto de 2007.	21 de agosto de 2008.	01 de febrero de 2010.	bombas de aire o de vacío, cierres de cremalleras, papel o cartón para reciclar, desechos y desperdicios de plásticos, medicamentos, baúles, etc.	Mercancías contempladas en la suscripción de desgravación, quedarán libres de aranceles aduaneros a partir del 1 de enero del año 2020.

Creación de grupo con información de Ministerio de Economía de El Salvador y Amcham de El Salvador.



ANEXO N° 4.
UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL



GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORES DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR QUE ACTUALMENTE ESTÁN EXPORTANDO.

Nosotras María Raquel Espinoza, Brenda Guadalupe Cabrera y Linda Marianita Acosta, estudiantes Egresadas de Licenciatura en Mercadeo Internacional. Estamos realizando Propuesta de un Diseño de Diagnóstico de Internacionalización para potenciar iniciativas de exportación para Pequeñas y Medianas Empresas en el área Metropolitana de San Salvador, solicitamos su valiosa colaboración en contestar de forma objetiva las siguientes preguntas. Los resultados obtenidos serán tratados de manera confidencial y únicamente serán utilizados en el estudio.

I. GENERALES

Nombre de la empresa: _____

Cargo: _____

Sector: _____

Nº de Empleados. _____ Tiempo de Fundación de la empresa _____

Tiempo de exportar: _____

Productos que elabora _____

Productos de Exportación: _____

Mercado de exportación: _____

II. ESPECIFICAS.

1. Coméntenos sobre su experiencia exportadora.
2. ¿Cuáles son los motivos que lo impulsaron a exportar?
3. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrento al exportar?
4. ¿Los Tratados de Libre Comercio que el país ha suscrito le benefician en su actividad exportadora? (Comente)
5. ¿La situación económica de su empresa ha mejorado con la exportación? (Comente).
6. ¿Anteriormente a incursionar en la actividad exportadora, realizo estudios previos? (Comente).
7. ¿Explique el apoyo que ha recibido por parte de instituciones para iniciar la internacionalización?
8. ¿Realizo su empresa Diagnóstico de Exportación o Internacionalización antes de iniciar el proyecto de exportación? (Comente su utilidad y si cancelo algún pago).
9. Que recomendaciones haría a empresarios que desean exportar actualmente.

Gracias por su colaboración.



UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL



GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORES DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR QUE ACTUALMENTE ESTÁN EN PROCESO EXPORTACIÓN.

Nosotras María Raquel Espinoza, Brenda Guadalupe Cabrera y Linda Marianita Acosta, estudiantes Egresadas de Licenciatura en Mercadeo Internacional. Estamos realizando Propuesta de un Diseño de Diagnóstico de Internacionalización para potenciar iniciativas de exportación para Pequeñas y Medianas Empresas en el área Metropolitana de San Salvador, solicitamos su valiosa colaboración en contestar de forma objetiva las siguientes preguntas. Los resultados obtenidos serán tratados de manera confidencial y únicamente serán utilizados en el estudio.

I. GENERALES

Nombre de la empresa: _____

Cargo: _____

Sector: _____

Nº de Empleados. _____ Tiempo de Fundación de la empresa _____

Productos que elabora _____

Productos que planifica exportar: _____

Mercado al cual pretende exportar _____

II. ESPECIFICAS.

1. Háblenos un poco sobre su experiencia en materia de exportación.
2. ¿Explique sobre las motivaciones que lo han impulsado a expandirse a mercados internacionales?
3. ¿Considera que es el momento de Exportar?
4. ¿Cuáles son los objetivos que pretende alcanzar la empresa con la Exportación?
5. ¿Considera que su empresa está en capacidad de exportar? (explique)
6. Háblenos sobre los apoyos institucionales que está recibiendo para iniciar en el proceso de exportación.
7. ¿Ha realizado estudios de Diagnóstico de Internacionalización para medir su capacidad de exportación? (Explique su utilidad y disposición a pagar el estudio)
8. ¿Comente las principales barreras u obstáculos que está enfrentando en el proceso de Internacionalización?
9. ¿Ha realizado un Plan de Internacionalización o Exportación (explique, recibe asesoría, instituciones)
10. Que recomendaciones podría efectuar para aquellas empresas que quieran exportar sus productos.

Gracias por su colaboración.



**UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE MERCADEO INTERNACIONAL**



**GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A DIRECTORES DE PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR QUE ACTUALMENTE NO EXPORTAN.**

Nosotras María Raquel Espinoza, Brenda Guadalupe Cabrera y Linda Marianita Acosta, estudiantes Egresadas de Licenciatura en Mercadeo Internacional. Estamos realizando Propuesta de un Diseño de Diagnóstico de Internacionalización para potenciar iniciativas de exportación para Pequeñas y Medianas Empresas en el área Metropolitana de San Salvador, solicitamos su valiosa colaboración en contestar de forma objetiva las siguientes preguntas. Los resultados obtenidos serán tratados de manera confidencial y únicamente serán utilizados en el estudio.

I. GENERALES

Nombre de la empresa: _____

Cargo: _____

Sector: _____

Nº de Empleados. _____ Tiempo de Fundación de la empresa _____

Productos que elabora _____

Mercado al cual desearía exportar _____

II. ESPECÍFICAS.

1. Coméntenos las causas por las cuales aún no ha decidido exportar sus productos.
2. ¿Ha tenido oportunidad de exportar en alguna ocasión? (comente)
3. ¿Considera que su empresa tiene la capacidad de exportar? (explique)
4. ¿Considera que su empresa debe exportar urgentemente para mejorar su rentabilidad?
5. ¿Cuáles serían los productos que pudiese exportar?
6. Coméntenos si conoce de instituciones que apoyen la exportación para la pequeña y mediana empresa.
7. ¿Ha realizado un Diagnóstico de Internacionalización para medir la capacidad exportadora de su empresa?
8. Está en la disposición de pagar un estudio de Diagnóstico de Internacionalización.
9. A su juicio porque las empresas no deciden exportar.
10. ¿Tiene planificado exportar en el corto plazo? (Comente, periodo, productos, mercado y lo que piensa hacer para lograrlo).
11. Coméntenos su experiencia personal en lo que a exportación se refiere.

Gracias por su colaboración.

ANEXO N° 5. INFORMACIÓN GENERAL EMPRESAS EXPORTADORAS

Nombre de la empresa	Cargo	Sector	N° de Empleados	Tiempo de Fundación de la empresa	Tiempo de exportar	Productos que elabora	Productos de Exportación	Mercado de exportación
Exportadora El Volcán S.A.	Coordinador de exportación	Agroindustria	52	14 años	14 años	Café oro lavado	Café oro lavado.	Estados Unidos, Canadá, Europa, Taiwán, Japón y Australia
Baner S.A. de C.V.	Asistente Administrativo	Servicios	8	6 años	2 años	Encuestas	Personal y logística para encuestas	Honduras
Despacho Financiero Aguilar S.A. de C.V.	Gerente Contable	Servicios	28	4 años	3 años	Servicios contables y financieros	Servicios contables y financieros	Centro América y El Caribe
Hacienda los Nacimientos. (Rhina de Rehman)	Gerente General	Agroindustria	12	16 años	11 años	Polvo de añil y otros colorantes, jaleas, siropes, productos deshidratados y turismo	Polvo de añil y productos colorantes	Turquía, Alemania, España, Francia, Chile, Paraguay, Perú, Guatemala y Argentina
IPESA de El Salvador	Gerente de Operaciones y Logística Operacional	Servicios	57	39 años	39 años	Distribuidores de equipos de informática e impresiones, software Base de datos	Base de datos	Guatemala (casa matriz), Honduras, Nicaragua ocasionalmente a Costa Rica y Panamá.
Perfumes y fragancias Fraiche S.A. de C.V.	Asistente a la Gerencia General	Comercio	15	3 años	1 años	Fragancias y esencias de perfumes	Fragancias y esencias de perfumes	Centro América
Activa S.A de C.V	Jefe de compras	Farmacéutico	200	40 años	25 años	Medicamentos	Medicamentos	Centro América
Calcetines y textiles S.A de C.V	Gerente de recursos humanos y exportación.	Textiles	46	8 años	8 años	Calcetines y medias	Calcetines y medias	Centro América y principalmente Nicaragua, Estados Unidos y México.
Polímeros S.A de C.V	Asistente de Gerencia de ventas.	Plásticos y caucho.	52	38 años.	11 años	Línea térmica, líneas especiales entre otros.	Línea térmica, líneas especiales entre otros.	Centro América
Villalobos S.A de C.V	Jefe Administrativo	Alimentos y bebidas.	332	25 años	4 años	Pan dulce, galletas	Margarita	Estados Unidos
CONACSA	Gerente General	Agroindustria	25	15 años	5 años	Concentrados de alta calidad	Concentrados	Centroamérica

INFORMACIÓN GENERAL EMPRESA EN PROCESO DE EXPORTACIÓN.

Nombre de la empresa	Cargo	Sector	Nº de Empleados	Tiempo de Fundación de la empresa	Productos que elabora	Productos que planifica exportar.	Mercado al cual desearía exportar
Industrias Ferreti S.A de C.V	Gerente de Recursos humano	Textil	40	1 año	Prendas de vestir, camisetas y calcetines.	Prendas de vestir, camisetas y calcetines.	Centroamérica.

INFORMACIÓN GENERAL EMPRESA NO EXPORTADORA.

Nombre de la empresa	Cargo	Sector	Nº de Empleados	Tiempo de Fundación de la empresa	Productos que elabora	Productos que planificaría exportar	Mercados de exportación.
DFA Inversiones, S.A. de C.V.	Gerente General / Representante Legal	Servicios	21	1 año	Asesoría Financiera	Asesoría Financiera	Centroamérica
A3 Inversiones S.A. de C.V.	Gerente	Servicios	8	2 años	Servicio Financieros	Servicio Financieros	Centroamérica
Productos pecuarios S. A de C.V	Gerente general	Agropecuaria farmacéutico.	12	31 años	Medicamentos	Medicamentos	Caribe
Súper marino S. A de C.V	Asistente de Gerencia y Auxiliar Contable.	Agroindustria.	28	22 años	Mariscos en general.	Mariscos en general.	Guatemala
Bella Fruta.	Propietario.	Alimentos y bebidas.	7	30 años	Jaleas y fruta confitada.	Jaleas y fruta confitada.	Estados Unidos y Centroamérica
AGROINDUSTRIAS ALARCON	Gerente de operaciones	Agroindustria	35	20 años	Embutidos, (salchichas, jamones, mortadela, chorizos)	Embutidos, (salchichas, jamones, mortadela, chorizos)	Guatemala y Honduras
ZAMI S.A DE C.V	Gerente General	Plásticos	29	23 años	Promocionales tales como: Capas para lluvia, fundas porta documentos, bolsas en plástico y charol, porta menús, porta diplomas, bolígrafos estampados.	Promocionales tales como: Capas para lluvia, fundas porta documentos, bolsas en plástico y charol, porta menús, porta diplomas, bolígrafos estampados.	Honduras y Nicaragua
DECORACIONES Y ACABADOS EUROPEOS S.A DE C.V	Contador General	textil muebles	10	11 años	Muebles de madera tapizados con telas de lujo.	Muebles de madera tapizados con telas de lujo.	Guatemala

ANEXO N° 6. SÍNTESIS DE ENTREVISTAS DE EMPRESAS EXPORTADORAS.

PREGUNTAS	EMPRESA CALCETINES Y TEXTILES S.A DE C.V	EMPRESA POLIMEROS DE EL SALVADOR S.A DE C.V	EMPRESA ACTIVA S.A DE C.V.
1. Coméntenos sobre su experiencia exportadora.	Presentaron dificultad por los requerimientos y además las personas no conocían el producto.	Fue importante porque a nivel centroamericano son los pioneros y es difícil tener fábricas en otros países pero así se da a conocer el producto.	La empresa despacha mercadería alrededor de 3-4 por semana vía terrestre a través de distribuidores.
2. ¿Cuáles son los motivos que lo impulsaron a exportar?	Para obtener una mejor rentabilidad en la empresa y decidieron penetrar el mercado centroamericano en busca de mejores alternativas, un cliente de Nicaragua le gustó el producto y se convirtió en el distribuidor de la empresa.	Como una forma de que el producto tenga reconocimiento.	Expandir el mercado, abrirse a nuevas posibilidades negocian con clientes que normalmente no son muy buenos en El Salvador hay medicamentos que no se mueven en el salvador pero en otros países si y es rentable.
3. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrentó al exportar?	No existe un apoyo directo por parte del gobierno.	Los trámites en aduanas son más estrictos a raíz de la delincuencia.	La competencia del sector es bastante competitiva asimismo el involucramiento del mercado asiático ha traído un fuerte impacto a el salvador hay productos que eran fuertes acetaminofen e ibuprofeno pero como los están importando desde Asia son más baratos y la competencia hace que se tengan que buscar nuevas oportunidades.
4. ¿Los Tratados de Libre Comercio que el país ha suscrito le benefician en su actividad exportadora? (Comente)	Solo las grandes empresas se benefician con los TLC no así la pequeña y mediana por la exigencia de muchos requisitos.	Cita que en el caso de Centroamérica son menores los requisitos porque no es lo mismo que exportar a Europa.	Si agilizan las operaciones.
5. ¿La situación económica de su empresa ha mejorado con la exportación? (Comente).	La empresa ha mejorado en un 50% su rentabilidad.	Ha mejorado como resultado la empresa ha logrado reconocimiento.	Representan el 40% del mercado.

<p>6. ¿Anteriormente a incursionar en la actividad exportadora, realizo estudios previos? (Comente).</p>	<p>Se realizo un estudio de mercado en Nicaragua para conocer que tan aceptable era ese producto en ese país.</p>	<p>Si se realizaron estudios.</p>	<p>Estudios previos con empresas propias de cada país no quiso la empresa aventurarse porque dependiendo del rubro se debe estudiar cómo se mueven el producto en el rubro se identifican las principales fortalezas o debilidades en el caso de la empresa cuenta con fuerza de ventas, visitadores médicos y esto asegura un buen negocio.</p>
<p>7. ¿Explique el apoyo que ha recibido por parte de instituciones para iniciar la internacionalización?</p>	<p>A través de la Cámara de comercio e Industria de El Salvador.</p>	<p>No recibieron apoyo.</p>	<p>No recibieron apoyo todo lo realizaron por cuenta propia.</p>
<p>8. ¿Realizo su empresa Diagnóstico de exportación o internacionalización antes de iniciar el proyecto de exportación? (Comente su utilidad y si cancelo algún pago).</p>	<p>No solo se tomo la idea y se decidió exportar.</p>	<p>Si .</p>	<p>Si.</p>
<p>9. Que recomendaciones haría a empresarios que desean exportar actualmente.</p>	<p>Que tomen iniciativas con sus ideas para exportar.</p>	<p>Se da a conocer el producto y se debe invertir capital porque es rentable.</p>	<p>Conocer el mercado en el que se desea aventurar, medir las consecuencias de sus inversiones no solo es tener ganas, si no que investigar los mercados a incursionar y la capacidad para saber si esta en las condiciones de competir o de no competir y conocer la competencia que tendrá en otros países.</p>

PREGUNTAS	EMPRESA Hacienda los Nacimientos. (Rhina de Rehman)	EMPRESA IPESA de El Salvador.	EMPRESA Perfumes y fragancias Fraiche S.A. de C.V.
1. Coméntenos sobre su experiencia exportadora.	En el mundo de los colorantes naturales fue fácil exportar por que las normativas que existen en los diferentes países son muy parecidas. Se deben de utilizar estrategias de mercado en nuestro caso fue la certificación orgánica ya que los compradores confían en las certificaciones (calidad y buenas prácticas).	Los tramites que se han realizado son a través de otras empresas y el contacto más cercano que se ha tenido es cuando se inscribieron en el CENTREX.	Se gestiona como un trámite normal aduanal.
2. ¿Cuáles son los motivos que lo impulsaron a exportar?	Por qué el mercado local es muy pequeño. En la exportación a un que se venda más barato se compensa con el volumen de venta. Lo que permite el mantenimiento de la empresa.	Es una empresa con casa matriz en Guatemala que se ha expandido a nivel Centroamericano y se brindan servicio mutuamente. También se atienden proyectos pero son a clientes específicos que solicitan el servicio.	Crecer como empresa.
3. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrento al exportar?	Falta de conocimiento en el país, por parte del personal técnico de las instituciones que deben aprobar el producto para que salga a otro país. Las normativas y reglamentaciones, cultura por parte de otros países. El enfoque del técnico no es adecuado.	En el país no se han tenido problemas, pero en Guatemala hay que solicitar permisos para que puedan salir ciertos programas.	El trámite de permisos correspondientes.
4. ¿Los Tratados de Libre Comercio que el país ha suscrito le benefician en su actividad exportadora? (Comente)	No se han utilizado, pero próximamente se estudiarían para exportar alimentos.	La empresa no ha utilizado ningún tratado de los que ha firmado El Salvador.	No, no creo ninguna mejora.
5. ¿La situación económica de su empresa ha mejorado con la exportación? (Comente).	Si porque el financiamiento es a través de los clientes, lo que permite crecer sin pagar intereses y tiene asegurada la venta.	Si porque ha logrado expandirse a nivel Centroamericano. Y ha permitido realizar diversos negocios.	Si, se refleja en los ingresos.

<p>6. ¿Anteriormente a incursionar en la actividad exportadora, realizo estudios previos? (Comente).</p>	<p>Los estudios los realiza asistiendo a las ferias conociendo directamente a sus posibles clientes y mostrando sus productos.</p>	<p>No necesito estudios previos, ya que los equipos y programas que se transfieren son los mismos que se manejan en la red de empresas.</p>	<p>No, la exportación surgió como una necesidad por la demanda de fuera.</p>
<p>7. ¿Explique el apoyo que ha recibido por parte de instituciones para iniciar la internacionalización?</p>	<p>Si ha tenido beneficios por que estamos en continua información de todos los programas y ferias que se ofrecen. CONAMYPE, COEXPORT, AID, EXPRO, Cámara de Comercio e Industria de El Salvador.</p>	<p>No se recibió ningún tipo de apoyo.</p>	<p>Ninguno, no se ha buscado ningún tipo de apoyo.</p>
<p>8. ¿Realizo su empresa Diagnóstico de exportación o internacionalización antes de iniciar el proyecto de exportación? (Comente su utilidad y si cancelo algún pago).</p>	<p>La Cámara de Comercio realizó un diagnóstico.</p>	<p>No, porque se inició a exportar por necesidad de expansión de la misma empresa. Y tiene clientes específicos.</p>	<p>No, ninguno.</p>
<p>9. Que recomendaciones haría a empresarios que desean exportar actualmente.</p>	<p>Que busque apoyo de las instituciones para informarse y se acerque a instituciones promotoras, para conocer qué tipos de obstáculos existen. Hay que asistir a ferias. Se debe invertir. Tener visión a largo plazo. Tener una relación estrecha con el cliente, para conocer lo que realmente quiere. Mantenerse comunicado en forma continua.</p>	<p>Aprovechar las oportunidades que el gobierno hace con los tratados.</p>	<p>Investigar el mercado y si los productos tienen algún beneficio adicional al exportar. Que legalicen la situación de sus productos para evitar retrasos de su trámite de exportación.</p>

PREGUNTAS	EMPRESA Exportadora El Volcán S.A.	EMPRESA Baner S.A. de C.V.	EMPRESA Despacho Financiero Aguilar S.A. de C.V.
1. Coméntenos sobre su experiencia exportadora.	La empresa fue creada para exportar, los dueños ya contaban con el conocimiento y experiencia. El café es el segundo commodity mas transado del mundo por lo cual solo debe adaptarse a las especificaciones de cada país como el envasado, etiquetado entre otros. Es importante conocer el mercado destino, y los requerimientos mínimos que el producto necesita para su exportación.	Lo manejan como una operación igual a las que se realizan en el mercado local.	Al ser servicios les facilito la exportación y con la experiencia ya no se necesita mayor trámite.
2. ¿Cuáles son los motivos que lo impulsaron a exportar?	Por ser un rubro importante demandado internacionalmente. En el mercado local no está dispuesto a pagar la calidad del producto ya que su paladar no está acostumbrando (no hay suficiente cuota de mercado). El mercado internacional está en la disposición en pagar por un buen producto.	Como expansión comercial.	Nuestros clientes crecieron regionalmente y nos impulsó a exportar
3. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrente al exportar?	Limitante el hecho que solo tiene puerto en la costa del Océano Pacifico. Y el producto tiene que ser transportado a Guatemala u Honduras para ser trasladado al mercado destino lo cual genera más costos. Cuando lo países Asiáticos capturan los contenedores porque están importando demasiados productos, otras producciones tienen que esperar a mandar su producción. Las navieras hacen trámites demasiado burocráticos. El tener solo un proveedor de envases (hay ocasiones que prácticamente se hace)	No se han presentado problemas porque es un servicio el que se presta.	Ninguno (internamente los cálculos de impuestos y retenciones)
4. ¿Los Tratados de Libre Comercio que el país ha suscrito le benefician en su actividad exportadora? (Comente)	Si el tratado con Estados Unidos por la generación de trámites que se hace en línea y dura un año. SGP en la Unión Europea estos permiten exportar el café sin que genere otros gastos. Los tratados hacen más fácil la gestión de exportación.	No, porque no ninguno incluye los servicios.	No, porque se basa mayormente en productos.

<p>5. ¿La situación económica de su empresa ha mejorado con la exportación? (Comente).</p>	<p>Si, por los precios, ya que los precios internacionales son mejores que los locales.</p>	<p>Si, han mejorado los ingresos.</p>	<p>Si, ha crecido.</p>
<p>6. ¿Anteriormente a incursionar en la actividad exportadora, realizo estudios previos? (Comente).</p>	<p>La empresa nació para exportar, cuando se necesita tener información de clientes en el exterior se acude al Ministerio de Relaciones Exteriores (unidad de fomentos a las exportaciones) y realizan un estudio en país objetivo donde se muestra su capacidad financiera y otros aspectos como manera de negociar. Se asiste a ferias y capacitaciones.</p>	<p>Para la empresa no se ha realizado, ningún tipo de estudios, pero si se han realizado estudios para otras empresas.</p>	<p>Se inició apoyando a un cliente y eso ocasiono la exportación.</p>
<p>7. ¿Explique el apoyo que ha recibido por parte de instituciones para iniciar la internacionalización?</p>	<p>CENTREX brinda apoyo en cuanto a la logística y corrección de erros (cuando hay un beneficio de algún tratado y no se ha tomado en cuenta).</p>	<p>Ningún tipo de apoyo.</p>	<p>Ningún tipo de apoyo.</p>
<p>8. ¿Realizo su empresa Diagnóstico de exportación o internacionalización antes de iniciar el proyecto de exportación? (Comente su utilidad y si cancelo algún pago).</p>	<p>Se realiza un sondeo para conocer a los clientes.</p>	<p>La empresa realizó un estudio propio.</p>	<p>No, no se tuvo la necesidad por ser servicios de personas que se trasladan a los países.</p>
<p>9. Que recomendaciones haría a empresarios que desean exportar actualmente.</p>	<p>Es necesario conocer las condiciones del mercado a exportar, como capacidad productiva para diluir el costo del flete con el volumen del producto. Informarse sobre las condiciones y formas de envase y otros. Investigar quien está de contra parte (los clientes). Asegurar la venta con una carta de crédito y respetar las cláusulas que se contemplan en el documento. Crecer en forma y medida adecuada.</p>	<p>Que investiguen en base a su área de comercialización.</p>	<p>Esta entrevista nos ha despertado el interés en documentar mejor y buscar beneficios para la actividad que realizamos. Si se tramitara alimentos que se investigue si cuenta con algún beneficio adicional. Que se asesore con un experto en esa área. Que evalúe el costo beneficio de las operaciones que realizará.</p>

PREGUNTAS	EMPRESA	EMPRESA
	VILLALOBOS S.A DE C.V	CONACSA.
1. Coméntenos sobre su experiencia exportadora.	Para iniciar con la exportación se tuvo que adaptar el producto a los requerimientos del mercado EE.UU en aspectos de empaque. Además se tenía como mercado a incursionar Centro América pero hasta el momento no se ha logrado solamente en Guatemala.	Para iniciar con la exportación se busco información de los requisitos que tenían que llenar para no tener problemas en aduanas.
2. ¿Cuáles son los motivos que lo impulsaron a exportar?	Lograr una expansión de la marca y reconocimiento de la misma	Lograr reconocimiento de la marca
3. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrente al exportar?	Los problemas que se tuvieron fueron con los requisitos para conseguir los permisos para el producto, además de la logística de manipulación	El no contar con personal capacitado para la realización de los trámites que aduana requería para que el producto pudiera pasar.
4. ¿Los Tratados de Libre Comercio que el país ha suscrito le benefician en su actividad exportadora? (Comente)	No ha habido mayor incidencia en cuanto a beneficios por parte de los Tratados de Libre Comercio.	No se ha tenido mayor beneficio con los TLC
5. ¿La situación económica de su empresa ha mejorado con la exportación? (Comente).	La venta en cuanto a la exportación en el mercado EE.UU no es significativa para la empresa ya que de todos los productos solo las margaritas son las que se exportan.	La venta por la exportación ha influido significativamente en cuanto a la rentabilidad de la empresa.
6. ¿Anteriormente a incursionar en la actividad exportadora, realizo estudios previos? (Comente).	No se realizo un estudio, ya que se contaba con personas que en EE.UU requerían el producto	No se realizo un estudio, ya que se tenían contactos con personas que requerían el producto.
7. ¿Explique el apoyo que ha recibido por parte de instituciones para iniciar la internacionalización?	Por parte de las instituciones no se ha recibido ningún apoyo.	No se ha recibido ningún apoyo por las instituciones, ni se les ha buscado para obtener ayuda.
8. ¿Realizo su empresa Diagnóstico de exportación o internacionalización antes de iniciar el proyecto de exportación? (Comente su utilidad y si cancelo algún pago).	No se realizo un Diagnóstico.	No se realizo un Diagnóstico.
9. Que recomendaciones haría a empresarios que desean exportar actualmente.	Inicialmente realizar algún tipo de estudios, buscar las instituciones de apoyo para exportar para no tener ningún problema dentro del proceso, y así inducir el tipo de producto idóneo para exportar.	Debe de tenerse una preparación para todo lo que es el proceso para no verse en problemas a futuro, además de saber si se cuenta con la capacidad financiera y productiva de poder llegar a otros mercados sin desatender el mercado local.

SÍNTESIS DE ENTREVISTA DE EMPRESA EN PROCESO DE EXPORTACIÓN.

PREGUNTAS	EMPRESA INDUSTRIAS FERRETI S.A DE C.V
1. Háblenos un poco sobre su experiencia en materia de exportación.	La empresa se subdividió actualmente están en la realización de trámites para la exportación.
2. ¿Explique sobre las motivaciones que lo han impulsado a expandirse a mercados internacionales?	La calidad de del producto y el reconocimiento de la marca a nivel nacional que se encuentra en supermercados, Wal-Mart, centro comerciales y almacenes Bomba lo que nos permite poder iniciar la exportación.
3. ¿Considera que es el momento de Exportar?	Consideran que es el momento de exportar a razón que la empresa tiene el conocimiento y los recursos necesarios para emprender la exportación ya que con la experiencia de la empresa matriz y con el reconocimiento que la empresa ha logrado permite que se pueda iniciar la actividad exportadora con éxito
4. ¿Cuáles son los objetivos que pretende alcanzar la empresa con la Exportación?	La empresa pretende elevar su nivel de ingresos para la generación de utilidades para ser reinvertidas, generar fuentes de trabajo y mantener el reconocimiento de la marca tanto a nivel nacional como internacional logrando así que la empresa mantenga su liquidez.
5. ¿Considera que su empresa está en capacidad de exportar? (explique)	La empresa cuenta con la maquinaria y el recurso humano necesario para la actividad exportadora, con el conocimiento necesario en exportación y con la capacidad financiera para expandirse a mercados internacionales
6. Háblenos sobre los apoyos institucionales que está recibiendo para iniciar en el proceso de exportación.	El desconocimiento de los apoyos institucionales les ha impido buscar la ayuda para el fortalecimiento de alguna área de la empresa, debido a que no han recibido ningún tipo de apoyo por parte de instituciones pública o privadas para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa o para el área de exportación ignorando las posibles ayudas que puedan brindarles.
7. ¿Ha realizado estudios de Diagnóstico de internacionalización para medir su capacidad de exportación? (Explique su utilidad y disposición a pagar el estudio)	La realización de estudios previo no fueron llevados a cabo por la empresa ya que la empresa contaba con la información necesaria para iniciar el proceso de exportación.
8. ¿Comente las principales barreras u obstáculos que está enfrentando en el proceso de Internacionalización?	Por el momento no han presentado ninguna dificultad que requiera que realicen algún tipo de modificación al producto o la empresa.
9. ¿Ha realizado un Plan de Internacionalización o Exportación (explique, recibe asesoría, instituciones)	La realización planes por parte de la empresa no se ha llevado a cabo pero consideran que para empresas que no tiene idea acerca del mercado o país es necesario contar la información que le permita conocer con los recursos y capacidades que cuenta la empresa.
10. Que recomendaciones podría efectuar para aquellas empresas que quieran exportar sus productos.	Las empresas deben asegurar sus productos a nivel nacional para poder invertir en el proceso de exportación asimismo lograr un posicionamiento de marca que les permita abrirse a nuevos mercados.

SÍNTESIS DE ENTREVISTA DE EMPRESAS NO EXPORTADORAS.

PREGUNTAS	EMPRESA	EMPRESA	EMPRESA
	AGROINDUSTRIAS ALARCÓN.	ZAMI S.A DE C.V.	DECORACIONES Y ACABADOS EUROPEOS S.A DE C.V.
1. Coméntenos las causas por las cuales aun no ha decidió exportar su productos	No se cuenta con la capacidad instalada, y por el tipo de productos que no es el indicado para exportar por no ser tan llamativo en otros mercados.	No se tiene conocimiento adecuado sobre los procesos de exportación, los requerimientos de calidad de los mercados extranjeros ni los nichos de mercado a los cuales ofrecer sus productos.	Los costos de producción de muebles en el Salvador son altos, por lo que tenemos desventaja competitiva ya que para exportar no tenemos margen de maniobra para ofrecer buenos precios al exterior.
2. ¿Ha tenido oportunidad de exportar en alguna ocasión? (comente)	Directamente no, pero hay clientes que han llevado el producto a Guatemala y Honduras por su propia cuenta, pero la empresa desconoce el fin del producto	Si, en algunas ocasiones se ha exportado a Honduras y Nicaragua. Pero ha sido porque los clientes nos han contactado y requerido los productos específicos desde su país	Si, hemos exportado a Guatemala. En esa ocasión se elaboró los muebles para un Salvadoreño que reside en Guatemala, el hizo la compra en El Salvador y pidió que le hiciera el trámite de exportación.
3. ¿Considera que su empresa tiene la capacidad de exportar? (explique)	Actualmente la empresa no cuenta con la capacidad instalada y de producción para exportar.	Si, se cuenta con la capacidad instalada.	Los productos son gustados por los extranjeros residentes en el país, lo que deja como referencia que podrían abrir nichos de mercado en el extranjero, pero se debe ampliar la planta de producción de muebles, pero los socios estarían dispuestos a invertir si se tuviera la oportunidad de exportar.
4. ¿Considera que su empresa debe exportar urgentemente para mejorar su rentabilidad?	Sí, porque el mercado de embutidos no se ha desarrollado tanto en nuestro país, es decir la demanda crece lentamente.	No urgentemente, porque eso requiere una planificación, pero si consideramos que tener la oportunidad de exportar nos ayudaría a mejorar la rentabilidad.	Si consideramos que tener la oportunidad de exportar nos ayudaría a mejorar la rentabilidad.
5. ¿Cuáles serían los productos que pudiese exportar?	El área de chorizos secos, butifarras y salchichones que no necesitan refrigeración ya el producto va curada y se puede mantener a una temperatura ambiente.	Productos elaborados en plástico tales como: Capas para la lluvia, Bolsa en cristal y charol, fundas porta documento.	Muebles de sala y comedor elaborados en madera de cedro tapizado con telas de lujo, cojines y cortinas decorativas confeccionados con las mismas telas.
6. Coméntenos si conoce de instituciones que apoyen la exportación para la Pequeña y Mediana empresa.	No se tiene conocimiento de las instituciones que apoyan a las PYMES en su proceso de exportación.	No, no tengo conocimiento.	No, no tengo conocimiento.

<p>7. ¿Ha realizado un diagnóstico de Internacionalización para medir la capacidad exportadora de su empresa?</p>	<p>No se ha realizado ningún diagnóstico para medir la capacidad de la empresa para la exportación.</p>	<p>No.</p>	<p>No.</p>
<p>8. Está en la disposición de pagar un estudio de Diagnostico de Internacionalización.</p>	<p>si se estaría en la disposición de pagar el servicio</p>	<p>Probablemente sí.</p>	<p>Si tuviera conocimiento de alguna entidad que inspire confianza probablemente sí.</p>
<p>9. A su juicio porque las empresas no deciden exportar.</p>	<p>Por la falta de información de los empresarios, y el desconocimiento de las instituciones que les apoyan en el proceso.</p>	<p>Poca capacidad de inversión, desconocimiento de los mercados extranjeros, falta de apoyo e información sobre los estándares de calidad requeridos por los mercados extranjeros.</p>	<p>Porque normalmente los estándares de calidad requeridos por los países extranjeros son altos y las empresas no tienen liquidez ni capacidad de inversión como para investigar otros nichos de mercado y cumplir los requerimientos de calidad de exportación.</p>
<p>10. ¿Tiene planificado exportar en el corto plazo? (Comente, periodo, productos, mercado y lo que piensa hacer para lograrlo).</p>	<p>La empresa tiene planificado exportar a mediano plazo, hasta contar con instalaciones adecuadas para la producción, teniendo como mercados a exportar Centroamérica.</p>	<p>No hay planes de exportar pero si existiese la oportunidad se aprovecharía.</p>	<p>No hay planes de exportar.</p>
<p>11. Coméntenos su experiencia personal en lo que a exportación se refiere.</p>	<p>No se tiene ninguna experiencia de todo lo que implica un proceso de exportación.</p>	<p>Muy poca experiencia, solamente un par de envíos a Honduras y Nicaragua. Pero siempre nos cuesta el proceso por inexperiencia.</p>	<p>Muy poca experiencia, solamente un envío a Guatemala. Aunque si vendemos a muchos extranjeros y a embajadas de otros países, zonas francas que se consideran recintos fiscales pero realmente no se realiza proceso de exportación.</p>

PREGUNTAS	EMPRESA	EMPRESA	EMPRESA
	BELLA FRUTA.	PRODUCTOS PECUARIOS S.A DE C.V	SUPERMARINO.
1. Coméntenos las causas por las cuales aun no ha decidió exportar su productos.	Por el requerimiento de modificación a las instalaciones para registros sanitarios y falta de capacidad económica.	A raíz de que las materias primas que se necesitarían para exportar tendrían que ser importadas del extranjero y para los volúmenes que pudiese estar trabajando no son competitivos con laboratorios que consumen cantidades altas. En el caso del rubro hay bastantes laboratorios a nivel de Centroamérica bastantes fuertes es muy difícil tratar de competir contra ellos, por lo que mejor se decidió representar a 2 laboratorios fuertes de sur América para competir con laboratorios centroamericanos.	Ya habían iniciado la exportación pero a la sucursal que tenía el Guatemala la tuvieron que cerrar y el producto que ellos exportan es perecedero y los requisitos exigidos eran muchos.
2. ¿Ha tenido oportunidad de exportar en alguna ocasión? (comente).	No.	No.	Si.
3. ¿Considera que su empresa tiene la capacidad de exportar? (explique)	En pequeñas cantidades.	Si pero como re empaque para acomodarlo al mercado nacional.	Si pero por el tipo de producto por ser mariscos se requieren de permisos sanitarios.
4. ¿Considera que su empresa debe exportar urgentemente para mejorar su rentabilidad?	Si hay baja rentabilidad y pero aun no estamos en supermercados por el registro sanitario.	No.	No porque el mercado local es rentable y además son importadores.
5. ¿Cuáles serían los productos que pudiese exportar?	Jaleas, frutas.	Medicamentos, antibióticos y medicina veterinaria, suplementos alimenticios.	Camarón, calamar, conchas, filetes.
6. Coméntenos si conoce de instituciones que apoyen la exportación para la pequeña y mediana empresa.	FUSADES y la Cámara de comercio e Industria de El Salvador.	La Cámara de comercio e Industria de El Salvador. La mayor parte de las charlas son encaminadas principalmente a la exportación, es muy poco para empresas que importan, ellos proporcionan apoyo logístico, bibliotecas, revistas de cámaras de comercio de otras partes para que se puedan tener contactos par cuando hay misiones comerciales a otras partes del mundo apoya con logística con ayudas económicas logrando descuentos en hoteles en pasajes de avión asesorías legales para exportar.	La Cámara de comercio e Industria de El Salvador.

7. ¿Ha realizado un Diagnóstico de Internacionalización para medir la capacidad exportadora de su empresa?	No.	No.	Si.
8. Está en la disposición de pagar un estudio de Diagnostico de Internacionalización.	Depende del monto y de los beneficios.	La empresa misma lo realiza.	No.
9. A su juicio porque las empresas no deciden exportar.	Por la capacidad financiera y los requisitos.	No hay políticas bien definidas, los incentivos del gobierno son mínimos y se arriesga a todo no se tiene experiencia exportadora porque desde hace 2 años se inicio a impulsar y se comenzó con los TLC y los requisitos son muchos se tiene el deseo de exportar pero la capacidad económica no	Por requisitos y múltiples registros sanitarios.
10. ¿Tiene planificado exportar en el corto plazo? (Comente, periodo, productos, mercado y lo que piensa hacer para lograrlo).	No hasta solventar los requerimientos exigidos y si fuere el caso a Estados Unidos y Centroamérica.	Zona del Caribe buen consumismo.	Guatemala.
11. Coméntenos su experiencia personal en lo que a exportación se refiere.	No tiene experiencia y siendo el propietario el realiza todos los tramites.	No posee.	Si pero más en importación.

PREGUNTAS	EMPRESA	EMPRESA
	DFA Inversiones, S.A. de C.V.	A3 Inversiones S.A. de C.V.
1. Coméntenos las causas por las cuales aun no ha decidió exportar su productos	No han contemplado esa opción en sus planes.	Son productos monetarios.
2. ¿Ha tenido oportunidad de exportar en alguna ocasión? (comente)	No se ha dado la oportunidad.	No, actualmente no se ha tenido la oportunidad.
3. ¿Considera que su empresa tiene la capacidad de exportar? (explique)	Si, tiene la capacidad de exportar, y cuenta con los contactos en la región Centroamericana.	Si, somos una empresa en expansión, y el mercado financiero está en crecimiento.
4. ¿Considera que su empresa debe exportar urgentemente para mejorar su rentabilidad?	No, ya que está en proceso de crecimiento en el mercado local.	No, está en proceso de crecimiento local
5. ¿Cuáles serían los productos que pudiese exportar?	Manejo de documentos o trámites para empresas que deseen estabilizarse sin realizar todo el trámite legal.	Créditos a pequeñas empresas.
6. Coméntenos si conoce de instituciones que apoyen la exportación para la pequeña y mediana empresa.	Si, les han hecho propuestas instituciones financieras.	Si, CENTREX
7. ¿Ha realizado un Diagnóstico de Internacionalización para medir la capacidad exportadora de su empresa?	CENTREX brinda apoyo en cuanto a la logística y corrección de erros (cuando hay un beneficio de algún tratado y no se ha tomado en cuenta).	No, porque no se ha tenido necesidad de ello.
8. Está en la disposición de pagar un estudio de Diagnóstico de Internacionalización.	No, y de necesitarlo, lo harán ellos mismos.	Si posteriormente, en una ocasión antes internacionalizarse se programará
9. A su juicio porque las empresas no deciden exportar.	No, la empresa no ha visto la necesidad.	No, se identifican muchos beneficios al exportar
10. ¿Tiene planificado exportar en el corto plazo? (Comente, periodo, productos, mercado y lo que piensa hacer para lograrlo).	No, porque no es una necesidad actual para la empresa, si fuese el caso Centroamérica.	No, primero se quieren establecer en El salvador porque es una empresa joven, si se decidiera exportar seria a Centroamérica.
11. Coméntenos su experiencia personal en lo que a exportación se refiere.	Se puede mencionar que se ha trabajado en ese campo para los clientes, pero ellos proporcionan todas las herramientas que utilizan.	No tienen experiencia sobre éste tema.

ANEXO N° 7 FORMATO DE DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Ficha Empresarial.		 Diagnóstico de Internacionalización
Nombre de la Empresa:		
Razón social:		
Registro del contribuyente:		
Dirección completa de la empresa		
Nombre del representante legal:		
Número de teléfono de la empresa		
E-mail de la empresa:		
Pagina web de la empresa, Facebook o twitter:		
Fundación de la empresa:		
Naturaleza de la empresa:		
Número de empleados:		
Bienes y servicios que comercializa la empresa:		
Marcas de sus productos:		
Exporta Actualmente:	<input type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
A que países exporta:		

Diagnóstico de Internacionalización.

Factores impulsores a la internacionalización.

Son las razones o causas que potencian a la empresa en su salida al comercio exterior, puede ser de carácter personal, de mercado o productivas.

Motivaciones Personales.	Escala de valoración.				
Son las actitudes personales y formas de actuar de las personas que lideran la empresa, factores que forman la cultura solida de la empresa para realizar actividades de negocio.	Muy baja 1-2	Baja 3-4	Media 5-6	Alta 7-8	Muy Alta 9-10
1. ¿El equipo directivo o personal está capacitado para establecer negociaciones internacionales comunicándose en sus respectivos idiomas?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10				
2. ¿El equipo directivo o personal de la empresa ha realizado viajes por razones de trabajo?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10				
3. ¿Armonizan la motivación del el personal de la empresa y sus directivos?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10				
4. ¿El personal de la empresa está dispuesto a incrementar su jornada laboral?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10				
5. ¿La empresa motiva a su personal en la obtención de nuevos conocimientos?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10				
6. ¿Tiene inclinación hacia culturas de otros países?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10				
Total Motivaciones personales= <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 5px;"> $\bar{X} \text{ Factor} = \frac{\sum \text{Evaluación Sub-Factores.}}{\text{N}^\circ \text{ Sub- Factores}}$ </div> = /6= Motivación personales					

Comentario:

Motivaciones de Mercado. Son aquellas que nos permiten conocer que impulsa (clientes, proveedores o competidores) a la empresa a salir en la búsqueda de nuevos mercados.	Escala de valoración.				
	Muy baja 1-2	Baja 3-4	Media 5-6	Alta 7-8	Muy Alta 9-10
1. ¿La empresa tendría que encontrar similitud de su mercado local con el mercado exterior?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10				
2. ¿Los clientes de su empresa están comprando productos internacionales?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10				
3. ¿El mercado internacional le queda muy grande para su empresa?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10				
4. ¿La competencia de su empresa está saliendo al exterior?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10				
5. ¿La empresa tiene contactos en el exterior?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10				
6. ¿La competencia internacional está ingresando en mi mercado?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10				
7. ¿La empresa posee productos y/o servicios que pueden ser sustituidos por los cambios tecnológicos?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10				
Total Motivaciones de mercado = <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> $\bar{X} \text{ Factor} = \frac{\sum \text{Evaluación Sub-Factores.}}{\text{N}^\circ \text{ Sub-Factores}}$ </div> = 7 = Motivaciones de mercado.					

Comentario:

Motivaciones Productivas. Son aquellas que permiten conocer la capacidad productiva de la empresa que se utilizan para mantener un alto grado de compromiso y esfuerzo.	Escala de valoración.				
	Muy baja 1-2	Baja 3-4	Media 5-6	Alta 7-8	Muy Alta 9-10
1. ¿La empresa necesita de mercados internacionales para aumentar su rentabilidad?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
2. ¿El mercado nacional es insuficiente para el crecimiento apropiado de la empresa?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
3. ¿La empresa tiene organizado el control, existencia y almacenamiento de sus productos?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
4. ¿La empresa tiene la capacidad de cambiar de proveedor sin transcendencia en los procesos productivos?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
5. ¿La empresa dispone de maquinaria y equipamiento con adecuado mantenimiento y orden dentro de sus instalaciones?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
6. ¿La empresa obtiene su materia prima en el mercado local?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
7. ¿La empresa reduce sus costos si produce a escala y así aumenta su competitividad?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
8. ¿La salida al exterior es motivada por que su empresa tiene exceso de producción?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
Total Motivaciones Productivas = <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 5px;"> $\frac{\sum \text{Evaluación Sub-Factores.}}{\text{N}^\circ \text{ Sub- Factores}}$ </div> = /8= Motivaciones Productivas.					

Comentario:

Operatividad empresarial. Es aquella que se utiliza para conocer el grado de organización que tiene la entidad, en la forma que realizan sus actividades y la dedicación efectiva de la empresa para la resolución de problemas u obstáculos que deben ser gestionados en el mercado internacional.	Escala de valoración.									
	Muy baja 1-2	Baja 3-4	Media 5-6	Alta 7-8	Muy Alta 9-10					
1. ¿Los directivos de la empresa dedican tiempo en asuntos relacionados con el comercio exterior?	<input type="radio"/>									
2. ¿La empresa tiene definido departamentos de exportación o personal asignado para la realización de actividades en mercados extranjeros?	<input type="radio"/>									
3. ¿Tiene la empresa capacidad de suministro y capacidad de trabajo humano para comprometerse con las exigencias de operación de nuevos mercados?	<input type="radio"/>									
4. ¿La empresa ha definido dentro su plan estratégico un plan de exportación o internacionalización?	<input type="radio"/>									
5. ¿Tiene conocimientos de los programas de apoyos de instituciones públicas y privadas disponibles para su empresa en la operatividad internacional?	<input type="radio"/>									
6. ¿La empresa cuenta con personal definido con responsables en la realización de compras, transporte y distribución asignándoles sus respectivas responsabilidades?	<input type="radio"/>									
7. ¿La empresa cuenta con el conocimiento sobre el proceso y apoyo logístico requerido para la internacionalización y comercialización de sus productos y/o servicios?	<input type="radio"/>									
8. ¿La empresa dispone de financiamiento interno o externo suficiente para la operatividad internacional?	<input type="radio"/>									
Total Operatividad empresarial= <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> $\frac{\sum \text{Evaluación Sub-Factores.}}{\text{N}^\circ \text{ Sub- Factores}}$ </div> = /8= Operatividad empresarial										

Comentario:

Formación en internacionalización. Es el tiempo, esfuerzo y conocimientos de la empresa respecto a comercio internacional y su preparación ante la internacionalización.	Escala de valoración.				
	Muy baja 1-2	Baja 3-4	Media 5-6	Alta 7-8	Muy Alta 9-10
1. ¿Conoce las instituciones nacionales e internacionales y programas que apoyan a la internacionalización?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
2. ¿Ha realizado algún tipo de contacto con las instituciones?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
3. ¿Tiene conocimiento de los tratados que El Salvador ha suscrito?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
4. ¿Comprende la aplicación de los Tratados para su producto y/o servicio?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
5. ¿Tiene claro cuáles son los requisitos y permisos que necesita su producto y/o servicio para ingresar a mercados internacionales?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
6. ¿Ha realizado algún tipo de opción para internacionalizarse? (agentes, distribuidores etc.)	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
7. ¿La empresa cuenta con información sobre los países y mercados metas para sus productos y/o servicios?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
8. ¿La empresa mantiene o promueve una cultura exportadora?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
Total Formación en internacionalización = <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 5px;"> $\frac{\sum \text{Evaluación Sub-Factores.}}{\text{N}^\circ \text{ Sub-Factores}}$ </div> = /8= Formación en Internacionalización.					

Comentario:

Habilidades acumuladas. Es la experiencia preliminar en el mercado local que ayuda y apoya al crecimiento en el mercado internacional.	Escala de valoración.				
	Muy baja 1-2	Baja 3-4	Media 5-6	Alta 7-8	Muy Alta 9-10
1. ¿Tiene mucho tiempo de operar en el mercado?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10				
2. ¿Vende sus productos y servicios en todo el país?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10				
3. ¿Considera que sus ventas han tenido incrementos en los 3 últimos años?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10				
4. ¿Ha tenido la oportunidad de exportar en alguna ocasión?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10				
5. ¿Su equipo directivo y personal tiene experiencia o formación en comercio internacional?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10				
6. ¿La empresa ha recibido asistencia técnica, buscando el desarrollo de la competitividad y un mejor desempeño de la organización?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10				
7. ¿La empresa ha realizado alianzas estratégicas en conjunto con otras empresas?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10				
8. ¿La empresa ha participado en capacitaciones sobre temas específicos (Marketing o Ventas etc.) para mejorar sus procesos o maneras de realizar sus actividades?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10				
9. ¿La empresa capacita a su equipo directivo y personal en el uso de nuevas tecnologías?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10				
10. ¿La empresa cuenta con certificaciones de calidad de sus productos y/o servicios necesarias para ser competitiva?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10				
11. ¿La empresa ha tenido la oportunidad de participar en ferias o misiones comerciales?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10				
12. ¿La empresa utiliza las redes sociales para promocionar sus productos y servicios?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10				
Total Habilidades acumuladas=					
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> $X \text{ Factor} = \frac{\sum \text{Evaluación Sub-Factores.}}{N^{\circ} \text{ Sub-Factores}}$ </div> = /12= Habilidades acumuladas.					

Participación de los líderes empresariales. Es la voluntad efectiva de los líderes empresariales de abordar el camino hacia la internacionalización asumiendo el riesgo y esfuerzo para conseguir el propósito final del mercado internacional.	Escala de valoración.				
	Muy baja 1-2	Baja 3-4	Media 5-6	Alta 7-8	Muy Alta 9-10
1. ¿Tiene claro que la internacionalización es un objetivo de crecimiento de la empresa? (ya sea a través de la exportación u otra forma)	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10				
2. ¿Está dispuesto a poner en riesgo parte de sus resultados actuales por el esfuerzo de ingresar a mercados extranjeros?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10				
3. ¿Está dispuesto a emplear tiempo y esfuerzo para consolidarse internacionalmente?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10				
4. ¿Existe armonía por parte del equipo directivo y el personal para internacionalizarse?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10				
5. ¿Existe claridad para la empresa que es beneficioso salir a nuevos mercados?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10				
6. ¿A largo plazo la empresa tiene un panorama sobre el canal de distribución exterior que utilizará? (ventas en ferias, agentes etc.)	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10				
7. ¿La empresa tendría como objetivo permanecer en el mercado internacional?	<input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 <input type="radio"/> 6 <input type="radio"/> 7 <input type="radio"/> 8 <input type="radio"/> 9 <input type="radio"/> 10				
Total Participación de los Líderes Empresariales= <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 10px;"> $\frac{\sum \text{Evaluación Sub-Factores.}}{\text{N}^\circ \text{ Sub- Factores}}$ </div> = /7= Participación de los Líderes Empresariales.					

Disposición de recurso para la internacionalización. Son las disponibilidades de la empresa en cuanto a Recursos Humanos, Finanzas, Organización Administración y capacidades que tiene para iniciar el proceso hacia la internacionalización.	Escala de valoración.									
	Muy baja 1-2	Baja 3-4	Media 5-6	Alta 7-8	Muy Alta 9-10					
1. ¿Cuenta la empresa con los recursos Financieros necesarios para afrontar el proceso de internacionalización?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. ¿Cuenta la empresa con personal preparado en comercio exterior?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. ¿Cuenta con la maquinaria necesaria para incrementar la producción?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. ¿La empresa posee maquinaria con tecnología actualizada para su producción?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. ¿La empresa cuenta con personal encargado u empresa subcontratada para ejecutar la operatividad internacional?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. ¿La empresa cuenta con solvencia económica o tiene la posibilidad de adquirir recursos adicionales (préstamos bancarios, aportaciones de los socios)?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. ¿Posee la empresa personal con dominio en el idioma inglés u otro idioma?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. ¿La empresa dispone de personal preparado para realizar los trámites, documentación y negociación internacional?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. ¿La empresa cuenta con tecnología de punta?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. ¿La empresa cuenta con proceso productivos innovadores?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11. ¿La empresa dispone de infraestructura e instalaciones requeridas para producir sus productos y/o servicios?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12. ¿La empresa ha definido la capacidad de producción que puede ofrecer a nuevos mercados?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13. ¿La empresa tiene conocimiento de su capacidad de producción actual?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

14. ¿La empresa tiene la capacidad para afrontar los imprevistos que se le puedan presentar en los mercados internacionales?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Total Disposición de recursos para la internacionalización=

$$\bar{X} \text{ Factor} = \frac{\sum \text{Evaluación Sub-Factores.}}{\text{N}^\circ \text{ Sub-Factores}}$$

=/14= Disposición de recursos para la Internacionalización.

Comentario

Dedicación de productos y servicios. Es la comprobación si el producto y/o servicios poseen las condiciones de atender las demandas de mercados internacionales, identificando características competitivas para el mercado internacional.	Escala de valoración.				
	Muy baja 1-2	Baja 3-4	Media 5-6	Alta 7-8	Muy Alta 9-10
1. ¿Considera que su producto y/o servicio es original y con una ventaja única?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
2. ¿La empresa tiene identificado el producto y/o servicio que le genera mayores utilidades en el mercado?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
3. ¿Su producto y/o servicio tiene facilidades de adaptaciones para el mercado internacional sin costos altos?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
4. ¿El uso de su producto y/o servicio no requiere de un servicio adicional?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
5. ¿La marca está protegida para el ingreso al mercado internacional?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
6. ¿La empresa tiene el producto y/o servicio que cumple con los requerimientos y normas exigidos en el mercado internacional?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
7. ¿La empresa no tiene que realizar modificaciones fundamentales para comercializarlo y trasladar el producto en el mercado de destino (la forma de prestación del servicio en el país de destino) que repercutan en el precio final?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
8. ¿La empresa cuenta con un producto y/o servicio de calidad?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
9. ¿La empresa invierte en investigación y desarrollo de nuevos productos y servicios?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
10. ¿El producto de la empresa requiere almacenaje y distribución con altos costo en el mercado internacional?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
11. ¿La empresa está en la capacidad de ofrecer el producto y/o servicio de manera inmediata, sin la dificultad de abastecimiento de pedidos?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				

Total Dedicación de productos y servicios=

$$\bar{X} \text{ Factor} = \frac{\sum \text{Evaluación Sub-Factores.}}{\text{N}^\circ \text{ Sub- Factores}} = /11= \text{Dedicación de productos y servicios.}$$

Comentario:

Información precisa. Es aquella información relevante sobre países, competidores y mercados internacionales necesarios para conocer la situación de la empresa de cara a la internacionalización.	Escala de valoración.				
	Muy baja 1-2	Baja 3-4	Media 5-6	Alta 7-8	Muy Alta 9-10
1. ¿La empresa tiene información sobre competencia, mercado y cliente del país al cual ingresará?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
2. ¿La empresa ha realizado investigaciones para informarse sobre los requisitos y procedimientos a seguir para ingresar a mercados internacionales?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
3. ¿La empresa conoce la forma de comercialización de su producto y/o servicio en el mercado de destinos?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
4. ¿La empresa dispone de información sobre la cadena de distribución que se utilizaría para dirigirse al cliente?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
5. ¿La empresa se mantiene actualizada sobre la evolución tecnológica?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
6. ¿La empresa acude a instituciones para que le proporcionen estudios o informes de mercados del país al cual tiene planificado ingresar o investiga por sus propios medios?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
7. ¿La empresa conoce sobre los beneficios e incentivos para la promoción de las exportaciones?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
8. ¿La empresa determina recursos para el mercadeo internacional de sus productos y /o servicios?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
9. ¿La empresa se mantiene informada sobre los cambios que suceden en el sector?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
10. ¿La empresa tiene información sobre la cultura y formas de hacer negocios en país de destino?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
Total Información Precisa= <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block; margin-bottom: 5px;"> $\frac{\sum \text{Evaluación Sub-Factores.}}{\text{N}^\circ \text{ Sub- Factores}}$ </div> = /10 = Información Precisa					

Comentario:

Precios. Es el conocimiento del margen que se puede obtener del precio, esto nos indicará si el esfuerzo de ingreso a nuevos mercados resulta viable o no.	Escala de valoración.									
	Muy baja 1-2	Baja 3-4	Media 5-6	Alta 7-8	Muy Alta 9-10					
1. ¿Considera la empresa que tiene precios competitivos para el mercado internacional?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. ¿La empresa ha realizado el cálculo del precio de exportación de sus productos?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. La empresa ha contemplado las variables de las divisas dentro de su precio de exportación?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. ¿La empresa cuenta con información sobre costos de producción, precios de referencia y gastos relacionados con la salida al exterior?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. ¿La empresa tiene conocimiento sobre el precio que le asignara a su producto y/o servicios en el mercado internacional?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6. ¿La empresa tiene conocimiento y control sobre sus costos?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7. ¿La empresa tiene conocimientos sobre los INCOTERMS?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8. ¿La empresa ha identificado el tipo de INCOTERMS a utilizar en las negociaciones internacionales?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9. ¿La empresa ha establecido políticas de precios, rebajas y formas de pagos para el mercado exterior?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10. ¿La empresa podría competir en condiciones de pago y crédito con sus competidores?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Total Precios=										
$\frac{\sum \text{Evaluación Sub-Factores.}}{\text{N}^\circ \text{ Sub- Factores}} = /10= \text{ Precios}$										

Comentario:

Barreras. Es el análisis de las dificultades a las que la empresa se enfrenta y debe superar para iniciar su salida al exterior dependiendo de las características de los países y sectores, puede ser de índole aduanera o comercial las cuales podrían dificultar el tráfico de productos y/o servicios en el comercio exterior.	Escala de valoración. Grado de incidencia de la barrera.				
	Si 1-2	3-4	5-6	7-8	No 9-10
1. ¿La empresa posee registros sobre protección de su propiedad industrial (marca, producto, patentes) y permisos de habilitación profesional en los mercados internacionales?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
2. ¿La empresa tiene conocimiento sobre la operativa de aduanas y sus respectivas clasificaciones de sus productos y/o servicio para salir del país?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
3. ¿La empresa conoce sobre el tipo de impuestos que deberá pagar al pasar los productos a través de las aduanas?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
4. ¿La empresa tiene conocimiento de las barreras no arancelarias que afrontaría su producto o servicio (medioambientales y de responsabilidad social)?	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
5. ¿La empresa tiene conocimiento sobre las medidas de defensa comercial aplicadas a la exportación?(Anti-dumping, anti-subsidios y cláusulas de salvaguardia)	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
6. ¿La empresa tiene conocimiento sobre las barreras al comercio de servicios e inversiones?(limitaciones a la propiedad de capital, requisitos de creación de Joint-Ventures, restricciones a la repatriación de capitales, restricciones al trato Nación Más Favorecida, restricciones al Trato Nacional y restricciones basadas en la nacionalidad de los empleados)	○1—○2—○3—○4—○5—○6—○7—○8—○9—○10				
Total Barreras=					
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> $\text{X Factor} = \frac{\sum \text{Evaluación Sub-Factores.}}{\text{N}^\circ \text{ Sub- Factores}}$ </div> = /6= Barreras.					

Comentario:

Resultados Finales del Diagnostico de Internacionalización.

Resultados del Diagnóstico de Internacionalización.	Evaluación
Actitud.	
Total Actitud	
Aptitud.	
Total Aptitud	
Riesgo	
Total riesgo	

MEDICIÓN DE LA ACTITUD, APTITUD Y RIESGO.

Resultados del Diagnóstico de Internacionalización.	Promedio	Factor	Valor ponderado
Actitud.		40%	
Aptitud.		40%	
Riesgo		20%	
Total Evaluación final			

ANEXO Nº 8 OPCIONES DE INTERNACIONALIZACIÓN.

Venta Directa

La venta directa es la forma tradicional de internacionalización de las empresas que buscan expandirse a otros mercados, para salir al exterior empieza con una exportación ocasional, sin dar un seguimiento a este proceso, continua con una exportación más o menos regular, continua con el establecimiento de filiales de venta y, algunas culminan instalando filiales de producción en los países dónde obtienen mayor éxito exportador.

La venta directa la utilizan las empresas que al internacionalizarse no quieren perder en ningún momento el control de sus operaciones de venta, sin embargo podrían enfrentar dificultades por la falta de conocimiento en el funcionamiento de nuevos mercados.

La venta directa se da a través de:	Descripción	Ventajas	Desventajas
Exportación con red propia	Se ejecutan las ventas directa desde una empresa de un país a otro, con comerciales contratados por la propia empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene contacto directo con el cliente. • Ejerce un mayor control en la gestión de venta. • Los pedidos se generan con rapidez y exactitud. 	<ul style="list-style-type: none"> • No tener definido el canal de distribución. • Mayor inversión para establecerse en otro país. • Nuevas contrataciones.
Exportación con agentes.	La empresa contacta con un agente comisionista, normalmente nativo para poder aprovechar sus conocimientos del mercado y su red.	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionales que se encargan del proceso de hacer llegar el producto al cliente. • Requiere de un menor costo de introducción del producto o el servicio en el mercado. • La introducción relativamente rápida en el mercado elegido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de agente adecuado y confiable. • Establecimientos de tipo de relación de la empresa con el agente. • Permanecer en contacto permanente con el agente.

Establecimiento de una filial comercial.	Se abre una filial comercial que cubra las operaciones de venta en una zona determinada.	<ul style="list-style-type: none"> • El mercado absorbe un volumen importante del producto exportado. • Acceder a sectores de alta rentabilidad. • Mayor conocimiento del mercado exterior. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere un mayor coste. • Se debe asumir riesgo por el establecimiento. • Invertir en el establecimiento de la filial comercial.
Establecimiento de una filial de producción.	Se instala una filial de producción para atender las demandas de los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de planta de Producción propia. • Abastecer el mercado de forma inmediata. • Acceso a mercados extranjeros con espíritu nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión en infraestructura. • Hacer contactos con nuevos proveedores. • Realizar nuevas contrataciones de personal.
Comercio Electrónico (e-commerce)	Consiste en un canal de compra y venta de productos o servicios a través de medios electrónicos, como el internet y otros medios informáticos.	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere de mínimos costos de inversión para llegar a los clientes. • Establecer una relación interactiva con los clientes. • Dirigir preguntas directas a un sistema centralizado de información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con sistemas de despacho. • Tiempo de entrega de un producto. • Incremento de costos al producto por largas distancias.

Venta Compartida

Venta compartida entre diversas empresas, a través de acuerdos de cooperación, es la forma que se está extendiendo más como vía de internacionalización. Las empresas participantes comparten con terceros la soberanía comercial. Las ventajas que presenta esta opción se basan en la puesta en común de recursos, que se comparten para conseguir beneficios para todas las empresas que colaboran.

Formas de llevar a cabo un acuerdo de venta compartida	Descripción	Ventajas	Desventajas
Consortios y grupos de exportación.	Las empresas se asocian para llevar a cabo una actuación conjunta en otro país. Desarrollan operaciones conjuntas de exportación, fijación de precios, distribución física entre otras.	<ul style="list-style-type: none">• Ofrecen una gama de productos.• Mayor poder de negociación con los clientes.• Estrategias de comercialización se realizan en forma conjunta.	<ul style="list-style-type: none">• Compartir el manejo de los productos.• La empresa no puede tener posición dominante en la toma de decisiones.
Acuerdos de piggy back o portage.	Modalidad de cooperación, consistente en que una empresa ponga su canal de ventas en el extranjero a disposición de otra empresa que, a cambio de una comisión, la utilizará para implementar su estrategia de exportación.	<ul style="list-style-type: none">• Permite el acceso a otros mercados utilizando la propia marca.• Ganancia de tiempo en el conocimiento y constante evolución de un mercado.• Se comercializan productos complementarios en mercados de difícil acceso.	<ul style="list-style-type: none">• Se beneficia del nombre de la marca portadora.• Tiene el control del proceso de internacionalización.• Selección de empresa para establecer un acuerdo.

Joint venture.	Acuerdo de cooperación entre dos o más empresas de diferentes países para poner en común sus recursos y conseguir entrar en un mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Se obtiene aporte de capital y tecnología. • Adquisición de conocimientos de marketing. • Los riesgos de ingreso a un nuevo mercado son inferiores. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa nacional debe proporcionar información de su mercado. • Contribuye al acceso de la empresa extranjero al mercado local. • Compartir contactos comerciales.
Acuerdos de distribución cruzada.	Consisten en el intercambio de productos para ser distribuidos a otros países, de forma que dos empresas consiguen distribuir sus productos en un mercado en el que no tenían presencia.		
Licencia.	La licencia la otorga una empresa a otra en el mercado internacional para el desarrollo de las actividades económicas a favor de la empresa que concede.	<ul style="list-style-type: none"> • Concede el derecho de utilizar activos intangibles. • Por medio de la licencia la empresa que la otorga tiene presencia en otros mercados. • Es un método estandarizado con imagen de reconocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando el tamaño del mercado no compensa la inversión. • No tener recursos para introducirse en otros mercados. • Cuando el país al que se quiere introducir la licencia la prohíbe.
Franquicia.	La franquicia es un acuerdo comercial entre dos partes. La empresa franquiciadora, que es propietaria de un negocio de éxito. Por el otro, el franquiciado, una persona física o jurídica que paga por explotar ese negocio en un ámbito determinado mercado y por un periodo de tiempo establecido.	<ul style="list-style-type: none"> • Se utiliza para empresas que no tiene un producto que puede ser exportado a un mercado extranjero. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son para empresas que no tiene un producto que puede ser exportado a un mercado extranjero.

		<ul style="list-style-type: none"> • El franquiciador recibe un monto inicial y luego un % sobre volumen de venta. • Utilizado por empresas que no quieren invertir en el exterior como productores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se invierte en constante investigación y desarrollo. • Encontrar franquiciados de confianza.
Inversión	Implica la transferencia de recursos financieros entre dos países, la consecuencia de la inversión es la participación en el capital social de una empresa. El inversionista obtiene el derecho a recibir una participación en las utilidades de la empresa receptora	<ul style="list-style-type: none"> • Permite transferir habilidades directivas. • Implementación de estrategias en nuevos mercados. • La inversión permite ser más competitivo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Representa un riesgo directo al inversionista. • Implica la transferencia de una empresa a otro país. • Control directo por inversionista.

Venta Subcontratada o Indirecta

Esta forma de internacionalización consiste en efectuar la venta en otros mercados utilizando intermediarios externos a la empresa. Los problemas con los que nos podremos encontrar tienen relación con la pérdida de control sobre las operaciones en estos mercados, pero, la ventaja se da en la venta indirecta nos permitirá tener una actividad exterior sin necesidad de hacer crecer demasiado la estructura de nuestra empresa.

la venta indirecta, a través de:	Descripción	Ventajas	Desventajas
Exportación indirecta	La exportación se da por medio de intermediarios independientes de su propio país, que se encargan de todo el proceso de internacionalización.	<ul style="list-style-type: none">• No realiza inversión en capital fijo.• No invierte en investigaciones de mercados extranjeros.• El proceso de venta ya está seguro.• Relativamente no corre riesgos.• Se incrementan las ventas actuales.	<ul style="list-style-type: none">• Obtiene pocos beneficios.• No permite establecer estrategias de ingreso a mercados extranjeros.• Tiene poco conocimiento del mercado al que está ingresando su producto.• No asume costos de toda la logística de colocación de su producto en el mercado extranjero.
Importador distribuidor.	De esta forma, otra empresa, establecida en el mercado en el que queremos vender, llevará a cabo todo el proceso de distribución de nuestro producto.	<ul style="list-style-type: none">• El distribuidor realiza la actividad de pre y post-venta.• Se establecen contratos para establecer el tipo de pago y la relación que se desarrollara.	<ul style="list-style-type: none">• Requiere un comerciante extranjero para la distribución del producto.• Toma posesión de los productos.

		<ul style="list-style-type: none"> • Establece exclusividad territorial. 	<ul style="list-style-type: none"> • No obtienen el margen de ganancia en los mercados extranjeros.
Trading company.	Es una empresa especializada en el comercio internacional, que ofrece sus servicios a empresas que no quieren asumir o no quieren una participación activa en los canales de venta internacionales.	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a red de conexiones internacionales. • Tienen especialización en mercados exteriores. • Conocen a los clientes donde operan. • Coordinan los trámites y ejecutan el proceso de exportación. 	<ul style="list-style-type: none"> • No establece una relación directa con el cliente. • El acceso a la información del comportamiento de mercados extranjeros es limitado. • No se conocen los procedimientos y documentación que se requiere para exportar.
Oficina de compras.	Esta oficina sería la encargada de gestionar las compras a la empresa desde el mercado de destino.	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza los trámites de ingresos de materia prima extranjera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento de costos del producto. • Selección de oficina de compras. • Disposición de tiempo por retrasos en los pedidos de materiales.
Exportador comisionista.	Se contacta con un comisionista del mismo país de la empresa, que exportaría por su cuenta y riesgo a los países en los que decidiera hacerlo.	<ul style="list-style-type: none"> • La relación contractual con el comitente es mediante un contrato de comisión. • Su tarea es vender un producto aunque también puede ser Comprarlo. • Requiere de un menor costo de introducción del producto o el servicio en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • La relación es ocasional, para una determinada operación. • Su pago es una comisión en función de la cifra de negocios alcanzada. • Puede actuar en nombre propio o por cuenta del comitente.

