

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR  
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS



TEMA:

**“PROPUESTA DE PLAN DE EXPORTACION PARA INDUSTRIAS GRACIA S.A DE C.V PARA INGRESAR A UN NUEVO MERCADO EN CENTROAMERICA O REPÚBLICA DOMINICANA”**

PARA OPTAR AL GRADO DE:  
LICENCIATURA EN MERCADEO INTERNACIONAL

PRESENTADO POR:

GÓMEZ ARÉVALO, REBECA LISBETH GA11041  
TENAS HENRÍQUEZ, GEORGINA BEATRIZ TH10005  
TREJO MAZARIEGO, KATHERINNE IVETTE TM11006

DOCENTE ASESOR:  
LICENCIADO FRANCISCO ANTONIO LÓPEZ ROMÁN

AGOSTO, 2016

SANTA ANA

EL SALVADOR

CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES CENTRALES

AÑO 2016

LICDO. JOSÉ LUIS ARGUETA ANTILLÓN

RECTOR INTERINO

MSc. ROGER ARMANDO ARIAS ALVARADO

VICE- RECTOR ACADÉMICO INTERINO

ING. CARLOS ARMANDO VILLALTA

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO INTERINO

DRA. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA

SECRETARIA GENERAL

LICDA. CLAUDIA MARÍA MELGAR DE ZAMBRANA

DEFENSORA DE LOS DERECHOS UNIVERSITARIOS

LICDA. NORA BEATRIZ MELÉNDEZ

FISCAL GENERAL INTERINA

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA DE OCCIDENTE

AUTORIDADES

ING. JORGE WILLIAM ORTÍZ SÁNCHEZ

DECANO INTERINO

LICDO. JAIME ERNESTO SERMEÑO DE LA PEÑA

VICE-DECANO INTERINO

LICDO. DAVID ALFONSO MATA ALDANA

SECRETARIO INTERINO DE LA FACULTAD

LICDO. WALDEMAR SANDOVAL

JEFE INTERINO DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a Dios por su amor eterno, su misericordia, su sabiduría y por iluminarme desde el primer día que comencé esta carrera. ¡Sé que nada habría sido posible sin Él! Cuando las cosas se tornaron difíciles, siempre supe que podía acudir al Dios de lo imposible. Gracias a mis maravillosos padres, hermanos y a toda mi familia, que me apoyaron en cada momento y de todas las formas posibles, gracias por su amor, esfuerzo, por cada consejo y palabra de aliento, este logro también es de ellos.

Doy gracias a Dios por poner en el camino a amigos y compañeros excepcionales que hicieron de este viaje una mejor experiencia. Gracias a mis docentes y al asesor de trabajo de grado por su paciencia y por compartir sus conocimientos para mi formación profesional. Agradezco a mis compañeras de tesis por su valiosa amistad, y por emprender este reto juntas. Ahora puedo afirmar que hasta aquí nos ayudó Jehová. ¡La Gloria sea para Dios!

Rebeca Lisbeth Gómez Arévalo

## AGRADECIMIENTOS

Principalmente, quiero agradecer a Dios por su constante compañía y guía en cada paso a lo largo de esta trayectoria, por ser mi fortaleza en las situaciones más difíciles, por proveerme de conocimientos, experiencias y retos que necesité para desarrollar las habilidades que me ayudarían a culminar esta carrera.

También quiero agradecer a mis padres JORGE ALBERTO TENAS y MARÍA HILDA DE TENAS, por su amor incondicional y apoyo cada momento de mi vida. Siempre pude sentir su protección a través de sus consejos, que han sido las herramientas más importantes para mí para poder llegar al final. A mis hermanas CLAUDIA TENAS, por siempre haber creído en mí, por su apoyo y por enseñarme que el éxito no se trata sobre las buenas calificaciones, sino sobre siempre escoger las mejores decisiones y CINDY TENAS, quien siempre me ha dado su ayuda cuando más lo he necesitado, por sus consejos, por la paciencia y el amor implícito con el que siempre me ha cuidado.

Las palabras no me alcanzan para expresar lo agradecida que estoy con Dios por permitirme compartir esta experiencia con excelentes compañeras de tesis y amigas con quienes compartí momentos de felicidad y tristeza, les agradezco de corazón por su paciencia y consideraciones. A nuestro docente asesor el LICENCIADO FRANCISCO ROMÁN, quien siempre estuvo dispuesto a darnos su apoyo y compartir sus conocimientos. Y a los docentes en general que contribuyeron a nuestra formación profesional.

Y por último quiero agradecer a ALICE MARGGOTTE, mi mayor motivación e inspiración.

Georgina Tenas

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios primeramente por la oportunidad que me ha dado de culminar mi carrera, ha sido un largo recorrido sin embargo Él siempre estuvo conmigo, siempre fue mi fortaleza en momentos difíciles, mi refugio en momentos de angustia y nunca me ha desamparado, siempre me dio su respaldo y su presencia siempre estuvo conmigo. Además agradezco que recompensara cada uno de los esfuerzos que realice, por darme la sabiduría y la inteligencia que necesite y por permitirme la oportunidad de ser madre, y aun así no dejar de lado mi área profesional

Agradezco a Dios también por darme unos padres que desde pequeña me inculcaron valores, me enseñaron a ser fuerte, a confiar en que podía alcanzar mis metas, a no dejarme vencer por los obstáculos, por enseñarme a que podría ser mejor persona si yo me lo proponía, además me enseñaron a no rendirme y a dar lo mejor de mí, ellos contribuyeron al forjamiento de mi carácter, y me enseñaron que en la vida debemos sacrificarnos y que Dios recompensa ese esfuerzo, gracias por ese apoyo, por brindarme la educación necesaria y por amarme y estar conmigo siempre.

Le doy gracias a mi familia porque siempre me dieron palabras de aliento, que me motivaron a seguir y no rendirme, que lucharon para darme una calidad de vida, mejor que la que ellos tuvieron, porque siempre buscaron la forma de ayudarme, de apoyarme y por ese amor constante que siempre me han dado. Y finalmente un agradecimiento especial a mis amigas y compañeras de tesis, por la amistad brindada todo este tiempo, por la ayuda y cariño incondicional que siempre estuvo presente.

Todo sea para Gloria y honra a Dios.

Katherinne Ivette Trejo Mazariago

# ÍNDICE

---

INTRODUCCIÓN .....	I
CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES SOBRE EL COMERCIO INTERNACIONAL .....	3
1.1    COMERCIO INTERNACIONAL.....	3
1.1.1    Antecedentes del Comercio Internacional .....	3
1.1.2    Concepto del Comercio Internacional .....	3
1.1.3    Importancia del Comercio Internacional .....	3
1.1.4    Funcionamiento del Comercio Internacional.....	4
1.1.5    Bloques Comerciales .....	5
1.1.6    Barreras al Comercio Internacional .....	10
1.1.7    Entes que Participan en el Comercio Internacional .....	13
1.2    EXPORTACIÓN .....	14
1.2.1    Definición de Exportación.....	14
1.2.2    Beneficios y motivos para Exportar .....	14
1.2.3    Enfoques para la Exportación.....	16
1.2.4    Definición de Exportadores .....	17
1.2.5    Exportación en El Salvador .....	18
1.2.6    Plan de Exportación.....	21
1.3    MARKETING INTERNACIONAL.....	25
1.3.1    Mezcla de Marketing en el ámbito Internacional .....	25
1.3.2    Entorno del Marketing Internacional.....	39
1.4    PERFIL DE LOS PAÍSES CENTROAMERICANOS Y REPÚBLICA DOMINICANA .....	41
1.4.1    Perfil País de República de Guatemala.....	41
1.4.2    Perfil País de Republica de Honduras .....	47
1.4.3    Perfil País de Republica de Nicaragua.....	52
1.4.4    Perfil País de República de Costa Rica.....	57
1.4.5    Perfil País de República de Panamá .....	62
1.4.6    Perfil País de República Dominicana .....	67

CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA DEL CALZADO Y ESPECIFICACIONES DE INDUSTRIAS GRACIA S.A DE C.V. ....	72
2.1    INDUSTRIA DEL CALZADO .....	72
2.1.1    Definición y Clasificación del rubro de la Industria del Calzado .....	72
2.1.2    Antecedentes de la Industria del Calzado en El Salvador .....	73
2.1.3    Evolución y Avances Tecnológicos en la Industria .....	74
2.1.4    Oportunidades y Retos en la Industria .....	74
2.1.5    Organismos de apoyo al Sector Exportador de Calzado .....	76
2.1.6    Participación Económica del Sector a Nivel Nacional .....	78
2.1.7    Datos Estadísticos de Exportación del Sector .....	79
2.2    GENERALIDADES DE INDUSTRIAS GRACIA S.A. DE C.V. ....	81
2.2.1    Perfil de la Compañía .....	81
2.2.2    Situación Actual de Industrias Gracia S.A de C.V .....	84
2.2.3    Mercadeo de Industrias Gracia S.A de C.V .....	90
2.2.4    Competitividad de Industrias Gracia S.A de C.V .....	93
CAPITULO III: DESARROLLO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE EL PLAN DE EXPORTACIÓN PARA INDUSTRIAS GRACIA S.A DE C.V .....	95
3.1    DISEÑO METODOLOGICO .....	95
3.1.1    Objetivos de la Investigación.....	95
3.1.2    Método de Investigación.....	96
3.1.3    Tipo de Investigación .....	96
3.1.4    Fuentes de Información .....	96
3.1.5    Unidades de Análisis .....	97
3.1.6    Técnicas e Instrumentos .....	99
3.1.7    Enfoque de la Investigación.....	100
3.1.8    Procesamiento de la Información .....	100
3.2    ALCANCES Y LIMITACIONES .....	142
3.2.1    Alcances.....	142
3.2.2    Limitaciones .....	142
3.3    CONCLUSION .....	142

CAPITULO IV: PROPUESTA DEL PLAN DE EXPORTACIÓN PARA INDUSTRIAS	
GRACIA S.A DE C.V .....	144
4.1 PLAN DE EXPORTACIÓN.....	144
4.1.1 Introducción.....	144
4.1.2 Resumen Ejecutivo .....	145
4.1.3 Objetivos.....	146
4.1.4 Selección de Mercados .....	146
4.1.5 Análisis de la Situación Actual.....	149
4.1.6 El Entorno.....	156
4.1.7 Desarrollo de Estrategias .....	161
4.1.8 Plan de Marketing Internacional.....	174
4.1.9 Programa de Actividades.....	194
4.1.10 Presupuesto para la Exportación.....	198
4.1.11 Conclusiones y Recomendaciones.....	208
REFERENCIAS .....	210
ANEXOS .....	215
ANEXO 1: INFORMACIÓN GRACIA CATÁLOGO .....	215
ANEXO 2: INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN .....	222
ANEXO 3: INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN .....	225

# INTRODUCCIÓN

---

Durante las últimas décadas, el auge del Comercio Internacional, ha significado para muchas empresas la necesidad de integrarse en las negociaciones exteriores como una estrategia significativa para la expansión de sus operaciones, en la búsqueda de mayor productividad y rentabilidad. Es decir que, las empresas pretenden participar en el mundo global, con la idea de alcanzar las oportunidades que se ofrecen en este ámbito, tanto para la adquisición de suministros a precios bajos como a la localización de nuevos nichos de mercado disponibles para su explotación.

Sin embargo, muchas empresas con aversión al riesgo por falta de conocimientos, deciden ahogar su potencial dentro de mercados locales únicamente; esto sucede, principalmente, entre las empresas más pequeñas que comúnmente consideran que sus operaciones no son eficientes como para tener la capacidad o el potencial de abarcar otros mercados; esta situación puede deberse a que, anteriormente, no han recibido ningún apoyo gubernamental o de alguna otra institución acorde en cuanto a los procedimientos necesarios para administrar sus actividades. Por lo tanto, el proyecto de investigación presentará a lo largo de su realización, el desarrollo de la temática que permita al lector cultivar el conocimiento necesario para aplicarlo a la realidad y así participar en las negociaciones internacionales, de la misma manera en la que se aplicará a la empresa objeto de estudio.

Así mismo, el propósito de esta investigación, es contribuir a la expansión de las operaciones de comercialización de Industrias Gracia S.A de C.V presentando una Propuesta de Plan de Exportación para ingresar en un mercado en Centroamérica y/o República Dominicana.

Por lo que, en el Capítulo I se incluye la conceptualización de términos generales sobre Comercio Internacional, Exportación y Marketing Internacional, que contribuirán a una

mejor comprensión del trabajo de grado. ¿Cómo puede una empresa realizar negociaciones en el Mercado Internacional? ¿Qué se necesita para exportar? ¿Cómo se elabora un Plan de Exportación? Son algunas de las interrogantes a abordar durante el desarrollo del primer capítulo de la investigación. Así mismo, se describen generalidades sobre los mercados en Centroamérica y República Dominicana, con el objetivo de proporcionar una vista panorámica de la situación actual en esos países.

En el Capítulo II, se hace énfasis sobre aspectos generales sobre la Industria del Calzado en El Salvador, incluyendo la importancia que ésta tiene dentro de la economía nacional. De la misma manera, se realiza un breve recorrido en la evolución de la industria a lo largo de la historia, desde sus antecedentes hasta las nuevas oportunidades que se presentan para el futuro de este rubro. También es importante incluir aspectos generales sobre Industrias Gracia S.A de C.V, para poder realizar un análisis de la situación actual de la empresa.

En el desarrollo del Capítulo III, se describe la metodología de investigación utilizada para la recolección de datos para la obtención de los resultados que serán utilizados para la toma de decisiones en la elaboración de la propuesta del Plan de Exportación; incluyendo, una descripción completa de los procedimientos necesarios para recaudar información para proceder al análisis y desarrollo de conclusiones, que podrán servir como fundamentación para la toma de decisiones, de igual manera este capítulo puede ser utilizado como una guía aplicable para otras empresas que deseen obtener la información necesaria para incursionar en nuevos mercados.

Por último, con los resultados de la investigación, se concluye en el Capítulo IV, con la presentación de la propuesta de un Plan de Exportación para Industrias Gracia S.A de C.V para ingresar a un nuevo mercado internacional.

# **CAPÍTULO I: ASPECTOS GENERALES SOBRE EL COMERCIO INTERNACIONAL**

---

## **1.1 COMERCIO INTERNACIONAL**

### **1.1.1 Antecedentes del Comercio Internacional**

El Comercio Internacional tuvo sus primeros indicios cuando Aristóteles describió el beneficio y razón de ser del comercio como el intercambio de lo que a cada uno le sobraba, para conseguir lo que a cada uno faltaba. En el siglo XXI el Comercio Internacional produjo un cambio notable, la producción en línea trajo consigo las economías de escala, donde un número muy reducido de plantas podían abastecer el consumo en todo el mundo. Desde 1980, el comercio mundial ha crecido, en promedio, casi dos veces más que la producción mundial. Las reducciones de los aranceles y los avances de las telecomunicaciones, las innovaciones en el transporte y la eliminación de otros obstáculos al comercio, durante ese período, contribuyeron a esta expansión. Según informe (OMC, 2013)

### **1.1.2 Concepto del Comercio Internacional**

El Comercio Internacional se define como el intercambio de bienes económicos que se efectúa entre las personas naturales y/o jurídicas de dos o más países, de modo que se realicen salidas de mercancías de un país, exportaciones y entradas de mercancías que proceden de otros países importaciones.

### **1.1.3 Importancia del Comercio Internacional**

El auge del Comercio Internacional, ha cambiado la forma de operar en los negocios alrededor del mundo. Existen muchas razones por las que las empresas le dan un alto nivel de importancia al hecho de participar en el comercio a nivel global, cabe mencionar que la principal, es el logro de objetivos que se pretenden alcanzar con la participación de los

negocios en el extranjero. Los tres objetivos que guían todas las decisiones acerca de participar o no en los negocios internacionales son:

- Expandir las ventas
- Adquirir recursos
- Reducir riesgos

#### **1.1.4 Funcionamiento del Comercio Internacional**

Las organizaciones cuando desean operar en el mundo de los negocios tienen diversos modos sobre cómo hacerlos. Las empresas más pequeñas suelen utilizar la exportación e importación como un modo de operar en el comercio internacional, sin embargo, existen otras opciones como:

- El turismo y transporte

Para algunas economías los ingresos y ganancias del sector turismo y transporte son altamente importantes y esenciales para mantener en equilibrio la economía, debido a que este sector aporta mucho más que el sector de mercancías.

- Operaciones llave en mano

Existen países que están realizando ciertos proyectos de construcción bajo contrato y posteriormente son transferidos a sus propietarios cuando estén listos para entrar a operar.

- Contratos administrativos

Se refiere al hecho de proveer personal para llevar a cabo funciones generales o especializadas para otra empresa.

- Licencias o franquicias

Las empresas permiten que otras utilicen marcas comerciales, patentes, derecho de autor o la experiencia. Cuando se da por medio de licencia reciben ganancias denominadas regalías. Y en las franquicias el franquiciador ayuda constantemente en las operaciones del negocio del franquiciatario.

- Las inversiones

Las organizaciones pueden realizar inversiones extranjeras que consiste en tener propiedad extranjera a cambio de un rendimiento financiero, como los intereses y dividendos, los cuales son considerados exportaciones e importaciones de servicios, debido a que están representado el uso o tenencia de los activos es decir, capital.

- Inversión Directa

El inversionista obtiene una participación mayoritaria en una empresa extranjera. Incluso podría tomar el papel de una empresa conjunta en la cual dos o más empresas comparten la inversión extranjera directa.

- Las Inversiones de Cartera

Es caracterizado por tener una participación no mayoritaria en una empresa extranjera o se realiza préstamo a una empresa o país tomando forma de bonos, cuentas o notas compradas por el inversionista.

- Empresa conjunta

Consiste cuando dos o más empresas comparten la propiedad de una inversión extranjera directa.

### **1.1.5 Bloques Comerciales**

El avance en la globalización y el crecimiento del comercio mundial, ha impulsado a los países a integrarse en bloques comerciales que faciliten las negociaciones internacionales, a través de la disminución progresiva en las políticas restrictivas y barreras impuestas al comercio.

#### **1.1.5.1 Concepto General sobre los Bloques Comerciales**

Los bloques comerciales son acuerdos o convenios multinacionales que establecen normas de tratamiento preferencial en las relaciones comerciales entre los países firmantes. (Lerma Kirchner, 2010).

Los bloques comerciales son conformados por países que desean establecer relaciones comerciales entre sí, posibilitando la entrada a sus mercados con las menores barreras posibles, que los países que no forman parte de dichos acuerdos. La mayoría de los bloques están conformados por países cercanos geográficamente, es decir por bloques regionales, sin embargo, existen acuerdos no regionales, pero comúnmente son acuerdos bilaterales.

### **1.1.5.2 Ventajas y Desventajas de los Bloques Comerciales**

#### **1.1.5.2.1 Ventajas de los Bloques Comerciales**

De acuerdo con (Lerma Kirchner, 2010), las ventajas de participar en Bloques Comerciales son las siguientes:

- Permiten una mejor inserción internacional.
- Las empresas aprovechan las oportunidades del mercado internacional minimizando costos, trámites y burocracia en las transacciones.
- Los países con ventajas comparativas y competitivas alcanzan niveles de especialización de productos o servicios.
- Las empresas aumentan la calidad para alcanzar estándares internacionales.
- Brinda al consumidor la posibilidad de escoger entre una mayor variedad de productos o servicios de mejor calidad.
- Las empresas incrementan los niveles de uso de la capacidad instalada ociosa.
- El aumento en las actividades de la empresa exportadora promueve el empleo.
- Los acuerdos aceptados previamente por las partes, facilitan la solución de conflictos.

### **1.1.5.2.2 Desventajas de los Bloques Comerciales**

Según (Lerma Kirchner, 2010), las desventajas de participar en los Bloques Comerciales son los siguientes:

- Los países pierden su soberanía en aspectos económicos, sociales y políticos.
- Los países que no tienen ventajas competitivas, dependen de distribuidores extranjeros.
- Los países cuya economía es débil, sufre daños en los diferentes sectores industriales, debido a que otras economías más fuertes imponen un estándar elevado en calidad con menores costos.
- Algunos países temen que a través de la integración corran el riesgo de enfrentarse ante una pérdida de valores y cultura.

### **1.1.5.3 Tipos de Bloques Comerciales**

Los bloques comerciales suelen clasificarse en las siguientes cinco figuras de integración multinacional:

- Acuerdos Arancelarios

Tienen el propósito de facilitar las transacciones comerciales, sin embargo, estos no constituyen bloque alguno. Los acuerdos arancelarios consisten en la firma y establecimiento de tratados entre dos o más países, con el fin de reducir las barreras arancelarias entre ellos y así facilitar y promover el comercio. (Lerma Kirchner, 2010)

- Área o zona de libre comercio

Consiste en el establecimiento de convenios que beneficien a las partes involucradas, en cuando a la eliminación de impuestos a la importación, así como la reducción de barreras no arancelarias. Establece restricciones a las importaciones para los productos de países que no son miembros; para ello, suelen establecerse normas basadas en el concepto de “Regla de Origen”, para impedir que una mercancía de un país no perteneciente al área de libre comercio

entre por las aduanas del país miembro con más bajo arancel y sea reexportada a otros miembros con mayor arancel, sin que la mercancía pague el arancel correspondiente, es decir que se nacionalice una mercancía.

- Unión Aduanera

Permite, además de eliminar los aranceles entre los países miembros, establecer un arancel externo común entre los miembros, respecto a las importaciones de países no miembros.

- Mercado Común

Es un área de libre comercio que permite la libre movilidad de la fuerza de trabajo y de capitales, así como el libre acceso a servicios personales que facilitan la inversión directa e indirecta de las empresas de los países miembros. Sin embargo, algunos países cuya perspectiva en cuanto a la migración de personas es negativa, imponen cláusulas en las que el libre movimiento de la fuerza de trabajo no está permitido.

- Unión Económica Multinacional

Es un convenio que presenta las características de un mercado común, sin embargo, comprende una serie de acuerdos que rebasan los aspectos puramente económicos y comerciales, es decir, se realizan una armonización de políticas económicas, de seguridad, en materia social, ambientales, de cooperación fiscales y una moneda común.

#### **1.1.5.4 Acuerdos Comerciales Vigentes en El Salvador**

En los últimos años, El Salvador ha encaminado sus esfuerzos para promover la inversión productiva domésticas y extranjera; por lo que, ha impulsado una política de apertura comercial que permita profundizar sus relaciones con otros países, a través de la suscripción de nueve acuerdos comerciales.

- TLC República Dominicana

El TLC con República Dominicana entró en vigencia el 4 de octubre de 2001. Todos los productos gozan de cero aranceles, excepto productos agropecuarios como los lácteos, arroz y productos avícolas. Entre los principales productos de exportación se encuentran: néctares, láminas impresas, productos de plástico, esbozos para bebidas, bebidas de frutas, medicamentos, dulces, boquitas saladas, galletas, escobas plásticas, papel higiénico, entre otros.

- TLC Chile

Entró en vigencia el 1 de junio de 2002. La totalidad de productos salvadoreños es libre de arancel para ingresar a Chile, mientras que la totalidad de productos chilenos quedarán libres para ingresar a El Salvador en el año 2017. Únicamente el 4% del universo arancelario se encuentra excluido del TLC, como por ejemplo, productos lácteos, frijoles, aguacates, aceite de oliva, embutidos, entre otros.

- TLC Panamá

El TLC con Panamá entró en vigencia para El Salvador el 11 de abril de 2003. La totalidad de productos incluidos en el programa de desgravación quedó libre de arancel para ingresar tanto a Panamá como a El Salvador en el año 2013.

- TLC Taiwán

El Tratado de libre comercio con Taiwán entro en vigencia el 1 de marzo de 2008. Dentro de los principales productos de exportación a Taiwán se encuentran el azúcar, café oro, atún, harina de pescado, manufacturas de aluminio, plástico y cartón, entre otros.

- CAFTA-DR

Entró en vigencia el 1 de marzo de 2006. Los países miembro son Estados Unidos, Republica Dominicana y países centroamericanos. Entre los productos de exportación destacan las toallas de algodón, azúcar cruda, café oro, camisetas de algodón, shorts de fibras sintéticas, calzado de cuero, chile dulce, néctares de frutas, entre otros.

- TLC Colombia

Entró en vigencia el 1 de febrero de 2010. Principales productos de exportación: cierres de cremallera, hilados de algodón, toallas de algodón, aceites y grasas lubricantes, depósitos metálicos, artículos desechables, material impreso, galletas y atún enlatado, entre otros.

- TLC Único Centroamérica - México

Este acuerdo entro en vigencia el 1 de septiembre de 2012, entre países centroamericanos y México. Dentro de los principales productos salvadoreños que se exportan, se encuentran los néctares y bebidas de sabores, lomos de atún, cajas de cartón, camisas y calzoncillos de algodón, cintas elásticas, estuches para joyas, sueros intravenosos, cueros de bovino, botas de plástico, implementos agrícolas, entre otros.

- Acuerdo de Alcance Parcial El Salvador – Cuba.

Entró en vigencia el 1° de agosto del presente año. Este Acuerdo no incluye la liberalización de la totalidad del universo arancelario. La reducción arancelaria aplicará bajo la modalidad de “descuentos arancelarios” y se limita a 618 fracciones aplicadas por El Salvador a los productos cubanos y 433 aplicadas por Cuba a los productos salvadoreños.

- Acuerdo de Asociación con la Unión Europea.

El Acuerdo entró en vigencia el 1 de agosto de 2013 para Honduras, Nicaragua y Panamá, el 1 de octubre para Costa Rica y El Salvador y el 1 de diciembre de ese mismo año para Guatemala. El Acuerdo mejora las condiciones de acceso para los bienes y servicios del istmo al mercado de la Unión Europea.

### **1.1.6 Barreras al Comercio Internacional**

Se consideran barreras comerciales todas aquellas situaciones y disposiciones que obstaculizan el intercambio de productos o servicios en un mercado determinado. (Lerma Kirchner, 2010) Algunos autores también las reconocen como instrumentos de control de comercio o de política comercial, y se pueden considerar barreras normativas o gubernamentales, porque son precisamente los gobiernos quienes las imponen con diversos fines principales, como la

recaudación de impuestos, la protección de las industrias nacionales o del patrimonio cultural, de los consumidores y del medio ambiente; estas medidas también intentan impedir las prácticas desleales al comercio.

La Organización Mundial del Comercio, proporciona información sobre el acceso a los mercados de mercancías, siendo éstas las condiciones y medidas arancelarias y no arancelarias convenidas por los miembros para la entrada de determinadas mercancías a sus mercados.

Las barreras comerciales que imponen los gobiernos se pueden clasificar según su naturaleza en tres grupos:

- Arancelarias
- No Arancelarias
- Medidas Proteccionistas

#### **1.1.6.1 Barreras Arancelarias**

Este tipo de barrera es una medida utilizada por los gobiernos, para impedir la importación indiscriminada de cierto producto o servicio. Un arancel es utilizado para aumentar el precio de los bienes y proteger la producción nacional; los más comunes son los aranceles a la importación, los cuales generan una fuente de ingresos a los gobiernos y permiten tener un control sobre las cantidades y tipos de mercancías que entran en sus fronteras.

#### **1.1.6.2 Barreras No Arancelarias**

Son disposiciones de los gobiernos que obstruyen el ingreso de mercancías a las fronteras de un país, ya que se establece como requisito que cumplan con normas, reglas o características específicas. Principalmente pueden ser de dos tipos:

- Normas Sanitarias

Impiden el ingreso de mercancías que se considera pueden contener elementos nocivos que pueden dañar la salud de la población.

- Normas Técnicas

Son requisitos que deben cumplir las mercancías con respecto a su estructura o componentes, para que se considere que puede entrar a un mercado.

### **1.1.6.3 Medidas Proteccionistas**

Se consideran otro tipo de medidas no arancelarias, consisten en procedimientos y acciones del comercio internacional que afectan directamente la cantidad de las importaciones y exportaciones. Entre las más comunes están:

- Cuotas

Es la cantidad máxima en una unidad específica o en términos monetarios que se puede importar o exportar de un determinado bien en un marco de tiempo.

- Restricciones voluntarias a la exportación

Es un acuerdo entre el país exportador y el importador acerca de las cantidades de exportación, es muy similar a una cuota, aunque se dice que es voluntaria porque el exportador establece la cantidad límite; sin embargo lo hace condicionado a una cuota o arancel más drástico por parte del importador, si no se establece la restricción voluntaria.

- Boicot

Es una restricción por parte de un país a comprar o vender ciertos productos a otro país, como consecuencia de alguna acción interna o externa o como un mecanismo de presión entre las partes.

- Bloqueo

Es una medida política, militar y comercial que impide todo tipo de relaciones comerciales entre dos países, como consecuencia de fuertes conflictos entre ambos.

- Embargo

Es tomar control de los recursos financieros, bienes y mercancías de un país a fin de que cumpla las condiciones o repare los daños del país que impuso el embargo.

## **1.1.7 Entes que Participan en el Comercio Internacional**

Al iniciar los procesos de internacionalización, las empresas enfrentan ciertas dificultades en cuanto a elementos económicos, culturales y políticos en el mercado internacional. Sin embargo, existen organismos de gran influencia, que contribuyen al desarrollo eficiente de la actividad comercial a nivel mundial.

### **1.1.7.1 Organismos que promueven el Comercio Internacional**

#### **1.1.7.1.1 La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE)**

Es una Organización intergubernamental que se propone como misión apoyar el crecimiento económico, aumentar el empleo, asistir a otros países con su desarrollo económico y contribuir al crecimiento del comercio mundial.

#### **1.1.7.1.2 El Centro de Comercio Internacional**

Se encarga de ejecutar proyectos financiados por el PNUD, en los países en desarrollo en relación con la exportación y la promoción del comercio.

#### **1.1.7.1.3 La Organización de las Naciones Unidas (ONU)**

Es un organismo de cooperación internacional que intenta permanentemente el mantenimiento de la seguridad mundial, dentro del respeto al principio de la igualdad de las naciones y la libre determinación de los pueblos, intentando aportar soluciones de problemas internacionales de carácter económico.

#### **1.1.7.1.4 La Cámara de Comercio Internacional**

Es una organización empresarial mundial, y a su vez vocera principal del mundo empresarial que defiende la globalización de la economía como una fuerza para el crecimiento económico.

## **1.1.7.2 Organismos que regulan el Comercio Internacional**

### **1.1.7.2.1 La Organización Mundial del comercio (OMC)**

Es el organismo internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países y es imprescindible para la garantía de un sistema comercial multilateral basado en reglas, estable, equitativo y abierto y es la única que se ocupa de las normas que rigen el comercio exterior entre los países.

### **1.1.7.2.2 El Fondo Monetario Internacional (FMI)**

Los objetivos perseguidos por el organismo son asegurar la estabilidad del sistema monetario internacional, facilitar la cooperación y la expansión del comercio internacional, promover la estabilidad cambiaria, ayudar al establecimiento de un sistema multilateral de pagos y a la eliminación de las restricciones cambiarias.

## **1.2 EXPORTACIÓN**

### **1.2.1 Definición de Exportación**

La exportación consiste en comercializar los productos o servicios fuera de los límites territoriales al que pertenece el oferente; junto con las importaciones integra el concepto de comercio internacional. (Lerma Kirchner, 2010).

### **1.2.2 Beneficios y motivos para Exportar**

- La actividad exportadora ofrece ciertas ventajas y beneficios que motivan a las empresas a involucrarse en negociaciones internacionales:
- Mejora la competitividad e imagen de la empresa.
- Existe mayor estabilidad financiera de la empresa por flujos en otras divisas.
- Permite un mejor aprovechamiento de la capacidad de producción instalada.
- Hay una reducción en los costos por mayores volúmenes de venta, mejorando la eficiencia operativa, impulsando ganancias en productividad.

- Hay posibilidad de que la empresa obtenga créditos con intereses más bajos.
- Las empresas que son intensivas en capital e investigación, exportan para amortizar los altos costos de producción y desarrollo de productos.
- Muchos profesionales exportan sus servicios para satisfacer las necesidades de clientes que trabajan en el extranjero, para evitar correr el riesgo que su competencia acapare a sus clientes en el extranjero.
- Algunas empresas que no son líderes en el mercado interno, exportan los excedentes de su producción para contrarrestar la ventaja del volumen que tiene el líder de la industria.
- Es una opción para las empresas que desean realizar negociaciones en el exterior desde su oficina ubicada en el propio país, minimizando los altos riesgos de las operaciones internacionales y altos costos que conlleva invertir en el extranjero.
- Brinda el potencial de aumentar la rentabilidad, a través de la localización de mercados donde sus productos pueden venderse a mayor precio que en el mercado nacional.
- Productos en la etapa de madurez en el ciclo de vida del producto, pueden encontrar alternativas competitivas en mercados extranjeros donde el producto es innovador y por ende se encuentra en la etapa introductoria y de crecimiento donde pueden imponerse precios más altos.
- La empresa adquiere mayor experiencia y mejora la capacidad de adaptación a los cambios del mercado, al ser capaces de realizar negociaciones en diferentes mercados simultáneamente.
- El desarrollo de clientes en diferentes mercados reduce la vulnerabilidad a la pérdida de un comprador local.
- Las distintas tasas de crecimiento en los mercados extranjeros permiten a la empresa compensar las ventas débiles de un mercado con las fuertes ventas de otro.

### **1.2.3 Enfoques para la Exportación**

El enfoque de exportación de una empresa depende de las condiciones y los objetivos planteados, sin embargo, las ventajas de propiedad en cuanto a la capacidad instalada, son las de mayor peso para tomar la decisión. Un exportador regular es más probable que exporte directamente, en cambio las empresas nuevas en la exportación o aquellas incapaces de comprometer personal y fondo probablemente preferirán métodos indirectos o pasivos. (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013)

#### **1.2.3.1 Exportación Directa**

La exportación directa, requiere que la empresa gestione el proceso de exportación, vendiendo directamente sus productos a intermediarios independientes ubicados en mercados extranjeros, para que posteriormente sea adquirido por el consumidor final. Este enfoque requiere mayor concentración y compromiso por parte de los altos directivos y recursos de la empresa, desde el proceso de fabricación, hasta las actividades que se llevaran a cabo para ejecutar la comercialización del producto en el mercado meta internacional.

#### **1.2.3.2 Exportación Indirecta**

Se realiza a través de un intermediario independiente o minorista global que ha adquirido las mercancías en el mercado nacional y posteriormente los exporta a distribuidores extranjeros, para ser llevados al consumidor final en el mercado internacional. La empresa no gestiona el proceso de comercialización en los mercados extranjeros, el exportador depende del intermediario independiente para supervisar las actividades tales como marketing, condiciones de venta, embalaje, distribución, créditos y cobranza.

Comúnmente, la exportación indirecta puede realizarse de dos formas: surtiendo pedidos a partir de compradores domésticos que posteriormente exportaran el producto, por lo general, este tipo de ventas internacionales son indistinguibles de las ventas nacionales para la empresa, porque en la mayoría de los casos no se dan cuenta que sus productos han sido exportados. Y, la venta a compradores nacionales, que representan usuarios finales o clientes extranjeros.

#### **1.2.4 Definición de Exportadores**

Un exportador es un mayorista que vende a los comerciantes o consumidores industriales en países extranjeros con el fin de acelerar el crecimiento y obtención de mayor rentabilidad. Según Según (Daniels & Rabadeug Lee, 2013)

##### **1.2.4.1 Exportadores Ocasionales**

No consideran a la exportación como un elemento esencial y estratégico en la operatividad de la empresa, aunque probablemente hayan realizados pedidos a clientes extranjeros sin que lo hayan planeado.

##### **1.2.4.2 Exportadores Regulares**

Tienen una amplia experiencia en realizar negociaciones con clientes extranjeros, además, consideran que la exportación es una actividad productiva diseñada estratégicamente la cual beneficiará a la empresa incrementando su rentabilidad y posicionamiento.

##### **1.2.4.3 No Exportadores**

No les interesa participar en el comercio internacional, no tienen ninguna intención en el presente ni futuro para diseñar planes de acción que los motiven a ingresar a mercados extranjeros.

##### **1.2.4.4 Características de los Exportadores**

Dentro de los factores principales que caracterizan a un buen exportador se encuentran los siguientes:

- Competencias clave
- Precios competitivos
- Producción eficiente
- Liderazgo ejecutivo y técnicas de marketing eficaces.

- El número de países al que exportan y en su intensidad de exportación, entre más países exporten más adquieren conocimiento y experiencia que les favorecerá.

### **1.2.5 Exportación en El Salvador**

En la economía de El Salvador, la exportación es una parte esencial debido a que ha generado empleos, aumento de ingresos económicos, atracción de la inversión extranjera e incluso alianzas estratégicas entre los países. La producción del añil y café hizo descubrir el potencial de las exportaciones Salvadoreñas.

Las exportaciones totales de El Salvador, ascendieron al cierre del mes de enero 2015 a \$424.4 millones, superior en \$21.6 millones, al compararlo con el mismo período del año anterior, informó el Banco Central de Reserva. Este resultado muestra una tasa de crecimiento de 5.4% anual, resultado que el sector exportador no había tenido desde enero de 2014, ya que durante el año recién pasado el promedio de crecimiento fue de -3.7% anual. Según (Banco Central de Reserva, 2015)

Entre los principales productos exportados están: la ropa interior, prendas y complementos de vestir; aparatos y material eléctrico; café, cajas, bolsas, botellas, tapones y envases plásticos y los demás productos de la industria alimentaria. Sin embargo una empresa que no exporta y desea hacerlo, no debe pasar por alto ciertos procesos y requisitos para entrar a nuevos mercados.

#### **1.2.5.1 Proceso para Exportar en El Salvador**

- Para realizar cualquier operación de exportación, deberá inscribirse como exportador en el CIEX, para lo cual debe llenar la solicitud de inscripción de exportador cumpliendo con la documentación necesaria.
- Posterior de inscribirse como exportador, el CIEX remite por correo electrónico el usuario y clave de acceso para que autorice desde Internet las exportaciones a través del Sistema de Comercio Exterior (SICEX)

- Si el producto a exportar está controlado por alguna institución, debe gestionar previamente la autorización respectiva.
- Para autorizar los documentos de exportación a través de SICEX es necesario realizar previamente los pagos de derechos de autorización de exportaciones.
- Al momento de autorizar sus documentos de exportación y según el destino de su exportación CIEX emite:
  - a. Formulario Aduanero Único Centroamericano (FAUCA), para las exportaciones hacia Centroamérica.
  - b. Declaración de Mercancías (DM), para las exportaciones hacia fuera de Centroamérica.
  - c. Certificados de Origen según el destino de la exportación.
  - d. Certificados fitosanitarios o zoonosanitarios de exportación, sí son productos o subproductos de origen vegetal o animal, respectivamente.

Los documentos autorizados deberán ser firmados por el exportador y entregados al transportista para realizar la exportación.

### **1.2.5.2 Organismos que apoyan la Exportación en El Salvador**

#### **1.2.5.2.1 PROESA**

Es el Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador, cuya misión es promover las exportaciones, la inversión y los socios público-privados y además brinda apoyo a las empresas a través de servicios de asesoría relacionadas al comercio internacional, con el objetivo de facilitar su preparación e incursión en los mercados de exportación.

#### **1.2.5.2.2 Centro de Trámites de Exportación CENTREX**

Los objetivos principales son centralizar, agilizar y simplificar los trámites de exportación de las instituciones involucradas en la actividad exportadora. Mediante la implementación del Sistema Integrado de Comercio Exterior (SICEX), que es un sistema basado en el concepto de gobierno electrónico que interconecta a los exportadores.

#### **1.2.5.2.3 Agencia de Promoción de Exportaciones de El Salvador (EXPORTA)**

Facilita y promueve de manera ágil, oportuna y eficaz, el acceso de las empresas a los servicios y mecanismos de apoyo tanto públicos como privados, que les permitan insertarse exitosa y sostenidamente en los mercados internacionales, contribuyendo así a incrementar las exportaciones de El Salvador.

#### **1.2.5.2.4 Cámara de Comercio e Industria de El Salvador CAMARASAL**

El apoyo a la operación de exportación se hace desde dos unidades: CAPYME y División Técnica. CAPYME es la unidad creada por la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador que tiene como misión impulsar el desarrollo empresarial de los socios del sector MIPYME.

#### **1.2.5.2.5 Corporación de Exportadores de El Salvador (COEXPORT)**

Es una institución privada sin fines de lucro, al servicio del sector exportador y promueve y fomenta 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, aglutinando a los sectores productivos vinculados con la exportación.

#### **1.2.5.2.6 Fondo de Fomento a las Exportaciones (FOEX)**

Es un fondo financiero destinado al otorgamiento de cofinanciamiento no reembolsable a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES), para fortalecerlas en su competitividad a través de la mejora en la calidad y productividad, del desarrollo de encadenamientos productivos, la innovación y tecnología, desarrollo de mercados y del emprendimiento innovador.

#### **1.2.5.2.7 CENPROMYPE**

Su objetivo estratégico es contribuir desde el espacio regional a mejorar la competitividad y el acceso de la MIPYME a los mercados regionales e internacionales, promoviendo la integración centroamericana.

#### **1.2.5.2.8 Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social**

Brinda asistencia técnica especializada a las pequeñas y medianas empresas (PYME) del sector alimentos, que buscan desarrollar proyectos de innovación o de mejora tecnológica, con el fin de exportar o ampliar sus exportaciones, con énfasis en las PYME que lo requieran.

### **1.2.6 Plan de Exportación**

La exportación es la forma más común para poder entrar en los negocios internacionales, pero no significa que es una decisión apresurada. Para asegurar el éxito de la internacionalización, es necesario hacer uso de un plan de exportación, fijando la situación actual de la compañía y sus objetivos a corto y largo plazo; asimismo, determinar correctamente el mercado idóneo para comercializar. Un plan específico, es una condición previa para poder obtener apoyo financiero para la exportación, la empresa debe educarse y buscar información útil sobre los organismos que puedan apoyarle o las leyes que puedan restringirle.

#### **1.2.6.1 Definición de Plan de Exportación**

El plan de exportación es la guía o documento que le muestra al empresario hacia dónde debe dirigir su esfuerzo exportador, y cómo competir con sus productos y servicios en el mercado internacional a fin de lograr el éxito. (Lerma Kirchner, 2010)

#### **1.2.6.2 Importancia del Desarrollo de un Plan de Exportación para las Empresas**

Indefectiblemente, es claro que para garantizar el éxito de la exportación, se debe planear estratégicamente. Para que un plan de exportación sea verdaderamente útil para las empresas debe ser sencillo, realista y congruente, en caso contrario, no podrá ser considerado como una herramienta que garantice el éxito en los negocios internacionales. Las empresas deben considerar la importancia de realizar un plan de exportación, si desean anticiparse a los cambios en el entorno y las diferencias entre los países, a la vez, les permitirá, reducir sus riesgos y costos.

### 1.2.6.3 Elementos de un Plan de Exportación

Según (Lerma Kirchner, 2010) los elementos que indispensablemente debe contener un plan de exportación son:

- **Visión**

Es la redacción de las proyecciones a futuro de la empresa exportadora, considerando los beneficios y beneficiarios de la actividad exportadora.

- **Objetivos**

Justifican la creación del plan, deben ser claros, realistas y medibles; debe guiar a la empresa hacia un punto creíble y evitar desviaciones de cualquier tipo. Para el plan de exportación pueden ser comerciales o financieros, los primeros son referentes al posicionamiento en los mercados, los segundos deben expresar los ingresos y los beneficios de la presencia en los mercados.

- **Metodología**

Indica el conjunto de pasos en forma ordenada y coherente que deben seguirse para poder obtener la información correcta y realizar la investigación, funge como una guía para ser reutilizada al momento de realizar otros planes de expansión.

- **Recolección y análisis de la información acerca de la situación interna**

Se deben analizar los aspectos que la empresa puede controlar por sí misma, en este caso principalmente debe estudiarse la capacidad exportadora que posee la empresa, asimismo, si ofrece un producto atractivo para otros mercados y si puede promover sus exportaciones y administrar la logística correspondiente. Se incluyen aspectos que indirectamente impactan su capacidad productiva y exportadora, tales como:

- Capacidad financiera para la exportación.
- Capacidad de negociación internacional.
- Nivel de capacitación de directivos y empleados en temas de comercio exterior.
- Relación con organizaciones que puedan facilitar su esfuerzo exportador.

- Relación con organismos del gobierno nacional y extranjero que regulan y facilitan el comercio exterior.
- Posicionamiento de la empresa y de las marcas en los posibles mercados meta.

- Recolección y análisis de la información acerca de la situación externa

Conocer la información sobre el entorno y los factores que no son controlables por la empresa, puede significar el éxito o fracaso en los mercados internacionales, por ello se debe indagar en las tendencias y preferencias de los consumidores extranjeros, por lo que es indispensable considerar las siguientes variables:

- Volumen y valor del mercado.
- Perfil de los posibles consumidores, usuarios o clientes.
- Competencia, sus productos o servicios y sus precios.
- Canales de distribución.
- Usos y costumbres de compra del mercado meta, aplicados al producto.
- Necesidades, gustos, moda y tendencias del mercado.
- Normatividad aplicable, barreras al comercio.
- Responsabilidad legal y exigencias sobre el producto.
- Aspectos culturales respecto a la negociación y contratación.
- Formas internacionales de pago.
- Tramitación aduanal.
- Transporte.
- Relación comercial entre el país exportador e importador, ventajas y restricciones.
- Costos de logística.

- Programa de Actividades

Es la calendarización de la actividad exportadora, marca el límite para obtener los resultados esperados, por lo que está ligado y complementa a los objetivos del plan. Es necesario determinar un plazo para cada acción y para cada objetivo que se plantea.

- Análisis de la mezcla de marketing aplicada al contexto internacional

En esencia un plan de exportación es un plan de marketing adaptado para un mercado internacional, por lo que deben analizarse detalladamente los elementos de la mezcla de marketing para aplicarlos en un contexto diferente.

- Estrategias y Tácticas

Las estrategias son orientaciones generales, entre tanto que las tácticas son específicas, ambas deben ser diseñadas para lograr los objetivos, con base en información actual, confiable y relevante, obtenida de la investigación interna y externa. Las estrategias deberán enfocarse principalmente en las cuatro variables del marketing e incluir la mezcla ampliada para servicios, en caso de ser aplicable; además, incluir estrategias de posicionamiento frente a la competencia internacional, relativas a negociaciones con clientes, gobiernos y para la organización para la exportación.

- Presupuesto

Estima los costos y la inversión que debe destinarse para el proyecto de exportación.

- Evaluación

Pueden evaluarse aspectos cualitativos, tales como el posicionamiento de la empresa y de las marcas, y cuantitativos a partir de volúmenes de venta y rentabilidad, a fin de evaluar el cumplimiento de los objetivos.

#### **1.2.6.4 Estructura de un Plan de Exportación**

- Carátula
- Índice
- Introducción
- Resumen Ejecutivo
- Observaciones y Recomendaciones
- Objetivos comerciales y financieros
- Análisis de la situación actual
  - La empresa

- Producto o servicio
  - Mercado
    - Mercado interno
    - Mercado meta
    - Consumidor
  - Canales de distribución
  - Competencia
- Entorno
  - Sugerencias de estrategias
  - Programa de actividades
  - Presupuesto para la exportación
  - Anexos

### **1.3 MARKETING INTERNACIONAL**

#### **1.3.1 Mezcla de Marketing en el ámbito Internacional**

Las empresas se ven en la necesidad de implementar nuevas estrategias que les ayude a enfrentar el entorno de los negocios tanto a nivel nacional como internacional. Las estrategias están basadas en las cuatro variables controlables llamadas "Mezcla de Marketing", producto, precio, plaza y promoción.

##### **1.3.1.1 Producto en el Marketing Internacional**

En el ámbito del marketing internacional se define producto como el bien o servicio que se comercializa o se desea comercializar en el mercado exterior. Según (Lerma Kirchner Alejandro, 2010)

- Datos importantes de un producto para su exportación
  - La clasificación general y arancelaria.

- Las especificaciones del producto, de manera que cuente con características accesibles en cuanto al tamaño, el peso, los colores, sonidos, sabores, texturas y la forma.
  - Variabilidad, al ofrecer el producto en diversas presentaciones le permite a la empresa ampliar los segmentos de mercado.
  - Adaptabilidad, le ofrece al consumidor usar el producto en diversas situaciones.
  - Duración, es una ventaja competitiva debido a que convence a los clientes a inclinarse por el producto.
  - Descripción de cuidados y tratamientos especiales, debe incluirse este tipo de información para efectos de garantías y quejas o demandas sobre el producto.
  - Información de riesgos, la empresa debe evaluar si en el uso del producto existe posibilidad de accidentes o enfermedades.
  - Información de especificaciones técnicas, señalar las características técnicas para el buen uso del producto. (American Marketing Association, 2016)
- Envase, Empaque y Embalaje

Envase, es el objeto o recipiente que guarda un producto, lo protege y facilita su transporte. El empaque, es parte esencial del producto ampliado que se le ofrece al mercado meta, cumple funciones importantes tales como atraer la atención del cliente, sugiriendo que adquiera el producto y creando en la mente del individuo una acción de compra y pueden crear un reconocimiento de mercado instantáneo y una ventaja competitiva. (Ferrel, 2012)

Sin embargo el envase debe contener datos como:

- La descripción genérica del envase
- El tipo de envase
- El material con el que se elabora el envase debe incluir aspectos sanitarios
- La protección a la ecología.
- La facilidad en la manipulación y ergonomía del envase
- Las dimensiones del envase, como es el peso, la resistencia, color, textura son características que tienen relación con el marketing, transporte y el almacenaje.

- La seguridad e higiene
- Las etiquetas.

El embalaje son todos los materiales o procedimientos que protegerán el producto de las maniobras y condiciones que pueden poner en peligro el producto como el maltrato, la humedad, la temperatura, la radiación, la luminosidad.

- Estrategias de productos a nivel internacional

La implementación de estrategias varía significativamente de un mercado a otro, debido a que los consumidores son diferentes.

Se debe realizar un análisis de cuatro factores para llevar a cabo las estrategias adecuadas. (Lerma Kirchner Alejandro, 2010)

- ¿Qué puede hacerse para que el producto tenga mayor demanda?
- ¿Qué puede hacerse para que el producto genere mayor rentabilidad?
- ¿Qué puede hacerse en el producto para incrementar la capacidad productiva?
- ¿Qué puede hacerse para actualizar y mejorar el producto?

- Normatividad relacionada con el producto

Existen organismos internacionales de normalización que establecen documentos normativos por los cuales una empresa debe regirse.

- Normas de etiquetado
- Normas técnicas
- Normas de toxicidad
- Normas de envase y embalaje
- Normas de calidad, se destaca la ISO 9000, que certifica el proceso y procedimientos establecidos para lograr la calidad de los productos de una empresa. La serie ISO 14000 es la que regula los aspectos ambientales implicados en la producción de los productos.

- Adaptar o Estandarizar

La empresa enfrenta una decisión que afectara de manera drástica a la operatividad del negocio y responder a la siguiente pregunta acerca del producto ¿Adaptarlo o Estandarizarlo? La estandarización puede emplearse cuando existe cierto grado de homogeneidad entre los consumidores y en la normatividad en los diversos mercados.

Muchas veces las empresas deben recurrir a la adaptación porque existen diferencias significativas entre las características, hábitos, gustos y preferencias de los clientes y usuarios de diversos mercados meta (países o regiones), o cuando la normatividad vigente en un país exige ciertas adecuaciones en el producto para que éste pueda ser introducido y vendido en su territorio.

- La marca a nivel internacional

Marca es cualquier nombre, termino, símbolo, diseño, o combinación de los elementos anteriores, usados para identificar bienes o servicios. (Lerma Kirchner Alejandro, 2010) .

Alternativas para asignar la marca a nivel internacional son:

- Productos sin marca
- Usos de marca del distribuidor
- Marca Propia

Las empresas además deben considerar la importancia de la protección de la propiedad industrial, que es el conjunto de derechos exclusivos sobre invenciones, marcas, dibujos o modelos industriales e indicaciones geográficas de origen y nuevos procedimientos, mediante la titularidad exclusiva de los productos y servicios ofrecidos en el mercado. Cabe destacar que la propiedad intelectual se subdivide en dos ramas principales: la propiedad industrial y los derechos de autor y derechos conexos.

### 1.3.1.2 Precio en el Marketing Internacional

En el ámbito internacional, se entiende precio, como el valor monetario de cambio que se le asigna a un producto con el fin de obtener un beneficio económico. A continuación se enlista una serie de factores que usualmente deben tomarse en cuenta en la fijación de precios en el mercado seleccionado.

- La oferta y la demanda:
- La elasticidad de la demanda
- Los niveles de precio, estrategias y acciones de la competencia
- Rentabilidad
- Los Incoterms

Los elementos que toman en cuenta los Incoterms para establecer los precios de exportación son:

- El monto del precio.
- El momento y el lugar en que el vendedor transfiere el riesgo sobre la mercancía al comprador mediante la entrega de ésta.
- Quién contrata y paga el flete (transporte), tanto local como internacional
- Quién contrata y paga el seguro.
- Qué documentos y licencias se deben tramitar y quién debe pagar los costos respectivos.
- A cargo de quién está la tramitación aduanera tanto para la exportación como para la importación en el país de origen y de destino.
- Quién debe pagar las operaciones de estiba (carga y descarga).
- Quién debe pagar los derechos e impuestos de importación y, en su caso, exportación.
- A cargo de quién están otros gastos como inspección, comunicaciones telefónicas, mensajes electrónicos, etcétera.

- Principales Incoterms

- EXW incluye ex Works, ex Factory, ex warehouse, ex mil.

El exportador debe entregar la mercancía en las instalaciones del vendedor. El comprador paga todos los costos y gastos y asume los riesgos desde el domicilio del vendedor hasta el destino final.

- FCA ( free carrier)

El vendedor entregara la mercancía en un lugar convenido, ubicado en el país del vendedor, al transportista que fue designado por el comprador.

- FAS( free alongside ship)

La entrega de la mercancía se realiza colocándola al costado del buque o sobre el muelle en el puesto de embarque convenido.

- FOB(free on board)

El vendedor está obligado a entregar las mercancías en el puerto de embarque, a bordo es decir, dentro del buque que habrá que transportarla al país de destino.

- CFR( cost & freight)

El vendedor escoge el barco y paga los gastos y fletes necesarios para hacer llegar la mercancía al puerto de destino convenido. Y solamente se aplica al transporte acuático.

- CIF(cost, insurance & freight)

El exportador paga el transporte y el seguro hasta el lugar o puerto de destino y corre a su cargo la contratación y pago del seguro por perdida o daño de la mercancía durante el transporte.

- CPT(carriage paid to)

El vendedor es el que se encarga de pagar flete y realizar los trámites aduaneros para la exportación asumiendo los riesgos de pérdida y daño hasta un lugar convenido. Y el riesgo se le transfiere al comprador desde el momento que la mercancía es entregada a la custodia de transportista internacional.

- CIP(carriage and insurance paid to)

Tiene las mismas obligaciones que en el CPT, además de la contratación y pago del seguro para la mercancía, a la tarifa mínima, durante la transportación y el pago del flete por el transporte hasta el lugar convenido.

- DAF

El vendedor está comprometido a entregar la mercancía en la frontera, asumiendo los riesgos de daño y pérdida de la mercancía hasta el momento de entrega. Sin embargo es el comprador el responsable de pagar los aranceles y cargas a realizar para el desaduanear y el transporte local de su país.

- DES (delivered ex ship)

El exportador se hace cargo de todos los costos y gastos hasta que se entrega la mercancía en el puerto de destino y los gastos de descarga corren por cuenta del comprador.

- DEQ(delivered ex quay with duty paid)

El vendedor tiene la obligación de colocar la mercancía en el puerto de destino convenido incluyendo los gastos por descarga y pago de aranceles de importación.

- DUU(delivered duty unpaid)

La mercancía es entregada con los impuestos o derechos o impuestos de importación no pagados.

- DDP( delivered duty paid)

Se entrega la mercancía en el lugar convenido en el país del comprador con los impuestos y derechos de importación pagados por el exportador.

- Estrategias de precio para la exportación

Las decisiones en cuanto a la fijación de precios varía de una empresa a otra y existen ciertas situaciones que facilitan la toma de decisiones estratégicas, las cuales son:

- Estrategias en cuanto a las etapas del ciclo de vida del producto
- Estrategias respecto a los precios de la competencia
- Estrategias respecto al nivel de los precios domésticos

### **1.3.1.3 Plaza en el Marketing Internacional**

Una estructura formada por la misma organización de venta del productor, más las organizaciones de venta individuales de cada uno de los intermediarios que participan en el proceso de comercialización, mediante el cual el producto o servicio es transferido al consumidor o usuario final. (Acerenza, 2007)

Comprende al conjunto de clientes o posibles clientes; en el ámbito internacional, el mercado se ubica fuera de las fronteras de nuestros respectivos países, ofreciendo destino al esfuerzo por ampliar las operaciones comerciales de las empresas, ya sea mediante la exportación o la producción y la venta en los mercados meta, pasando por la serie de acuerdos comerciales y alianzas estratégicas. (Lerma Kirchner, 2010)

Ambos conceptos complementan la estrategia de plaza, debido a que se desarrollan estrategias sobre el sistema de distribución para hacer llegar sus productos a los clientes y de la misma manera, se ve implicado el análisis y selección del mercado internacional meta que la empresa pretende alcanzar.

- Selección de Mercado

En la selección de mercado se deben evaluar elementos como: la demanda potencial; donde exista la necesidad o el deseo insatisfecho por el producto de la empresa y la capacidad de compras y la posibilidad de recibir el pago sin restricciones, el tamaño de los mercados y potencial de crecimiento, rentabilidad y nivel de ingresos per cápita; con el propósito de analizar si las ventas en ese mercado serán rentables o pueden decrecer con el tiempo. Además, es importante considerar la proximidad geográfica, cultural y la facilidad logística y canales de distribución, así como la posibilidad de acceso a esos mercados a través de acuerdos comerciales o la consideración de barreras arancelarias y no arancelarias que no afecten la operatividad de la comercialización en ese país o mercado. De igual manera, es de vital importancia realizar una investigación sobre las fortalezas y debilidades de la competencia en el mercado.

Posteriormente a la recolección de la información, las empresas frecuentemente utilizan varias herramientas para comparar oportunidades y riesgos en diversos países a través de dos herramientas útiles para la selección de mercados, las retículas que califican los proyectos de un país según el número de dimensiones por separado y las matrices donde se traza la oportunidad sobre un eje y el riesgo en el otro.

- Perfil del Cliente en el Mercado Internacional

El perfil del cliente consiste en la descripción de las características que permite identificar el tipo de persona del mercado meta, cuya utilidad determina factores de impacto sobre las decisiones de compra. Algunos de los elementos que conforman el perfil del cliente son:

- Ciclo de vida del cliente
- Educación
- Nivel de ingresos
- Edad
- Estilo de vida
- Ocupación

- Fuentes de Información sobre el Mercado Internacional

Para obtener información sobre el mercado internacional, la empresa puede recurrir a dos tipos de fuentes:

- Fuentes Secundarias

Son fuentes documentales de los centros de información o bibliotecas pertenecientes a instituciones encargadas de promover actividades comerciales en el exterior como la exportación, bibliotecas públicas, bases de datos e internet. Las fuentes secundarias son favorables para iniciar las investigaciones por sus bajos costos y la facilidad de acceso.

- Fuentes Primarias

Esta investigación implica transportarse al mercado meta para consultar el acervo de información disponible, así como para observar, realizar entrevistas, encuestas e investigar los gustos y preferencias de los consumidores mediante diversas técnicas, como los grupos de enfoque. (Lerma Kirchner, 2010)

- Formación y Estructura de los Canales de Distribución Internacional.

Los canales de distribución son el conjunto de organizaciones e individuos que prestan un servicio de comercialización, mediante los cuales llegan los productos y servicios a los compradores. (Lerma Kirchner, 2010)

- Clasificación de los canales de distribución
- Distribución directa

Puede llevarse a cabo a través de las siguientes figuras:

- Empresa filial o sucursal en el mercado meta.
- E-commerce o correo electrónico.
- Mediante cambaceo por comisionistas.

- Mediante cambaceo por agentes propios.
- Exportación directa mediante participación en ferias comerciales, misiones comerciales o ruedas de negocios.
- Distribución indirecta

La distribución indirecta se puede realizar de las siguientes formas:

- Empresa comercializadora que opere en el exterior, a la cual se le venden los productos o se le dejan a consignación.
- Exportación indirecta, a través de una empresa que exporte.
- Empresa integradora, que reúna varios exportadores para realizar la actividad en conjunto.
- Empresa resultante de una alianza estratégica y Joint-Venture.
- Distribución cruzada o Piggy Back, donde una empresa distribuye en su mercado lo que produce otra.
- Venta mediante maquila.
- A través de un representante que asuma las responsabilidades de la empresa en el mercado.
- Con los servicios de un bróker para contactar al oferente con la demanda en el país extranjero, obteniendo una comisión sin tomar posesión de la mercancía.
- Franquiciamiento.
- Licitación Internacional.
- Localización de clientes para la exportación

La localización de posibles clientes para la exportación puede realizarse a través de varias fuentes:

- Cambaceo internacional para la prospección
- Directorio telefónico

- Directorios y bases de datos diversos con información especializada en distribuidores o empresas de un determinado sector.
- Consejerías comerciales y agregados comerciales: oficinas dependientes de organizaciones cuya misión es respaldar el esfuerzo exportador.
- Cámaras de comercio binacionales: organizaciones empresariales binacionales y subvencionadas cuyo propósito es apoyar para que se incrementen las relaciones comerciales entre los países.
- Publicaciones especializadas: revistas, periódicos, catálogos impresos o en medios magnéticos que contienen diversos artículos e información relativa a comercio internacional.
- Cámaras y asociaciones empresariales: conjunto de organizaciones empresariales que entre sus fines está la promoción exportadora de sus agremiados, mediante contactos internacionales, eventos, viajes de negocio, etcétera.

#### **1.3.1.4 Promoción en el Marketing Internacional**

Para todas las empresas, productos y mercados, los mensajes suelen realizarse de distintas formas, adecuándose a la naturaleza y necesidad de comunicación. Sin embargo, una empresa cuyas comunicaciones integradas de marketing, no han sido estratégicamente planificadas, difícilmente podrá tener acceso a nuevos mercados donde su producto aún no ha sido conocido.

Las comunicaciones de marketing (la P de promoción en la mezcla de marketing) se refiere a todas las formas de comunicación que usan las organizaciones para informar, recordar, explicar, persuadir e influir en las actitudes y el comportamiento de clientes y otros participantes. (Keegan & Green, 2009)

- Mezcla promocional aplicada en el ámbito internacional

El propósito principal de la promoción, es presentar información esencial a los clientes sobre los beneficios y valores que una empresa, producto o servicio ofrece. Los elementos que se

incluyen dentro de la mezcla de promoción son: publicidad, promoción de ventas, venta personal y relaciones públicas.

- Publicidad

La publicidad dentro de la mezcla de marketing internacional, es una de las decisiones estratégicas que se ve más afectada por las diferencias culturales entre los mercados de países. Cada mercado responde a un conjunto de elementos como cultura, estilo, sentimientos, valores, idioma, actitudes y creencias que no siempre son similares a las del mercado nacional, es por ello que esta actividad requiere la interpretación de los mercados para acondicionar correctamente las campañas publicitarias. El desarrollo de una campaña publicitaria, se convierte en uno de los retos más grandes para, lo cual se recomienda realizar los siguientes pasos:

- Realizar un estudio de mercado.
- Especificar los objetivos de la comunicación.
- Desarrollar los mensajes más efectivos para cada mercado seleccionado.
- Seleccionar los medios efectivos.
- Conformar y asegurar un presupuesto.
- Ejecutar la campaña.
- Evaluar la campaña en relación con los objetivos especificados.

- Promoción de Ventas

Incluye actividades que crean incentivos al comprador para adquirir un producto que agregan valor para el comprador o el comercio, y se pueden enfocar hacia los clientes, los intermediarios del canal o a la fuerza de ventas. (Ferrell & Hartline, 2012)

Las dos promociones mencionadas en el concepto, son la base de las siguientes estrategias de promoción que la empresa puede aplicar. La Estrategia de Empujar, tiene el objetivo de incentivar a los canales de distribución para aumentar las ventas. La Estrategia de Halar,

estimula la demanda para aumentar las ventas. Las acciones aplicadas con más frecuencia por las empresas para la promoción de ventas son:

- Baratas, rebajas o descuentos temporales.
  - Participación en ferias comerciales, exposiciones y exhibiciones.
  - Demostraciones.
  - Cupones de descuento o devolución de dinero, ya sea en puntos de venta, enviados por correo o insertos en revistas y periódicos.
  - Regalos en efectivo, viajes o artículos.
  - Rifas y Concursos.
  - Regalo de muestras de bienes y servicios.
  - Paquetes especiales con producto extra.
- Venta Personal

El vendedor se convierte en el lazo más cercano ente la compañía y el cliente, como expositor de las ofertas y recopilador de información del cliente y del mercado. Sin embargo, para muchas empresas representa altos costos debido a los gastos asociados con el reclutamiento, selección, capacitación y motivación de los vendedores. Actualmente, la fuerza de venta, se ha sustituido por contactos electrónicos y otros medios.

- Relaciones Públicas

Las relaciones públicas consisten en establecer buenas relaciones con la prensa y otros medios populares, con el propósito de que publiquen historias, noticias o mensajes positivos sobre la empresa a clientes, público en general y reguladores gubernamentales. También se encargan de manejar los rumores, historias y sucesos desfavorables que perjudiquen la imagen de la empresa. Las empresas pueden utilizar distintos método, por lo general no pagados, para comunicar sus mensajes y crear actitudes positivas hacia la corporación, algunos de ellos son:

- Comunicados de noticias o de prensa
- Artículos Especiales

- Informe Oficial
- Conferencias de prensa
- Patrocinio de Eventos
- Colocación de Productos
- Relaciones con los Empleados
- Instrumentos para la Promoción de las Exportaciones

Entre los principales instrumentos para la promoción de las exportaciones se encuentran:

- Cambaceo Internacional
- Misiones Comerciales
- Mailing
- Ferias y Exhibiciones Comerciales Internacionales
- Comercio Electrónico Internacional
- Envío de Muestras

### **1.3.2 Entorno del Marketing Internacional**

Diversos autores estudian este tema a profundidad, pues se reconoce que los mercados internacionales difieren significativamente entre ellos, debido a ciertos factores que afectan en distinto grado a las empresas y su relación con otros organismos o instituciones dentro del ambiente en que se desarrollan. Según (Lerma Kirchner, 2010) estos factores pueden clasificarse de la siguiente manera:

#### **1.3.2.1 Factores Socioeconómicos**

Las empresas deben adecuarse a la situación económica del país al cual desea incursionar, ésta puede variar según el sector al que pertenece la empresa, el tipo de consumidor al que se dirige y el producto o servicio que comercializa. Los indicadores socioeconómicos que se deben analizar son el PIB, el crecimiento del PIB, el PIB Per Cápita, la distribución del ingreso, la tasa de interés, el tipo de cambio, la inflación, la tasa de empleo, el nivel salarial y la balanza de pagos.

### **1.3.2.2 Factores Demográficos**

Estos factores proporcionan información para la planeación del marketing, pues la composición del mercado influye en el consumo de los productos, se deben considerar el tamaño de la población, las tasas de natalidad y mortalidad, la estructura de edad, el género, el tamaño y número de las familias, la ocupación, la educación, los movimientos y la concentración de la población.

### **1.3.2.3 Factores Políticos**

Un gobierno controla y restringe las actividades de una compañía al fomentar y ofrecer apoyo; o al desalentar, prohibir, y restringir sus actividades. (Cateora, Gilly, & Graham, 2010). Las causas de los factores políticos son diversas, pero destacan los riesgos políticos y las políticas que utilizan los gobiernos.

### **1.3.2.4 Factores Legales**

Comprende el conjunto de leyes, decretos, reglamentos y normas de cada país, y que pueden afectar al marketing internacional. Limitan, prohíben o imponen requisitos especiales para ciertos productos o servicios, pueden ser denominadas también barreras al comercio y se pueden clasificar como medidas arancelarias, no arancelarias y proteccionistas.

### **1.3.2.5 Factores Culturales**

Cada país posee rasgos culturales singulares que afectan el comportamiento de compra, las principales variables son los valores, el lenguaje, las actitudes, la estética, la religión y las costumbres.

### **1.3.2.6 Factores Tecnológicos**

Afecta en forma directa el desarrollo de productos, procesos, promociones y sistemas de distribución, lo cual se materializa en innovación, productividad, sistemas de distribución y comunicaciones.

### 1.3.2.7 Factores Geográficos

Son las condiciones que caracterizan al mercado y que deben tomarse en cuenta con respecto a la adaptación del producto y la obtención de materias primas. Es menester estudiar la localización, la superficie, el litoral, el clima, la flora, la fauna, los recursos minerales y el relieve.

## 1.4 PERFIL DE LOS PAÍSES CENTROAMERICANOS Y REPÚBLICA DOMINICANA

### 1.4.1 Perfil País de República de Guatemala

#### Factores Geográficos

- **Localización:** La República de Guatemala está situada en el Istmo Centroamericano, tiene fronteras al norte con México, al oeste con Belice, al este con el Mar Caribe y Honduras, al sudoeste con El Salvador y al sur con el Océano Pacífico.
- **Extensión Territorial:** tiene una superficie de 108.899 Kms<sup>2</sup>
- **División Política:** Guatemala se encuentra organizada en 8 Regiones, 22 departamentos y 334 municipios. (Direcom, 2015)
- **Clima:** Es variado y la temporada de lluvias se inicia a mediados de mayo y termina en octubre y la seca empieza en noviembre y termina en mayo. En las costas el clima es tropical, así como en la selva del Departamento de Petén al norte del país, con un clima muy húmedo y caluroso.

#### Factores Demográficos

- **Tamaño de la Población:** Total de la población 16, 176,133 siendo hombres 7, 903,664 y mujeres 8, 272,469. (Instituto Nacional Estadística Guatemala, 2015)
- **Distribución de la Población:** La población urbana es de 49% y rural 51%.
- **Estructura de Edad:** 0-14 años 36.8%, 15-64 años 59.1%, 65 años o más 4.1%. (Proexport, 2015)

- **Tasa de Natalidad:** 25,1 nacimientos anuales por cada 1.000 habitantes (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2015)
- **Tasa de Mortalidad:** 4,82 muertes/1.000 habitantes al 2014 (IndexMundi, 2015)
- **Tasa de Crecimiento:** En el año 2015, Guatemala tenía una tasa de crecimiento de la población de 2.34 %. (Instituto Nacional Estadística Guatemala, 2015)
- **Esperanza de Vida:** 73,3 en el año 2015
- **Tasa de Alfabetización:** es de 73.8, según datos de (Nation Master, 2016)

### Factores Culturales

- **Idioma:** El oficial es, el Español con el 60% y el resto son idiomas Mayas, incluyendo achí, quiché, cakchiquel, quekchí, mam.
- **Religión:** Católicos 80.4%, Protestantes 14.1%, Católicos ortodoxos 3.4% otros 1.4%

### Factores Socio-económicos

- **Moneda:** Quetzal
- **Tipo de Cambio:** Q. 7.65 por \$1.00 US. (Febrero 2016)
- **Tasa de Interés:** 3.00% (Banco de Guatemala, 2016)
- **Inflación:** 2.9% al 2015 Intermensual 0.21%, Ritmo: 4.27%, Acumulada: 1.13%
- **PIB:** 63.250 Millones USD (Septiembre 2015) y la tasa de crecimiento 3.9%
- **PIB Per Cápita:** 7.47% (Direcom, 2015) ; 3,961 USD (Bladex, 2015)
- **Deuda Pública:** 29,9% del PIB
- **Tasa de desempleo:** La tasa de desempleo abierto es 2.4%, y la tasa de subempleo visible, 10.4%. (Instituto Nacional Estadística Guatemala, 2015)
- **Índice de Pobreza:** La pobreza extrema a nivel nacional afecta al 13.33% de la población (1, 951,724 personas), y la pobreza no extrema a un 40.38% (5, 909,904

personas). Los departamentos que registran los mayores niveles de pobreza extrema son Alta Verapaz 37.7%, Chiquimula 28,3% y Zacapa 25.0% de la población.

- **Balanza de Pagos:** La industria agropecuaria aporta el 23.4% de las exportaciones, seguido de la industria textil con el 13.5%. Entre otros rubros relevantes cabe mencionar: minerales y metales, petróleo y derivados, así como piedras y metales preciosas del 16 %. (Banco de Guatemala, 2016). El monto total de las exportaciones del Comercio General, para el año 2015, se situó en US\$10,751.9 millones, menor en US\$51.6 millones (0.5%) al registrado en 2014 (US\$10,803.5 millones). Los productos más importantes, según su participación en el total de exportaciones, fueron: Artículos de Vestuario, (12.3%), Azúcar, (7.9%); Banano, (7.1%); Café (6.2%) y Grasas y aceites comestibles (3.4%); productos que, en conjunto, representaron el 36.9% del total. Los principales destinos de las exportaciones para el año 2015 fueron: Estados Unidos con US\$3,753.9 millones (34.9%); Centroamérica, con US\$3,115.6 millones (29.0%); Eurozona, con US\$727.5 millones (6.8%); México, con US\$429.8 millones (4.0%) y Panamá, con US\$261.6 millones (2.4%), países y regiones que, en conjunto, representaron el 77.1% del total. Importaciones: Para el año 2015, el monto total de las importaciones realizadas se situó en US\$17,636.2 millones, inferior en US\$645.6 millones (-3.5%) al registrado en 2014 (US\$18,281.8 millones). La disminución en las importaciones estuvo influenciada por la variación negativa observada en Combustibles y Lubricantes, con una caída de US\$1,051.9 millones (-29.8%). Las importaciones, para el año 2015 provinieron principalmente de: Estados Unidos, con US\$6,509.5 millones (36.9%); México, con US\$2,040.1 millones (11.6%); Centroamérica, con US\$2,001.4 millones (11.3%); República Popular China, con US\$1,867.8 millones (10.6%) y Eurozona, con US\$1,198.6 millones (6.8%); países y regiones que, en conjunto, representaron el 77.2% del total.

## **Factores Políticos**

- **Política de Inversión Extranjera:** La Ley de Inversión Extranjera ofrece a los inversionistas extranjeros, independientemente del origen de su capital, derechos absolutos que generalmente se otorgan en base a reciprocidad, usualmente en el

contexto de tratados internacionales de inversión, como por ejemplo protección contra expropiación indirecta. Las empresas extranjeras y sucursales también aceptan la responsabilidad de la empresa matriz (responsabilidad subsidiaria ilimitada), lo cual es el motivo por el cual la mayoría de inversionistas extranjeros optan en muchos casos registrarse como empresas locales. Guatemala tiene uno de los regímenes más abiertos del mundo para la IED. La Ley de Inversión Extranjera garantiza a los inversionistas extranjeros el derecho a participar en cualquier actividad económica en Guatemala. No existen restricciones respecto a la adquisición por extranjeros de participación en empresas locales y no hay límites establecidos en cuanto al porcentaje de adquisición y control de la inversión. Es importante mencionar que no se han realizado expropiaciones en Guatemala desde la Segunda Guerra Mundial. (Naciones Unidas , 2014). Tanto la Constitución (art. 39) como la Ley de Inversión Extranjera (art. 5) protegen la propiedad privada y los derechos del inversionista sobre su inversión. Ambas garantizan además al inversionista contra la expropiación, la cual sólo puede ocurrir por “causa de utilidad colectiva, beneficio social o interés social” debidamente probada.

### **Factores Legales**

- **Política Arancelaria:** Los impuestos internos, aplicados sobre los bienes importados y domésticos, incluyen un impuesto al valor agregado del 12 por ciento, así como impuestos específicos sobre varios productos.
- **Política no Arancelaria:** El uso de barreras no arancelarias parece ser limitado en Guatemala. No se requiere licencias de importación aunque las importaciones de ciertos productos relacionados a la salud, seguridad, y protección del medio ambiente están sujetas a permisos previos de importación. Guatemala no ha impuesto derechos antidumping, derechos compensatorios, o salvaguardias durante el período bajo examen. (Organization of American States)

- **Proteccionista:** Guatemala también ha reducido la protección arancelaria en forma selectiva a través de los tratados de libre comercio que tiene en vigor.

## **Factores Tecnológicos**

- **Sistemas de Distribución:** Guatemala cuenta con autopista pavimentada de 7896 km, por lo cual, las empresas pueden transportar sus productos vía terrestre. Los Aeropuertos con los que cuenta el país son 16 y entre los puertos más utilizados están Puerto Quetzal, Santo Tomas de Castilla. El índice de desempeño logístico es de 2.80, siendo 5 el más alto en rendimiento.
- **Desarrollo en Telecomunicaciones:** El 40.35% de los hogares tiene al menos una televisión. Si bien a nivel nacional el 12.8% de los hogares cuenta con servicio a internet, el mayor acceso está claramente concentrado en las áreas urbanas (27% de los hogares urbanos metropolitanos y 19.3% de los hogares en el resto urbano). Solo 1.4% de los hogares del área rural reportan conexión a este tipo de servicio El 32.3% de los hogares urbanos metropolitanos está conectado a una red telefónica, 25.7% de aquellos ubicados en el resto urbano del país y solo 1.8% de los hogares rurales está conectado a este servicio. De los principales servicios de telecomunicaciones, la telefonía celular es la que cuenta con más presencia a nivel nacional (80% de los hogares), seguido por la televisión por cable (43.4%). En contraposición, solo el 13.1% de los hogares cuenta con servicio de teléfono fijo residencial, y 12.8% con servicio de internet. En el dominio Urbano metropolitano el 90.7% de los hogares cuenta con servicio de teléfono celular, 86.4% de aquellos en el resto urbano del país y el 70.4% de los hogares en el ámbito rural. El servicio de televisión por cable la dimensión rural nacional es la que menos servicio tienen de las tres dimensiones (18.2%). La dimensión urbano metropolitano es la que más acceso tiene a este servicio (68.8%).

## Factores de Seguridad

- **Nivel de crimen:** 73.44% del 100%
- **Costos económicos de la violencia:** 7.7% de su PIB.
- **Delitos contra la propiedad (vandalismo y robo):** 88.64 de una escala del 100.
- **Problemas de corrupción y soborno:** 91.67 de 100.
- **Nivel de riesgo por desastres:** 3.25 de una escala del 1 al 5, siendo el mayor, el menos riesgoso.

## Factores del Mercado

- **Perfil del Consumidor:** El factor más importante de compra para estos consumidores es ciertamente el precio, aunque también valoran la calidad del producto. Lo mismo sucede con otros tipos de calzado ya que el guatemalteco típico de clase media a popular, busca productos de bajo precio pero también de buena calidad. Los hábitos de consumo y motivos de comprarse rigen por su nivel de precios, los consumidores guatemaltecos de calzado de plástico o caucho y calzado deportivo, pertenecen por lo general a un segmento socioeconómico bajo. Otras variables que los consumidores toman en cuenta para tomar la decisión de compra aunque menos importantes que las ya indicadas son la comodidad, suavidad, estilo, moda y en segmentos socioeconómicos superiores, la marca. Las mujeres son las que más compran calzado debido a la influencia de la moda. Los hombres suelen tener menos pares de zapatos y los adquieren más por motivos funcionales por lo que los usan por más tiempo. Las mayores ventas de calzado en Guatemala se dan de enero a marzo, en junio y julio y a finales de año. (Instituto de promoción de Exportaciones e Inversiones, 2012)
- **Competencia:** El país cuenta con 500 empresas establecidas a nivel industrial y unos 5,000 talleres artesanales en todo el país divididos en pequeños, medianos y grandes productores. Tomando en cuenta que toda la población se calza, la demanda que se cubre actualmente es del cincuenta y cuatro por ciento. Además algunas empresas establecidas en El Salvador que exportan a Guatemala son: Calzado Magus, Calzado

Emilsa, Fábrica de Calzado Garci, Ferreti, Calzado Rockclub, Grupo Cobán, Industrias Caricia y otros.

- **Facilidad de hacer negocios:** Guatemala se encuentra en el 81° puesto del "Doing Business" de los 189 que conforman este ranking, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. En el último año Guatemala no ha variado su posición respecto al año anterior. (Doing Business , 2016)

## 1.4.2 Perfil País de Republica de Honduras

### Factores Geográficos

- **Localización:** Está limitada al Norte por el Atlántico, al Este por el mismo mar y la República de Nicaragua, al Sur por Nicaragua, el Golfo de Fonseca y la República de El Salvador, y al Oeste la República de Guatemala. (OID, Ficha País de la República de Honduras, 2016)
- **Extensión Territorial:** 112,498 Kilómetros cuadrados
- **División Política:** Consta de 18 departamentos y 298 Municipios. El departamento de Cortes es el de mayor densidad con dos millones de habitantes, y Olancho, es el departamento con mayor extensión territorial con 23,906 kilómetros cuadrados. Tegucigalpa es la ciudad más poblada con 1,200.000 habitantes, la segunda ciudad más poblada es San Pedro Sula con 719.400 habitantes y Choloma con 276.900 habitantes. (OID, Ficha País de la República de Honduras, 2016)
- **Clima:** Tegucigalpa tiene un clima templado, con temperaturas entre 25 y 14°C en enero a 30 y 18°C en mayo. Las tierras costeras son más húmedas y cálidas, sin embargo, diciembre y enero son los meses más frescos. La estación lluviosa transcurre de mayo a octubre y la estación seca de noviembre a abril en todo el país. En septiembre y octubre las lluvias son ininterrumpidas, provocando inundaciones en todo el país. (OID, Ficha País de la República de Honduras, 2016).

## Factores Demográficos

- **Tamaño de la Población:** 8.725.100 habitantes de los cuales el 50.02% son mujeres y el 49.98 son hombres.
- **Distribución de la Población:** El 54% de la población vive en zonas rurales y el 46% en la urbanización. (DatosMacro, 2015)
- **Estructura de Edad:** El 34.8% es de 0-14 años, el 21.2% de 15-24, el 35.3% es de 25-54, el 4.7% de 55-64 años y el 4% es la población de 65 años y más.
- **Tasa de Natalidad:** 23,66 / 1.000 habitantes.
- **Tasa de Mortalidad:** 5,13 / 1.000 habitantes.
- **Tasa de Crecimiento:** 2%.
- **Esperanza de Vida:** 73 años.
- **Tasa de Alfabetización:** 89%. (CIAWorldFactBook, 2015)

## Factores Culturales

- **Idioma:** La mayoría de la población habla español, sin embargo en Islas de la Bahía está muy extendido el uso del inglés.
- **Religión:** El 47% profesa la religión católica, un 42% es miembro de iglesias evangélicas, sobretudo, provenientes de Estados Unidos y América del Sur. (OID, Ficha País de la República de Honduras, 2016)

## Factores Socio-económicos

- **Moneda:** Lempira, sin embargo, puede realizarse transacciones en dólares, sobretudo, para compras importantes.
- **Tipo de Cambio:** 1 dólar de los Estados Unidos de América, equivale a 22 lempiras.
- **Tasa de Interés:** 16.65%.
- **Inflación:** 5%.
- **PIB:** 19.39 mil millones de dólares de Estados Unidos de América.

- **PIB Per Cápita:** 2.270,00 Dólares de los Estados Unidos de América.
- **Deuda Pública:** La deuda externa total asciende a \$5,729.5 millones de dólares Estadounidenses y la deuda interna es de \$75,843,8 millones de dólares.
- **Tasa de desempleo:** equivale al 5.3% de la población económicamente activa. La mayor tasa de desempleo se concentra en los núcleos urbanos con un 7.5% aproximadamente y con 2.7% en la zona rural. Mientras que el distrito central tienen 7.9% y la tasa de subempleo, es decir, personas que desean trabajar o personas que trabajan la jornada completa pero reciben un salario inferior al mínimo, es superior al 50% de la población activa.
- **Índice de Pobreza:** 67.8%.
- **Balanza de Pagos:** La Balanza comercial presenta un déficit de 3.340,0 millones de dólares, es decir un 17.24% de su PIB, esto se debe al incremento de las importaciones sobre las exportaciones realizadas. (OID, Ficha País de la República de Honduras, 2016)

### **Factores Políticos**

- **Política de Inversión Extranjera:** Honduras ha aplicado políticas de comercio abiertas hacia otros países a través de acuerdos y tratados con otros países para atraer la inversión extranjera. Han implementado leyes para impulsar la inversión nacional y extranjera, como las zonas especiales de desarrollo, las alianzas público-privadas y la promoción y protección de inversiones. Sin embargo, aún se permiten invasiones y confiscación de tierras productivas.

### **Factores Legales**

- **Política Arancelaria:** El impuesto por la importación del calzado en la región centroamericana es del 15% de acuerdo al DAI. Sin embargo no se cancelaron impuestos de internación.

- **Política no Arancelaria:** En cuanto a las reglas de origen para la mayor parte de tipos de calzados se establece una regla de origen flexible que permite importar las partes, incluyendo la parte superior o capellada.
- **Proteccionista:** Actualmente se prohíbe la importación de cemento, azúcar y arroz para proteger industrias locales. También hay restricciones a la importación de armas de fuego y municiones y de material pornográfico.

### Factores Tecnológicos

- **Sistemas de Distribución:** El índice de desempeño logístico de Honduras es de 2.61. Entre las fronteras terrestres de El Salvador y Honduras se encuentran, Frontera el Amatillo, Frontera de Perquín, Puente de Integración, Frontera El Poy, sus aeropuertos son, Aeropuerto Toncontín, Aeropuerto Ramón Villeda Morales, Aeropuerto Goloson y Aeropuerto Juan Manuel Gálvez. La autopista principal es la que se extiende desde Puerto Cortés en el Caribe, pasando por San Pedro Sula, Tegucigalpa, hasta llegar a Nacaome y Choluteca en el sur del país donde también cruza la Carretera Panamericana. Cuenta con un sistema ferroviario llamado Ferrocarril Nacional de Honduras y otro sistema de 190 kilómetros propiedad de Tela Railroad Company, ambos sistemas están en las zonas costeras y sirven para transportar banano. Los puertos en Honduras son, Puerto Cortés, Puerto Castilla, La Ceiba, Roatán, Tela y San Lorenzo.
- **Desarrollo en Telecomunicaciones:** El 85% de los hogares tienen al menos un teléfono celular, 16.5% tiene una computadora, 22% de los hogares tienen telefonía fija. En cuanto a la frecuencia del uso de internet el 46.7% de las personas hacen uso al menos una vez por día y el 45.3% al menos una vez por semana. 56.3% acceden a internet desde casa y 34.6% desde un cibercafé. 72% de las familias hondureñas tienen televisor en sus casas, 71.2% tiene radio, radio grabadora y equipo de sonido.

## Factores de Seguridad

- **Nivel de crimen:** 81.67
- **Delitos contra la propiedad (vandalismo y robo):** 71.43
- **Problemas de corrupción y soborno:** 85
- **Nivel de riesgo por desastres:** se encuentra en el nivel 3.75 de 5, el 5 equivale menor riesgo.

## Factores del Mercado

- **Perfil del Consumidor:** El 30% del consumo disminuyó en el 2014 por un aumento del 15% en el Impuesto sobre Ventas, el consumidor hondureño prefiere adquirir promociones y descuento. Un 29.7% de Hondureños realizan sus compras una vez por semana, 27.1% más de dos veces al mes, 17.7% lo realizan a diario, 18.3% una vez al mes y un 7.2% más de dos veces a la semana. El 76% realiza sus compras en supermercados. El 40.6% de los hondureños escoge el lugar donde compra dependiendo del precio, el 24.6% por la cercanía y el resto se divide entre la variedad del producto y comodidad. El 51.8% escogen sus productos dependiendo de la calidad y un 43.4% dependiendo del precio. Un 51.3% de los hondureños afirman que la publicidad no tiene influencia en su decisión de compra. Multiplaza, Galerias, Miraflores y Citimall son los centros comerciales más frecuentados, en los que un 44% busca abarrotes y un 34.4% adquiere ropa. El 44.4% adquiere tecnología a través de las compras por Internet, mientras un 34% compra ropa. Solo 31% de la población a comprado por Internet a tiendas nacionales. El 81% utiliza Internet como medio de compra una vez al mes. El 73% de los clientes utilizan efectivo para cancelar sus compras, un 12.4% tarjetas de débito y un 9.7% tarjetas de crédito. (Castillo, 2015)
- **Competencia:** Las empresas que exportan hacia honduras desde El Salvador son, DIPOL S.A de C.V, Empresas ADOC S.A de C.V, GARBAL S.A de C.V, Industrias

Americanas S.A de C.V, Industrias Caricias S.A de C.V y Distribuciones Diversas S.A de C.V. (ElSalvadorTrade, 2015)

- **Facilidad de hacer negocios:** Honduras se encuentra en la posición número 110 de 189 países que conforman el ranking "Doing Business", que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios, siendo el número 1 el país más accesible para realizar negocios. (Doing Business , 2016)

### 1.4.3 Perfil País de Republica de Nicaragua

#### Factores Geográficos

- **Localización:** Nicaragua es la mayor de las repúblicas centroamericanas, situada entre el Mar Caribe al este y el Océano Pacífico al oeste. Comparte frontera al norte con El Salvador y Honduras y al sur con Costa Rica. (OID, Ficha País de la República de Nicaragua, 2014)
- **Extensión Territorial:** 130.373,5 Kilómetros cuadrados.
- **División Política:** Se divide en 15 Departamentos de carácter administrativos y dos Regiones Autónomas. Managua es la capital con 1.3 millones de habitantes. Otras ciudades importantes son, León con 161.530 habitantes, Masaya con 117.523 habitantes, Chinandega con 117.037 habitantes, Matagalpa con 104.381 habitantes y Granada con 96.996 habitantes.
- **Clima:** El clima es tropical, hay dos estaciones, la seca y la lluviosa. La estación seca es entre enero y junio y la lluviosa es entre agosto y septiembre. Hay tres zonas de temperatura, en tierras bajas cerca del Pacífico y Atlántico varían entre 22°C por la noche y 30°C por el día, las temperaturas alcanzan hasta los 38°C en el mes de mayo. La parte central del país tiene unos 5°C más fresco, y en las montañas al norte es aproximadamente 10°C más fresco.

## Factores Demográficos

- **Tamaño de la Población:** 6.060.000 habitantes. El 50.72% del total pertenece al género femenino y el 49.28% restante son hombres.
- **Distribución de la Población:** el nivel de urbanización es del 58% y el 42% de las personas viven en zonas rurales.
- **Estructura de Edad:** el 29.3% es de 0-14 años de edad, el 22.4% de 15-24 años, el 38% de 25-54 años, el 5.4% de 55-64 años y el 4.8% de 65 años y más. (OID, 2014)
- **Tasa de Natalidad:** 18.41 nacimientos / 1.000 habitantes.
- **Tasa de Mortalidad:** 5.07 muertes / 1.000 habitantes.
- **Tasa de Crecimiento:** 1.3%
- **Esperanza de Vida:** 75 años
- **Tasa de Alfabetización:** 78%

## Factores Culturales

- **Idioma:** Oficialmente se habla español, sin embargo, en la Costa Atlántica se habla también inglés, así como varios idiomas indígenas como el misquito, sumo y rama.
- **Religión:** La religión católica es predominante con un 58% de la población, aunque también hay presencia importante y creciente de evangélicos con un 15%, moravos con 1.5%, un 2% pertenecen a otras religiones y un 8.5% no profesa ninguna religión.

## Factores Socio-económicos

- **Moneda:** Córdoba.
- **Tipo de Cambio:** Un dólar de los Estados Unidos de América equivale a 25.43 Córdobas.
- **Tasa de Interés:** 10.51%
- **Inflación:** 6%
- **PIB:** \$11.81 mil millones de dólares estadounidenses.

- **PIB Per Cápita:** \$1.904.7 dólares estadounidenses.
- **Deuda Pública:** El déficit público es aproximadamente el 29.47% del PIB, aproximadamente 3.478 millones de dólares.
- **Tasa de desempleo:** 4.8%.
- **Índice de Pobreza:** 29.6%.
- **Balanza de Pagos:** Se registró un déficit en su Balanza Comercial de 1.954,3 millones de dólares, es decir un 16.56% de su PIB, sin embargo, el déficit ha disminuido en comparación a los años anteriores, debido al aumento de las exportaciones sobre las importaciones realizadas.

### Factores Políticos

- **Política de Inversión Extranjera:** Nicaragua se está convirtiendo en un mercado globalizado a través de sus políticas comerciales que lo convierten en un país atractivo para invertir, además de su privilegiada posición geográfica y seguridad en cuanto a violencia y crimen organizado. El marco legal nicaragüense ha sido modernizado, estimulando de esta manera la inversión extranjera y nacional a través de incentivos como exenciones y exoneraciones en ciertos sectores de la actividad empresarial. Algunas leyes que favorecen el clima de inversión de Nicaragua son las actualizaciones al Código de Comercio, la Ley de Promoción de Inversiones Extranjeras, Ley de Incentivos para la Industria Turística, Ley de Zonas Francas y acuerdos de libre comercio. El Consejo Superior de la Empresa Privada (COSEP) ha consensuado más de 75 leyes que favorecen el marco legal de las empresas.

### Factores Legales

- **Política Arancelaria:** En el ámbito centroamericano, Nicaragua forma parte del Sistema de Integración Centroamericana conocido como SICA, por lo que las exportaciones realizadas a este país gozan de bajas o nulas tasas arancelarias.

- **Política no Arancelaria:** No aplica normas de origen no preferenciales y tampoco tiene legislación al respecto. Sin embargo, aplica prohibiciones a la importación para proteger la salud humana y la vida animal y vegetal, el medio ambiente, o por motivos esenciales de seguridad y de índole militar, de conformidad con la legislación nacional o los compromisos contraídos a nivel internacional.
- **Proteccionista:** Nicaragua aplica una política comercial abierta, manteniendo un firme compromiso con el comercio internacional, libre de medidas proteccionistas.

### **Factores Tecnológicos**

- **Sistemas de Distribución:** El rendimiento de logística es de 2.65. Según el Ministerio de Transporte e Infraestructura, la red vial está conformada por 24,033 kilómetros, y también forma parte de la Carretera Panamericana, la cual internamente tiene 382 kilómetros que unen al país al norte con Honduras y al sur con Costa Rica. Los puertos marítimos son, Puerto Corinto, Puerto Arlen Siú, Puerto El Bluff, Puerto Sandino, Puerto San Juan del Sur, Puerto Carlos Fonseca, Puerto Salvador Allende, Puerto Granada, Puerto San Jorge, Puerto Moyogalpa y Puerto Altagracia. Nicaragua cuenta con un aeropuerto internacional en Managua y tres nacionales en Bluefields, Puerto Cabezas y Corn Island, también existen aeropuertos rurales en Nueva Guinea, San Carlos, Siuna, Waspan, Rosita y Bonanza. Los puestos aduaneros con los que cuenta son, el Aeropuerto Internacional, en la frontera con Honduras está el Puesto Guasaule, El Espino y Las Manos. En la frontera con Costa Rica está el puesto aduanero Peñas Blancas. En la salida al Océano Pacífico está ubicado el Puerto Corinto y en la salida al Océano Atlántico está el Puerto Arlen Siú.
- **Desarrollo en Telecomunicaciones:** Nicaragua es el tercer país de América Latina y el Caribe con la mayor tasa de crecimiento anual en acceso a Internet. La mayoría de personas acceden a través de Smartphones, esto se debe a la gran oferta de parte de las empresas en telefonía que incluyen planes de datos. El 81.9% de la población tiene acceso a celular.

## Factores de Seguridad

- **Nivel de crimen:** 44.44
- **Delitos contra la propiedad (vandalismo y robo):** 44.44
- **Problemas de corrupción y soborno:** 84.38
- **Nivel de riesgo por desastres:** se encuentra en el nivel 3.75 de 5, el 5 equivale menor riesgo.

## Factores del Mercado

- **Perfil del Consumidor:** El 26.6% de los nicaragienses realizan sus compras de abarrotes una vez a la semana, mientras que el 15.4% realizan sus compras una vez al mes, el 39% más de dos veces al mes y un 8.8% lo realizan a diario. El 52.4% de los nicaragienses compran en supermercados, el 29.4% en el mercado y un 11.4% en tiendas de conveniencia. El 53% escoge su lugar de compra dependiendo el precio, el 29.3% por la cercanía y un 15.2% por la comodidad, solo para un 9.3% es importante la variedad del producto. Un 49.6% escoge sus productos dependiendo de la calidad y un 42.2% dependiendo del precio, las marcas son importantes solo para un 4%. Un 61.2% piensa que la publicidad influye en su decisión de compra. Un 37.5% prefiere comprar en Metrocentro. El 59% compra en los centros comerciales ropa, un 10.9% artículos para el hogar y un 28.4% abarrotes. El 47.5% compra tecnología por internet, el 23.7 compra ropa y un 18.6 accesorios para el hogar. El 74.6% de los nicaragienses nunca ha comprado por internet a tiendas nacionales. El 54% compra al menos una vez al mes por internet, el 37.3% compra más de dos veces al mes por internet y un 3.4% compra más de dos veces a la semana. El 84% de la población cancela sus compras en efectivo, un 12% cancela con tarjetas de crédito y un 4% con tarjetas de débito. (Castillo, 2015)

- **Competencia:** las empresas salvadoreñas que exportan a mercado nicaragüense son las siguientes, DIPOL S.A de C.V., Empresas ADOC S.A de C.V., GARBAL S.A de C.V., Industrias Caricia S.A de C.V. y RICARFELLI S.A de C.V. (ElSalvadorTrade, 2015)
- **Facilidad de hacer negocios:** Nicaragua se encuentra en la posición número 125 de los 189 países que conforman el ranking "Doing Business", que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios, siendo el número 1 el país más accesible para realizar negocios. (Doing Business , 2016)

#### 1.4.4 Perfil País de República de Costa Rica

##### Factores Geográficos:

- **Localización:** está situada en la parte Meridional de América Central. Limita al noroeste con Nicaragua, al sureste con Panamá, al este con el Océano Atlántico y al Oeste con el Océano Pacífico.
- **Extensión Territorial:** 51.100 Km.
- **División Política:** Tiene 7 provincias. Las principales ciudades son: San José, Alajuela, Heredia y Cartago.
- **Clima:** Existen cuatro zonas climáticas: bajuras húmedas, bajuras con estación seca, clima templado y clima montañoso. La temperatura promedio es de 20° en la zona Central y en el Valle Intermontano, y de 26° en las zonas bajas costeras. La estación lluviosa se inicia en mayo y termina en noviembre, la estación seca va de diciembre a abril.

##### Factores Demográficos

- **Tamaño de la Población:** A finales de 2014 el total fue 4.757.60, siendo, la población masculina de 2.380.927 hombres, lo que supone el 50,04% del total, frente a las 2.376.679 mujeres que son el 49,96%. (Expansion, Datosmacro, 2014)

- **Distribución de la Población:** Zona Rural 24%, Zona Urbana 76%
- **Estructura de Edad:** 0-15: 24.08%, 16-64 68.89%, 65 a más 7.03%.
- **Tasa de Natalidad:** 15.12% anual
- **Tasa de Mortalidad:** 477% anual
- **Tasa de Crecimiento:** 1,24 % anual
- **Esperanza de Vida:** 79.92
- **Tasa de Alfabetización:** 97.6% (Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación, 2015)

### Factores Culturales

- **Idioma:** Oficial Español, Otras: Ingles
- **Religión:** católicos 76,3%, evangélicos 13,7%, testigos de Jehová 1,3%, otros protestantes 0,7%, otros 4,8%.

### Factores Socio-económicos

- **Moneda:** Colon Costarricense.
- **Tipo de Cambio:** ¢538,32 por 1 dólar Estadounidense.
- **Tasa de Interés:** 3.80%
- **Inflación:** 4.5 % al precio de consumidor. (Banco Mundial, 2016)
- **PIB:** \$49.552,58 y crecimiento del PIB del 4,1% en 2016
- **PIB Per Cápita:** \$ 10.035 y tasa de crecimiento de 14.91.
- **Deuda Pública:** 47.4%
- **Tasa de desempleo:** 4.1% (Nation Master, 2016)
- **Índice de Pobreza:** 21.7 % a finales del 2015 (Banco Mundial, 2016)
- **Balanza de Pagos:** Exportación fueron \$11.304.415,38 a finales del 2015. Países a los que Costa Rica exporta: EEUU (38,7%) seguido de Holanda (7,1%), Panamá (5,5%), Hong Kong (4,9%), Nicaragua (4,5%) y Guatemala (4,0%). Los principales productos exportados por Costa Rica al resto del mundo fueron en 2013: procesadores y controladores (20,6%), bananos (7,2%), piñas (7,1%), jeringas, agujas, catéteres e

instrumento similares (5,4%), aparatos de medicina, cirugía y veterinaria (4,1%), preparados alimenticios (3,0%), café sin tostar y sin descafeinar (2,6%) e instrumentos, y artículos y aparatos de prótesis (2,3%). Importación fueron de \$1.415.417,41 a finales del 2015. Los productos importados: procesadores y controladores (8,4%), aceites de petróleo o mineral bituminoso, excepto aceites ligeros (6,8%), aceites livianos y preparaciones de petróleo o de mineral bituminoso (5,5%), circuitos impresos (3,8%), medicamentos, acondicionados para la venta al por menor. Países de los que Costa Rica importa: EEUU (con el 48,7%) es la principal fuente de importación del país, seguido de China (8,9%) y México (6,2%), Japón (2,9%), Brasil (2,1%) y Guatemala (2,1%). (Banco Central de Costa Rica, 2016).

### **Factores Políticos**

- **Política de Inversión Extranjera:** Han implementado acciones desde programas de ajuste estructural que han afectado diversos ámbitos de la economía real, hasta políticas comerciales, concretadas mediante negociaciones bilaterales, multilaterales y subregionales, para mejorar las condiciones de acceso a los mercados mundiales e implementar un regionalismo abierto en Centroamérica.

### **Factores Legales**

- **Política Arancelaria:** Derechos Arancelarios (D.A.I.) es el siguiente arancel que se aplica a las mercancías importadas y van del: 1% para las materias primas, 2% los bienes de capital, entre 8 y 13% para los bienes intermedios, 18% para los bienes finales.
- **Política no Arancelaria:** Las normas no arancelarias que se aplican en Costa Rica están basadas en las normas de la OMC11 que rigen la materia y se fundamentan principalmente en la protección de la vida humana, la protección Fito sanitarias y Zoo sanitaria y la protección del medio ambiente.

- **Proteccionista:** En este país se mantiene un régimen liberal de acceso a los mercados para las mercancías y los aranceles, solo constituyen un instrumento de protección a la industria y a los productores agrícolas. En Costa Rica no hay restricciones a las importaciones de Calzado de suela de caucho, plástico, cuero natural, o regenerado y parte superior de cuero natural.

### **Factores Tecnológicos**

- **Sistemas de Distribución:** El índice de desempeño logístico es de 2.53, siendo 5 el más alto en rendimiento. Una red de carreteras de treinta y cinco mil ochocientos veinte kilómetros cubre todo el territorio nacional, de las cuales están divididas en Red Nacional y Red Cantonal. Por la carretera Interamericana se puede viajar desde Norteamérica hasta Panamá. Esta vía está abierta todo el año, con un servicio de autobuses de Guatemala a Panamá y viceversa. El interior del país tiene un eficiente servicio de autobuses. Las carreteras Pavimentadas son alrededor de 10,133 km. Puertos: En el Océano Atlántico se encuentra Puerto Limón y Moín y en el Océano Pacífico Puntarenas, Caldera y Punta Morales. Puerto Limón y Caldera están debidamente equipados para carga y descarga de todo tipo de productos. Aeropuertos: tiene cuatro aeropuertos internacionales acondicionados para la entrada de aviones modernos. Para el servicio aéreo local hay un aeropuerto en San José y pequeños aeropuertos en varias ciudades del país, servidos por SANSa y varias empresas de taxi aéreo. Puertos principales: Océano Atlántico (Caribe) Puerto Limón ; Océano Pacífico - Caldera
- **Desarrollo en Telecomunicaciones:** Casas con televisión 92.8 de 100. Viviendas con electricidad 99.5%. Promedio de personas por vivienda que utilizan teléfono celular 87.2%. Promedio de teléfonos celulares por vivienda 2.0%. Promedio de líneas telefónicas fijas por vivienda 1.7%

## Factores de Seguridad

- **Nivel de crimen:** 72.37 de 100.
- **Delitos contra la propiedad (vandalismo y robo):** 72.37 de 100.
- **Problemas de corrupción y soborno:** 77.78 de 100. El 100 equivale a mayores problemas.
- **Nivel de riesgo por desastres:** se encuentra en el nivel 4.5 de 5, el 5 equivale menor riesgo.

## Factores del Mercado

- **Perfil del Consumidor:** rente a una decisión de compra, el consumidor costarricense sale dispuesto a disfrutar. En la ruta buscará siempre el mejor precio, visitará tiendas ordenadas, se alejará de lugares ruidosos y de vendedores acosadores, y premiará a aquellas marcas y empresas que realicen acciones de responsabilidad social. Al concretar la compra, lo hará en efectivo y preferirá las mismas tiendas y las mismas marcas, pero pondrá atención a las recomendaciones de familiares y amigos. Es exigente en lo que quiere y se quejará sin timidez frente al responsable en caso de recibir un mal servicio o producto, pero la queja no pasará a más porque pocos saben cómo interponer una denuncia. Este consumidor, además, se comporta diferente dependiendo del producto que compre, de su grado de escolaridad e ingresos. (Gabriela Mayorga, 2014)
- **Competencia:** Algunas empresas establecidas en El Salvador que exportan calzado a Costa Rica son Industrias de Calzado Cheguen S.A de C.V, Duramas S.A. de C.V, Garbal S.A. de C.V. Calza Cal S.A y Codical Dos Mil. (ElSalvadorTrade, 2015)
- **Facilidad de hacer negocios:** Costa Rica se encuentra en la posición número 58 de los 189 países que conforman el ranking "Doing Business", que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios, siendo el número 1 el país más accesible para realizar negocios. (Doing Business ,2016)

### 1.4.5 Perfil País de República de Panamá

#### Factores Geográficos

- **Localización:** País situado al extremo sureste del istmo centroamericano, a siete grados al norte del Ecuador. Limita al norte con el Océano Atlántico, al sur con el Océano Pacífico, al este con Colombia y al oeste con Costa Rica.
- **Extensión Territorial:** 75,420 km<sup>2</sup>
- **División Política:** Está conformada por diez provincias, cada una con una capital de provincia, entre las ciudades más importantes están Ciudad de Panamá, Colón, David, San Miguelito, Santiago, El Porvenir, Penonomé. En el extremo atlántico del Canal junto a la ciudad de Colón (220.000 habitantes) se encuentra un importante centro comercial (Cristóbal) y la Zona Libre. Destaca asimismo, la ciudad de David, capital de Chiriquí, provincia limítrofe con Costa Rica, con unos 150.000 habitantes.
- **Clima:** Posee un clima tropical en tierras bajas y un clima templado en sus tierras altas. Prolongada temporada de lluvias (mayo a enero), estación seca corta (enero a mayo)

#### Factor Demográfico

- **Tamaño de la Población:** 3.867.535 habitantes (2014). 1.939.570 hombres, (50,15%) y 1.927.965 mujeres (49,85%).
- **Distribución de la Población:** Urbana 66.6%; Rural 33.4%
- **Estructura de Edad:** El 27.06% es de 0-14 años, 17.02 es de 15-24 años, 40.24% es de 25-54 años de edad, 7.55% es de 55-64 años y el 7.95% es mayor de 65 años. (CIAWorldFactbook, 2016)
- **Tasa de Natalidad:** 18.32 nacimientos/1,000 habitantes
- **Tasa de Mortalidad:** 4.81 muertes/1,000 habitantes
- **Tasa de Crecimiento:** 1.32 % (2015)
- **Esperanza de Vida:** 78.47 años
- **Tasa de Alfabetización:** 94% (CIAWorldFactbook, 2016)

## Factores Culturales

- **Idioma:** El español es el idioma oficial, aunque en las comarcas de los indígenas se hablan lenguas indígenas como el kuna o el emberá. Muchos panameños hablan inglés como su segundo idioma.
- **Religión:** 85% Católicos, 15% Protestante

## Factores Socio-económicos

- **Moneda:** La moneda oficial es el Balboa (PAB), aunque la moneda de circulación es el dólar estadounidense (USD)
- **Tipo de Cambio:** USD/PAB = 1
- **Tasa de Interés:** En 2014 la tasa de interés activa 6.8% y la tasa de interés real 4.7%
- **Inflación:** 2.6%
- **PIB:** 46,212.6 Millones USD (PIB Nominal 2014)
- **PIB Per Cápita:** 11.948,9 USD
- **Deuda Pública:** La deuda externa total es de 14,352.2 Millones USD (2014)
- **Tasa de desempleo:** 4.5%
- **Índice de Pobreza:** 22.3% (2015)
- **Balanza de Pagos:** En 2014 Panamá registró un déficit en su Balanza comercial de 7.720,0 millones de dólares, un 16,71% de su PIB, superior al registrado en 2013, que fue de 6.200,0 millones de dólares, el 14,54% del PIB. La variación de la Balanza comercial se ha debido a que se ha producido un descenso de las importaciones, al igual que ha ocurrido con las exportaciones. Exportaciones (2014 - Incluye la Zona Libre de Colón): 18.07 miles de millones USD. Principales bienes: Frutas y frutos secos, pescado, residuos de hierro y acero, madera. Principales destinos: Estados Unidos 19,8%, Alemania 10,7%, China 8,5%, Costa Rica 6.7%, Países Bajos 5.2%, Vietnam 4.3%. Importaciones (2014 – Incluye la Zona Libre de Colón): 25.65 miles de millones USD. Principales bienes Combustibles, maquinaria, vehículos, barras de

hierro y acero, productos farmacéuticos. Principales proveedores Estados Unidos 25,1%, China 8,1%, México 4,2% (Departamento de Análisis Estadístico, 2015)

### **Factores Políticos**

- **Política de Inversión Extranjera:** La promoción de la inversión extranjera se realiza a través de la Agencia de Promoción de Inversiones y Exportaciones (PROINVEX) suscrita al Ministerio de Comercio e Industrias (MICI). No existe un texto único que regule la inversión extranjera en Panamá, sino que un gran número de leyes y regulaciones mantienen directa o indirectamente alguna relación con la inversión nacional o extranjera en Panamá. En Panamá existen varias leyes de incentivos a la inversión. Estos incentivos no distinguen si se trata de inversión nacional o extranjera. Los tipos de incentivos son fiscales, laborales, administrativos, migratorios y aduaneros. Para acogerse a los incentivos que establecen las leyes especiales las inversiones deben cumplir con los requisitos y procedimientos que señalan las entidades reguladoras respectivas.

### **Factores Legales**

- **Política Arancelaria:** Panamá otorga al menos el trato de nación más favorecida (NMF) a todos sus interlocutores comerciales, y no aplica aranceles estacionales, temporales ni variables. Desde su incorporación al Subsistema de Integración Económica Centroamericana en mayo de 2013, Panamá adoptó, con ciertas excepciones, el Arancel Centroamericano de Importación. Éste utiliza el Sistema Arancelario Centroamericano (SAC) para la clasificación de mercancías, que a su vez está basado en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SA). La Quinta Enmienda del SA fue incorporada al SAC el 1º de enero de 2012.
- **Política no Arancelaria:** Prohibiciones, restricciones y licencias de importación. Panamá aplica prohibiciones y restricciones a la importación por motivos de salud, seguridad, medioambientales, sanitarios y fitosanitarios. Corresponde al Consejo de Gabinete determinar las mercancías cuya importación ha de prohibirse o restringirse. Se prohíbe la importación de: monedas falsas e instrumentos para fabricar monedas;

bebidas alcohólicas y medicinas con etiquetas que expresen un contenido distinto al verdadero y cualquier preparación nociva a la salud; armas o elementos de guerra; billetes de lotería o rifas extranjeras; opio para fumar y goma de opio; publicaciones impresas deshonestas u ofensivas a la moral; las plantas, semillas y animales que determine el Ministerio de Desarrollo Agropecuario; y los productos no originales que imiten la confección de productos tradicionales de los pueblos indígenas. (Departamento de Análisis Estadístico, 2015)

### **Factores Tecnológicos:**

- **Sistemas de Distribución:** El índice de desempeño logístico es de 3.19, siendo 5 el más alto en rendimiento. Por contar con una excelente posición geográfica y una de las rutas más importantes del comercio mundial, este país es considerado uno de los más importantes centros logísticos para el transporte y acopio de carga del mundo. En el Canal de Panamá se tiene alcance a los modernos puertos en ambos océanos (interconectados por el ferrocarril), carreteras y aeropuertos internacionales con capacidad para ofrecer todo tipo de servicios de manejo de carga. Comparada con el resto de Latinoamérica, Panamá presenta una infraestructura bien desarrollada. Tiene aproximadamente 10,792 Km de carreteras (33% pavimentado) y 485 Km de vías férreas. Las principales carreteras son la Panamericana y la Transístmica. La primera empieza en la frontera con Costa Rica y atraviesa el país hasta llegar a la selva de Darién. La Transístmica conecta la ciudad de Panamá con Colón. Existen siete aeropuertos y 12 puertos con características específicas para el transporte de mercancías. (Oficina de Información Diplomática España, 2015)
- **Desarrollo en Telecomunicaciones:** Los usuarios de internet son 49.6 por cada 100 personas. El 90.9 % de la población tiene acceso a la electricidad Por cada 100 personas hay 158 suscripciones al servicio de telefonía celular.

## Factores de Seguridad

- **Nivel de crimen:** 73.75
- **Delitos contra la propiedad (vandalismo y robo):** 137
- **Problemas de corrupción y soborno:** 75
- **Nivel de riesgo por desastres:** 3.0 de una escala del 1 al 5, siendo el mayor, el menos riesgoso. (Nation Master, 2016)

## Factores del Mercado.

- **Perfil del Consumidor:** En Panamá la cercanía es un factor determinante en la decisión del sitio de compras de abarrotes, lo que puede ser un reflejo de las circunstancias de desplazamiento que se enfrentan a diario en Ciudad de Panamá. Al momento de escoger un producto, un 74.5% afirma que el factor más influyente es la calidad, y solamente un 41% afirma que la publicidad si influye al momento de la compra. Para el 42.7% de los panameños, la ropa es el artículo más comprado en centros comerciales. Entre quienes afirman haber comprado por internet, el 58.9% ha comprado mayormente artículos de tecnología. El 47.8% de los compradores por internet, ya han efectuado compras a tiendas locales y la mayoría de éstos, un 72.7% compran por internet una vez al mes. El efectivo sigue siendo el método principal para pagar las compras. (Castillo, 2015)
- **Competencia:** Algunas empresas que exportan calzado desde El Salvador hacia Panamá son: Empresa ADOC S.A de C.V., GARBAL S.A de C.V., Industrias CARICIA S.A de C.V. (ElSalvadorTrade, 2015)
- **Facilidad de hacer negocios:** En 2016 Panamá se encuentra en la posición número 69 de los 189 países que conforman el ranking "Doing Business", que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. En las 22 ciudades analizadas en Doing Business en Centroamérica y la República Dominicana 2015, hacer negocios es

más fácil en la ciudad de Panamá, ocupando el número 1 de este ranking. (Doing Business , 2016)

#### 1.4.6 Perfil País de República Dominicana

##### Factores Geográficos

- **Localización:** Ocupa las dos terceras partes de la isla de la Española. Limita al norte con el Océano Atlántico, al sur con el Mar Caribe, al este con el Canal de la Mona y al oeste con la República de Haití.
- **Extensión Territorial:** 48,442 km<sup>2</sup>
- **División Política:** República Dominicana está dividida en 31 Provincias. Las principales ciudades son Santo Domingo (2, 995,211 h.), Santiago de los Caballeros (1, 833,451 hab.) y San Francisco de Macorís (384,789 h.).
- **Clima:** La República Dominicana está situada a 19° de latitud norte y presenta las características de un clima subtropical, modificado por los vientos alisios del noreste y por la topografía del país. Las variaciones climáticas son marcadas, oscilando desde semiárido a muy húmedo. Existen normalmente dos estaciones de lluvias: la de abril a junio y la de septiembre a noviembre. Generalmente el período de diciembre a marzo es el menos lluvioso. El país se encuentra en una región caracterizada por tormentas tropicales y, entre los meses de agosto y noviembre, puede experimentar daños ocasionados por fuertes vientos, lluvias y mareas altas.

##### Factor Demográfico

- **Tamaño de la Población:** 10.41 millones de habitantes, de los cuales 49.9% hombres y 50.1% mujeres. (2014)
- **Distribución de la Población:** 78% de la población es urbana y 22% rural.
- **Estructura de Edad:** 0-14 años: 28% (hombres 1.474.170/mujeres 1.423.573), de 15-24 años: 18,5% (hombres 974.688/mujeres 937.103), entre 25-54 años: 39,3%

(hombres 2.078.915/mujeres 1.984.585), entre 55-64 años: 7,2% (hombres 376.175/mujeres 371.152) de 65 años y más: 7% (hombres 336.712/mujeres 392.668)

- **Tasa de Natalidad:** 18,97 nacimientos/1.000 habitantes (2014)
- **Tasa de Mortalidad:** 4,5 muertes/1.000 habitantes (2014)
- **Tasa de Crecimiento:** 1.25%
- **Esperanza de Vida:** 77,8 años
- **Tasa de Alfabetización:** 90.1% (CIAWorldFactbook, 2016)

### Factores Culturales

- **Idioma:** Español
- **Religión:** Católica - 95% de la población, Otras 5%. La Constitución garantiza la libertad de conciencia y cultos. La Iglesia Evangélica crece a grandes pasos tanto en número de feligreses como en presencia pública y social.

### Factores Socio-económicos

- **Moneda:** Peso Dominicano (RD)
- **Tipo de Cambio:** 1.00 dólar = \$36 RD
- **Tasa de Interés:** La tasa de interés activa en 2014 fue de 13.9% y la tasa de interés real de 12.3%
- **Inflación:** 3.0%
- **PIB:** 64,137,819,040 USD (PIB Nominal 2014)
- **PIB Per Cápita:** 6.163,6 USD
- **Deuda Pública:** Deuda Pública: 25,0 % marzo 2014 (38,3% del PIB 2013). La deuda externa total es de 26.707.974.000 USD
- **Tasa de desempleo:** 15.0%
- **Índice de Pobreza:** 41.1%
- **Balanza de Pagos:** En 2014 República Dominicana registró un déficit en su Balanza comercial de 7.410,0 millones de dólares, un 11,56% de su PIB, superior al registrado en 2013, que fue de 6.870,0 millones de dólares, el 11,20% del PIB. La variación de la

Balanza comercial se ha debido a un incremento de las importaciones superior al de las exportaciones de República Dominicana (Banco Mundial, 2016). Principales exportaciones: azúcar crudo, café en grano, cacao en grano, tabaco en rama, ferroníquel. Principales importaciones: Petróleo y derivados; Reactores nucleares, calderas, maquinaria mecánica; máquinas, aparatos y material eléctrico; vehículos automóviles, tractores, ciclos; fundición, hierro y acero y sus manufacturas; materias plásticas y manufacturas; productos farmacéuticos, cereales.

### **Factores Políticos**

- **Política de Inversión Extranjera:** La República Dominicana recibe el mayor monto de Inversión Extranjera Directa (IED) anual del Caribe -unos US\$11,470 millones acumulados entre 2009 a 2013-, aunque el porcentaje de 3.3% del PIB es inferior a la media de 6.2% que registra América Latina y de 7.48% del Caribe. En 2013 el monto de IED ascendió a cerca de US\$1,991 millones; que si bien evidencia un flujo 36.7% menor que el recibido en 2012, el stock acumulado ha permitido contribuir al incremento del valor agregado de la economía. El 64.4% es dirigido a la minería, industria, comercio e inmobiliario. La República Dominicana ofrece incentivos a la IED en diversos sectores; a la explotación de minas y canteras con la ley de minería 146-71; al sector agroindustrial con la Ley 150-97, que establece tasa cero a los insumos y maquinarias para proyectos agropecuarios; al desarrollo de las zonas francas con la Ley 8-90; y al desarrollo de fuentes renovables de energía a través de la Ley 57-07 que ofrece incentivos y exenciones fiscales para productores y autogeneradores de energía alternativa.

### **Factores Legales**

- **Política Arancelaria:** La estructura impositiva resalta por su concentración en los impuestos internos sobre mercancías y servicios, que ha representado el 53.6% de los ingresos fiscales de los últimos años es la proporción más elevada dentro de los países del Caribe, seguido de Dominica y San Vicente y Las Granadinas-. Los impuestos al comercio exterior (importación, exportación, y operaciones cambiarias

principalmente), representan una proporción reducida de los ingresos fiscales, apenas un 8.2% del promedio total de 2008 a 2012; lo que señala un mayor grado de apertura comercial con relación a otros países de la región del Caribe. (Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo, 2016)

- **Política No Arancelaria:** República Dominicana aplica la norma Normativa sanitaria y fitosanitaria NIMF-15 desde 1 de Julio del 2006. Esta medida reduce el riesgo de introducción y/o dispersión de plagas cuarentenarias relacionadas con el embalaje de madera (incluida la madera de estiba), fabricado de madera en bruto de coníferas y no coníferas, utilizado en el comercio internacional.
- **Proteccionista:** República Dominicana se está integrando en Centroamérica y al mismo tiempo aspira también a integrarse en el Caribe. El país se convirtió en junio de 2013 en nuevo Estado miembro del SICA, asumiendo la Presidencia Pro-tempore de la organización durante el primer semestre de este año, e imprimiendo gran dinamismo a sus trabajos. Por otro lado, República Dominicana ha solicitado varias veces la adhesión a CARICOM, la última de ellas en julio de 2013.

### **Factores Tecnológicos**

- **Sistemas de Distribución:** Una red de carreteras de 19.705 Km, de las cuales 9.872 Km están pavimentadas y 9.833 sin pavimentar, y 260 Km. de carretera de peaje, destacando el tramo Santo Domingo-aeropuerto y la carretera de Santo Domingo a Samaná. Los puertos comerciales de cierto alcance se limitan al de Puerto Plata en el norte, y los de la capital, San Pedro de Macorís y Barahona en la costa sur. El aeropuerto internacional que más pasajeros recibe, es Punta Cana. El de Las Américas, que sirve a la capital, va en segundo lugar. Siguen en importancia Puerto Plata, Santiago, La Romana, Samaná y Barahona. El índice de desempeño logístico es de 2.86, siendo 5 el más alto en rendimiento.
- **Desarrollo en Telecomunicaciones:** Usuarios de Internet 49.6 por cada 100 personas. El 98.0% de la población tiene acceso a la electricidad. Por cada 100 personas hay 79 suscripciones al servicio de telefonía celular.

## Factores de Seguridad

- **Nivel de crimen:** 73.75
- **Delitos contra la propiedad (vandalismo y robo):** 80
- **Problemas de corrupción y soborno:** 88.89
- **Nivel de riesgo por desastres:** 3.0 de una escala del 1 al 5, siendo el mayor, el menos riesgoso. (Nation Master, 2016)

## Factores del Mercado

- **Perfil del Consumidor:** En República Dominicana, el 64.2% realizan sus compras de abarrotes en supermercados, siendo los precios el factor más importante en la decisión del lugar de compras. Al momento de escoger un producto, el 66.6% de los dominicanos se guían por la calidad, aunque el 60.3% de ellos afirman que la publicidad si influye en la compra. Entre las personas que afirman haber comprado por internet, el 40.9% ha comprado productos de tecnología y el 82.1% nunca ha comprado por internet en una tienda local. Estas compras son esporádicas, pues en el 76.7 % de los compradores, la frecuencia es de una vez al mes. La mayoría de compradores prefieren la compra de manera convencional, pues el 74.6% aún consideran el efectivo como el método más usado para pagar sus compras. (Castillo, 2015)
- **Competencia:** Según (ElSalvadorTrade, 2015) en la industria del calzado, solamente GARBAL S.A. de C.V. se dedica a exportar a República Dominicana. Se pueden considerar competencia también otras empresas ya establecidas en el país destino.
- **Facilidad de hacer negocios:** En 2016 República Dominicana se encuentra en la posición número 93 de los 189 países que conforman el ranking "Doing Business", que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios, siendo el número 1 el país más accesible para realizar negocios. (Doing Business , 2016)

## **CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA DEL CALZADO Y ESPECIFICACIONES DE INDUSTRIAS GRACIA S.A DE C.V.**

---

### **2.1 INDUSTRIA DEL CALZADO**

#### **2.1.1 Definición y Clasificación del rubro de la Industria del Calzado**

La Industria del Calzado, ha tenido mayor presencia, desde sus orígenes, en el occidente del país; como un oficio artesanal especializado en el cuero. Actualmente, el sector cuenta con tres empresas grandes con más de 50 años de experiencia en la industria, como lo son: ADOC-DURAMAS, CARICIAS y GARBAJAL, las cuales producen tanto para el mercado local como para mercados extranjeros. Estas empresas se encuentran verticalmente integradas y cuentan con plantas de producción de calzado y de componentes como cuero, adhesivo, componentes de caucho, tableros de fibra y plástico para el mercado local y consumo propio. (PROESA, 2012)

Para efectos de categorización y delimitación del rubro de análisis, el sector calzado puede clasificarse en diferentes formas. Para efectos de estadísticas de Comercio Exterior, la clasificación se realiza con base en las partidas del capítulo 64 del Sistema Arancelario Centroamericano (SAC). (Recinos, 2011) Dicha clasificación toma en cuenta el material utilizado para la fabricación del calzado, según se presenta a continuación:

<b>Clasificación del Sector Calzado según el Sistema Arancelario Centroamericano</b>		
<b>SAC</b>		
<b>Partida SAC</b>	<b>Descripción SAC</b>	<b>Tipo de Calzado – Subsector</b>
<b>64.01</b>	Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico, cuya parte superior no se haya unido a la suela por la costura o por medio de remaches, clavos, tornillos, espigas o dispositivos similares, ni se haya formado con diferentes partes unidas de la misma	Calzado impermeable

	manera.	
<b>64.02</b>	Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico.	Calzado de plástico o caucho
<b>64.03</b>	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural.	Calzado de cuero
<b>64.04</b>	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de material textil.	Calzado de material textil
<b>64.05</b>	Los demás calzados.	Los demás tipos de calzado
<b>64.06</b>	Partes de calzado (incluidas las partes superiores fijadas a las palmillas distintas de la suela); plantillas, taloneras y artículos similares, amoviles; polainas y artículos similares, y sus partes.	Partes de calzado
<b>Fuente: SIECA – Arancel Centroamericano de Importación</b>		

*Tabla 1 Clasificación del Sector Calzado según el Sistema Arancelario Centroamericano*

### **2.1.2 Antecedentes de la Industria del Calzado en El Salvador**

Inicialmente, la elaboración del calzado era artesanal, completamente de cuero de res, cosido a mano y sin la utilización de maquinarias. Sin embargo, el surgimiento de la industria del calzado en El Salvador se originó entre 1,945 y 1,952, contribuyendo al crecimiento de la economía local, con la aparición de maquinaria y equipo mecánico, que agilizaban y mejoraban la calidad de los productos. Para esta época se producían aproximadamente 2,000 pares al día y se combinaban distintos materiales como el caucho, hule y cuero.

Actualmente, la mayoría del calzado es producido en serie, con la aplicación de técnicas modernas y maquinaria especializada, además, se utilizan nuevos insumos para la elaboración, como plástico, neolite, charol, telas, entre otros materiales sintéticos. (BCR, 1990)

### **2.1.3 Evolución y Avances Tecnológicos en la Industria**

La Industria del Calzado se mantiene en constante Innovación en cuanto a la tecnología y a la calidad de sus productos, algunos de los intereses y avances de las empresas en este rubro, son los siguientes:

- Existe un creciente interés en el cuidado de la salud y bienestar. Los modelos ergonómicos o con beneficios para la salud toman importancia en el calzado. Algunas marcas, han basado su estrategia promocional en la tecnología que asegure al cliente un valor de mayores beneficios que no sea solo calidad.
- Otras empresas ofrecen calzado personalizado y hecho a la medida, esta tendencia en el mercado valora la individualidad y genuinidad a través del diseño y opciones funcionales que atrae el interés del cliente, que no solo satisface las necesidades funcionales sino que también las emocionales.
- Se ha incrementado el uso de tecnología para optimizar la producción, para incrementar la competitividad y reducir los costos por desarrollar nuevos productos, de igual manera, mejorando el tiempo de lanzamiento al mercado.
- Una condicionante para el buen desempeño del sector es cumplir con los estándares y certificaciones internacionales. Existen normas técnicas, especialmente en el extranjero, que amenazan el posicionamiento competitivo de la oferta salvadoreña de calzado, sin embargo, al ser aplicadas por las empresas del sector, pueden convertirse en atributo y oportunidad para incursionar en nuevos mercados, a través del mejoramiento en la calidad de los productos. (Recinos, 2011)

### **2.1.4 Oportunidades y Retos en la Industria**

#### **2.1.4.1 Oportunidades en la industria**

- Favorables Condiciones de Acceso a los Principales Mercados: Existen tratados de libre comercio que permiten a las empresas tener un acceso libre de arancel de importación, acumulación de origen con insumos de la región y reglas de origen para el calzado nacional flexibles.

- Programa de Dotación de zapatos a Centros Escolares: El Gobierno creó un Plan Quinquenal de Desarrollo que hasta en la actualidad sigue vigente, el cual, pretende beneficiar a los estudiantes dotándolos de uniformes, un par de zapatos y paquetes escolares. A la vez le ofrece una oportunidad de negocio a las micro y pequeñas empresas del calzado y las demás. (Diario Digital Contra Punto El Salvador, 2015)
- Estrategia de Atracción de Inversionistas de Calzado: PROESA promueve la actividad económica del sector calzado con la intención de atraer inversión al país.
- Respaldo Gubernamental para el Fomento y Desarrollo Productivo: Las empresas tienen a su disposición instrumentos de apoyo establecidos en la Ley de Fomento a la Producción, cuyo objetivo es fortalecer y apoyar a los sectores productivos del país tanto apoyo financiero como no financiero. Entre ellos están FUNDEPRO y el Programa de Desarrollo de Proveedores y Programas de Encadenamientos Productivos.
- Facilitación de Comercio: Las empresas cuentan con Centros de apoyo para las Importaciones y Exportaciones
- Instrumentos Financieros y Fiscales: Entre los cuales están el Fondo de garantía a la exportación, Línea de créditos de inversión y línea de crédito de Pre y Exportación Y la Exoneración de IVA por maquinaria.
- Innovación de tecnología y calidad: Las empresas pueden obtener una porción de mercado basándose en su tecnología para desarrollar calzados ergonómicos o con beneficios para la salud, o al utilizar técnicas para crear diseños y opciones funcionales que satisfagan más que una necesidad en el consumidor. Además el uso de la tecnología les permite a las empresas ahorrar tiempo y recursos en el departamento de desarrollo e investigación.

#### **2.1.4.2 Retos en la Industria Del Calzado**

- Fuerte Competencia: La industria de calzado de El Salvador compite directamente con países que tienen ventajas competitivas basadas en costos bajos.

- El contrabando: Es un elemento que se apodera del mercado interno mediante una competencia desleal que daña la planta productiva nacional.
- La inseguridad Ciudadana: Es otro elemento que afecta la competitividad y que obliga a las empresas a reducir sus márgenes de utilidad para poder competir.
- Cadenas de Abastecimiento Débil: Las empresas del calzado en El Salvador dependen fuertemente de las importaciones de los insumos para abastecerse, debido a que las empresas manifiestan que la producción nacional de insumos es escasa y de baja calidad. Los proveedores de insumos tienen un alto poder de negociación, lo que reduce la rentabilidad de la industria de calzado nacional.
- Sector Débilmente Organizado: El Salvador tiene una cultura empresarial altamente individualizada, lo que les impide reducir en conjunto la incertidumbre y los riesgos asociados con la fuerte competencia y la globalización.
- Infraestructura de Investigación y Desarrollo Inexistente: En El Salvador, las empresas no cuentan con infraestructura que fomente la innovación en el calzado, razón por la cual se encuentran rezagadas en áreas como el diseño, la investigación, producción. Las empresas no cuentan con información especializada de tendencias; modas y diseños de calzado.
- Débil Gestión Empresarial: Las empresas Salvadoreñas necesitan fortalecer sus sistemas de abastecimiento, producción y servicio al cliente.

### **2.1.5 Organismos de apoyo al Sector Exportador de Calzado**

Existen instituciones y asociaciones que crean programas de apoyo al sector calzado en El Salvador, con el objetivo de incentivar la producción de la industria y la exportación de sus productos.

Las instituciones u organismos se encargan de desarrollar actividades como las ferias del calzado, que tienen como propósito generar espacios de comercialización de los productos del sector calzado y potenciar el desarrollo de los proveedores, generando enlaces de negocios con empresas comercializadoras y empresas con alto potencial de consumos, de tal manera, que las empresas fabricantes de calzado incursionen en otros mercados directos.

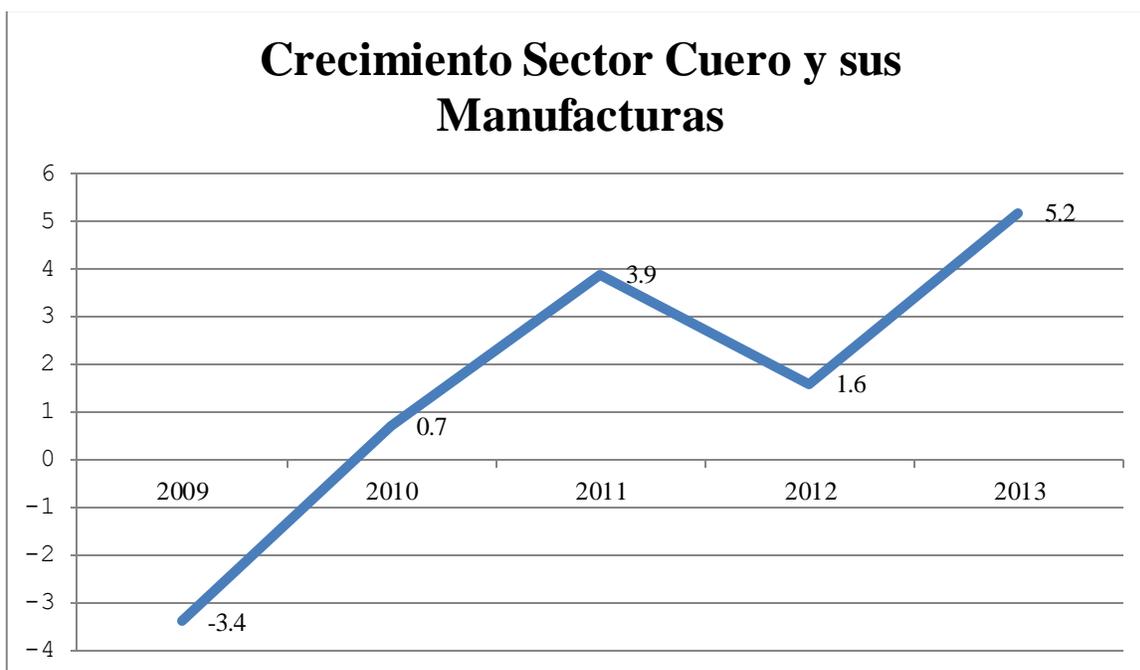
Recientemente El Ministerio de Relaciones Exteriores, el Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador, el Centro Internacional de Ferias y Convenciones, el Ministerio de Economía, han presentado el Plan de Eventos de Promoción Comercial y Atracción de Inversión El Salvador 2016, realizando una alianza público-privado; la cual incluye una recopilación de ferias internacionales, que representan una oportunidad factible para dar a conocer y posicionar la oferta de bienes y servicios de El Salvador, potenciar el intercambio comercial, el contacto con potenciales clientes y conocer las tendencias comerciales internacionales. (PROESA, 2015)

Las acciones a realizar por las diversas entidades, contempla la ejecución de misiones comerciales, donde las empresas salvadoreñas pueden sostener citas de negocios y lograr contactos con posibles clientes o socios comerciales en el país de destino; y conocer las oportunidades de comercialización del producto o servicio en el mercado de interés. Algunos de los organismos que apoyan el sector calzado, son:

- El Ministerio de Economía (MINEC)
- Ministerio de Relaciones Exteriores
- PROESA
- La Comisión Nacional de La Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)
- Asociación de Fabricantes de Calzado de Santa Ana
- Cámara Salvadoreña de la Industria del Calzado de San Salvador
- El Consorcio de Exportadores de Calzado de El Salvador (Conexcalsa), el cual permitirá promover los productos y potenciar la comercialización en el ámbito regional internacional.
- Asociación Salvadoreña de Productores de Calzado y Afines (ASPCA) (La Prensa Grafica, 2015)

### 2.1.6 Participación Económica del Sector a Nivel Nacional

La producción de calzado se destacó en 2013 por ser una de las ramas industriales más dinámicas, lo cual se reflejó en el PIB de ese año, el crecimiento del sector cuero y sus manufacturas es aportado en gran medida por la industria del calzado, la que registró un crecimiento anual de 5.2% en comparación de 1.6% en 2012. (Banco Central de Reserva, 2014)



Fuente: (Banco Central de Reserva, 2014)

Este sector genera el 3% del empleo industrial y a diciembre de 2014 registró según el ISSS, un total de 5,599 puestos de trabajo. En lo que respecta al salario medio este se ubicó en \$440.59 en diciembre de 2014. (Asociación Salvadoreña de Industriales , 2015)

Top 10 Sector Calzado (Asociación Salvadoreña de Industriales , 2015)

1. Duramas S.A de C.V.
2. Empresas ADOC S.A. de C.V.
3. GARBAL S.A. de C.V.
4. Industrias CARICIA S.A. de C.V.

5. Piel y Calzado S.A. de C.V.
6. Industrias Fénix S.A de C.V.
7. RICARFELLI S.A. de C.V.
8. FABNICELY S.A. de C.V.
9. Guerrero Ruíz, Guillermo Hernán
10. Industrias GRACIA S.A. de C.V.

### **2.1.7 Datos Estadísticos de Exportación del Sector**

En los últimos años, las ventas transfronterizas de calzado experimentaron una tasa promedio de crecimiento de 14% por año. En 2014, se alcanzó un valor exportado de \$58.5 millones, que en comparación al 2013 (\$50.2 millones) significa un incremento de 16%. En 2014 el volumen exportado por el sector ascendió a 4.4 millones de kilogramos, que significa un crecimiento de 2% en comparación al 2013, según cifras del Banco Central de Reserva. (Asociación Salvadoreña de Industriales , 2015)

En 2014, la balanza comercial del sector calzado registró un déficit de \$38 millones, el cual es menor en 17% respecto a las cifras de 2013, y el más bajo en los últimos 5 años. Esta mejora del déficit se debe a que se incrementaron las ventas al exterior y a que las compras se ubicaron en el mismo valor de 2013 (\$96 millones)

#### Destinos de las exportaciones

Estados Unidos continúa siendo el principal destino de las exportaciones de esta industria, con una participación del 50% de las ventas totales y con un valor de \$29.3 millones, además se registró que es el destino con mayor crecimiento respecto al 2013, siendo de 25%.

Guatemala es el segundo destino más importante para las exportaciones, con una participación del 20% de las exportaciones totales, registrando un crecimiento del 17%, equivalente a \$1.7 millones con respecto a 2013. Por su parte Costa Rica, siendo el tercer destino, con una participación del 10% de las exportaciones totales, alcanzando un crecimiento del 17%, registrando \$5.1 millones en 2013 y \$5.9 millones en 2014.

Exportaciones por país destino en 2013 y 2014

Países	2013	2014	Variación Absoluta	Variación Porcentual
Estados Unidos	23.5	29.3	5.7	25%
Guatemala	10.1	11.9	1.7	17%
Costa Rica	5.1	5.9	0.8	17%
Nicaragua	3.0	3.2	0.2	7%
Honduras	2.5	2.9	0.3	15%
Sudáfrica	1.6	1.8	0.1	12%
México	1.02	0.96	-0.06	-6%
Panamá	0.98	0.56	-0.42	-43%
España	1.40	0.45	-0.95	-68%

Fuente: (Banco Central de Reserva, 2014)



Fuente: (Banco Central de Reserva, 2014)

Exportaciones por partida arancelaria para 2013 y 2014. Valor en millones de US\$

Partida Arancelaria	Descripción	Valor en millones de US \$	
		2013	2014
6403	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural	35.7	40.4
6404	Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de material textil	6.5	10.0
6401	Calzado impermeable con suela y parte superior de caucho o plástico	4.3	4.0
6402	Los demás calzados con suela y parte superior de caucho o plástico	2.9	2.9
6405	Los demás calzados	0.4	1
Total		50	58

Fuente: (Banco Central de Reserva, 2014)

## **2.2 GENERALIDADES DE INDUSTRIAS GRACIA S.A. DE C.V.**

### **2.2.1 Perfil de la Compañía**

#### **2.2.1.1 Reseña Histórica de la Compañía**

Industrias Gracia S.A de C.V. es una empresa familiar que nació en Santa Ana en el año 1991 con un pequeño taller manufacturero de calzado sintético para damas, comercializando inicialmente sus productos en las principales calles de la Ciudad de Santa Ana.

La fabricación del calzado se dividía únicamente en los procesos de alistado y ensuelado que se realizaban de una forma manual, contando únicamente con dos máquinas para coser, el

personal era de 4 alistadores y 5 ensueladores, aproximadamente se producían 48 pares de zapatos diarios que se comercializaban en el centro de San Salvador.

Entre los años 1993 y 1996 se alcanzó un crecimiento considerable, con una producción diaria de 80 pares y un personal de 9 alistadores y 10 ensueladores.

En el año 2003 se realizó un viaje a una feria Internacional en la ciudad de Guanajuato, México, que amplió la visión de la compañía, identificando modas, tendencias y maquinaria necesaria para mejorar sus procesos. A partir de este suceso, la empresa decide actualizarse y adquirir tecnología referente a maquinaria, materiales e insumos de calidad para cumplir las expectativas del mercado.

En el año 2007 se genera una planta para desarrollar un mejor modelo de ventas y se incursionó en el mercado guatemalteco, donde el producto era muy valorado por calidad y confort, sin embargo se dejó de proveer por no contar con la suficiente capacidad instalada para suplir los pedidos.

En 2008 la empresa se constituye como una Sociedad Anónima de Capital Variable con 34 empleados permanentes y se logra cubrir una buena parte del mercado nacional con 5 ejecutivos de venta y una producción diaria de 175 pares de zapatos.

En 2012 con el apoyo de FUNDEPRO y con fondos propios, se adquiere maquinaria para automatizar los procesos de montados, de puntas y de lados, se adquiere una máquina cosedora de suela, un horno activador de pegamento y una pre-moldeadora de talones. Esto permite ser proveedor del Ministerio de Educación para el Programa de Dotación de Zapatos para estudiantes.

Actualmente la marca es reconocida y preferida en el mercado nacional, como una marca que entrega valor y calidad a sus clientes, con presencia en tiendas de calzado en las tres zonas del país y con salas de ventas en algunos centros comerciales del país y últimamente incursionó en las ventas por catálogo.

### **2.2.1.2 Visión, Misión y Objetivos de la Compañía**

**Industrias Gracia S.A de C.V.**



#### **Misión**

Somos una empresa que satisface la necesidad de calzar, ofreciendo tratos preferenciales a nuestros clientes, incluyendo productos de calidad, confort, elegancia, moda y tecnología.

#### **Visión**

Ser una empresa líder en la fabricación de calzado con materias primas y procesos de calidad y un modelo de ventas personalizado a nivel Centroamericano y El caribe.

#### **Valores**

- Integridad
- Excelencia
- Servicio
- Trabajo en equipo
- Calidad
- Responsabilidad
- Innovación

## Objetivos

- Cumplir las expectativas de los clientes entregándoles productos con altos rangos de calidad y en tiempos que generen valor.
- Abrir mercados en países de la región para comenzar un proceso de exportación y globalizar la marca
- Posicionar la marca en la mente de los consumidores a nivel nacional e internacional

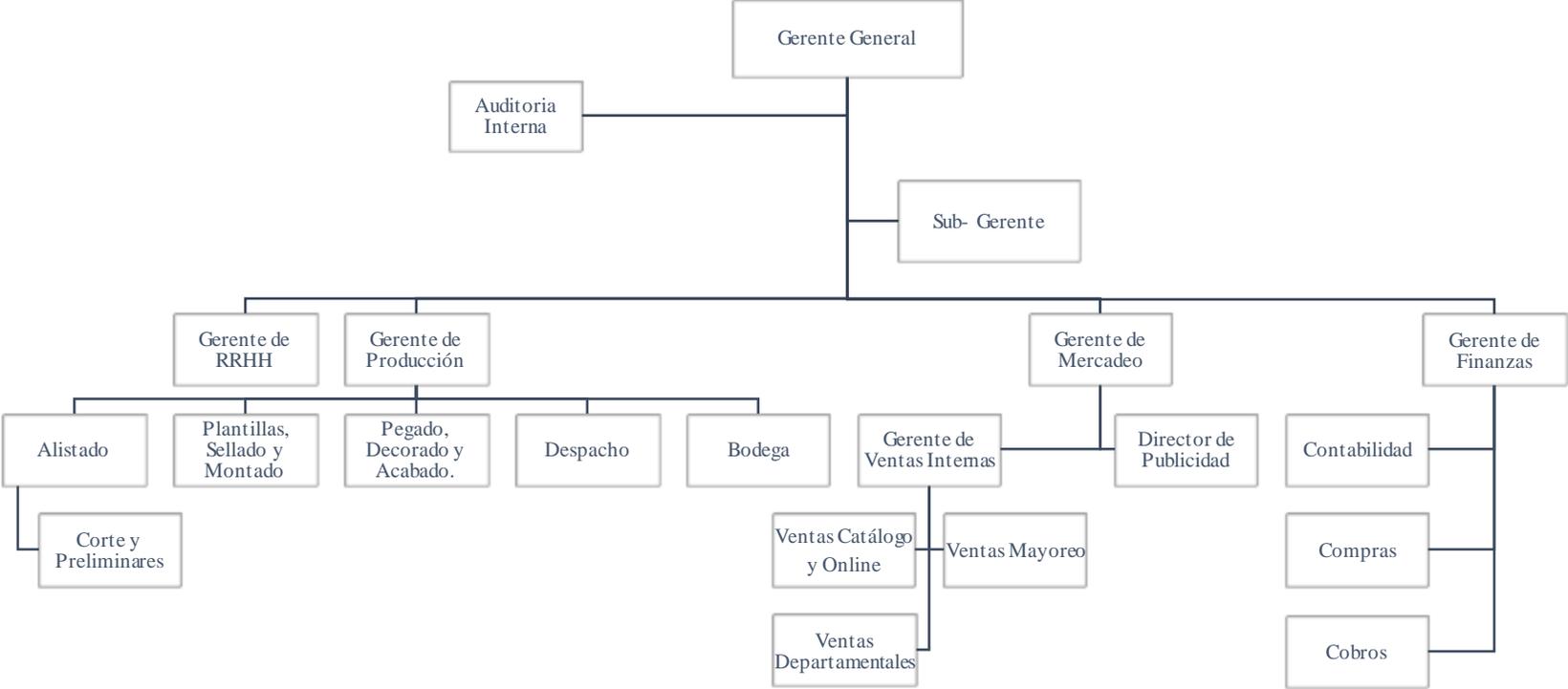
### 2.2.2 Situación Actual de Industrias Gracia S.A de C.V

#### 2.2.2.1 Análisis FODA

Factores Externos/Factores Internos	<p><b>Fortalezas</b></p> <p>Calidad de los materiales y procesos para la fabricación del calzado.</p> <p>Estructura organizativa capaz para cumplir los objetivos empresariales.</p> <p>Capacitaciones para la efectividad en la producción.</p> <p>Capacidad productiva necesaria para satisfacer la demanda del mercado.</p>	<p><b>Debilidades</b></p> <p>Falta de estrategias de precios diferenciales para los segmentos del mercado.</p> <p>Falta de estrategias y acciones concretas para atraer a nuevos clientes.</p>
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Producir calzado de vestir, para poder suplir las necesidades de otro</p>	<p><b>FO Maxi-Maxi</b></p> <p>Diversificar el portafolio de productos, alcanzando nuevos mercados, ampliando</p>	<p><b>DO Mini-Maxi</b></p> <p>Diseñar estrategias de publicidad para hacer conciencia de la calidad de</p>

<p>segmento.</p> <p>Mejorar las estrategias de publicidad y de promociones</p> <p>Diversidad de estilos y diseños, para poder hacer frente a la competencia.</p>	<p>la variedad de estilos y diseños</p>	<p>la marca y atraer nuevos clientes.</p> <p>Desarrollar estrategias de precios para las diferentes marcas y lugares en que se pondrá a disposición el producto.</p>
<p>Amenazas</p> <p>Competencia en la industria, mayormente las empresas nacionales de calzado que poseen una fuerte participación en el mercado del calzado de cuero.</p> <p>Entrada de competidores guatemaltecos o de otro país de la región que posean calidad similar a la de la empresa.</p>	<p>FA Maxi-Mini</p> <p>Desarrollar un modelo de alta calidad y darlo a conocer y desarrollar acciones adicionales para fidelizar a los clientes actuales y así evitar las amenazas de la competencia.</p>	<p>DA Mini-Mini</p> <p>Ofrecer los beneficios de la marca a nuevos clientes, con incentivos y promociones, agregando valor y logrando fidelidad entre el cliente y la empresa, evitando así que la competencia gane participación.</p>

2.2.2.2 Estructura Organizacional



La estructura organizacional de Industrias Gracia ha permitido lograr los objetivos de producción y ventas. La empresa cuenta con 47 empleados en total, divididos en área de administración, marketing y producción.

### 2.2.2.3 Portafolio de Productos

Marca	Descripción	Productos
	<p>El calzado de esta marca está elaborado con los insumos de mayor calidad, diseños vanguardistas, innovadores y elegantes. Está dirigida a mujeres entre 15-45 años de edad que tengan preferencia por el calzado de tacón alto o plataforma.</p>	
	<p>El calzado de la marca Gracia Class está dirigido a mujeres entre los 25-50 años, abarca los diseños de estilo, clásico, neutral y conservador.</p>	

	<p>Natural Shoes es una marca con estilos cómodos y frescos, sin dejar de lado la calidad y el estilo. Está dirigida a mujeres entre los 15-54 años de edad cuya prioridad es el confort.</p>	
	<p>Nicolás Farag es una marca con diseños casuales para hombres entre los 25 y 54 años de edad.</p>	

#### 2.2.2.4 Producción

El proceso de producción se divide en las siguientes áreas:

- Área de Corte y Preliminares

En la primera fase se realiza el corte de la materia prima, incluyendo el cuero, el forro, el corte y la decoración de las plantillas y el corte de las planchas para las suelas.

El área de preliminares se encarga principalmente de cortar correas, usar troquel para cortar adornos, rayar piezas, marcando perforaciones, armados y otros detalles para la costura y el pegado y colocar nombre de suela y talla.

- Área de Alistado

En esta fase se realiza el preparado y la costura, se recortan las piezas del forro, se doblan piezas de la camisa del calzado, las orillas del forro para las correas, se empastan las correas y

se coloca el forro; las costureras se encargan de coser las piezas de la camisa del calzado y recortan y decoran la camisa del calzado.

- Área de Plantillas y Sellado

En esta área se elaboran las plantillas, las decoraciones de suela, se revisa el tipo de sellado que llevará cada plantilla, se forran las plantillas, se realiza el doblaje de forro, se graban cortes.

- Área de Montado y Pegado

En estas áreas se empastan piezas, se premoldean contrafuertes, se añaden las punteras y talón, se pegan suelas, también se limpian, se empasta el calzado, se cardan suelas y cortes.

- Área de Alimentado, Decorado y Acabado.

En esta última fase, se limpian, empastan, forran y decoran las suelas, en el área de acabados se recibe el producto para su verificación de calidad en el pegado, cocido, etc. Se coloca la viñeta al calzado, se rotulan las cajas, colocando estilo, color y talla y se empaca el producto final para su respectiva inspección.

Al final de este proceso productivo, en el área de despacho, se verifica la calidad del producto, se verifican las órdenes, se factura el producto y se llenan los documentos necesarios para su envío.

#### **2.2.2.5 Capacidad de Producción**

Actualmente Industrias Gracia es reconocida por el calzado para dama, la producción principalmente se destina a este segmento, aunque en determinada época del año también se destina al calzado escolar; sin embargo la empresa está aprovechando solamente el 40% de su capacidad instalada para la producción.

Al enfocarnos al mercado femenino, se podría afirmar que se producen 275 pares de zapatos diarios, sin embargo la empresa está en la capacidad de producir más.

### **2.2.2.6 Recursos Financieros y No Financieros para la Exportación**

Anteriormente el Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador (PROESA) ha apoyado a la empresa, con asesoría en diversos programas para poder comenzar un proceso de internacionalización; de igual forma la Fundación para el Desarrollo de Proyectos y Desarrollos Sociales (FUNDEPRO) en un momento determinado ha apoyado a la empresa con asesoría y financiamiento, aunque también se ha contado con financiamiento bancario. Estos organismos se han comprometido con la empresa para ayudarles en la búsqueda de nuevos mercados para la exportación y los recursos necesarios para llevar a cabo estas acciones.

### **2.2.3 Mercadeo de Industrias Gracia S.A de C.V**

#### **2.2.3.1 Análisis del Marketing Mix**

- Producto

La sandalia de cuero para dama es uno de los productos que generan mayor rentabilidad para la empresa dado que es un producto muy exitoso en ventas, la calidad de los materiales hacen que este producto cumpla con las expectativas de los clientes y la demanda sea significativa.

Para lograr una producción de calidad y actualizarse en el know how, Industrias Gracia visita ferias internacionales de calzado que le ayudan a mejorar los procesos, y contar con maquinaria de última tecnología que incrementen la eficiencia. Asimismo se busca actualizarse en las últimas tendencias de la moda.

- Precio

Industrias Gracia vende a distribuidores de calzado en todo el país, a los cuales les asigna un precio para mayoristas, permitiéndoles aumentar sus ganancias al vender el producto al consumidor final. No se utilizan estrategias de precios para el consumidor final, éste se ha estandarizado sin importar el lugar donde se venda, existen segmentos de mercado que tienen

la capacidad de pagar más por el calzado como es el caso de los centros comerciales, pero no se utiliza ninguna estrategia para diferenciar los precios.

- Plaza

Industrias Gracia utiliza un canal de distribución de Nivel 0, entregando directamente el calzado al consumidor final, con salas de ventas propias en Santa Ana, en Metrocentro Sonsonate, San Miguel y en Multiplaza.

Se utiliza también un canal de Nivel I, distribuyendo a tiendas de calzado minoristas en las tres zonas del país, las cuales entregan el calzado al consumidor final; la zona oriental es de las más exitosas, hay más clientes mayoristas sin embargo no se ha abaratado completamente el mercado nacional, la entrega de pedidos a estos clientes se realiza por servicios de transporte de envío express.

- Promoción

Industrias Gracia realiza campañas de publicidad en radio, redes sociales y mayormente en eventos organizados por la misma empresa, asimismo incentiva a los clientes mayoristas ayudándoles con algunos gastos de publicidad y promoción.

De igual forma incentiva a los vendedores detallistas de las tiendas de calzado del país, ofreciendo una comisión por ventas, de esta forma ellos buscan vender zapatos de la marca. El mecanismo consiste en incluir una pestaña en el empaque del calzado que el vendedor retira cada vez que vende un par de zapatos y de esta forma recibir la comisión por ventas por parte de la empresa.

### **2.2.3.2 Estrategias de Mercadeo**

Actualmente la empresa está trabajando con ayuda de PROESA en un Plan de Mercadeo Digital para Internacionalización, con el fin de dar a conocer la marca a través de las redes sociales, obtener nuevos clientes y posicionarse en la mente de los consumidores.



En el último año se desarrolló una Estrategia de venta por catálogo, obteniendo resultados exitosos e incremento en las ventas. Se buscan personas que deseen afiliarse y vender por catálogo, ofreciendo ganancias hasta del 35% sobre las ventas. (Ver Anexo 1)

Industrias Gracia ha participado en ferias Comerciales en Las Vegas, Brasil, Shanghai y en la feria ANPIC en la ciudad de León, Guanajuato en México. El objetivo de participar en estas ferias es conocer sobre procesos de innovación en la industria y tendencias de moda y estilos.

La empresa organiza un evento propio una vez al año para cada zona del país en el cual reúne a sus clientes actuales para motivarlos, incentivarlos, y conocer sus inquietudes y los estilos que ellos desean que la empresa produzca, además este evento se realiza para que puedan ordenar sus pedidos en los siguientes meses, esto permite fidelizar a sus clientes, y realizar una planificación de la producción.

### 2.2.3.3 Políticas Comercialización

- Políticas de Cobro

Se maneja una política de cobro de un plazo de 30 días a los clientes a partir de la fecha de entrega. Asimismo se realiza un descuento por pronto pago, si el cliente paga antes de los 10 días de la fecha de vencimiento de la factura.

- Políticas de Venta

Se hacen efectivas las devoluciones de producto a clientes, solamente cuando se trata de un desperfecto en la fabricación del calzado. No se aceptan devoluciones por otro motivo.

- Políticas de contratación de Recursos Humanos

Se hacen las contrataciones cuando los aplicantes cumplen con el perfil requerido para el puesto. No se realizan contrataciones de familiares de algún empleado.

## **2.2.4 Competitividad de Industrias Gracia S.A de C.V**

### **2.2.4.1 Análisis de la Competencia**

En El Salvador, Industrias Gracia S.A de C.V enfrenta las acciones que implementan los diferentes competidores en el país; los cuales son Calzado Boris, Distribuidora Jaguar, Industrias de Calzado Cheguen, Industrias Fénix, Ricarfelli, Tagat.

Se consideran competidores directos las siguientes empresas:

- Adoc S.A de C.V, exporta calzado casual, de cuero, caucho, plástico, plantillas, sandalias y suelas de caucho y tacones de caucho. Exporta a 10 países, los cuales son de Centroamérica y Belice, Chile, México y Estados Unidos.
- Garbal. S.A de C.V exporta Botas de plástico y calzado solamente de plástico. El cual tiene presencia en 10 países, Se encuentran en Centroamérica, Belice, Estados Unidos, Puerto Rico y República Dominicana.
- Industrias Caricia, S.A de C.V, ofrece diversos estilos de calzado, de cuero, con suela de caucho, calzado para deportes y sandalias. El calzado Caricia tiene presencia en 5 países, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Nicaragua, y Panamá.

### **2.2.4.2 Posición frente a la Competencia**

Actualmente el sector cuenta con tres empresas grandes de calzado con más de 50 años de experiencia en la industria ADOC, DURAMAS, CARICIA y GARBAL produciendo tanto para el mercado local como para la exportación a mercados internacionales.

Industrias Gracia, se enfrenta frente a una fuerte competencia, que tiene experiencia en el área exportadora, las cuales ya están exportando a otros mercados internacionales. Estas empresas se encuentran verticalmente integradas y cuentan con plantas de producción de calzado y de componentes como cuero, adhesivos, componentes de caucho y tableros de fibras y plástico para el mercado local y consumo propio. Probablemente, la empresa no cuente con la experiencia que sus competidores tienen, sin embargo, no es impedimento para expandir su negocio.

Se estima que Industrias Gracia posee un 20% de participación en el mercado nacional de calzado para mujer, la marca está muy bien posicionada en la mente de sus clientes y se distingue por la calidad.

#### **2.2.4.3 Ventajas Comparativas**

Entre las principales ventajas comparativas se pueden destacar la calidad de los materiales y de la producción, la empresa es distinguida por su alta calidad y servicio al cliente, enfocando sus operaciones en función de los clientes, priorizando sus actividades para satisfacer sus necesidades y deseos. Los estilos y diseños de Industrias Gracia son un distintivo que motiva a los clientes a elegir zapatos de calidad con buena atención al momento de la compra, lo cual ofrece una experiencia agradable y placentera, superando sus expectativas.

La función principal de Industrias Gracia es entonces entregar un producto de calidad a los clientes, de tal forma que ellos sean fieles a la marca, lo cual se traduce en rentabilidad para la compañía.

## **CAPITULO III: DESARROLLO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACIÓN SOBRE EL PLAN DE EXPORTACIÓN PARA INDUSTRIAS GRACIA S.A DE C.V**

---

### **3.1 DISEÑO METODOLOGICO**

#### **3.1.1 Objetivos de la Investigación**

##### **3.1.1.1 Objetivo General**

- Desarrollar una investigación que fundamente la propuesta de Plan de Exportación para Industrias Gracia S.A de C.V para incursionar en un nuevo mercado en Centroamérica y/o República Dominicana.

##### **3.1.1.2 Objetivos Específicos**

- Analizar la factibilidad de exportación de Industrias Gracia S.A de C.V para expandir sus actividades en negociaciones internacionales.
- Desarrollar inteligencia de mercados con información sustancial de países centroamericanos y República Dominicana para la selección del mercado meta.
- Verificar el nivel de aceptación para el portafolio de productos seleccionados para la exportación de Industrias Gracia S.A de C.V.

### **3.1.2 Método de Investigación**

El método utilizado para la investigación fue deductivo, debido a que, a través de la información recolectada sobre la situación actual y el análisis de la factibilidad de exportación de la empresa, a los datos sustanciales sobre los mercados para la selección del mercado meta, y al estudio de las preferencias de los consumidores en el mercado seleccionado, se pudo proceder a la toma de decisiones que más favorezcan los rendimientos operacionales de la empresa durante el desarrollo de la propuesta del Plan de Exportación, es decir, las conclusiones recabadas en la investigación fueron el parámetro determinante de las estrategias seleccionadas, por lo que se dedujo a través de la investigación cuáles son las opciones más rentables para la empresa.

### **3.1.3 Tipo de Investigación**

El tipo de investigación es descriptiva. Se realizó la recolección de datos sin manipulación alguna. Sin embargo, durante la investigación, se involucró con el objeto de interés por medio de entrevistas desarrolladas dentro de la empresa y los procesos tanto administrativos como operativos, para poder determinar la factibilidad de la exportación que ésta posea. Se consultaron fuentes secundarias tanto bibliográfica o documental y cibernética, que contribuyeron a describir características significativas de los mercados para poder realizar un diagnóstico en el cual se determinaría el mercado idóneo para la exportación. Se realizó, de igual manera, una investigación de campo a través de encuestas en el mercado potencial seleccionado, con el objetivo de analizar el nivel de aceptación del producto seleccionado en el mercado extranjero meta.

### **3.1.4 Fuentes de Información**

#### **3.1.4.1 Fuentes Primarias**

Las principales fuentes utilizadas para recabar la información pertinente fueron libros, entrevista directa y encuestas.

### **3.1.4.2 Fuentes Secundarias**

Publicaciones de carácter informativo en el ámbito económico, social, político y cultural de los mercados de interés, Informes técnicos y oficiales de instituciones del gobierno de los países, artículos de publicaciones y Estadísticas de instituciones gubernamentales de los países.

### **3.1.5 Unidades de Análisis**

#### **3.1.5.1 Determinación del Universo**

El mercado femenino costarricense fue el universo de la investigación de mercado.

#### **3.1.5.2 Determinación de la Muestra**

Para determinar la muestra, se escogió El Cantón de Escazú que tiene solamente tres distritos, de los cuales Escazú y San Rafael cuenta con una población urbana del 100% y San Antonio tiene una cantidad muy baja de población rural

Provincia: San José

Cantón: Escazú

Población Total: 56,509

Total Mujeres: 29,849

La distribución por edad de las mujeres del Cantón Escazú de 15 a 54 años de edad es de 18,823.

La muestra a definir fue Aleatoria Probabilística, ya que todos los elementos de la población tuvieron la misma posibilidad de ser escogidos y se obtienen definiendo las características de la población y el tamaño de la muestra por medio de una selección aleatoria o mecánica de las unidades de análisis.

La estimación de la muestra se realizó mediante la siguiente fórmula:

$$N = \text{Tamaño de la población} = 18,823$$

$$\bar{y} = \text{Valor promedio de una variable} = 1$$

$$Se = \text{error estándar} = 0.015$$

$V^2 = \text{Varianza de la población al cuadrado}$ . Su definición  $se^2$ : Cuadrado del error estándar

$s^2 = \text{Varianza de la muestra expresada como la probabilidad de ocurrencia de } \bar{y}$

$$p = 0.9$$

$n' = \text{Tamaño de la muestra sin ajustar}$

$n = \text{Tamaño de la muestra}$

Sustituyendo:

$$n' = \frac{s^2}{V^2}$$

$$s^2 = p(1 - p) = 0.9 (1 - 0.9) = 0.09$$

$$V^2 = (0.015)^2 = 0.000225$$

$$n' = 0.09/0.000225 = 400$$

$$n = \frac{n'}{1 + (n'/N)}$$

$$n = \frac{400}{1 + (400/18,823)}$$

$$n = 391$$

### **3.1.6 Técnicas e Instrumentos**

#### **3.1.6.1 Técnicas**

##### **3.1.6.1.1 Entrevista**

Se formuló una guía de entrevista que se realizó al Gerente General de la empresa Industrias Gracia S.A de C.V para descubrir y analizar aspectos importantes que indicaron la situación actual en la que se encontraba la empresa.

##### **3.1.6.1.2 Encuesta**

Se realizó encuestas a los clientes potenciales con una serie de preguntas enfocadas a conocer los gustos y preferencias del mercado meta, la aceptación del producto de la empresa y demás información que fue relevante para el diseño de las estrategias.

#### **3.1.6.2 Instrumentos**

##### **3.1.6.2.1 Guía de Entrevista**

El tipo de entrevista que se efectuó, fue estructurada debido a que previamente a la entrevista se preparó un formulario que constaba de una serie de preguntas, con la intención de obtener la información de manera directa con el Gerente General de la empresa. (Ver Anexo 2)

##### **3.1.6.2.2 Cuestionario**

Se recurrió a un cuestionario estructurado dirigido a una muestra de la población para recolectar la información esencial, con preguntas categorizadas con el objetivo de ofrecerle al encuestado diversas opciones de respuestas. (Ver Anexo 3)

### **3.1.7 Enfoque de la Investigación**

La metodología de la investigación fue mixta, es decir, tanto cualitativa como cuantitativa. Cualitativa debido a que fue subjetiva, la investigación pretendió recabar la información más pertinente que podría servir como recurso al momento de diseñar la Propuesta de Plan de exportación. Además, la investigación se desarrolló a partir de la problemática existente en Industrias Gracia S.A de C.V, en cuanto a la expansión de sus negociaciones a nuevos mercados. Lo que se pretendía con la investigación cualitativa, es crear una acción, es decir, la elaboración de un plan que ayudara a solucionar la deficiencia en el problema, en este caso se convirtió en el Plan de Exportación. Y fue cuantitativa, porque para la verificación del nivel de aceptación de los productos en el mercado seleccionado, se recurrió al uso del instrumento de la encuesta, estos datos sirvieron para poder fundamentar la viabilidad o rentabilidad de ese mercado. De esta manera, la unificación de ambos enfoques, permitieron reunir la información adecuada para el desarrollo del proyecto de forma concreta y apegada a una realidad fundamentada por los datos.

### **3.1.8 Procesamiento de la Información**

#### **3.1.8.1 Interpretación y Análisis de resultados: Entrevista**

A través de la entrevista realizada al Gerente General de Industrias Gracia S.A de C.V, se encontraron ciertos hallazgos importantes para realizar la propuesta del plan de exportación. Primeramente, el Gerente nos informó acerca de la capacidad productiva que tiene la empresa, de la misma forma la capacidad ociosa que no están aprovechando, por lo tanto, se observó que existe una alta oportunidad para expandirse a nuevos mercado. La empresa tiene la necesidad de un plan de exportación, debido a que el deseo de expandir y explorar nuevos mercados fuera de las fronteras nacionales está presente, pero no cuentan con la información necesaria para verificar y seleccionar el mercado que sea más atractivo. Para la empresa la falta de conocimiento es una limitante que les deja en desventaja a comparación de algunos competidores.

Además, el Gerente manifestó que entre los datos relevantes de la empresa, es que la empresa cuenta con un record crediticio, por lo tanto, la empresa cuenta con facilidad de

acceso a préstamos, en caso de ser necesario para una nueva inversión. De la misma manera, la empresa ha participado en varias ferias comerciales, lo cual, les ha permitido conocer clientes potenciales, sin embargo, con la visión de ser parte de nuevas ferias fuera del territorio Salvadoreño, participando en ferias comerciales que realizan países industrializados y desarrollados.

El deseo principal de la empresa es iniciar una exportación de forma tradicional y posteriormente que conozcan el mercado, están dispuestos a realizar una inversión para establecer una sala de venta en uno de los países de Centro América o República Dominicana.

Por último, el Gerente expuso acerca de las características que el calzado Gracia tiene, considerando que es un producto atractivo, y que posiblemente tenga una aceptación en el mercado extranjero, y tienen la certeza que el producto ofrece, el desarrollo logístico y la estructura organizativa para llevar a cabo una futura exportación es una de sus mayores fortalezas.

### **3.1.8.2 Diagnóstico de los Mercados**

En esta sección se realiza un diagnóstico de los mercados centroamericanos y República Dominicana, con la información reconectada previamente.

#### **3.1.8.2.1 Herramientas de comparación de países**

Las herramientas de comparación de países aplicadas en el presente diagnóstico son: Retícula para la priorización de mercados y posteriormente, la Matriz para la selección de mercados.

### 3.1.8.2.1.1 Retículas

- Factores Determinantes

Los países pueden ser eliminados automáticamente en esta sección de la retícula, puesto que, las variables evaluadas son consideradas como factores determinantes para el ingreso de la empresa al mercado extranjero, es decir, son condiciones que el país evaluado debe cumplir para ser aceptado.

- Nivel de proteccionismo arancelario

Descripción de la variable:

La empresa no desea incursionar en un mercado en el cual sus importadores deban pagar un alto costo por aranceles que afecte al precio final del producto en el mercado, puesto que el producto puede perder competitividad frente al resto de los productos ofrecidos por la competencia. El nivel de tolerancia para los aranceles a los que está dispuesto a someter a sus productos es del 0% al 10%; una cantidad que trascienda este rango es totalmente inaceptable.

Análisis de los resultados:

Los países centroamericanos pueden comercializar sus productos libres de aranceles, debido al Acuerdo del Mercado Común Centroamericano, dicho acuerdo no incluye a Panamá y República Dominicana. Sin embargo, El Salvador también ha establecido Acuerdos Comerciales tanto con Panamá y República Dominicana, por lo tanto, en estos mercados el arancel por el calzado a distribuir de Industrias Gracias, por su clasificación en partidas tiene un arancel favorable.

- Posibilidad de protección y registro de patentes

Descripción de la variable:

Industrias Gracia S.A de C.V pretende incursionar en mercados femeninos extranjeros con el reconocimiento y posicionamiento de su marca Gracia. Para que la empresa pueda

cumplir con sus objetivos es necesario que la marca pueda ser patentada en los países a los que desee entrar, para evitar riesgos sobre la patente. Si esta condición de protección de marca no se encuentra vigente, el país automáticamente es inaceptable para la empresa.

Análisis de los resultados:

Según la OMPI (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual) todos los países centroamericanos y República Dominicana tienen normas regulatorias en cuanto a la Propiedad Intelectual, lo que incluye el registro y protección de patentes. (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, Guatemala, 2000) (Derecho de Propiedad Intelectual, Legislación Nacional Costa Rica, 2000) (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 1968) (OMPI, 2012) (OMPI, 1968) (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 2007) (Global Bank of Commerce, s.f.) (OMPI, 2012) ( Propiedad Industrial, República Dominicana) (ONAPI, 2000) (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 2007) (Sistema de Información sobre Comercio Exterior, SICE) (Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, 2007) (Área de Libre Comercio de Las Américas)

- Modificaciones para adaptar el producto a las características y necesidades del mercado

Descripción de la variable:

Industrias Gracia S.A de C.V posee una diversa cartera de productos actualmente a los cuales, por razones de economías de escala, no está dispuesto a realizar modificaciones para ingresar a mercados extranjeros, por ende, únicamente se centrara en países cuya distancia cultural sea mínima y no requiera adaptaciones a las condiciones de los gustos y preferencias del mercado potencial. Por lo tanto, un país que necesite modificaciones en el calzado de la empresa es inaceptable.

Análisis de los resultados:

Los diferentes estilos y diseños del calzado que Industrias Gracia S.A de C.V produce pueden acoplarse a los gustos y preferencias de los clientes en todos los países centroamericanos y República Dominicana, esto es debido a la similitud o cercanía pictográfica, por lo que no es necesario la implementación de modificaciones en los diseños

para acoplarse a los gustos y preferencias de los clientes potenciales en el mercado extranjero a seleccionar.

- Rendimiento

En esta sección de la retícula se analizan las variables que contribuyan al rendimiento de la inversión de la empresa en mercados extranjeros. Se analizan variables que tengan la capacidad de favorecer la mejor utilización de los recursos con los que se cuentan. Un país cuyo peso ponderado sea elevado, significa que tiene mayor rendimiento u oportunidad en ese mercado. Las ponderaciones de cada variable se han establecido de acuerdo a las necesidades de la empresa y a los recursos con los que cuenta, así como la importancia que cada variable tiene para la realización de la negociación internacional

- Cercanía geográfica

Descripción de la variable:

Dentro de la variable de cercanía geográfica, se consideraron los kilómetros de distancia que existe entre cada uno de los países propuestos para la comercialización y El Salvador, con el fin de determinar el nivel de complejidad logística para la distribución del producto así como los costos y las modalidades de transporte necesarias para el acercamiento del producto al mercado deseado. La importancia de esta variable ha sido ponderada con un peso entre 0 y 3. Siendo el 3 la calificación de mayor rendimiento.

Análisis de los resultados:

Un país como Guatemala, permite establecer conexiones territoriales más accesibles y por ende menos onerosas que las de los demás países, es por esta ventaja que se le ha ponderado con la mayor calificación establecida entre 0 y 3. Sin embargo un país como Republica Dominicana, representa retos en la distribución porque los medios de transporte para los productos pueden variar en costos y modalidades.

- Similitudes culturales

Descripción de la variable:

La variable de similitudes culturales, comprende el análisis de distintos factores como las tradiciones y costumbres, que caracterizan los rasgos culturales en cada nación. Esta variable contribuye a la comprensión de los comportamientos de consumo así como las preferencias y otros factores determinantes en la decisión de compra de cualquier tipo de producto. La adquisición del calzado es altamente influenciado por las tendencias y modas que permanecen en dentro del grupo de referencia del comprador. La ponderación en esta variable es de 0 a 4, debido a que, una menor distancia cultural, implica mayores similitudes en los gustos y preferencias de los estilos de calzado que son utilizados en la región. Las similitudes culturales también ofrecen una pauta para la creación de la publicidad y otras estrategias a desarrollar para penetrar el mercado.

Análisis de los resultados:

La mayoría de los países centroamericanos son similares en su cultura, si bien es cierto no son completamente iguales pero todos son caracterizados por las inclinaciones tropicales y costeras, sin embargo, países como Panamá y República Dominicana son altamente influenciados por la cultura de Estados Unidos aún más que en los países centroamericanos, esto puede generar cierto grado de diferencias entre los demás países.

- Sistemas de distribución y logística

Descripción de la variable:

La variable de los sistemas de distribución y logística implica el análisis del Índice de Desempeño Logístico de cada país. El puntaje general del Índice de Desempeño Logístico refleja las percepciones de la logística de un país basadas en la eficiencia del proceso del despacho de aduana, la calidad de la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte, la facilidad de acordar embarques a precios competitivos, la calidad de los servicios logísticos, la capacidad de seguir y rastrear los envíos, y la frecuencia con la cual los embarques llegan al consignatario en el tiempo programado. Los datos proceden de las

encuestas del Índice de Desempeño Logístico realizadas por el Banco Mundial, en asociación con instituciones académicas e internacionales, compañías privadas e individuos involucrados en la logística internacional. De igual manera, se consideran los puntos de acceso como carreteras cuyas condiciones de infraestructura sean favorables, ubicaciones de puertos y aeropuertos y sistemas ferroviarios los cuales faciliten el acceso geográfico para el acercamiento de los productos al mercado meta. El peso ponderado a esta variable esta entre 0 y 4, porque se considera que un sistema que facilite el acceso de la mercancía al país, permitirá obtener mayores rendimientos en tiempo y en costos en los que la empresa podría incurrir, para acercar el producto al cliente en el momento que lo desee y en las cantidades requeridas sin impedimentos trascendentales.

Análisis de los resultados:

Panamá obtiene la puntuación máxima de la retícula debido a que su índice de desempeño logístico es de 3.19 de 5 que es la mayor ponderación entre los países en concurso, esto significa que, los procedimientos para la importación dentro del país no son tan altos comparado al resto de los países centro americanos incluyendo República Dominicana. Además, Panamá está estratégicamente ubicado y cuenta con puntos de acceso favorables para la importación de mercancías, sin embargo debido a la distancia geográfica los costos de transporte para este país se vuelven más altos, similar al caso de República Dominicana. Guatemala, Honduras y Nicaragua, tienen la ventaja de mayor proximidad geográfica con El Salvador, sin embargo, sus índices de desempeño no son tan altos como los de Panamá. (Índice de desempeño Banco Mundial 2014). Guatemala tiene una ponderación más alta que Honduras y Nicaragua debido a que su índice de Desempeño Logístico es mayor y porque los puntos de acceso son menos complejos que en los demás países. En el caso de Costa Rica, cuyo Índice de Desempeño Logístico está en el cuarto lugar de los países concursantes, no fue ponderado con la menor calificación debido a que desde el 2008 se encuentra implementando medidas que faciliten el comercio transfronterizo mediante el mejoramiento de su sistema de intercambio electrónico de datos que permite la presentación electrónica de los manifiestos de carga antes de la llegada de la mercancía. (Group, 2016)

- Comportamiento del consumo y de la industria del calzado

Descripción de la variable:

Esta es una de las variables más compleja que enlaza el análisis simultáneo de varios factores. Comprende la frecuencia de compra y el consumo de calzado, con el propósito de valorar la factibilidad de la exportación, sin embargo, debe analizarse si la producción nacional y las importaciones en la industria del calzado satisfacen el mercado potencial existente. Con estas evaluaciones se puede realizar el estimado de la cuota de participación a la que la empresa podría acceder en cada país. Se ha asignado con un peso de 0 a 4 a esta variable porque determina la conveniencia de la realización del proyecto en determinado país.

Análisis de los resultados:

Guatemala obtuvo una ponderación de 2 debido a que actualmente el mercado del calzado está siendo monopolizado por los productos asiáticos, las personas en Guatemala prefieren adquirir productos de calidad inferior pero a precios más accesibles, esto puede deberse a los altos niveles de pobreza que hay en el país. Por otro lado, la industria nacional de calzado se encuentra en crisis, son pocos los productores que han logrado subsistir a estas alturas por el fenómeno del calzado asiático, este factor hace más vulnerable las exportaciones hacia Guatemala por la debilidad de la industria nacional, sin embargo, las exportaciones desde Asia y Panamá significan un riesgo en cuanto a los precios.

Honduras obtuvo una puntuación de 4, es decir, la calificación con más rendimiento de todos los países. Esto se debe a que la industria del calzado en Honduras no es apoyada por su gobierno, por lo que, no hay capacitaciones que certifiquen a la mano de obra como calificada para la producción. Además, la industria nacional del calzado está sufriendo escasez de cuero para la producción, debido a esto, el cuero es importado a precios elevados, aumentando así los precios de productos terminados para comercializar localmente. Considerando estos factores, Honduras, representa una oportunidad de negocios, puesto que necesita importar calzado para suplir la demanda nacional y sus consumidores son conscientes de que los productos de bajo costo no tienen la calidad adecuada o necesaria para su entera satisfacción; sin embargo, al igual que el resto de los países

centroamericanos, Honduras también ha sido invadido por los productos asiáticos, por ende, es un mercado que posee riesgos en cuanto a los precios de competencia.

Nicaragua obtiene una ponderación de 2 debido a que las oportunidades para el sector calzado están en un punto intermedio, esto se debe a que las importaciones mayoritarias por parte del país son de Asia y otro factor determinante es la industria nacional; Nicaragua ha sido considerada como la estrella naciente en el sector calzado, debido a la inversión extranjera en la producción. El aumento de la inversión extranjera es atribuido al hecho de que los niveles de costo en cuanto a la mano de obra son relativamente bajos. Las ventajas competitivas más importantes que Nicaragua ofrece a la industria de calzado son su ubicación estratégica, acceso preferencial a los mercados más importantes del mundo, la estructura de costos más competitiva en la región, acceso a mano de obra calificada, clima de negocios favorable, altos niveles de seguridad ciudadana, incentivos de inversión atractivos e infraestructura de calidad. Por ende, actualmente puede representar una oportunidad favorable para comercializar, sin embargo el potencial de mercado a largo plazo puede verse amenazado por las mejoras implementadas en la industria nacional. (El Nuevo Diario, 2015)

Costa Rica obtuvo una calificación de 4, lo que significa que el mercado costarricense representa una oportunidad redituable para la empresa en la industria del calzado, esto se debe particularmente a que Costa Rica es uno de los países que mejor paga el calzado salvadoreño. Además, la industria nacional está cerca de la extinción, lo que resulta favorable porque abre paso a las importaciones. A pesar que los productos asiáticos están presentes en el mercado, los consumidores están conscientes de que los productos asiáticos son de calidad inferior, por lo que estos prefieren marcas reconocidas, de prestigio y de calidad. Sin embargo, gran parte del mercado potencial continúa adquiriendo calzado asiático. (El Financiero, 2016)

Panamá ha obtenido la ponderación de 1, que es considerada la menor entre los países evaluados, debido a que, por su ubicación estratégica, Panamá recibe muchas de las embarcaciones de importación de calzado de los países Asiáticos. Panamá no representa un mercado favorable por los costos a los que ellos adquieren las importaciones de otros países.

República Dominicana obtuvo la ponderación de 2, esto se debe a que los niveles altos de pobreza son parte de los motivos por los cuales los consumidores prefieren calzado a bajo costo como el asiático. A pesar de que la industria de República Dominicana en el calzado está en auge, no representa tanto riesgo, debido a que la inversión extranjera que hay actualmente en el país, es en zonas francas y por esta razón únicamente puede venderse el 20% del total de la producción en el mercado local después de cancelar el 100% de arancel para gozar de ese derecho, relativamente no representa amenazas en la competencia. Además, para los consumidores de calzado de República Dominicana, la calidad no es un factor importante al momento de adquirir el calzado, sino que el precio, es por ello que el 95% del calzado es importado desde China. A parte de la inversión extranjera no hay tantos productores nacionales y los que existen trabajan para sectores específicos como calzado militar y de gobierno, por ende, el resto de los segmentos en la industria no es atendido por la industria nacional y están en riesgo de extinción.

- Potencial de mercado en el presente

Descripción de la variable:

Esta variable permite reconocer la cantidad de clientes potenciales en la industria del calzado para el segmento de mercado seleccionado para la marca de Industrias Gracia. El análisis de esta variable, surge a través de la selección del mercado femenino entre 15 y 54 años, el país con mayor número en este segmento obtiene una mayor ponderación. Además, se han considerado otro tipo de variables como tasa de desempleo, pobreza para determinar la capacidad de compra en cada país así como la frecuencia de compra y una comparación entre países sobre los niveles de precios que están dispuestos a pagar por el calzado. La ponderación asignada es entre 0 y 4, siendo 4 la mayor y más favorable calificación.

Análisis de los resultados:

Guatemala es el país cuyo segmento de mercado, entre los 15 y 54 años del género femenino es el más poblado, sin embargo, el nivel de ingreso mediano bajo, el índice de pobreza y las tenencias de consumo, son factores que podrían restarle oportunidades como mercado potencial, es por ello que su ponderación ha sido valorada en 3. De la misma

manera, Honduras y Nicaragua tiene un segmento de mercado grande pero sus ingresos también son bajos. Por otra parte, Costa Rica, Panamá y República Dominicana son de ingresos medianos altos.

Sin embargo, Costa Rica y Panamá tienen un segmento potencial bajo, caso contrario al de República Dominicana, el cual tiene buenos ingresos y una población alta en el segmento especificado, es por ellos que su calificación es la más alta.

- Potencial de crecimiento del mercado en el largo plazo

Descripción de la variable:

El potencial de crecimiento del mercado en el largo plazo es un parámetro muy útil para determinar si las operaciones dentro de ese país dentro de unos años puede ser igual de redituables, si existen posibilidades de crecimiento o el mercado del calzado presentará un decrecimiento perjudicial para la empresa. En esta variable se considera el tamaño de la población con respecto a la tasa de crecimiento y las especulaciones o proyecciones sobre el crecimiento económico del país. El peso ponderado para esta variable es de 0 a 3, siendo 3 el país con calificación de mayor rendimiento.

Análisis de los resultados:

Guatemala y Honduras son calificados con una ponderación de 3 debido a su alta tasa de crecimiento poblacional. A pesar de tener una tasa de crecimiento poblacional relativamente baja en Costa Rica, el nivel de desarrollo económico está mejorando, es por ello que se ha calificado con una ponderación de 2. Por otro lado, República Dominicana obtuvo una ponderación de 1 por sus bajos índices de crecimiento poblacional.

- Desarrollo en telecomunicaciones

Descripción de la variable:

El desarrollo en telecomunicaciones comprende el nivel de acceso que los hogares de los países seleccionados tienen a los diferentes medios de comunicación, como teléfonos celulares, televisión, radio e internet y la frecuencia con la que son utilizados. El propósito

de esta variable es analizar la manera de llegar al mercado meta a través de la publicidad y conocer la complejidad de los procesos de exportación sin algunos de estos medios. El peso ponderado es de 0 a 2 debido a que no es un factor demasiado influyente en la operación.

Análisis de los resultados:

Guatemala, Honduras y Nicaragua son considerados los países de Centroamérica con el menor acceso a medios de comunicación por lo que su ponderación fue de 1. Por otra parte, países como Costa Rica, Panamá y República Dominicana tienen alto grado de acceso a los medios con una ponderación de 2.

- Facilidad para hacer negocios

Descripción de la variable:

El Banco Mundial ofrece una clasificación de las economías por su facilidad para hacer negocios, es decir, una buena calificación significa que el entorno reglamentario es más propicio para la operatividad de una empresa internacional dentro del país evaluado. Estas clasificaciones se determinan tomando a consideración factores como la facilidad de iniciar un negocio, facilidad para obtener energía eléctrica, obtener permisos de construcción, registro de propiedad, obtener créditos, protección de inversores minoritarios, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y resolución de insolvencias. El peso ponderado para esta variable es del 0 al 3.

Análisis de los resultados:

Costa Rica y Panamá obtuvieron altas ponderaciones de 3, por lo que son calificados como los países más accesibles para realizar negociaciones, en cambio Honduras y Nicaragua son considerados como países de difícil acceso para realizar negociaciones.

- Riesgo

En esta sección de la retícula, se asignan pesos ponderados a las variables que puedan perjudicar o imposibilitar el éxito de la operación. Cada una de las variables tiene un peso ponderado de acuerdo a la importancia que la empresa le asigne a cada una de ellas, una

calificación total menor favorece al país evaluado, debido a que significa que ese país representa menores riesgos para que la empresa realice sus operaciones.

- Imposibilidad de transacciones de pago

Descripción de la variable:

La imposibilidad de transacciones de pago, es un riesgo que una empresa enfrenta al realizar negociaciones en el extranjero, es por ello que es necesario analizar el nivel en el que se clasifica cada país en cuanto a cumplimiento de contratos y las medidas aplicadas para resolución de dichas insolvencias. El indicador de cumplimiento de contratos, mide el tiempo y el costo para resolver una disputa comercial, a través de un tribunal de primera instancia local. Además, se incluye el índice de calidad de los procesos judiciales, para evaluar las buenas prácticas adoptadas por cada economía que promuevan eficiencia en el sistema de corte comercial. La resolución de insolvencia se evalúa a través del estudio del tiempo, el costo y el resultado de los procedimientos de insolvencia que afectan a las empresas que operan dentro del país, así como la fortaleza del marco jurídico aplicable a los procedimientos de liquidación y reorganización judiciales. Esta variable esta ponderada entre 0 y 4, siendo 4 la calificación más riesgosa y menos deseada.

Análisis de los resultados:

Guatemala es país cuyo peso ponderado en esta variable ha sido el más riesgoso, esto se debe a que es el país más propenso al incumplimiento de contratos y es uno de los más riesgos en la resolución de insolvencias. Por otro lado, Honduras, Panamá y República Dominicana, se han calificado con una ponderación de 2, considerado como un término medio de riesgo en esta variable. Sin embargo, Nicaragua y Costa Rica tienen niveles de riesgos relativamente bajos.

- Estabilidad de la moneda

Descripción de la variable:

En esta variable se analizan las fluctuaciones de cada moneda, es decir el porcentaje de variación de la moneda y la frecuencia con la que ocurren estos cambios. El comportamiento inestable que una moneda pueda tener frente al dólar, afecta en gran medida en las decisiones para la negociación internacional. El peso ponderado para esta variable es de 0 a 4, siendo 4 la calificación más riesgosa para la empresa.

Análisis de los resultados:

La moneda de Guatemala, el quetzal, ha sufrido altas y bajas en la cotización de su valor, por lo cual ha sido evaluada con la ponderación de 2 que significa un nivel intermedio de riesgo en esta variable. Honduras, durante el 2010 sufrió devaluaciones en su moneda, pero a partir del 2016 la moneda ha empezado a revaluarse lentamente. Para Nicaragua la devaluación es constante, sin mostrar señales de revaluación. Costa Rica presenta devaluaciones constantes, sin embargo es considerada una economía fuerte comparado al resto de los países porque es la moneda que más ha resistido a la devaluación, de los países centroamericanos y República Dominicana es considerada la moneda más fuerte. En Panamá no existe ningún tipo de variación en la moneda con respecto al dólar, debido a que para efectos de comercialización la moneda que se utiliza estratégicamente es el dólar. En el caso de República Dominicana, presenta devaluaciones constantes sin ningún tipo de variación. Estas valoraciones contribuyeron al establecimiento de la calificación de cada país, por lo que se considera que Guatemala, Honduras, Nicaragua y República Dominicana poseen una ponderación de 3 en el riesgo por sus constantes variaciones, en cambio Costa Rica, obtiene un riesgo de 1, debido a que, a pesar de ser afectado por las devaluaciones, su economía es más fuerte comparado al resto de los países para resistir ante las variaciones. Por otro lado, Panamá obtiene una calificación de 0 riesgo, debido a que no enfrenta problemas de variación ante el dólar porque es su moneda de comercialización.

- Riesgo monetario

Descripción de la variable:

El riesgo monetario depende principalmente de la estabilidad de la moneda, sin embargo, no solo se considera el grado de variación, en esta variable se analiza si hay una depreciación o una revaluación de la moneda. El riesgo monetario por una depreciación o una revaluación depende principalmente de la operación comercial que la empresa interesada este realizando en el mercado extranjero. Esta variable ha sido analizada para la actividad de exportación de Industrias Gracia S.A de C.V, esta situación permite establecer un parámetro, considerando la depreciación de la moneda extranjera o la moneda del país al que se desea exportar, como perjudicial para la empresa, debido a que abarata los productos de la Industrias Gracia S.A de C.V, es decir que por el mismo precio en la moneda extranjera se recibe la misma cantidad de moneda extranjera, pero al momento de convertirlo a la moneda donde está la empresa, se recibe menos cantidad de dinero. En cambio, una revaluación de la moneda del país al que se desea exportar, representa un beneficio para la empresa exportadora, debido a que los ingresos aumentarían, puesto que los consumidores de mercados extranjeros pagan el producto al mismo precio y entregan la misma cantidad de moneda nacional para poder importar o pagar el monto por los productos, sin embargo cuando la moneda es convertida a la moneda de la empresa exportadora, esta recibe mayor cantidad. Considerando este análisis, el peso ponderado establecido es de 0 a 4, siendo 4 un país con una moneda de poco valor ante la moneda nacional del exportador.

Análisis de los resultados:

Guatemala, Nicaragua y República Dominicana obtuvieron la ponderación más riesgosa de todos los países con un total de 4, debido a que sus constantes devaluaciones de la moneda no son convenientes para la empresa que desea realizar negociaciones a través de exportaciones; esta condición es beneficiosa únicamente para una empresa que desea llevar a cabo sus actividades productivas en el país extranjero, debido a que obtendría tarifas relativamente bajas de mano de obra y otros insumos. Honduras obtuvo una ponderación de 3, debido a que lentamente la moneda comienza a reevaluarse. Costa Rica presenta poco riesgo por ser una economía que mejor ha resistido a las devaluaciones comparado con

otros países centroamericanos. Panamá obtiene la mejor calificación por no presentar variaciones en su moneda de comercialización y por ser la misma que utiliza la empresa exportadora, debido a que esto facilita todas las transacciones de pago y conversión de moneda.

- Potencial de agitación política

Descripción de la variable:

La inestabilidad política en el país de destino de las exportaciones, puede ocasionar perturbaciones en la actividad comercial, incluso puede impedir la realización de contratos de exportación. Una empresa puede incurrir en riesgos como incumplimientos de pagos, bloqueos de cambio de transferencia, nacionalización de activos en el extranjero, la confiscación de la propiedad, cambio en políticas de gobierno, entre otros casos que puedan afectar la rentabilidad de la empresa. Entre los factores considerados en esta variable se encuentra el Índice de Percepción de Corrupción basado en cuán corrupto es el sector público y se considera el nivel de estabilidad política determinado por el Banco Mundial. El peso ponderado de esta variable es de 0 a 3, considerando una valoración de 3 a un país que represente un alto grado de riesgo político para la empresa.

Análisis de los resultados:

Los países que actualmente enfrentan mayores problemas de agitación política son Guatemala y Honduras, por lo que su calificación de riesgo fue ponderada con una calificación de 2. Panamá y República Dominicana fueron ponderados con 1 por su bajo nivel de riesgo y Nicaragua y Costa Rica no presentan niveles altos de inestabilidad política fueron considerados con las mejores calificaciones.

- Riesgos de seguridad

Descripción de la variable:

Los riesgos de seguridad abarcan el análisis de los niveles de crimen, delitos contra la propiedad y los niveles de corrupción y soborno. El peso ponderado es de 0 a 4, siendo 4 la calificación más riesgosa para la empresa.

Análisis de los resultados:

Costa Rica es uno de los países con niveles de corrupción más altos en el sector público, el segundo más corrupto de los países sometidos a concurso es Panamá. Sin embargo, Nicaragua obtuvo bajos niveles de corrupción. En cuanto al nivel de estabilidad política, el país que presenta mejores condiciones es Costa Rica y el que tiene mayor inestabilidad es Guatemala.

- Riesgos por desastres naturales

Descripción de la variable:

Los riesgos por desastres naturales actualmente reflejan una preocupación para los gerentes de las empresas que planean extender sus operaciones en el extranjero, por el riesgo de pérdidas monetarias debido a catástrofes naturales y el costo de seguros que cubran este tipo de incidentes; es por ello, que el análisis del historial de desastres en cada país es de suma importancia para disminuir el riesgo o tomar medidas preventivas. Esta variable tiene una ponderación del 0 al 2, siendo 2 la calificación más riesgosa para la empresa.

Análisis de los resultados:

Costa Rica ha sido obteniendo una calificación de 0, por ser el país cuyo riesgo por desastres naturales es menor, comparado con el resto de los países. Guatemala, Honduras y Nicaragua, no tienen un nivel de riesgo elevado, sin embargo, Panamá y República Dominicana tienen el índice más alto de riesgo por desastres naturales, entre los países evaluados, por ende reciben una ponderación de 2.

- Magnitud de la competencia

Descripción de la variable:

Esta variable el análisis de las empresas que comercializan el producto de calzado dentro del mercado seleccionado, esta variable se encarga de dar un parámetro al empresario para que pueda conocer los riesgos a los que se somete al incursionar en el mercado, para que pueda analizar la participación de mercado a la que podría acceder, analiza los precios y los estilos del calzado que se ofrecen en el mercado actual, resolviendo la preocupación por parte del empresario de no ser competitivo en el ámbito internacional o de ser absorbido por los precios de competidores extranjeros o de los locales.

Análisis de los resultados:

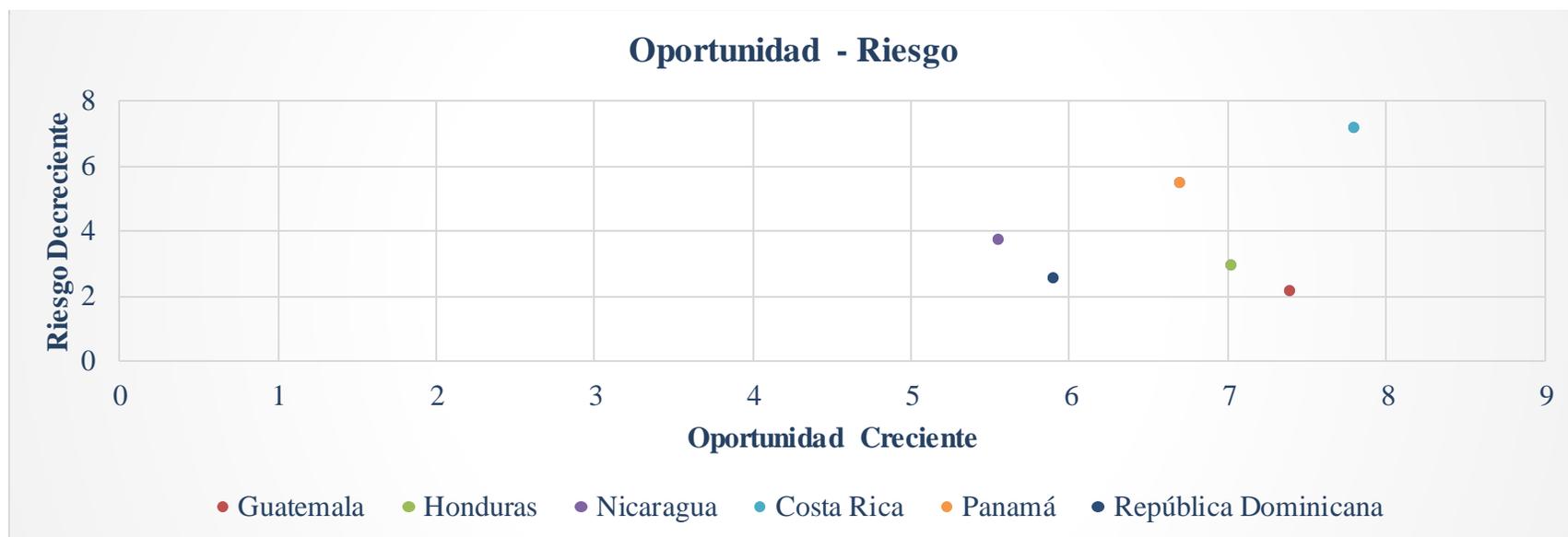
El problema que actualmente presentan todos los mercados estudiados, es en cuanto a la competencia de precios con los productos asiáticos que están monopolizando el mercado del calzado, sin embargo, unos países presentan menos riesgos que otros, aunado a esto, se analiza la competencia que pueda representar la industria nacional y las importaciones que se realicen desde otros países no asiáticos. Considerando estos factores, se ha ponderado con mayores riesgos a Panamá y a Nicaragua. Panamá recibe muchas importaciones de todas partes del mundo debido a su ubicación estratégica, por lo que accede a precios relativamente bajos, y Nicaragua presenta un mercado con riesgo por el reciente auge de su industria nacional de calzado. Posteriormente, Guatemala, Honduras y República Dominicana, son mercados invadidos por productos asiáticos pero la industria interna que atiende la demanda local no se encuentra en las mejores condiciones. Por otra parte, Costa Rica es considerado como un país de menores riesgos en cuanto a la competencia, debido a que, los consumidores están conscientes de la necesidad de calidad entre los productos que se ofrecen actualmente en el mercado, además, Costa Rica es uno de los países que mejor paga el calzado salvadoreño. El riesgo competitivo en Costa Rica radica en las marcas reconocidas que son las preferidas por los consumidores.

<b>VARIABLE</b>	<b>PESO</b>	<b>GUATEMALA</b>	<b>HONDURAS</b>	<b>NICARAGUA</b>	<b>COSTA RICA</b>	<b>PANAMÁ</b>	<b>REPÚBLICA DOMINICANA</b>
<b>FACTORES DETERMINANTES</b> (Aceptable o inaceptable)							
<b>a. Nivel de Proteccionismo arancelario</b> (tolerancia del 0% al 10% de arancel)	Aceptable o Inaceptable	Aceptable	Aceptable	Aceptable	Aceptable	Aceptable	Aceptable
<b>b. Posibilidad de protección y registro de patentes</b>	Aceptable o Inaceptable	Aceptable	Aceptable	Aceptable	Aceptable	Aceptable	Aceptable
<b>c. Modificaciones para adaptar el producto a las características y necesidades del mercado</b>	Aceptable o Inaceptable	Aceptable	Aceptable	Aceptable	Aceptable	Aceptable	Aceptable

<b>RENDIMIENTO</b> (Número mayor= calificación deseable)							
<b>a. Cercanía geográfica</b>	0-3	3	3	3	2	2	1
<b>b. Similitudes culturales</b>	0-4	3	3	3	3	2	2
<b>c. Sistemas de distribución y logística</b>	0-4	3	2	2	2	3	2
<b>d. Comportamiento del consumo y de la Industria del Calzado</b>	0-4	2	4	2	4	1	2
<b>e. Tamaño o potencial del mercado en el presente</b>	0-4	3	2	1	3	3	4
<b>f. Potencial de crecimiento del mercado a largo plazo</b>	0-3	3	3	2	2	2	1

<b>g. Desarrollo de telecomunicaciones</b>	0-2	1	1	1	2	2	2
<b>h. Facilidad para hacer negocios</b>	0-3	2	1	1	3	3	2
<b>RESULTADOS</b>	27	20	19	15	21	18	16
<b>RIESGO (Número menor= calificación deseada)</b>							
<b>a. Imposibilidad de transacciones de pago</b>	0-4	3	2	1	1	2	2
<b>b. Estabilidad de la Moneda</b>	0-4	3	3	3	1	0	3
<b>c. Riesgo monetario o riesgo de tipo de cambio</b>	0-4	4	3	4	1	0	4
<b>d. Potencial de agitación política</b>	0-3	2	2	0	0	1	1
<b>e. Riesgo por desastres</b>	0-2	1	1	1	0	2	2

<b>naturales</b>							
<b>f. Riesgos de seguridad</b>	0-4	4	4	3	3	3	4
<b>g. Magnitud de la competencia</b>	0-3	2	2	3	1	3	2
<b>RESULTADOS</b>	24	19	17	15	7	11	18



- Conclusiones

Al graficar los resultados, se puede apreciar claramente cuáles son los países que representan mayores oportunidades con menores riesgos. En primer lugar se encuentra Costa Rica, con el 77.78% de probabilidad de oportunidades, el cual es el más alto de todos los países y con un 29.17% de riesgos que es el menor entre los países evaluados. En segundo lugar, se encuentra Panamá, con un 66.66% de oportunidad y un 45.83% de riesgo. Guatemala tiene un alto porcentaje de oportunidad con un 74.07%, sin embargo su porcentaje de riesgo es aún mayor que la oportunidad con un 79.17%, la decisión de ingresar a un país con estos datos, dependerá de cuan adverso al riesgo sea el gerente de la empresa, es decir, si considera que la oportunidad representada en ese mercado es redituable a pesar de los posibles inconvenientes que se presenten, a pesar de eso, lo más recomendable para cualquier empresa que comienza sus operaciones en el extranjero, es que, un país con menores riesgos sea seleccionado. Por otro lado, otro de los países que representa un alto porcentaje de oportunidad es Honduras, con un 70.37%, sin embargo, debido a diferentes factores antes analizados, presenta un 70.83% de riesgos. En los casos de Nicaragua y República Dominicana, ambos países ofrecen niveles de riesgo superiores a los de oportunidad. Nicaragua tiene 55.55% de oportunidad y un 62.5% de riesgo, mientras que, Republica Dominicana tiene un 59.25% de oportunidad y un 75% de riesgo.

Por lo tanto, el análisis de esta matriz permite considerar a Costa Rica y a Panamá como los países con mayores oportunidades y menores riesgos.

### **3.1.8.2.1.2 Matriz**

- Matriz Oportunidad-Riesgo

La Matriz Oportunidad-Riesgo, muestra una evaluación minuciosa sobre los factores a considerar dentro de las oportunidades que contribuyan a la rentabilidad de las operaciones en el extranjero y los riesgos que pueden presentarse durante la realización del proyecto, con el propósito de seleccionar el país cuyo mercado resulte más atractivo para cumplir con los objetivos de la empresa.

Los países a evaluar dentro de esta matriz son Costa Rica y Panamá, debido a la depuración que se realizó en la retícula anterior.

Los factores a analizar dentro de la sección riesgo son los siguientes con sus respectivas ponderaciones:

- Corrupción 15%
- Riesgo Político 15%
- Desastres Naturales 10%
- Nivel del Crimen 25%
- Competencia 35%

#### Descripción de los factores

- Corrupción

Es importante evaluar el riesgo inherente a la corrupción, por lo que, este tiene repercusiones en la cultura de la empresa, la reputación, la forma de hacer negocios y además, puede llevar a gastos innecesarios que solo encarecerán los productos. Para obtener el índice de corrupción se analizan aspectos como la transparencia de las organizaciones, la responsabilidad de los directivos y los casos de corrupción. En cuanto a la corrupción y soborno, Costa Rica tiene un índice de 77.78% mientras que Panamá tiene un 75%.

- Riesgo Político

Para evaluar el riesgo político se toman en cuenta las opiniones de expertos, noticias internacionales, relaciones políticas, entre otros. El nivel de agitación política según el Índice de Estabilidad Política, en cuyos valores un acercamiento al 2.5 significa una fuerte estabilidad y valores similares a -2.5 una débil, Costa Rica tiene un nivel de 0.63 mientras Panamá tiene 0.1.

- Desastres Naturales

La evaluación de los desastres naturales es importante debido a que, es necesario considerar la medida en la que puedan afectar o perjudicar los activos fijos de la empresa y los productos. En este factor, en una escala del 1 al 5, donde 5 significa menor riesgo, Costa Rica tiene una ponderación de 4.5 mientras que Panamá con 3.

- Nivel del Crimen

Es necesario hacer una evaluación sobre los niveles del crimen que operan en el país, debido a los riesgos de pérdidas de productos por robo de contenedores, asaltos, extorsiones, que perjudiquen la rentabilidad de la empresa. El nivel crimen en Costa Rica es más alto con un porcentaje de 72.37%, mientras Panamá registra un 45%.

- Competencia

Un mercado con menores riesgos en la competencia, representa una gran oportunidad para la empresa para lograr el posicionamiento adecuado, es necesaria la evaluación de la calidad, los precios y el posicionamiento de marca de cada una de los ofertantes actuales en el mercado. Si un mercado presenta un alto nivel de oferta, a menores precios y con mejor calidad de la que posee el producto de la empresa, no resulta ser un mercado conveniente. El nivel de competencia en Panamá es más alto que en Costa Rica. A pesar que en ambos países se ofertan tanto diferentes marcas de prestigio como calzado asiático, Panamá es el país que por su ubicación estratégica e infraestructura recibe más embarcaciones e importaciones de calzado a precios más bajos.

Entre los factores a analizar en la sección de oportunidades son:

- Potencial de mercado 35%
- Medios de Comunicación 10%
- Cercanía Geográfica 25%
- Similitudes Culturales 30%

Descripción de los factores

- Potencial de mercado

El estudio del potencial del mercado permite a la empresa considerar los beneficios de entrar al mercado y seleccionar el país, donde los consumidores deseen el producto y estén dispuestos a pagar por él, de la misma manera en la que se debe considerar el tamaño del segmento de mercado actual y las proyecciones en el futuro. El potencial de mercado en Costa Rica es más grande que en Panamá, debido al mayor número de personas que el

segmento seleccionado tiene, sin embargo, ambos países poseen el nivel de poder adquisitivo necesario para adquirir los productos de la empresa.

- Medios de Comunicación

El nivel de acceso a los medios de comunicación que el mercado potencial tiene en cada uno de los países evaluados es importante, debido a que de esta manera, se le facilita a la marca interactuar con los clientes y tener la oportunidad de enviar la información necesaria sobre el portafolio de productos y sus beneficios, así como promociones y relaciones públicas que mejoren la imagen de la marca. El nivel de telecomunicaciones tanto en Panamá y en Costa Rica es similar.

- Cercanía Geográfica

Este factor es importante para los costos de logística y distribución en los que la empresa debe recurrir para hacer llegar sus productos al mercado deseado. Este factor influye en el precio del calzado; un mayor costo en el transporte de los productos aumenta el precio de venta, de esta manera, el producto corre el riesgo de volverse no competitivo en el mercado. Costa Rica se encuentra más cerca de El Salvador que Panamá.

- Similitudes Culturales

Las similitudes culturales son de suma importancia para la empresa, puesto que no desean adaptar sus productos a otros mercados por motivos de economías de escalas, por lo que desean un mercado cuyos gustos y preferencias en los estilos del calzado sean similares a las que se ofrecen en El Salvador. Costa Rica tiene mayores similitudes culturales con El Salvador que Panamá, debido a que Panamá es altamente influenciado por las diversas culturas que convergen en su región.

Variable Riesgo				
Países	Costa Rica		Panamá	
Factores	Calificación	Riesgo	Calificación	Riesgo
Corrupción	7	1.05	8	1.20
Riesgo Político	8	1.20	7	1.05
Desastres Naturales	9	0.90	7	0.70

Nivel del Crimen	8	2.00	9	2.25
Competencia	8	2.80	6	2.10
Total	40	7.95	37	7.30

Variable Oportunidad				
Países	Costa Rica		Panamá	
Factores	Calificación	Oportunidad	Calificación	Oportunidad
Potencial de Mercado	8	2.80	7	2.45
Medios de Comunicación	9	0.90	9	0.90
Cercanía Geográfica	9	2.25	8	2.00
Similitudes culturales	8	2.40	7	2.10
Total	34	8.35	31	7.45



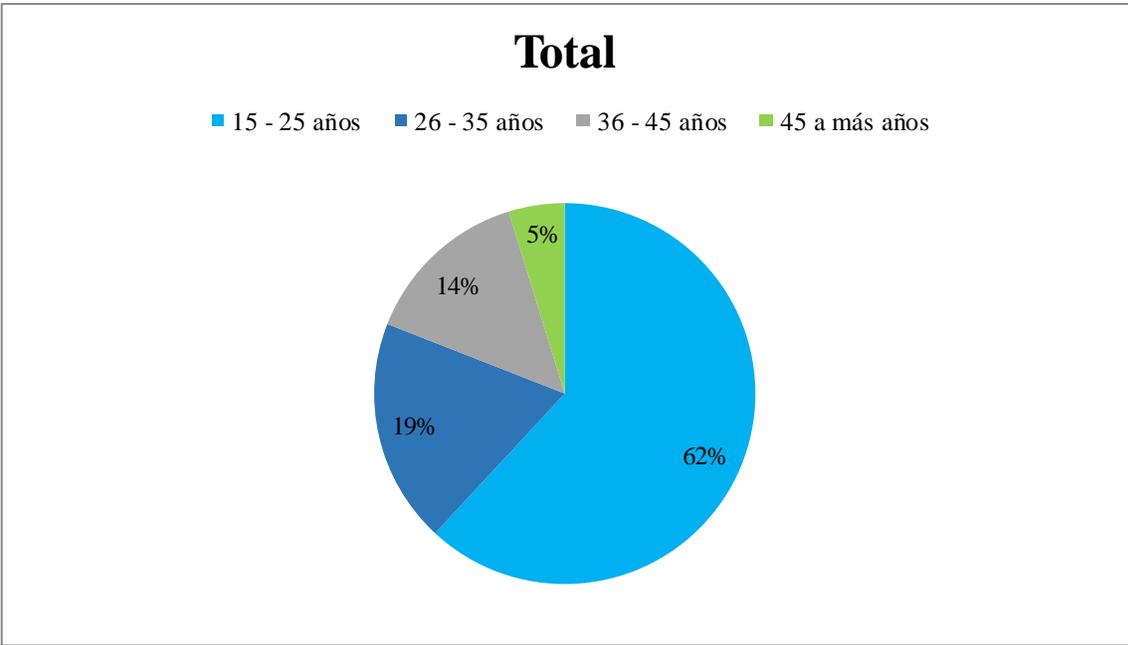
- **Conclusión**

Costa Rica es el país que ofrece mayores oportunidades con menores riesgos. El mercado que Panamá ofrece, a pesar de cumplir con muchas de las condiciones necesarias para el éxito de la actividad comercial, presenta riesgos en cuanto a la competitividad de precios de los productos a los que se tienen acceso en el mercado, por lo que llevar a cabo un plan de exportaciones en una empresa que comienza en esta actividad, como es el caso de Industrias Gracia S.A de C.V., puede resultar altamente riesgoso y poco redituable.

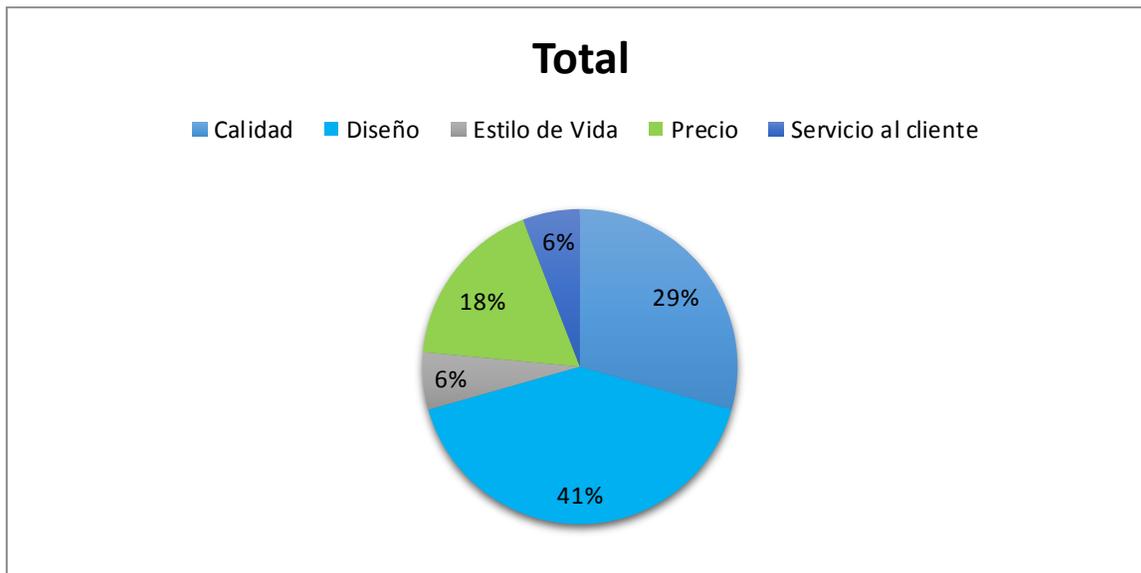
### **3.1.8.3 Interpretación y Análisis de Resultados: Encuesta**

El total de las personas encuestas en el cantón Escazú fueron 391, de las cuales el 62% de las personas encuestadas oscilaban entre las edades de 15 a 25 años de edad, el 19% oscilaban entre las edades de 26 a 35 años, 14% oscilaban entre las edades de 36 a 45 años y solo un 5% eran mayores de 45 años de edad.

<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>
15 - 25 años	242
26 - 35 años	74
36 - 45 años	55
45 a más años	20
<b>Total general</b>	<b>391</b>

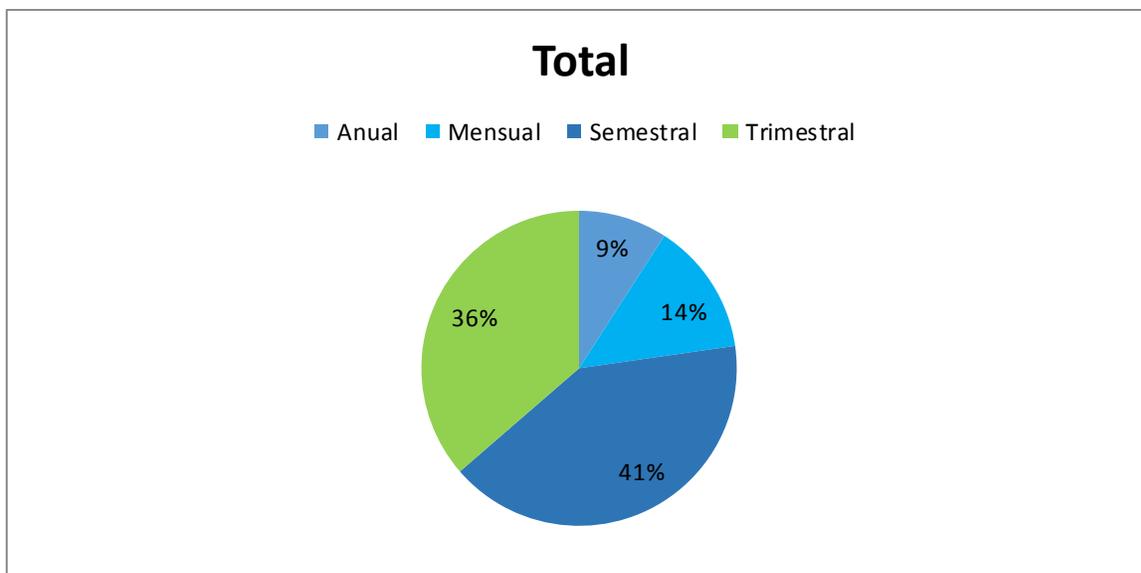


<b>1. Seleccione los factores que más intervienen al momento de realizar sus compras de calzado</b>	
Calidad	114
Diseño	161
Estilo de Vida	23
Precio	70
Servicio al cliente	23
<b>Total general</b>	<b>391</b>



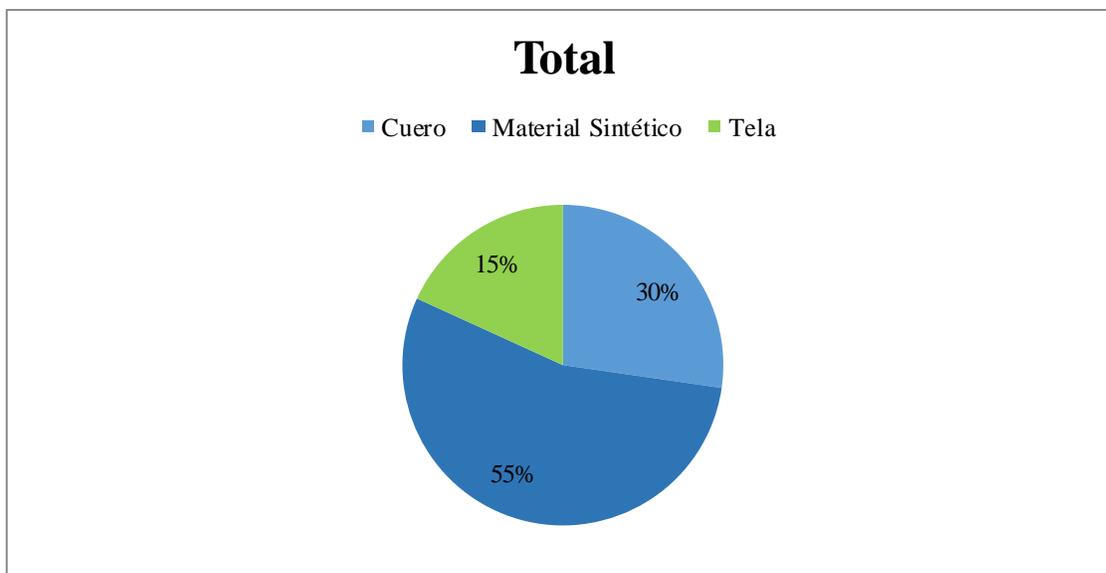
1. Las personas Costarricenses, toman en cuenta diversos factores que intervienen al momento de realizar las compras de calzado, las encuestas indican que el 41% De las personas encuestadas priorizan el diseño del zapato como factor de compra, seguido se encuentra la calidad tiene 29% y el precio con un 18% ambos, y solo con un 6% indicaron que el servicio al cliente es un factor que determina si adquirirá el producto o no, además, los resultados reflejaron que el punto de venta es el factor que menos les interesa, y menos interviene en el momento de realizar las compras. Por lo tanto, la empresa, debe dirigir sus esfuerzos, en producir calzado con diseños atractivos y de calidad, que sea un calzado duradero, con precios que sea acorde al valor que recibirá y que se acoplen al estilo de vida del cliente.

<b>2. ¿Con que frecuencia compra calzado?</b>	
Anual	35
Mensual	55
Semestral	160
Trimestral	141
<b>Total general</b>	<b>391</b>



2. Los resultados reflejaron que el 41% adquieren zapatos semestralmente, luego se tiene el 36% que indicaron que compran calzado trimestralmente, un 14% señalan que mensualmente, y el 9% de las personas encuestados manifestaron que al año adquieren nuevo calzado y finalmente las encuestan indicaron que nadie compra quincenalmente. Por lo tanto, la empresa debe incentivar la compra esporádica, implementando estrategias de publicidad y promoción, o utilizando otras estrategias para aumentar la frecuencia de compra. Además, con los resultados arrojados, les permite a la empresa, tener parámetros en cuanto a la producción que se hará, asimismo se puede muestra que los clientes potenciales de la empresa, son denominados clientes de compra habitual, debido a que el porcentaje más alto refleja que realizan compras con cierta regularidad. Por ende, es aconsejable que la empresa brinde una atención esmerada para incrementar su nivel de satisfacción, y así tratar de incrementar su frecuencia de compra.

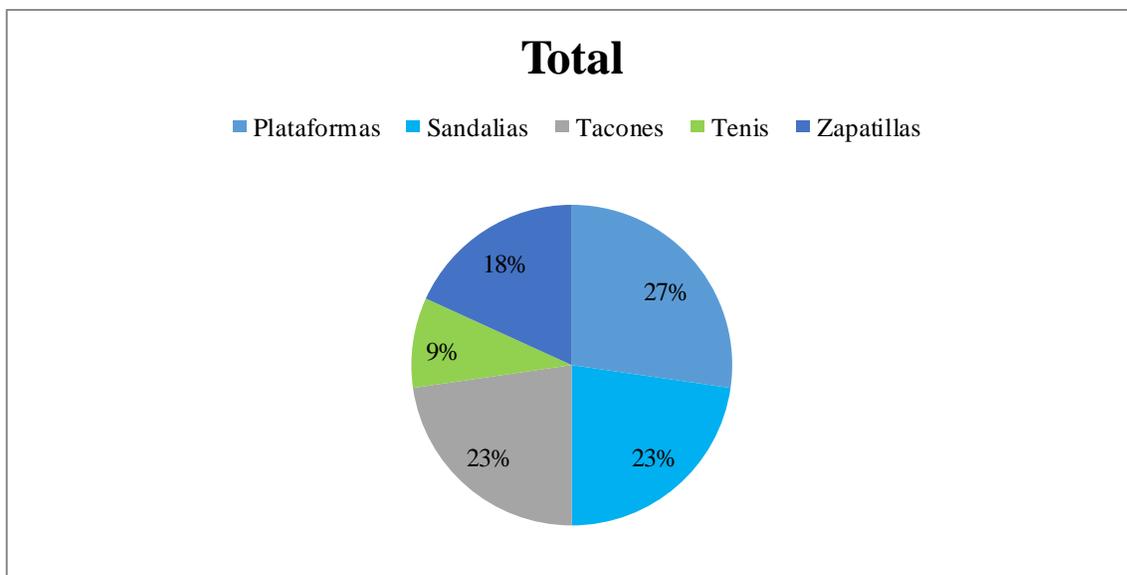
<b>3. ¿Qué tipo de material prefiere para sus zapatos?</b>	
Cuero	117
Material Sintético	215
Tela	59
<b>Total general</b>	<b>391</b>



Los resultados de las encuestas arrojaron que el materia de preferencia es el material sintético con un 55%, es decir, más de la mitad de las personas encuestadas prefieren ese material, luego el 30% indicaron el cuero, y el 15% indicaron que prefieren la tela como material principal de sus zapatos, y por último, el plástico y el Hule son los materiales menos atractivos para sus zapatos.

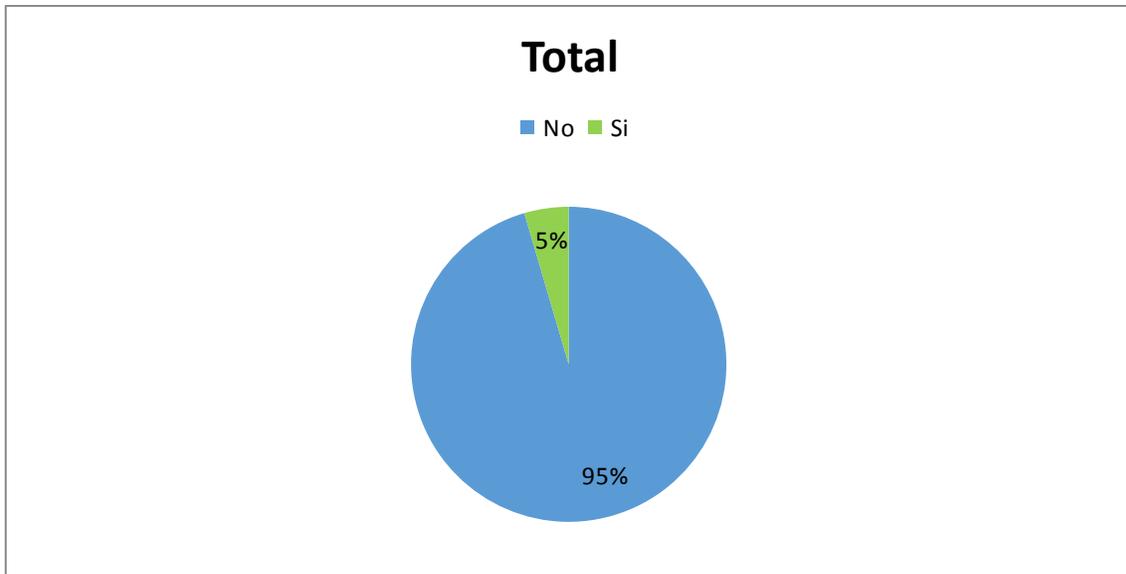
Los resultados les da un parámetro a la empresa, sobre la aceptación que tendrá su producto, debido a que el calzado de la empresa, entra en la categoría de cuero, da pautas a la empresa que tendrá una demanda suficiente, que el material que utilizan para la elaboración de los zapatos, está acorde a la preferencia del mercado meta, a pesar de que entra en la segunda categoría de preferencias según las encuestas.

<b>4. ¿Cuál estilo de calzado es adecuado para sus gustos y preferencias?</b>	
Plataformas	105
Sandalias	90
Tacones	90
Tenis	35
Zapatillas	71
<b>Total general</b>	<b>391</b>



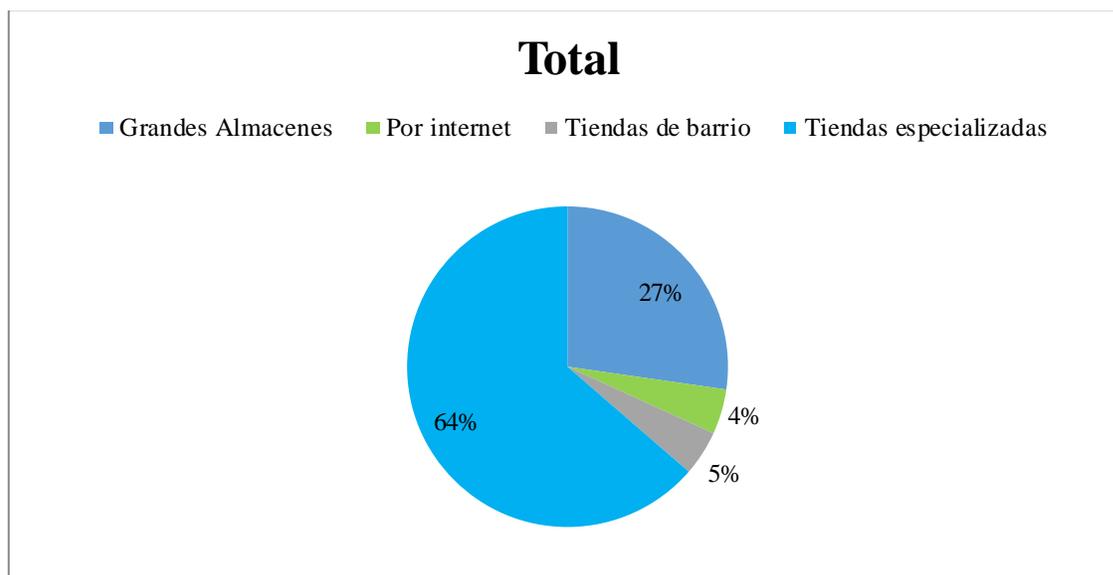
4. Los gustos y preferencias del mercado meta es variada. Los resultados de las encuestas indicaron que los 23% de los encuestados preferían los tacones, igualmente el 23% en las sandalias y plataformas son los que más se ajustan a los gustos y preferencias con un 27%, luego el 18% indicaron que prefieren las zapatillas y solo el 9% muestran sus preferencias y gustos por botas. Otorgándole un parámetro a la empresa que su línea de producto de calzado, es acorde a los gustos de las mujeres en Costa Rica. Por tanto, la comercialización de botas, no indican un nivel alto de ventas como lo sería las sandalias, tacones y plataformas. Por lo tanto, la empresa debe dirigir sus esfuerzos de producción y comercialización sobre todo en esos productos que son los más demandados por el mercado meta.

<b>5. ¿Tiene preferencia por alguna marca de calzado en especial? Indique el nombre.</b>	
No	371
Si	20
<b>Total general</b>	<b>391</b>



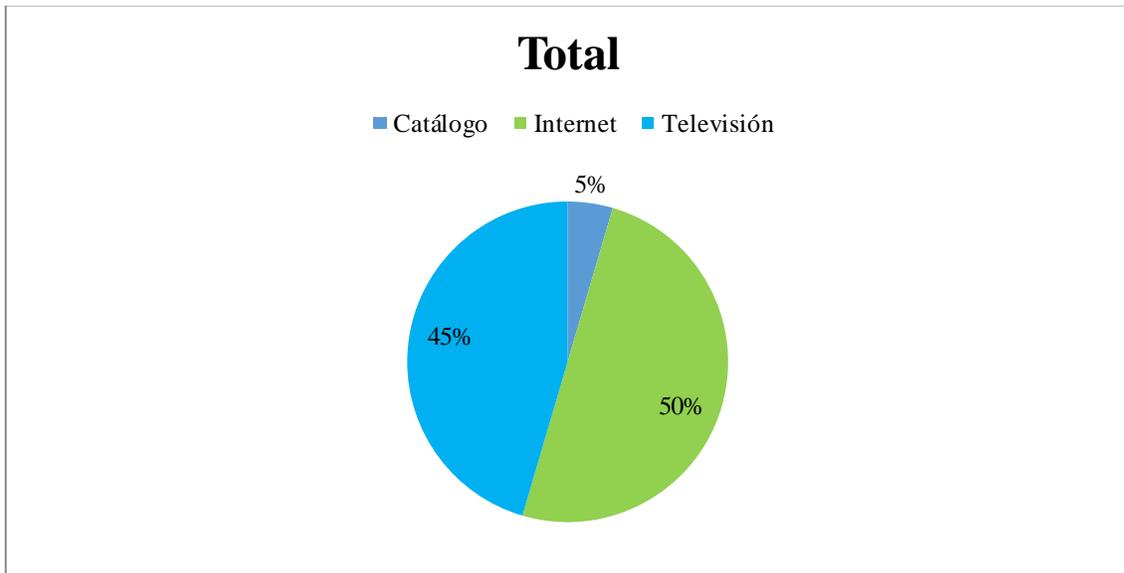
5. Dentro de las preguntas de la encuesta que se realizó al mercado meta, esta si tienen alguna preferencia por alguna marca de calzado, lo que refleja que el 95% de los encuestados no tienen en mente, alguna preferencia por alguna marca en específica. Indicando a la empresa que las empresas de calzado no están posicionadas en la mente del consumidor. Además indica que las personas adquieren zapatos que les gustan, sin tener presente una marca. El 5% indicaron que si tienen una marca de preferencia. Finalmente, la empresa debe tomar en cuenta que si desea posicionarse en la mente del consumidor, es indispensable realizar campañas, publicidad e implementar estrategias de posicionamiento. Posiblemente los consumidores, sean difíciles de crear una relación con la empresa, posiblemente, no es fácil para las empresas de Costa Rica crear una afinidad con el cliente, y probablemente la empresa no este excepta a ese tipo de riesgo. Realmente presenta a la empresa un reto, crear afinidad, simpatía y conexión real con el cliente potencial.

<b>6. ¿Dónde realiza la compra de zapatos?</b>	
Grandes Almacenes	106
Por internet	15
Tiendas de barrio	19
Tiendas especializadas	251
<b>Total general</b>	<b>391</b>



6. Los lugares de compra de zapatos de las mujeres de Costa Rica, cantón Escazú, muestra que las tiendas especializadas tienen el 64% de importancia, es decir, más de la mitad de las personas encuestadas, realizan sus compras en tiendas donde solo venden zapatos, y no otra variedad de productos. El 27% indicaron que compran en grandes almacenes, y con el 4% realizan sus compras por internet y en tiendas de barrio el 5%. Y ninguna persona encuestada compra por catálogo. Posiblemente, las empresas en Costa Rica, no suelen usar el Catálogo, como un método de comercialización de calzado. Por lo tanto, otorga un parámetro para la empresa, el lugar y como comercializar el calzado, ya sea en tiendas especializadas, la cual no comercialice otro tipo de producto fuera del rubro del calzado, o en grandes almacenes, centros comerciales que suelen frecuentar.

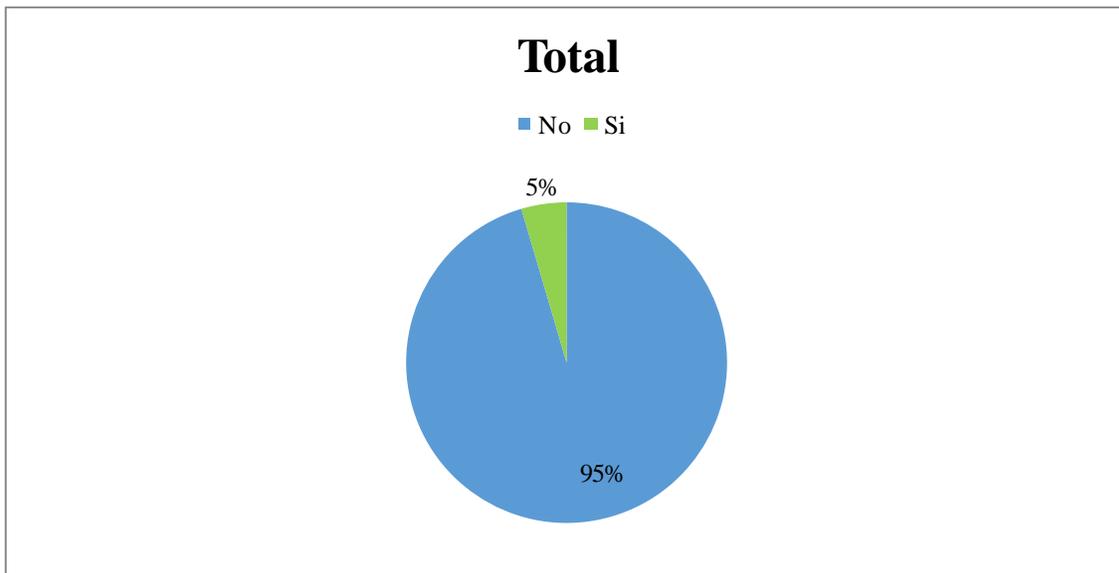
<b>7. ¿A través de qué medios ha conocido las marcas de calzado presentes en el mercado?</b>	
Catálogo	19
Internet	196
Televisión	176
<b>Total general</b>	<b>391</b>



7. Las encuestas reflejan que los consumidores de calzado en la República de Costa Rica, Cantón Escazú, han conocido las marcas de calzado presentes en el mercado, por medio de Internet el cual tiene el 50%, seguido del 45% en televisión, y solo un 5% han conocido la marca por catálogo. Las encuestas reflejaron además, que la radio y la revista son los medios que menos dan a conocer marcas de calzado. Posiblemente, las empresas en Costa Rica, no dirigen sus esfuerzos de marketing por estos últimos medios. Por ende, los consumidores no suelen conocer las marcas de los competidores de Gracia por la radio y revista. Además, es importante mencionar que no, solo por el hecho,

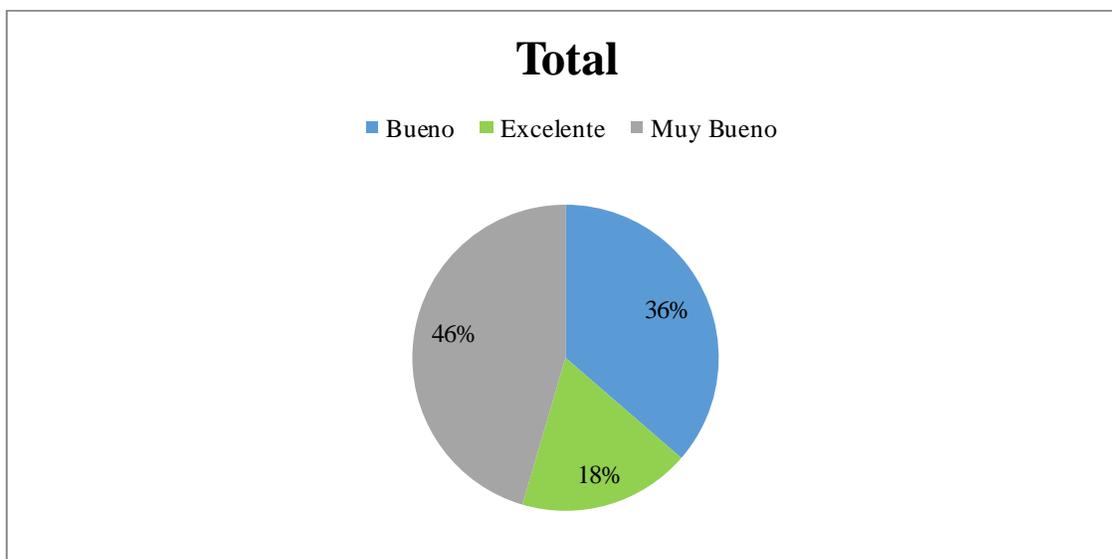
de que los consumidores no conozcan las marcas por ciertos medios, es una limitación a la empresa para entrar al mercado. Esto le puede permitir a la empresa, un cierto grado de oportunidad, debido a que podrá aprovechar todos los medios posibles para evocar la marca.

<b>8. ¿Anteriormente había escuchado sobre la marca Gracia?</b>	
No	371
Si	20
<b>Total general</b>	<b>391</b>



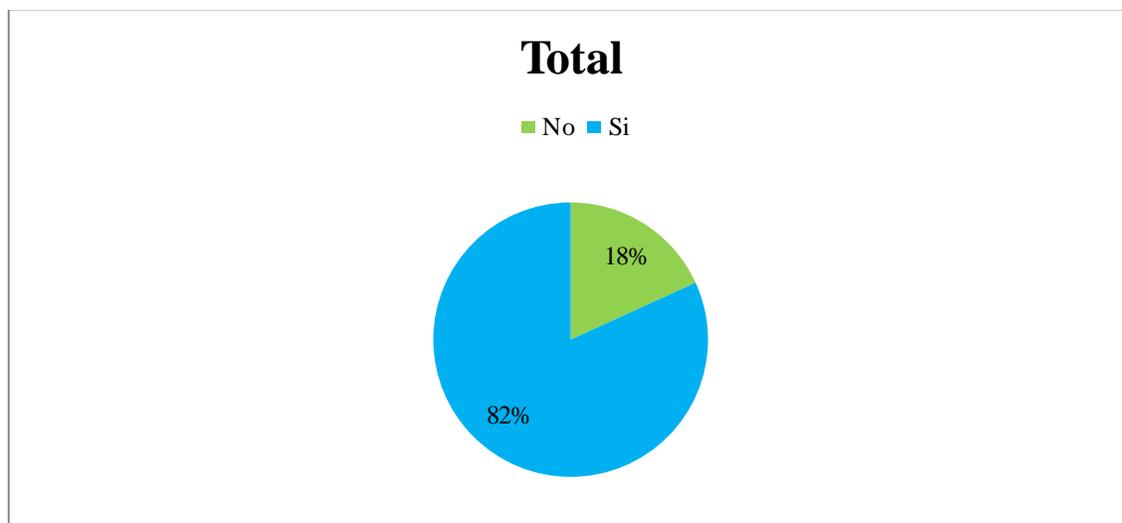
8. Las encuestas reflejaron que el 95% de la población de Escazú no había escuchado sobre la marca Gracia, y solo el 4% indicaron que habían escuchado esa marca con anterioridad. Por lo tanto, muestra que la marca Gracia no es reconocida en el mercado costarricense, y que posiblemente pocas personas que indicaron que habían escuchado hablar de ella, hubiera sido a través de redes sociales. Por lo cual la empresa, tiene una tarea ardua que realizar, para hacer que la marca Gracia, sea reconocida en ese mercado.

<b>9. ¿Cómo considera el atractivo del estilo y diseño del calzado Gracia?</b>	
Bueno	141
Excelente	70
Muy Bueno	180
<b>Total general</b>	<b>391</b>



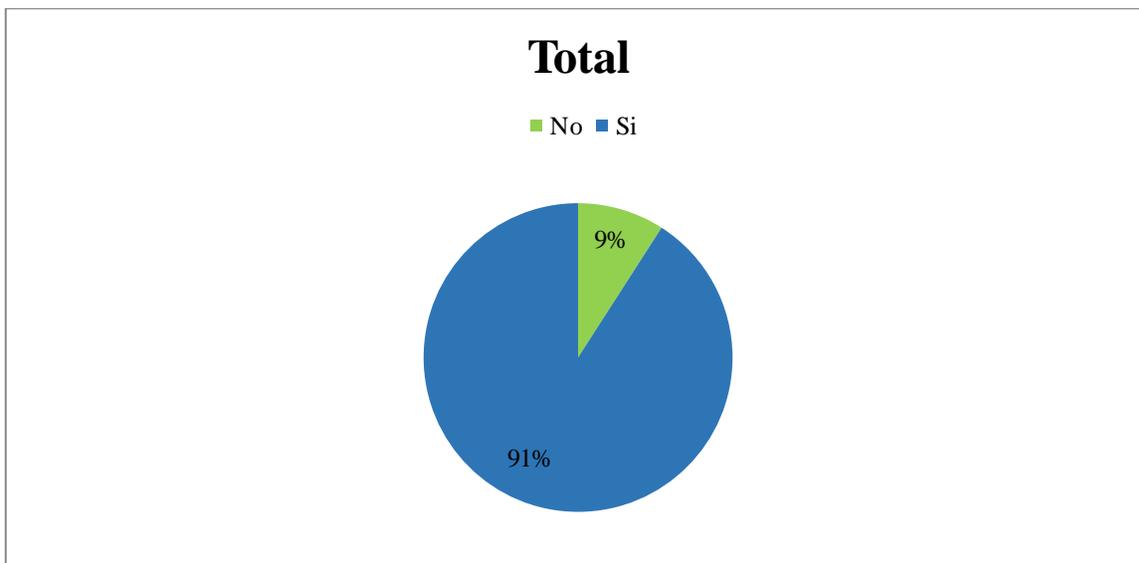
9. Según datos, que revelaron las encuestas indican que el 46% de los encuestados les aparece muy bueno el estilo y diseño del calzado de Gracia, el 36% indicaron que les parecía bueno, y el 18% les pareció excelente, por lo que refleja, que el estilo y diseño de calzado se ajusta a los gustos del mercado meta. Posiblemente, no se obtuvieron una mayor ponderación en la calificación excelente del producto, sin embargo ninguno de los encuestados, le pareció malo o regular el calzado de Gracia. Por lo que representa una gran oportunidad en el mercado.

<b>10. ¿El estilo de la marca se acopla a sus preferencias e imagen personal?</b>	
No	70
Si	321
<b>Total general</b>	<b>391</b>



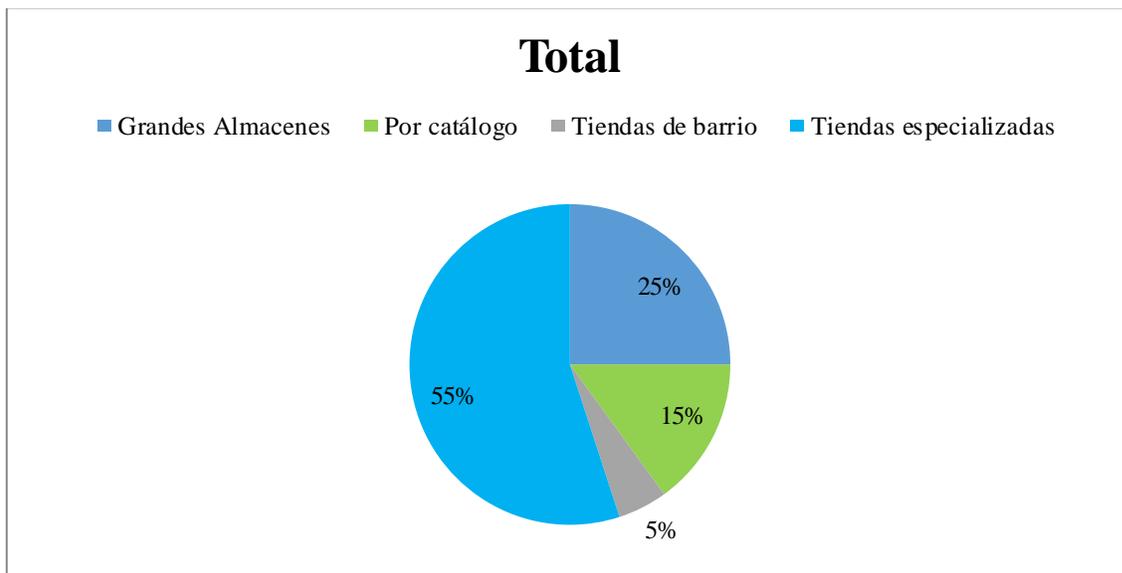
10. Dentro de las preguntas, mas importantes estaba, si el estilo de la marca se acopla a las preferencias e imagen personal, posiblemente a los consumidores les guste el estilo y diseño de zapatos pero no se acopla a su imagen persona. Por ende los resultados de esta pregunta son parte decisiva, indicando de esta forma, que el 82% de los encuestados mostraron simpatía con el producto, señalando además que si se acopla a su imagen y preferencia personal. El 18% indicaron que no se acopla a la imagen persona pero posiblemente si les haya gustado los productos del catálogo que fueron mostrados.

<b>11. ¿Estaría dispuesto a adquirir zapatos de la marca Gracia?</b>	
No	70
Si	321
<b>Total general</b>	<b>391</b>



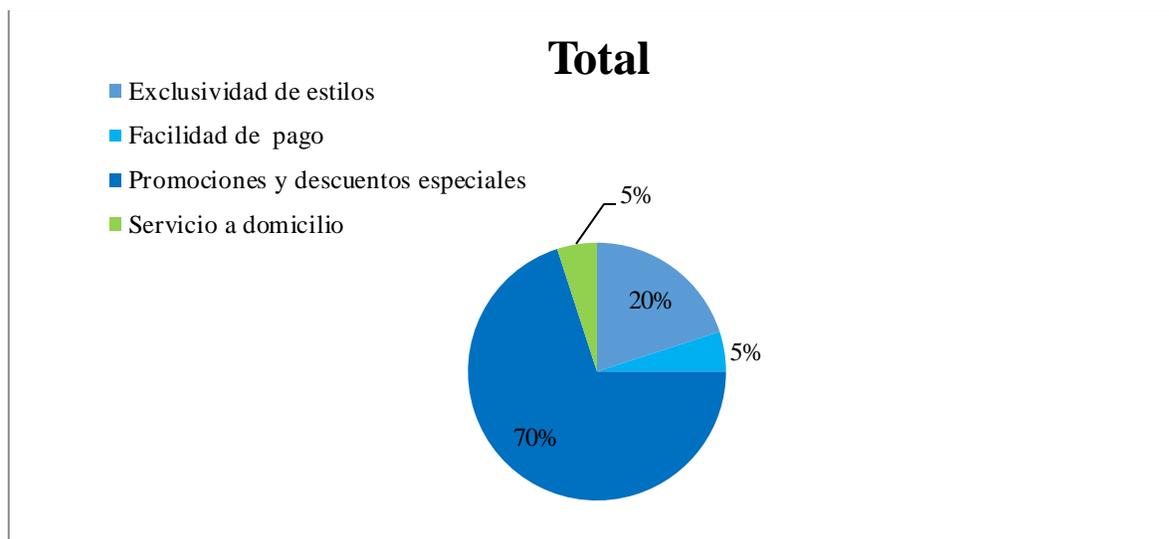
11. La pregunta clave, que da pauta sobre el éxito o no de la comercialización de la marca Gracia en el mercado, es si están dispuestos a adquirir zapatos de la marca Gracia, por lo que el 91% indicaron que si comprarían el calzado de la empresa, y solo un 9% indicaron que no están dispuesto a adquirirlo. Reflejando que la marca tiene un alto potencial de ventas, que las personas están dispuestas a adquirir el calzado Gracia, y que los productos seleccionados de la empresa, son aceptables en el mercado femenino costarricense. Otorgando de esa forma, una alta participación de mercado que les permitirá obtener los beneficios deseados por la empresa.

<b>12. ¿En cuál modalidad le gustaría comprar los zapatos de la marca?</b>	
Grandes Almacenes	98
Por catálogo	58
Tiendas de barrio	20
Tiendas especializadas	215
<b>Total general</b>	<b>391</b>



En cuanto a cual modalidad le gustaría comprar los zapatos de Gracia, los resultados obtenidos son: el 55% de las personas encuestadas prefieren comprar la marca en tiendas especializadas, el 25% en grandes almacenes, el 15% por catálogo y solo el 5% indicaron que en tiendas de barrio. Lo que reflejan estos datos, es que a la empresa le conviene, ser categorizada como una tienda especializada que a pesar, de no ofertar muchos productos, tendrían una gran variedad dentro del calzado, u otra alternativa es establecer la tienda en grandes almacenes, como malls, Multiplaza o entre otros grandes centros comerciales. Y según los resultados, no es recomendable a la empresa realizar la comercialización de su producto en tiendas de barrio o por internet.

13. ¿Qué tipo de beneficios adicionales le gustaría recibir por ser cliente de la marca?	
Exclusividad de estilos	391
Facilidad de pago	19
Promociones y descuentos especiales	274
Servicio a domicilio	19
<b>Total general</b>	<b>391</b>



13. Por último, se le encuestó sobre los tipos de beneficios adicionales que les gustaría recibir por ser cliente de la marca, el cual el 70% de los encuestados respondieron a que les gustaría obtener promociones y descuentos, el 20% les gustaría que la empresa les otorgara exclusividad de estilos, y 5% indicaron la facilidad de pago y así mismo un 5% en servicio a domicilio. Por ende, es importante que la empresa implemente y desarrolle promociones y descuentos por temporadas, con el fin de incentivar al cliente a comprar, y además ofrecer diseños exclusivos a los clientes con la intención de que se sientan especiales.

## **3.2 ALCANCES Y LIMITACIONES**

### **3.2.1 Alcances**

- La investigación de mercado abarco los países de Centro América y República Dominicana
- La investigación se realizó obteniendo la información que data de año 2012 hasta el 2016.
- La investigación de mercado de los países de Centro América se realizó por medio de fuentes bibliográficas, y estadísticas de instituciones del gobierno de países.
- El área geográfica comprendida para la realización de las encuestas en el mercado de Costa Rica, fue el cantón Escazú.

### **3.2.2 Limitaciones**

- El presupuesto fue alto para una investigación de campo en el Mercado de Costa Rica.
- Los datos y estadísticas proporcionados por ciertas instituciones y bancos no está actualizada a la fecha del 2016.

## **3.3 CONCLUSION**

Con el objetivo de realizar un plan de exportación que se acople a la necesidad de la empresa, identificando los puntos fuertes y débiles que tiene, analizando sus capacidades para enfrentarse a un mercado desconocido. De la misma manera, se realizó una investigación de mercado cuyo propósito primordial fue el seleccionar el país más conveniente e idóneo para iniciar la expansión de la empresa de Industrias Gracia S.A de C.V., cuya investigación abarco los países de Centroamérica y República Dominicana.

La investigación de cada mercado se realizó con el objetivo de conocer más a fondo las características de los países, factores tecnológicos, legales, culturales, políticos, sociales y socioeconómicos. El análisis de cada uno de los factores, permitió crear una comparación entre los países, utilizando retículas y matrices para verificar los resultados de la comparación es, además se evaluaron riesgos como las oportunidades que representa cada uno, de la misma manera, depurando los mercados menos favorecidos en la evaluación.

La recopilación de información de los mercados permitió determinar que el país, más idóneo para iniciar el proceso de exportación por parte de la empresa es Costa Rica.

Los resultados de la encuesta que se efectuó en el Cantón Escazú, Costa Rica indicaron que existe un mercado potencial, con una cierta demanda que suplir.

Los resultados reflejaron que el Cantón Escazú, es un mercado meta potencial, que cuenta con características que favorecen a la empresa, facilitando la aceptación del calzado de la empresa en el País.

Las semejanzas de los gustos y estilos del calzado de los costarricenses encuestados son altos con la oferta que la empresa es capaz de ofrecerles. Es decir, la empresa tiene una alta posibilidad de rendimiento en el mercado.

El mercado al cual se propone que dirija sus esfuerzos de marketing y recursos, tienen el poder adquisitivo, la intención de compra y sobre todo la aceptación del producto en el mercado, fundamentándose en los datos arrojados de la encuesta, se puede decir, que el producto tiene una alta aceptación de la marca.

Sin duda alguna, la empresa tiene una excelente opción para expandirse y encaminar su esfuerzo, a un mercado que le traerá beneficios a corto y largo plazo.

## **CAPITULO IV: PROPUESTA DEL PLAN DE EXPORTACIÓN PARA INDUSTRIAS GRACIA S.A DE C.V**

---

### **4.1 PLAN DE EXPORTACIÓN**

#### **4.1.1 Introducción**

La propuesta del Plan de Exportación para Industrias Gracia S.A de C.V., tiene como propósito mostrarle al empresario hacia donde debe dirigir sus esfuerzos como exportador para competir con sus productos en el mercado internacional, a fin de lograr el éxito; a través de una serie de estrategias y tácticas para cumplir con sus objetivos de selección y penetración de mercado, posicionamiento y reconocimiento de marca en el mercado seleccionado, y por consiguiente, un aumento en el nivel de rentabilidad.

Dentro de esta Propuesta de Plan de Exportación, se realiza un diagnóstico de la situación actual de la empresa, para determinar observaciones y recomendaciones que pueden contribuir al mejoramiento del funcionamiento organizacional y maximización de recursos, de la misma manera, se analizan los productos con el propósito de seleccionar el más apto para la exportación. Se desarrolla un análisis de oportunidades y riesgos, de los mercados en concurso, para la selección del más atractivo. Se implementa un estudio sobre el consumidor, canales de distribución, la competencia y el entorno en general del mercado objetivo, de manera sencilla, realista y congruente.

Posteriormente, se proponen las estrategias aplicables a la empresa, estrategias de exportación, de mercado, de financiamiento y complementarias para la expansión internacional. Esta propuesta, igualmente incluye un Plan de Marketing Internacional, donde se aplican estrategias para el Marketing Mix, que abarcan el producto, el precio, la plaza y la promoción. Finalmente, es necesario detallar la programación de las actividades propuestas y un presupuesto financiero necesario para su realización.

#### **4.1.2 Resumen Ejecutivo**

El crecimiento de las empresas se basa en el comercio internacional e Industrias Gracia S.A de C.V no es una excepción, sin embargo, la inserción de la empresa en nuevos mercados internacionales representa un reto enorme, en el cual se debe enfrentar a diversos riesgos y oportunidades.

El objetivo de la propuesta es que la empresa Industrias Gracia S.A de C.V evalúe los beneficios del proceso de exportación. Después del análisis la situación de la empresa actual, sus capacidades, fortalezas, debilidades, se determinó que la empresa tiene el potencial y las capacidades para expandir su negocio fuera del país

El mercado con mayores oportunidades es Costa Rica, por ende, para iniciar la incursión se ha seleccionado el cantón de San Rafael, debido a que es una de las principales ciudades del país, con una suficiente población, mayor demanda y donde se ha concentrado el mayor nivel de comercialización.

La propuesta es básicamente exportar el calzado de Gracia al mercado costarricense a través de una sala de venta y posteriormente se aplicará el mismo sistema distribución utilizado actualmente en El Salvador, el cual es el catalogo, con la intención de acaparar un segmento más grande de mercado.

Es importante además, el diseño de un plan de marketing, que servirá de guía a la empresa, para saber qué acciones tomar. Además, se diseñó estrategias de publicidad y promoción, con el cual la empresa podrá tener la capacidad de posicionarse en los costarricenses. Y por último, se presenta un presupuesto, cuyo objetivo principal es cuantificar pronósticos y previsiones de las distintas posibles actividades que se enfrentaría la empresa al implementar la propuesta. Además, le permitirá conocer cuáles serán sus gastos e ingresos en un tiempo determinado; de esa manera la empresa podrá organizar el efectivo, y fijar prioridades, disminuir el riesgo de incumplir con sus obligaciones y comparar gastos, con la opción de ajustar y evaluar la gestión de sus recursos.

### **4.1.3 Objetivos**

#### **4.1.3.1 Objetivo General**

- Definir el mercado potencial idóneo para iniciar un proceso de exportación que sea rentable para la empresa.

#### **4.1.3.2 Objetivos Específicos**

- Analizar la situación actual de la empresa, producto, mercado y consumidor.
- Analizar el entorno del mercado meta; características culturales, políticas, demográficas, geográficas, legales y socioeconómicas.
- Desarrollar diversas estrategias que sean implementadas en la República de Costa Rica.
- Definir el proceso logístico más conveniente para facilitar el proceso de exportación del calzado a la República de Costa Rica.
- Elaborar un Plan de Marketing con el propósito de crear una participación de mercado rentable para la empresa.
- Diseñar estrategias de publicidad y promoción para obtener un posicionamiento en el mercado Costarricense.
- Elaborar un presupuesto de exportación para determinar los escenarios en los cuales el producto puede ser una oportunidad real de negocio.

### **4.1.4 Selección de Mercados**

#### **4.1.4.1 Preselección de Mercados**

Con el propósito de seleccionar los mejores mercados que beneficien la operatividad de la empresa, se ha recomendado evaluar los países cercanos geográficamente; con el propósito de facilitar el proceso de logística y distribución. A pesar de esta sugerencia, la empresa solicitó

incluir dentro de las valoraciones a República Dominicana; por tal razón, el mercado de calzado de República Dominicana y los países centroamericanos fueron los preseleccionados.

#### **4.1.4.2 Priorización de Mercados**

Para la priorización de los mercados, se desarrolló una evaluación de mercados a través de una retícula encargada de valorar las oportunidades y riesgos que cada mercado presenta.

Guatemala, presenta muchas oportunidades, entre las razones principales se encuentra la debilidad de la oferta en la industria nacional y por otra parte, es el país centroamericano cuyo segmento de mercado femenino entre 15 y 54 años de edad, es más poblado. Por otro lado, Guatemala presenta un alto nivel de riesgos en esta industria, debido a la gran cantidad de importaciones de calzado asiático que se realizan, y por los niveles de escasos recursos económicos en la mayor parte de la población.

Honduras, es un país con altas oportunidades en el mercado del calzado pero, igualmente, es un país monopolizado por el calzado asiático y los consumidores prefieren artículos de bajos precios sin importar la calidad de estos.

Nicaragua, por otra parte, es uno de los países cuyo porcentaje de oportunidad es inferior al porcentaje de riesgo presente en el mercado. Además, la industria del calzado nacional es considerada como la estrella naciente en el sector. De igual manera, los nicaragüenses también representan un mercado muy competitivo en precios por las importaciones del calzado chino.

Costa Rica, ofrece las mayores oportunidades y menores riesgos de los países en evaluación. Esto se debe principalmente, a los precios a los que se comercializa el calzado salvadoreño en esa región, es uno de los socios comerciales de El Salvador que mejor paga sus productos. El nivel de ingresos per cápita del país es lo suficientemente elevado para tener las posibilidades de compra del calzado, además, a pesar de que el mercado está invadido por el producto asiático, gran parte de la población está consciente de la necesidad de mejoramiento en la calidad en los productos, esto no significa que el producto asiático no sea exitoso con las ventas en el mercado. El mercado costarricense implica una oportunidad grande, debido a que su frecuencia de compra es elevada y sus gustos y preferencias por seguir las tendencias y modas internacionales también es alta. Sin embargo, la aceptación de las marcas en este país

depende mucho del prestigio y el branding que se haya construido sobre la marca, por lo cual es necesario la implementación de estrategias de publicidad que fortalezcan las percepciones de la marca para que esta pueda ser aceptada por los clientes.

Panamá, es otro de los países que ofrece mayores oportunidades y menores riesgos. La desventaja de Panamá no radica en sus niveles de ingresos o aceptación del producto, el problema que la empresa podría tener al acceder a este mercado es la competitividad en cuanto a los precios, porque Panamá es la central de muchas de las importaciones de productos a precios bajos, entre esos productos se encuentra el calzado.

República Dominicana, es otro de los países que ofrece mayores riesgos y menores oportunidades. Uno de los principales problemas al comercializar con República Dominicana, sería la distancia geográfica que implica la utilización de modalidades de transporte más oneroso comparado con el resto de los países. Además, en República Dominicana el consumo del calzado está influenciado en mayor proporción por el precio y no la calidad, e igualmente, el mercado está siendo monopolizado por los productos asiáticos.

A través de las conclusiones que la retícula permite obtener, se seleccionó de todos los mercados, únicamente a dos participantes para ser sometidos en otra matriz de evaluación de oportunidad y riesgo, tomando en cuenta los factores más importantes en cada una de las variables.

#### **4.1.4.3 Selección de Mercados**

Como anteriormente se analizó, los países con mayores oportunidades y menores riesgos fueron Costa Rica y Panamá. Estos países han sido sometidos a la matriz oportunidad-riesgo, para analizar cuál de los dos países, ofrece el mercado más atractivo. Costa Rica es el país que ofrece mayores oportunidades y menores riesgos. El mercado que Panamá ofrece, a pesar de cumplir con muchas de las condiciones necesarias para el éxito de la actividad comercial, presenta riesgos en cuanto a la competitividad de precios de los productos a los que se tienen acceso en el mercado, por lo que llevar a cabo un plan de exportaciones en una empresa que comienza en esta actividad, como es el caso de Industrias Gracia S.A de C.V., puede resultar altamente riesgoso y poco redituable.

## **4.1.5 Análisis de la Situación Actual**

### **4.1.5.1 Análisis del Producto**

Industrias Gracia S.A de C.V posee un amplio portafolio de productos bajo cuatro marcas principales. Cada marca se adapta a un diferente segmento de mercado. A continuación se detallan.

- Bajo la marca Gracia Premium, se refugian una serie de productos elaborados con los insumos de mayor calidad, los diseños vanguardistas, elegantes e innovadores. Esta marca está dirigida a mujeres entre un rango de 15 a 45 años de edad que tengan preferencias a calzados de altura, ya sea en forma de tacón, cuñas o plataformas.
- Gracia Classic, esta marca abarca los diseños de calzado clásico, neutral y conservador. Sin embargo, esto no significa que el diseño no esté acorde con las tendencias de moda del mercado, sino que ha sido pensado para mujeres que desean demostrar una imagen más casual, este segmento abarca las edades aproximadamente entre los 25 y 50 años.
- Nicolas Farag, esta es la marca de Industrias Gracia S.A de C.V. pensada exclusivamente para diseños casuales de hombre. El rango de edad de este segmento de mercado está entre los 25 y 54 años de edad.
- Natural Shoes, esta marca está diseñada especialmente los insumos más cómodos y frescos que puedan utilizarse en la industria, sin dejar de lado la importancia de la calidad. Su segmento de mercado abarca entre los 15 y 54 años de edad aproximadamente, dependiendo de los gustos y preferencias de cada una de las clientas.

#### **4.1.5.2 Análisis del Mercado**

La industria de calzado costarricense se encuentra en un ámbito competitivo intenso debido a la masiva importación de productos con precios que son realmente competitivos en relación con la producción local.

La producción de calzado en Costa Rica está centrada en sandalias y calzados impermeables, debido fundamentalmente a su clima tropical. Entre los productos que demanda el mercado de Costa Rica, además de los mencionados anteriormente, se encuentra el calzado con capellada de cuero y plantas de cuero, caucho, plástico u otros materiales.

Desde varios años las pequeñas y medianas empresas costarricenses se esfuerzan para mantener su participación en el mercado interno, las importaciones de calzado tienen origen principalmente asiático, el cual es caracterizado por precios muy bajos al resto del mundo. Según (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo).

Los fabricantes han disminuido su producción por el estancamiento en sus ventas, por lo que la importancia de productos ha dado lugar a una contracción de la producción nacional y un abastecimiento del mercado local basado en las importaciones, además de eso, el contrabando ha afectado al comercio con mercadería proveniente de Asia principalmente sandalias.

A parte del nivel de competencia de precios que enfrentan, existe otra dificultad de las empresas costarricense fabricantes de zapatos, el cual es el abastecimiento local de materia prima como botones, cueros y suela, que obliga a importar insumos a costos más altos.

Sin embargo, hoy en día los fabricantes de calzado en el país son un negocio en extinción. Sobreviven a esfuerzos de micro y pequeños empresarios y un par de casos aislados de producción a mayor escala; no obstante, el aumento en las importaciones y la disminución de materia prima local han empujado a muchos a salirse del negocio o reinventarse para sobrevivir.

En último término, cabe mencionar, que el sector del calzado es bastante heterogéneo, en su gran mayoría son pequeños artesanos que fabrican calzado que también se dedican a la reparación o mantenimiento de zapatos. De las nueve medianas y grandes empresas

exportadoras de los diversos tipos de calzado, tan sólo una empresa de capital nacional exporta calzado del tipo de calzado con la parte superior de cuero natural.

Asociado al tamaño de las empresas, coexisten diferentes tecnologías, algunas cuentan con cierto grado de automatización en ciertas funciones hasta aquellas actividades eminentemente artesanales. La tecnología de la producción es directamente proporcional al volumen de producción de la empresa dedicada a la fabricación de calzado, y así a su productividad. El mercado del calzado en Costa Rica se caracteriza por ser pequeño, seguidor de las tendencias mundiales y sin la capacidad para influenciar el comportamiento del consumidor nacional.

#### **4.1.5.3 Análisis del Consumidor**

El sector de calzado en Costa Rica se caracteriza por ser un segmento netamente importador. El período de compra es difícil de predecir porque la mayoría de los costarricenses prefiere adquirir el calzado cada dos meses, debido a que les gustan las innovaciones en los estilos y seguir tendencias internacionales, esto los convierte en consumidores sensibles a los diseños y a las marcas. De la misma manera, como la rotación en diseños es tan alta, a causa de la variabilidad de los gustos de los consumidores, a menudo el productor costarricense le resulta costoso innovar frecuentemente, por lo que se enfoca en zapatos clásicos de colores neutros.

Es importante resaltar que los compradores se ven influenciados por las tendencias internacionales de calzado y el prestigio de la marca. Muchos de los productos comprados son de marcas internacionales, adquiridas generalmente por los compradores de mayor poder adquisitivo, para los demás segmentos de mercado, la accesibilidad al precio, la calidad y el status de la marca son factores a considerar al momento de la compra.

La preferencia de los zapatos para dama en Costa Rica son las sandalias de estilo casual y materiales sintéticos, mientras que para caballero predomina el calzado para ropa formal o de vestir, preferiblemente en cuero.

Las tendencias están dadas por los cambios en la moda internacional por lo tanto es muy difícil especificar que tendencia sigue el mercado; sin embargo cabe resaltar que los zapatos en cuero de colores neutros resultan atractivos, para las personas que deben ir a sus trabajos. Esto puede resultar un campo interesante de explorar dado que según la composición de edad

de las personas que se centró entre 20-30 años de edad pueden existir compradores de este tipo de productos. Hasta hace unos años, Costa Rica había sufrido un cambio en el gusto por la manufactura en cuero, ya que estos productos resultaban muy costosos para la mayoría de la población. Por esta razón, el cuero sintético tuvo un cierto auge, en la actualidad el país costarricense volvió a demandar zapatos de piel natural.

Durante los últimos años la compra de la población de clase baja se ha enfocado en la adquisición de zapatos chinos de calidad reducida, pero económicos, hechos en materiales como la cuerina. Por otro lado, la clase media demanda de cuero importados de Brasil. La clase media-alta participa del mercado comprando marcas americanas, colombianas y costarricenses y la clase alta, está acostumbrada a usar zapatos europeos. Debido a la crisis presentada a nivel mundial muchas de estas personas han tenido que modificar su estilo de vida con lo cual han modificado su consumo, es por eso que el precio empieza a ser un factor preponderante en el consumo de los costarricenses. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2010)

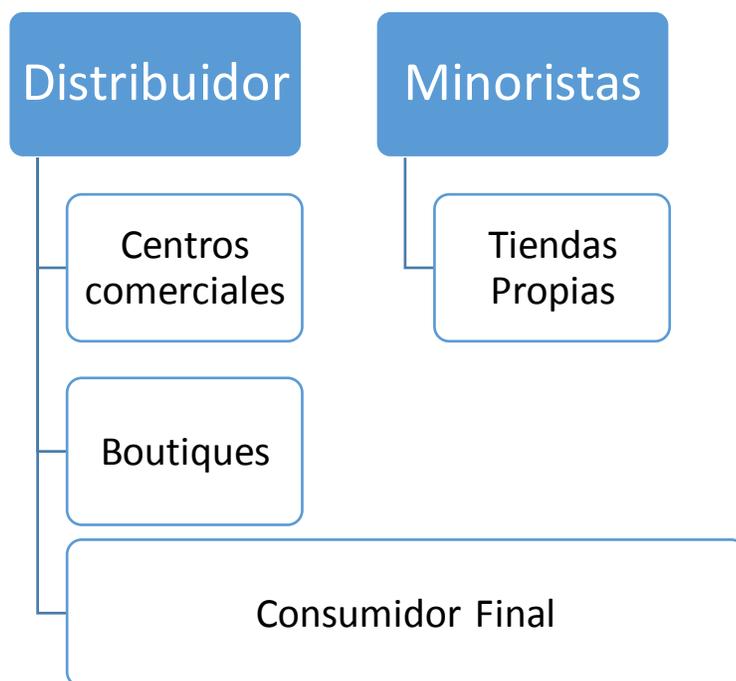
#### **4.1.5.4 Análisis de Los Canales De Distribución y Logística**

La comercialización del calzado se encuentra concentrada, principalmente, por aquellos importadores que a la vez son empresas distribuidoras mayoristas y minorista, por lo cual abastecen no sólo sus locales, sino también otras zapaterías en lugares fuera del Gran Área Metropolitana o a cadenas de tiendas por departamento.

De igual manera, las empresas distribuidoras de calzado tienden a buscar la seguridad y exclusividad que le otorga la representación de la marca extranjera en Costa Rica.

Los pocos productores nacionales prefieren distribuir sus productos en tiendas propias, esto se debe a la gran cantidad de ofertas y de oferentes en este sector; igualmente, los productores prefieren no someter su marca a la pérdida de prestigio, dada la gran demanda de calzado chino de mala calidad. En consecuencia, el consumidor final compra los zapatos en boutiques de calzado que ofrecen una variedad de marcas, en tiendas propias de productores o importadores, en tiendas populares o del mercado central, en tiendas de tiendas de descuento. Según (Cámara de Comercio de Bogotá, 2010).

## Canal de distribución del sector calzado en Costa Rica



El proceso logístico para el calzado inicia de acuerdo al Incoterm de negociación escogido por las empresas, generalmente utilizan el Incoterm FOB O CIF, además depende del medio de transporte que se desea escoger.

Los puertos de salida desde El salvador utilizados son el puerto de Acajutla y La Unión, sin embargo por lo que la distancia geográfica con Costa Rica no es tan lejana, las empresas utilizan la vía terrestre.

Los puertos de llegada son al puerto de Moin, puerto limón y puerto caldera, siendo este, el principal puerto de Costa rica y está ubicado a 6 horas de San José en la bahía de Caldera. Además es la principal puerta de entrada del comercio internacional al país.

Dentro de las navieras que participan en las operaciones comerciales con el puerto de Acajutla están:

- Agencias Navieras y Supervisiones, S.A. de C.V.
- Centrans de El Salvador, S.A. de C.V.

- Cía. Mercantil Intercontinental, S.A. de C.V.
- Consorcio Marítimo Salvadoreño, S.A. de C.V.
- Maersk Sealand El Salvador, S.A. de C.V.

Finalmente, al momento de presentarse ante las autoridades aduaneras es necesario:

- Tener la documentación completa, clara y con anterioridad a la llegada de la mercancía.
- Relacionar toda la información en la factura: precio unitario, descripción de cada uno de los ítems, moneda de negociación, Incoterm usado en la negociación, información general de la empresa vendedora (exportador), dirección, teléfono y pagina Web. Esta factura debe estar en Español o, en su defecto, debe venir con traducción oficial de la misma.

#### **4.1.5.5 Análisis de La Competencia**

Los principales países de procedencia de las importaciones de zapato en Costa Rica son China, seguido de estados Unidos, Brasil y Centroamérica.

Marcas muy reconocidas se encuentran en el mercado Costarricense ofreciendo variedad de calzado a precios accesibles.

La competencia de Industrias Gracia S.A de C.V., se encuentran localizadas, en su gran mayoría, en el Gran Área Metropolitana, por ser este el centro industrial y comercial de Costa Rica. Los productores de calzado son de origen nacional, debido a que no existe ninguna empresa internacional que se dedique a producir localmente sus productos para luego exportarlos. Para efectos de ejemplo, se puede mencionar ADOC, cuya empresa se dedica a la fabricación de calzado y tenía su planta productiva en Costa Rica, sin embargo debido a los altos costos en mano de obra, decidió trasladar su planta, con el objetivo de disminuir sus costos y mantenerse competitiva. (Proexport Colombia y Banco Interamericano de Desarrollo)

Algunas empresas competidores tienen propias tiendas, para distribuir sus productos además, se pueden encontrar sus productos en tiendas especializadas.

Los productores de calzado nacional son como: Calderón, Gino Magli, del Barco, New Hanton, han dirigido su mercado al calzado formal, en el segmento medio alto, los precios de estos están alrededor de los \$40.00 a \$100.00 por par de zapatos. Los precios de zapatos de marcas internacionales en tiendas propias, oscilan entre los \$110.00 a los \$200.00, las botas entre los \$350.00 a \$410.00. Por su parte los zapatos de productores nacionales están alrededor de \$40.00 a \$100.00. Según (Cámara de Comercio de Bogotá, 2010)

Cuadro 1. Competencia en el mercado de Costa Rica

Competencia	Detalle
Calderón	Oferta calzado tanto de mujeres y hombres comercializados en tiendas propias de esta empresa, además son zapatos de alta calidad dirigidos a la clase media y alta del país.
Hush Puppies	Ofrece zapatos de hombre y mujer, posicionamos en el mercado como de muy buena calidad.
ADOC	Es una empresa que proporciona zapatos muy reconocidos en el país, es un calzado muy gustado por la clase media del país.
Kolosh	Es una marca brasileña comercializada en varias zapaterías del país, y es caracterizado por solo ofrecer zapatos de dama
Del Barco	Ofrece zapatos formales para ambos géneros.
Hot Shoes	Ofrece zapatos, los cuales los venden sus propias tiendas, las cuales están ubicadas en los principales centros comerciales de San José.
Flexi	Ofrece zapatos de hombre como de mujer,

	desde sandalias, mocasines y zapatos un poco más formales, los cuales los comercializa en sus propias tiendas
Velez	Empresa colombiana que es relativamente nueva en el mercado de Costa Rica, comercializa sus productos por medio de sus dos tiendas, ubicadas en el Centro Comercial Multiplaza y en Terramall, lo que difiere es que no solo ofrece zapatos sino carteras como fajas y carteras.
Payless	Ofrece una variedad más amplia de diseños para ambos géneros.
Best Brand	Ofrece calzado pero con numeraciones muy limitadas por lo que no ofrece gran variedad al consumidor final. Y el calzado no es considerado de buena calidad.

En lo que se refiere al calzado, la competencia internacional se presenta en importaciones procedentes de Centroamérica, especialmente de Guatemala y El Salvador, las que están orientadas a estratos medios bajos y bajos de la población. El calzado proveniente de los países tradicionalmente exportadores de calzado, como Italia, España, Colombia y Brasil, está orientado a los segmentos altos de la población y son distribuidos en su mayoría por zapaterías especializadas en las importaciones.

#### **4.1.6 El Entorno**

Industrias Gracia S. A de C.V debe conocer a profundidad la situación económica, demográfica, tecnológica, política y legal de Costa Rica, por lo tanto, podrá incursionar con estrategias acorde al mercado.

#### **4.1.6.1 Factores Socioeconómicos**

Costa Rica es un país caracterizado por la fortaleza de su economía, manifestándose en el comportamiento del PIB, el cual indica una tendencia al crecimiento, lo que refleja un buen desempeño del país, atribuyéndolo primero a un manejo macroeconómico apropiado, y segundo a la aplicación eficaz de una estrategia de crecimiento impulsada por las exportaciones de bienes y servicios, adicionando, que el tipo de cambio se ha mantenido estable. De la misma manera, la estructura productiva del país se ha transformado eficazmente de una economía basada en productos primarios a una economía con un núcleo tecnológico, que le abre las puertas de oportunidad a cualquier empresa que desea invertir o hacer negocios.

El PIB de Costa Rica tiende a ser mayor que el del resto de los países Centroamericanos. Además, indica un crecimiento sostenido en las Inversiones Extranjeras Directas y las exportaciones adicionales, así como la oferta de mano de obra calificada

Además, es importante mencionar que, debido al aumento del déficit fiscal, ha causado la inflación, por lo tanto el gobierno se ha visto obligado a captar recursos del público, presionando las tasas de interés a la alza, lo que hace que a las empresas se les incremente su carga financiera y estos incrementos en los costos se traduzcan en aumentos de los precios de los bienes y servicios, por lo tanto, la empresa tiene la posibilidad de introducir precios intermedios.

A la vez, el país goza del nivel de vida más alto en Centroamérica y uno de los más altos en América Latina y el Caribe. Incluso los niveles de pobreza se encuentran entre los más bajos de Centro América y el caribe, lo que refleja un buen desempeño del país en el ámbito de crecimiento económico durante los últimos años. Según informe (Banco Mundial)

#### **4.1.6.2 Factores Demográficos**

Costa Rica representa un alto mercado potencial, debido a que, cumple ciertos requisitos que son imprescindibles, por ejemplo la población total que tiene el país es suficiente, para obtener la demanda que Industrias Gracia S. A de C.V necesita para obtener atractivos beneficios monetarios tanto a corto como a largo plaza.

La mayoría de la población total, se encuentra ubicada en la zona urbana del país y posee el porcentaje suficiente del género femenino, incluyendo las edades que son de interés para la empresa, es decir, representa un segmento atractivo, con edades acordes al producto que la empresa desea exportar. Al igual, que la tasa de crecimiento y esperanza de vida refleja ser positivo, porque tanto a corto como a largo plazo, la empresa tendrá una demanda. Del mismo modo, el país tiene un desarrollo social relativamente alto, donde el nivel del analfabetismo no será un problema para la empresa. Costa Rica cuenta con personal altamente calificado para enfrentar el mundo de los negocios y las exigencias que está trae. Por lo tanto, la obtención de mano de obra cualificada, no será un problema para la competitividad de la empresa.

#### **4.1.6.3 Factores Políticos**

Las actividades que son establecidas por el gobierno del país, son un incentivo para inversiones extranjeras, se han implementado acciones que han afectado ámbitos de la economía, presentando políticas comerciales favorables, con el fin de mejorar el acceso a los mercados y ha implementado un regionalismo abierto para el resto de Centroamérica. Sin duda alguna, el sistema político de Costa Rica es estable.

#### **4.1.6.4 Factores Legales**

Costa Rica se caracteriza por contar con un comercio liberalizado, lo que ha permitido que las exportaciones tendieran a aumentar. Seguido a esto, una serie de cambios estructurales han llevado a un aumento en el crecimiento de la productividad, la diversificación de la economía y a alcanzar un nivel más alto de inversión

Existen pocas restricciones a la importación, las prohibiciones por razones de sanidad y orden público son usuales y algunas mercancías requieren autorización especial para su importación. Sin embargo el sector calzado, no tiene prohibiciones ni restricciones que afectaran a la comercialización o importaciones de Calzado de suela de caucho, plástico, cuero natural, o regenerado y parte superior de cuero natural.

Por lo tanto, a pesar de que el país, es visto como un mercado que protege lo nacional, el ambiente legal refleja la intención de estimular la inversión extranjera y nacional a través de incentivos como exenciones y exoneraciones en ciertos sectores de la actividad empresarial.

#### **4.1.6.5 Factores Culturales**

Los rasgos culturales de mercado Costarricense, representan una gran oportunidad para Industrias Gracia debido a que el idioma oficial es el español, pero cada día existe un mayor número de personas bilingües y han incorporado el inglés como su segunda lengua, sobre todo en las zonas turísticas. De igual forma, en algunas regiones se habla el creole, un dialecto derivado del inglés y algunos idiomas indígenas, que son utilizados en áreas aisladas.

#### **4.1.6.6 Factores Tecnológicos**

El desempeño logístico de Costa Rica, desde la perspectiva a nivel mundial cuenta con algunas deficiencias asociadas con infraestructura, como consecuencia, es un principal impedimento a la competitividad del país, el transporte y los temas logísticos son el área que más necesita la reforma dentro de la infraestructura. En particular dada la dependencia de Costa Rica en el comercio exterior, estas deficiencias están empezando a dañar la competitividad de compañías en el ámbito mundial y a hacer el país menos atractivo como un destino para invertir y hacer negocios. Aun así, existen proyectos para innovar dicha área y fomentan mucho más una mayor participación del comercio exterior.

A pesar de lo anterior, Costa Rica tiene una infraestructura la cual es comparativamente mucho mejor que la de los países vecinos, es decir, el resto de los países de Centroamérica.

Este factor da un indicio que el proceso de promoción, comunicación y distribución del calzado será suficiente para desempeñar cada actividad. La empresa podrá acordar embarques a precios competitivos, tener servicios logísticos a pesar, de no sean suficientemente rápidos como otros países fuera de la región de Centroamérica.

Costa Rica tiene sistemas de telecomunicaciones avanzados, que ofrecen oportunidad para el negocio entre empresas. La empresa puede beneficiarse considerablemente, debido a que es un país, mucho más desarrollado que el resto de los países de la región de Centroamérica,

tiene tecnología que no la tienen todos los países, cuentan con telefonía móvil superior, celulares que cada vez más, juegan un papel sumamente importante en la expansión del comercio electrónico, internet, acceso a la comunicación suficiente para que la empresa pueda llegar al mercado. Por distintos medios. Es decir, la productividad del comercio electrónico es un factor clave, que contribuye al éxito de las empresas.

En Costa Rica existe la posibilidad mayor en realizar un adecuado manejo de negociaciones, interacción con sus clientes en línea, folletos virtuales y otros. Otorgando la posibilidad de dar un servicio de atención al cliente mejor y más rápido.

#### **4.1.6.7 Factores Geográficos**

La República de Costa Rica se ubica en Centroamérica, al Norte de Panamá y al Sur de Nicaragua y está bañada por el Océano Atlántico y Pacífico. No tiene estaciones y cuenta con una gran diversidad ambiental por lo que es reconocido mundialmente por sus políticas para preservar el medio ambiente.

El territorio costarricense está conformado por llanuras costeras, separadas por montañas escarpadas, en las que se encuentran cerca de 100 conos volcánicos y 4 volcanes, dos de ellos activos y ubicados cerca de la capital, San José, en el centro del país. Costa Rica tiene un clima muy definido con dos estaciones, invierno y verano. La época lluviosa que va desde mayo a noviembre y la época seca que se define desde diciembre hasta finales de abril.

El único clima que difiere es la región atlántica marcada por influencia de los vientos alisios del norte y por eso hay lluvias durante casi todo el año con días de verano en forma alterna. Costa Rica está dividida administrativamente en siete provincias y la mayor parte de la población vive en San José, lo que ha convertido a esta ciudad en un atractivo destino para la inversión y el comercio. Todo lo anterior, indica que las características del mercado de Costa Rica se acoplan al producto y no se necesita una adaptación real debido a los estilos y diseños del calzado de la empresa son indicados para las condiciones del mercado.

#### **4.1.6.8 Factores de Seguridad**

A nivel de Centroamérica, el miedo a la violencia y criminalidad es alto, debido a que la situación es grave Sin embargo Costa Rica es el país que presenta menos riesgo en esta área. Costa Rica tiene una tasa de criminalidad muy baja. El crimen violento es raro y las armas son ilegales en Costa Rica. La mayoría de los delitos que persisten se consideran oportunistas por ejemplo los asaltos. Además el nivel de soborno se encuentra bajo.

En síntesis, en Costa Rica se encuentra una tasa de criminalidad baja, siendo conscientes que la criminalidad y la violencia también inhiben el crecimiento económico, no sólo en términos del ingreso y trabajo perdidos de las víctimas, además no es un país contaminado en el clima de inversión y no desvían los escasos recursos públicos hacia el fortalecimiento de la seguridad pública, porque no lo consideran alarmante y permite con esos fondos fomentar la actividad económica del país.

#### **4.1.7 Desarrollo de Estrategias**

##### **4.1.7.1 Estrategias de Exportación**

Participar en ferias comerciales para contactar con compradores o distribuidores interesados en el calzado de cuero.

La Cámara de Comercio Exterior de Costa Rica y de Representantes de Casas Extranjeras, CRECEX, brinda el servicio a empresas extranjeras de organizar “Agendas de Negocios”, en las cuales se coordina con el fabricante (proveedor) extranjero para que formule un perfil de las empresas distribuidoras de su interés, para lo cual se buscan importadores, distribuidores y representantes de casas extranjeras en Costa Rica que reúnan las especificaciones del interesado y que estén anuentes a entablar negociaciones para un posible vínculo comercial.

De igual manera, está disponible la opción re-organizar una Feria exclusiva para los productos extranjeros que el proveedor interesado quiera exhibir en el país en su búsqueda de posibles socios comerciales, donde la Cámara convoca a los importadores de calzado en el país al igual que al público en general, dando la opción de vender también al usuario final.

El Organismo Promotor de Exportaciones e Inversiones de El Salvador, PROESA, acompañó a 15 empresas salvadoreñas de diferentes sectores, incluyendo el calzado de cuero, en la trigésima cuarta edición de Expocomer 2016, una de las ferias comerciales más importantes de Centroamérica y El Caribe realizada en Panamá en el mes de marzo. El próximo año 2017, se realizará nuevamente este evento, durante los días de marzo aún por confirmar.

Esta feria permite a las empresas salvadoreñas tener la oportunidad de hacer nuevos contactos de negocio, dar a conocer sus productos en el ámbito internacional, encontrar socios y proveedores y conocer las nuevas tendencias en sus rubros de negocio. Respecto al apoyo financiero que se brinda a las empresas, PROESA, en conjunto con el Programa de USAID para el Desarrollo de las PYME, paga el 100% del piso de exhibición y cubre un porcentaje de los gastos relacionados con la decoración del stand puesto en feria.

PROESA considera a Expocomer una vitrina fundamental para ingresar a este mercado, dado que existe un tratado de libre comercio entre Centroamérica y Panamá, que entro en vigor en el 2003 y que facilita el acceso de los productos salvadoreños. En Expocomer 2015, PROESA acompañó a diez empresas salvadoreñas, que lograron concretar 2.5 millones de dólares en exportaciones, como resultado de su participación en la feria. Ese mismo año, se registraron más de 10,500 visitantes, 12,000 contactos de negocios y 125 millones de dólares en transacciones de negocios, por parte de las 650 empresas participantes de todos los países en la feria.

Contactar directamente distribuidores reconocidos de calzado en el mercado costarricense y establecer estrategias de empuje para penetrar en el mercado y posteriormente una estrategia de hale que una vez los clientes potenciales de Costa Rica conozcan de la marca, tengan derecho a promociones exclusivas para consumidores finales para que estos presionen a los distribuidores a solicitar pedidos más altos de la marca.

Listado de distribuidores o importadores de calzado.

Importadores (I)

Distribuidores (D)

Representantes de Casas Extranjeras (R)

1. Tec Tecnología en Calzado (I-R-D)

Nombre comercial: CIMO S.A.

Tel: (506)2223-2017

Fax: (506) 2223-2017 Ext. 131

Contacto: Grises García.

Ubicación: San José, San José.

2. ERDAV S.A. (I-R-D)

Tel: (506) 2520-0200

Fax: (506) 2293-7029

Contacto: Eran Ritchter.

Ubicación: San José, La Sabana.

Nota: Calzado femenino.

3. Génesis Internacional S.A. (I-D-R)

Tel: (506) 2272-3060

Fax: (506) 2272-3060

Contacto: Luis Felipe Solano Estrada.

Ubicación: San José, Curridabat.

4. Francisco Llobet e Hijos S.A. (I)

Tel: (506) 2442-2200 Ext.507

Fax: (506) 2240-0706

Contacto: José Llobet Comadran.

Ubicación: Alajuela, Alajuela.

Correo electrónico: andiamola@hotmail.com

5. Inversiones e Importaciones Celine Rubio CR S.A. (I-D)

Tel: (506) 2282-6660

Fax: (506) 2282-6660

Contacto: Daisy Ortega.

Ubicación: San José, Escazú.

Nota: Calzado femenino.

6. Jilga Selvática (I-D)

Tel: (506) 2234-1047

Fax: (506) 2234-1047

Contacto: Ingrid Portillo López/Gonzalo Portillo López.

Ubicación: San José, Goicoechea.

Correo electrónico: alexurrotiacr@hotmail.com

7. Cadena de Tiendas San Gil (I-D)

Tel: (506) 2233-7713

Fax: (506) 2233-1352

Contacto: Jorge San Gil

Ubicación: San José, San José.

Correo electrónico: sangil@racsa.co.cr

#### 8. Codical 2000 (I-D)

Tel: (506) 2553-1234

Fax: (506) 2553-9450

Contacto: Guillermo Chávez.

Ubicación: Cartago, Cartago.

Correo electrónico: eccocr@ice.co.cr

Establecer una sala de ventas y posteriormente aumentar canales de distribución con el mismo sistema de venta por catálogo que se tiene en el país para tener mayor alcance y reconocimiento gradualmente en diferentes zonas del país para posteriormente expandirse a nuevas salas de venta ubicadas en puntos geográficamente estratégicos con mayor alcance de consumidores.

#### **4.1.7.2 Estrategia de Mercado**

Las estrategias de mercado diseñadas para Industrias Gracia S. A de C.V., tienen como propósito brindar a la empresa una guía útil acerca de cómo afrontar los retos que encierran el mercado Costarricense; por ello, son parte de la planeación estratégica a nivel de negocios.

Con la finalidad de escoger las estrategias más adecuadas, es preciso tomar en cuenta las características de la empresa, su mezcla de mercadotecnia actual, el mercado costarricense y las características de los posibles competidores.

Finalmente se le sugiere a la empresa que durante la etapa de implementación de las estrategias de mercado que se han planificado, realizar un monitoreo constante de los objetivos que se van logrando, de esa manera, tomar decisiones acerca de si se mantiene una determinada estrategia o se cambió por otra acorde a la situación actual.

Nunca se deben realizar las estrategias mecanizadas, la empresa debe ser flexible para implementar estrategias y cambiarlas si es necesario.

Se presentan a continuación las estrategias que se recomiendan a la empresa Industrias Gracia S.A de C.V.

- Estrategias de Crecimiento Intensivo

### **Desarrollo de Mercado**

Para iniciar un crecimiento de la empresa se podría implementar dicha estrategia, la cual le permitirá a la empresa salvadoreña Gracia, alcanzar un nuevo mercado fuera de las fronteras nacionales, en este caso se ha propuesto el mercado de la República de Costa Rica. El objetivo de la implementación de la estrategia es atraer clientes de mercado costarricense.

### **Segmentación del mercado**

La siguiente estrategia desarrollada, consiste en dividir el mercado total de Costa Rica en grupos más pequeños, se ha escogido, una ciudad, género, intervalos de edad y se ha segmentado de acuerdo a la capacidad que tiene la empresa para ofertar y suplir las necesidades de los posibles clientes. Sin olvidar que la segmentación de un mercado es un elemento decisivo que puede cambiar el rumbo de la empresa de manera positiva o negativo.

Es importante mencionar que las estrategias presentadas con anterioridad, se han desarrollado durante el proceso del plan de exportación. Y las siguientes estrategias son presentadas para implementarlas luego de haber realizado la segmentación en el mercado de Costa Rica durante los primeros meses que se inicia el proceso de exportación.

- Estrategia para Mercado Meta

### **Estrategia de un solo segmento**

Al iniciar la exportación, se sugiere que todos los esfuerzos de la mezcla de mercadotecnia se concentren en un solo segmento. El diseño de la estructura de precio, distribución, plaza y promoción se enfocara solo en el segmento que se seleccionó. Sin la intención de llegar a otros usuarios. De manera que le permitirá a la empresa penetrar a fondo en los clientes potenciales que se ha elegido.

- Estrategias de Crecimiento Diversificado

Si la empresa Industrias Gracia S.A de C.V considera que existe una oportunidad de crecimiento mayor del mercado. Se recomienda:

### **Estrategias de diversificación en conglomerado**

La empresa podrá extender su línea de calzado femenino y comercializar zapatos para caballeros y para niños, con dicha estrategia su alcance será mucho mayor que el que posiblemente se tenga en ese momento.

### **Estrategias de diversificación horizontal**

Esta estrategia se sugiere implementar iniciando la comercialización de una nueva línea de productos, los cuales no están relacionados con el calzado. La empresa tendrá la posibilidad de distribuir carteras, cinchos, accesorios para dama y caballeros que usualmente utilizan. Y de esa manera garantiza el crecimiento en sus ventas evitando que consuman en cadenas de la competencia al querer tener otro tipo de producto.

- Estrategia de Crecimiento Integrativo

La empresa Gracia podrá implementar dicha estrategia siempre y cuando dese ejercer control sobre los distribuidores.

## **Integración hacia adelante**

La implementación de esta estrategia le permitiría a la empresa aumentar el control de sus sistemas de distribución. Estableciendo una red de estaciones o tiendas del calzado y controlar hasta su publicidad y promoción directamente.

Cuando la empresa cuenta con un dominio sobre el mercado, se le sugiera utilizar las siguientes estrategias.

- Estrategias de Liderazgo de Mercado

La empresa Gracia podrá desarrollar dicha estrategia, siempre y cuando haya logrado un liderazgo en el mercado de Costa Rica. Ofreciendo productos superiores, eficacia competitiva en el mercado.

## **Estrategia competitiva**

A través de esta estrategia la empresa podrá lograr una participación adicional, sin embargo la empresa debe invertir mucho más y fuertemente en la publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas, de esa manera, captara a los clientes de la competencia.

- Estrategias de Reto de Mercado

Si la empresa desea adoptar una estrategia contra el líder del mercado podrá utilizar las siguientes opciones.

## **Ataque frontal**

Al adoptar esta estrategia, la empresa realizara acciones con el objetivo de atacar toda la mezcla de marketing del competidor. Iniciando con introducir al mercado un nuevo diseño de calzado que no lo tenga la competencia, estableciendo políticas de precio para enganchar al cliente, un sistema de distribución que no suele usar el rival y una promoción y publicidad que logre un mayor posicionamiento y sobre todo un reconocimiento de marca por parte del cliente.

#### **4.1.7.3 Estrategia de Financiamiento**

Con el objetivo de ejecutar cada una de las estrategias, actividades y proyectos previamente planificados por la empresa Industrias Gracia S.A de C.V, se diseña una estrategia que le permitiría a la empresa obtener recursos financieros indispensables para llevar a cabo las acciones propuestas. Es pertinente por lo tanto, definir estrategias de gestión de recursos para garantizar la convergencia de los diferentes canales de financiación en favor de la ejecución del plan.

La empresa podrá participar a nivel regional, manteniendo o ampliando la empresa, introduciéndose a nuevos mercados, diseñando nuevas formas de publicitar a la empresa y su marca en mercados extranjeros.

La empresa debe contar con el dinero suficiente para que sus operaciones sean sostenidas a corto y a largo plazo. Probablemente la empresa tenga el efectivo que necesita, pero si en algún dado caso, la empresa necesitara fondos para mantenerse en el mercado Costarricense, así también para establecer los nuevos canales de distribución, desarrollar la publicidad que sea superior a los competidores, entre otras cosas. Debe tener a la mano una estrategia que le permita obtener un préstamo para solventar la situación.

Los fondos para los proyectos que la empresa decida puede conseguirlos a través de préstamos.

#### **Estrategias a Corto Plazo**

La intención de implementar una estrategia a corto plazo es para financiar necesidades de fondos estacionales y temporales. Recurriendo a fondos de origen privado o público. Utilizando una línea de crédito, en el que se le otorgara una cantidad de dinero a un periodo de tiempo definido.

## **Estrategias a Largo Plazo**

Las estrategias son diseñadas para llevar a cabo planes de crecimiento del negocio, proyectos de ampliación de infraestructura, introducción de innovaciones tecnológicas y como el inicio de una nueva exportación a países desconocidos, y que no se han experimentado. Recurriendo a créditos con y sin garantía hipotecaria e incluyendo instrumentos financieros bursátiles, caracterizados por fondos por más de un año. Y cuyo objetivo es que el crédito sea pagado de las ganancias obtenidas en el mercado de Costa Rica.

Evaluando la tasa de interés competitiva, se recomienda a la empresa adquirir un préstamo con el Banco Hipotecario, el cual es una institución financiera sólida y de alta trayectoria. Además se enfoca en los principales sectores productivos del país, en particular a aquellas actividades económicas que presentan un potencial tanto en crecimiento productivo como para la generación de empleo, como es el caso de la empresa Industrias Gracia S.A de C.V

El Banco Hipotecario proveerá los recursos destinados para financiar las proyecciones de venta que la empresa puede planificar. Consecutivamente le ofrecen distintos servicios como créditos para transportistas, créditos de temporada, fomento a la exportación y además, otorga asesoría personalizada en la pre-exportación de las empresas y créditos para obtener maquinaria y equipo nuevo que requiera la empresa. Si bien, el banco no presenta la menor tasa de interés, es una empresa posicionada en el mercado como una institución de apoyo a las pequeñas y medianas empresas, en la cual le otorgara ciertos beneficios.

El Banco Hipotecario evalúa los ingresos de los solicitantes de préstamos y dependiendo su evaluación en cuanto a los ingresos que tiene la empresa anualmente, la capacidad que tiene de pago, la liquidez, y el nivel de riesgo, se le asigna un porcentaje de interés que puede ser del 1% al 9.15% según informe del BH de este año, sin embargo, con la facilidad de crédito que cuenta la empresa Industrias Gracia S.A de C.V se le ha asignado una tasa de interés del 7% para un periodo de 5 años.

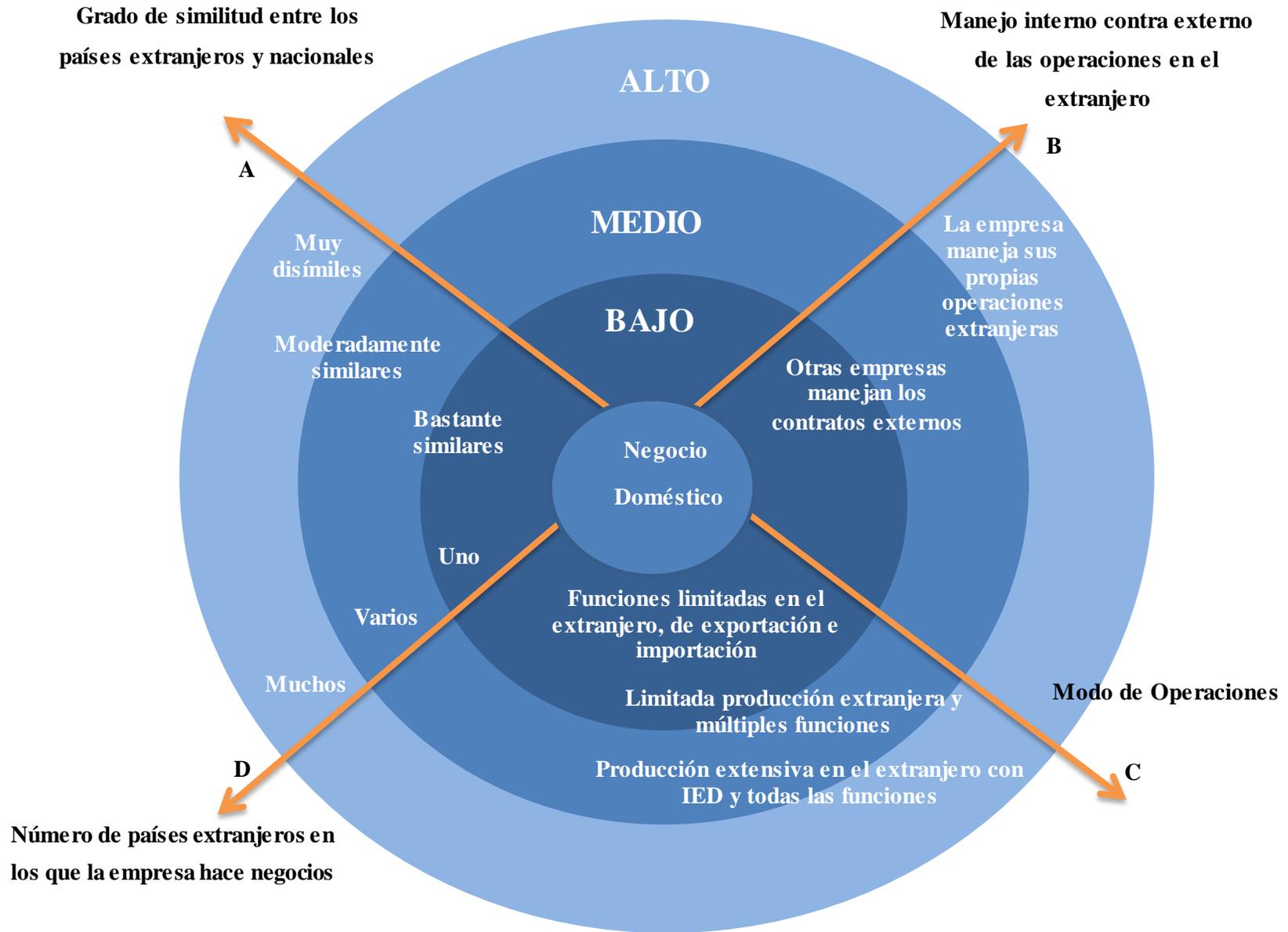
#### **4.1.7.4 Estrategias Complementarias para la Expansión Internacional**

##### **4.1.7.4.1 Compromisos Graduales Alternativos**

Con el objetivo de expandir las actividades internacionales y minimizar el riesgo, esta herramienta muestra que cuanto más lejos se desplace una empresa desde el centro hacia cualquier eje, más profundo se vuelve su compromiso internacional. (Negocios Internacionales. Ambientes y Operaciones)

El eje A muestra que la empresa, dado que no tiene experiencia en los mercados extranjeros, debe desplazarse de manera gradual, operando en países muy similares al doméstico, como es el caso de Costa Rica, en general los países de la región centroamericana son muy similares en varios aspectos, como puede ser cultural, económico, etc. Luego puede considerar una alternativa que implique un mayor compromiso internacional aunque ésta implique mayor riesgo en el mercado. El eje B señala que la empresa manejará sus propias operaciones extranjeras, por medio de una sala de ventas exclusiva de la marca, sin la necesidad de distribuir el calzado a un intermediario, pues la idea es dar a conocer la marca y posicionarla en el mercado. Adquiriendo un compromiso medio-alto.

Se identifica un compromiso medio en el eje C, pues el modo internacional es establecer una sala de ventas, se llevarán a cabo funciones de marketing, publicidad y promociones en el extranjero, sin embargo la empresa no pretende producir en otro país a través de una inversión extranjera directa en un futuro tan cercano. De igual forma, en el eje D se identifica un compromiso bajo, pues la empresa exportará a un país a la vez, ya que cuenta con poca experiencia, se decide que gradualmente podría incursionar en dos o más países simultáneamente, si se presentan grandes oportunidades en el mercado



#### **4.1.7.4.2 Diversificación Geográfica frente a Concentración**

La empresa tiene algunas opciones para adquirir un alto nivel de compromiso; una de estas podría ser por medio de la diversificación, entrando rápidamente a muchos países y luego construir lentamente en cada uno de ellos, así mismo, puede elegir la concentración, entrando a uno o unos pocos países y ahí construir rápido antes de decidir desplazarse a otros países. También la empresa puede elegir un híbrido de estas estrategias, por ejemplo moverse rápidamente a la mayoría de los mercados, pero aumentando el compromiso sólo en unos pocos. (Negocios Internacionales. Ambientes y Operaciones)

Debido a que la tasa de crecimiento en el mercado costarricense se considera alta, la poca experiencia con la que cuenta la empresa en temas de exportación y conocimiento de países extranjeros se considera una mejor opción la estrategia de concentración, puesto que se decide establecer una sala de ventas en el país de Costa Rica, es menester enfocar sus esfuerzos en el éxito de la empresa en ese país antes de decidir desplazarse a otros. El reconocimiento de la marca en Costa Rica puede ayudar significativamente a hacer más fácil la tarea de internacionalización en otros países.

La idea principal de la empresa es expandirse en todo Centro América y El Caribe, sin embargo en este momento Costa Rica es el país que reúne las características necesarias para poder asegurar el éxito internacional.

#### **4.1.7.4.3 Reinversión vs. Cosecha**

Para cumplir los objetivos a largo plazo de la empresa, es decir ser una marca global, introducirse en los mercados de Centro América y El Caribe, Industrias Gracia debe decidir una reinversión, es decir, al recuperar la inversión en Costa Rica, es necesario que no se produzca una cosecha, es decir que las ganancias obtenidas deben ser utilizadas para poder incursionar en nuevos mercados, fortalecer el valor de la marca, invertir en tecnología, en tendencias y diseños para poder asegurar el éxito en los nuevos mercados.

## 4.1.8 Plan de Marketing Internacional

### 4.1.8.1 Producto

La estrategia de producto en el caso de Industrias Gracia S.A de C.V. no se aplica en cuanto al diseño. La razón por la cual no se implementara esta estrategia es debido a que la empresa solicitó que no se realizaran modificaciones o adaptaciones al portafolio de productos que actualmente tiene. Sin embargo, en cuanto al producto de exportación para el mercado costarricense solo se ha tomado en cuenta únicamente el calzado para mujer, en el futuro, cuando la empresa haya consolidado su imagen en el mercado puede implementar estrategias de diversificación en marcas para cubrir otros segmentos de mercado, como el de niños y niñas y caballero.

Otra de las estrategias de producto que se proponen para la empresa, es la de ofrecer dos meses de garantía, en caso de que el producto tenga desperfectos de fábrica.

### 4.1.8.2 Precio

#### 4.1.8.2.1 Fijación de Precio

Industrias Gracia ya tiene establecidos sus precios para el mercado salvadoreño, sin embargo se debe establecer el precio de exportación. Por tanto se determina así:

Costo de Fabricación	\$ 6,50
Gastos Administrativos y de Venta	\$ 2,30
Costo de Transporte	\$ 1,17
Seguros	\$ 1,38
Costo por trámites de exportación	\$ 0,03
Total	\$ 9,99
Margen de Utilidad 450%	<u>\$44,98</u>
Precio de Venta	\$54,97

Cabe mencionar que los precios variarán de acuerdo a los pedidos y las temporadas, de igual forma este es un promedio de los diversos estilos que vende la empresa.

#### **4.1.8.2.2 Política de precio**

##### **Política de Introducción al Mercado**

Política de enfrentamiento con la competencia. Esta política se utiliza porque se conoce que el alzado de Industrias Gracia tiene mejor calidad que el de la competencia, generalmente la mayor competencia en Costa Rica es el calzado chino, que es de baja calidad y precio muy bajo, por lo que se decide enfrentarse con la competencia directa, que se encuentre en iguales condiciones, que serán marcas de calzado de mayor calidad que el asiático, ya sea de cuero u otros materiales que cumplan la misma función y estén dirigidos al mismo segmento de mercado. Los precios de la competencia oscilan entre los \$40 y \$100, por lo que el precio establecido coincide con los de la competencia.

##### **Política de competencia en el mercado**

Precio entero o Nominal. Se utilizará esta política para dar la sensación de calidad, prestigio y exclusividad a los clientes. El mercado costarricense tiene la opinión de que el calzado salvadoreño es un producto de calidad, por lo que la empresa no debe cambiar esa percepción. El precio al público, por lo tanto no tendrá centavos, sino será un precio entero. En este caso el precio quedaría de \$55.00

#### **4.1.8.3 Plaza**

##### **4.1.8.3.1 Ubicación de Sala de Ventas**

Dado que la principal estrategia propuesta es establecer una sala de ventas en el cantón de Escazú, Costa Rica, se decide que la empresa evalúe el costo del alquiler de un local para ventas y que a su vez tenga espacio suficiente para que funcione como bodega. La empresa puede considerar alquilar un local en el Centro Comercial Multiplaza Escazú ubicado en el

Cantón Escazú, en el distrito San Rafael, que reúne los requisitos necesarios y podría garantizar un éxito en las ventas, el precio promedio de alquiler mensual por metro cuadrado en este centro comercial es de \$40, y se determina que un local de 100 metros cuadrados es suficiente, por lo que el costo ascenderá a \$4,000

#### **4.1.8.3.2 Canales de distribución**

Industrias Gracia trabaja con un canal de distribución comercial, produce para los consumidores finales y se planea que para servir al mercado costarricense puede utilizar el siguientes canal:

Si la empresa decide establecer su sala de ventas, y con la ventaja de ser productora, el canal a utilizar será Nivel 0, directamente hacia el consumidor final. Esto permite mayores ganancias y mejor imagen de la marca frente al mercado, pues la empresa asume la responsabilidad de la comercialización y puede tener un control efectivo.

#### **4.1.8.3.3 Logística**

##### **Transporte**

Se utilizará el transporte multimodal pues Según la Asociación Española de Marina Civil, la Naviera del Odiel dará inicio operaciones en julio de 2016 un ferry que transporta mercancías desde el Puerto La Unión en El Salvador hasta el Puerto Caldera en Costa Rica, éste reduce tiempos y costos, pues solamente tarda 16 horas en llegar a Costa Rica, cuando el trayecto normal dura entre cuatro y cinco días y deben realizarse trámites fronterizos en Honduras y Nicaragua. Además reduce los costos a \$700 por contenedor, cuando este tipo de viajes pueden llegar a costar más de \$1,500. (Diario La Nación Costa Rica. , 2015)

Se contratará transporte terrestre para el trayecto de Santa Ana a La Unión y de Puerto Caldera hasta la ciudad de San Rafael de Escazú. Según Catransca, la tarifa sugerida por kilómetro recorrido, incluyendo el retorno vacío e impuesto sobre la renta es de \$1.95 (entendiendo que

estos costos pueden variar). Además debe incluirse \$72.66 en concepto de tiempo de carga y descarga. (Cámara de Transportistas Centroamericanos CATRANSCA, 2008)

La distancia entre Santa Ana y el Puerto de la Unión es de 249 km que equivale a 3 horas con 51 minutos, y a \$485.55 Entre el Puerto Caldera y San Rafael de Escazú es de 72 km que equivalen a 1 horas con 8 minutos y a \$140.40. Por lo que el tiempo total de viaje sería de 21 horas.

Cálculo valor del transporte:

Valor ferry La Unión - Costa Rica:	\$700
Transporte terrestre Santa Ana- La Unión :	\$485.55
Transporte terrestre Puerto Caldera - San Rafael:	\$140.40
Gastos de Carga y Descarga:	<u>\$72.66</u>
Total:	\$1,398.61

El uso del ferry, disminuye significativamente los costos, pues de otra forma, la empresa tendría que utilizar el transporte terrestre para todo el recorrido, y la distancia es de 1,000 km lo que equivaldría a \$1,950 y a 4 días de viaje aproximadamente.

### **Trámites**

Para llevar a cabo el procedimiento general para la exportación existen ciertos requisitos generales y específicos, para registrarse como Exportador, la empresa debe inscribirse en la Oficina del Centro de Trámites de Importaciones y Exportaciones y llenar los formularios y requisitos correspondientes.

La empresa debe obtener y tramitar la Clasificación Arancelaria en la Dirección General de Aduanas para reconocer el producto a nivel internacional. La partida correspondiente sería extraoficialmente la número 6403 según el Sistema Arancelario Centroamericano.

## **Procedimiento General de Importación en Costa Rica**

### A. Inscripción como importador

Se requiere la inscripción como importador, lo cual requiere presentarse ante el Órgano Nacional de Valoración y Verificación Aduanera y llenar los requisitos correspondientes.

### B. Intervención de agente aduanero

Requerido como intermediario para el internamiento de cualquier producto, actuando como representante legal del importador.

### C. Documentos Requeridos para el Trámite de Importación

Declaración Única Aduanera

Manifiesto de Carga

Conocimiento de Embarque

Factura Comercial

Declaración de Valor

Permisos de Importación (Notas Técnicas)

Certificados de Origen

Notas de exoneración

Formulario de autorización de desalmacenaje

Aunque es posible exportar directamente a Costa Rica, la mayoría de los exportadores buscan un representante local y/o establecer una oficina de ventas. Además de comercializar con el sector privado es necesario tener un representante local en el caso en el cual se desee participar en ventas al gobierno costarricense. (Centro Regional de Promoción de la Mype. , 2012)

## **Empaque y Embalaje**

El reglamento Técnico Centroamericano establece los requisitos de etiquetado para el calzado y sus partes cuando se venden por separado, éste fue adoptado por el Subgrupo de Medidas de Normalización de la Región Centroamericana. Los miembros participantes son Guatemala, El Salvador, Costa Rica, Nicaragua y Honduras.

Entre algunos principios generales del etiquetado se destacan que debe ser marcado, impreso, cocido o pegado en el calzado o en una etiqueta adherida al producto, la información de la etiqueta debe estar en caracteres claros y visibles, cuya altura no sea inferior a 1mm, el tamaño del calzado debe expresarse en numeración europea o americana, entre otras.

En la etiqueta del calzado debe aparecer obligatoriamente el país de origen, el nombre y la dirección del fabricante, las partes del calzado y los materiales que las componen deben indicarse en forma escrita o con pictogramas.

Para información más detallada y precisa debe consultarse el Reglamento Técnico Centroamericano. Calzado y sus Partes. Requisitos de Etiquetado RTCA 61.01.03.12

## **Embalaje**

Se establece que cada par de zapatos será empaquetado en cajas individuales, una caja máster contendrá 6 cajas individuales, y a su vez una caja pallet contiene 20 cajas máster, y un contenedor de 20 pies puede albergar 10 cajas pallet, por lo que el contenedor contendrá 1,200 cajas unitarias.

## **Incoterm**

El incoterm a utilizar será el DDP (Delivered Duty Paid) que incluye todos los derechos pagados, asignando el máximo de obligaciones al vendedor, esto no afecta en mayor sentido dado que el importador será una filial de ventas propia de la empresa. Sin embargo para efectos legales siempre es necesario establecer el Incoterm a utilizar.

#### **4.1.8.3.4 Condiciones del punto de Venta**

##### **Merchandising**

Encontrar la mejor manera para exponer los artículos de calzado en venta no es del todo fácil, y en muchas de las ocasiones suele darse una saturación de mercancía por lo que el propósito de hacer atractiva visiblemente la presentación de los zapatos, se convierte en algo engorroso a tal punto de verse desordenado. Es por ello, que el diseño interior de la tienda estará enfocado la representación de los estilos de vida que acompañan a cada uno de los diferentes tipos de calzado. De la misma manera, se plantea presentar maniqués utilizando el calzado simulando las actividades con las que podrían ser utilizados los zapatos y un outfit que combine, con el propósito de estimular la creatividad y el deseo de las compradoras para adquirir los productos. La estrategia de utilizar maniqués dentro de la zapatería hace posible que la marca cree una nueva tendencia en la presentación del producto, debido a que ninguna sala de ventas de la competencia aplica dicha estrategia.

La presentación visual de Industrias Gracias S.A de C.V., para la exhibición de la mercadería en el punto de venta, como estrategia principal, hará que sus productos puedan visualizarse a través de sus paredes y puertas cristalizadas con apariencia de espejo interiormente; analizando la competencia, se encontró que la mayoría de las tiendas exhiben únicamente el calzado de manera llana y poco atractivos a los clientes, y otra de las observaciones sobre la competencia es que casi todas las tiendas ofrecen pocos espacios para sus clientes puedan reflejarse dándose una idea de cómo luciría utilizando el calzado, ya que solamente dejan escasos rectángulos ubicados en las esquinas de la sala de ventas. Industrias Gracia, busca seducir a su compradora dándole la oportunidad de reflejarse apoteósica con los diseños en venta, en todas las paredes de la tienda.

##### **Estrategia de música**

Aunque los efectos que la música ejerce sobre las personas no sean aparentemente notorios, en las cifras de las ventas si lo es, los seres humanos son personas que pueden ser influenciados por las notas musicales. Según estudios realizados, la música, erosiona el autocontrol,

provocando como resultado compras compulsivas. Pero existen casos en los que el alto volumen de la música se vuelve molesto y obliga a los clientes a marcharse de la tienda sin realizar la compra. Por este motivo, es de suma importancia la selección del estilo de música y el volumen considerado al que debe de escucharse de fondo, debido a que se pretende descontrolar la euforia y al mismo tiempo reconfortar con un ambiente cómodo. De igual manera, la música lenta provocaría la sensación de una estancia larga y aburrida, el psicólogo David Hargraves lo explica así: “Según la mayoría de la gente, el tiempo vuela cuando te estás divirtiendo... pero si no te gusta la música y te concentras en ella, el tiempo pasa más lentamente. La música que no te gusta hace que el tiempo se contraiga y hace que la percepción del tiempo aumente.” Aplicando este razonamiento lógico, esta estrategia se basará en el balance del sonido, con música electrónica relajante a un volumen medio, que sea lo suficientemente audible sin ser molesto.

### **Estrategia de iluminación**

Esta estrategia está basada en la mejor exposición de los artículos de la tienda, mientras más iluminación tengan, serán más accesibles a la vista y apreciación de la clientela. Exceder de luces podría causar un efecto contrario al que se busca, por lo que se establecería un punto focal de iluminación donde se represente la mejor selección del cada departamento dentro de la sala de venta, con el propósito que pueda visualizarse desde el exterior de la tienda a través de las ventanas cristalizadas.

### **Estrategia de aromas**

El olfato es uno de los sentidos con los que las personas recuerdan con mayor facilidad, es por esta razón, que se propone una estrategia de aromarketing, en la cual, la empresa seleccione un aroma con el cual le gustaría distinguir su marca. En este caso se le propone a la empresa utilizar un aroma a vainilla, el cual es de los predilectos del segmento femenino.

### **Estrategia de exclusividad femenina**

La estrategia de exclusividad femenina le ofrece la garantía a la mujer de sentirse segura en una tienda que la entienda, dedicada especialmente a sus deseos y necesidades.

### **Estrategia de presentación fashion del personal**

Un lugar donde el personal encargado de atender a las clientas luzca fuera de moda, con uniformes poco inspirados daría una imagen equivocada del concepto de la tienda, le empresa tratara de acoplar los mínimos detalles a los que no se les ha dado importancia en la competencia, para ello, ha diseñado que su personal ayudante utilice atuendos acorde a las modas, tendencias y colecciones, al mismo tiempo modelando los zapatos de la marca.

#### **4.1.8.4 Promoción**

##### **Promoción**

Se considera de vital importancia para el reconocimiento de la marca y el incremento de las ventas, por lo que se propone utilizar estrategias en Relaciones Públicas, Promoción de Ventas y Publicidad.

##### **Relaciones Públicas**

Nombre: Sonrisas para Coto Brus

Objetivo: Fortalecer la imagen de la marca a través de la responsabilidad social.

Descripción: Durante el mes de septiembre, en el cual se celebra el día del niño en Costa Rica, se adoptará una política de ventas que consiste en destinar el 20% de las ganancias de cada par de zapatos vendidos, para producir calzado para los niños más necesitados del país. Al final del mes, la empresa realizará un evento en Coto Brus, el cantón más pobre en Costa Rica, en el que se hará la entrega oficial de los zapatos. A través de este evento se mejorará la imagen

institucional de Industrias Gracia y además se beneficiará a los niños de escasos recursos. Se dará a conocer esta política a través de publicidad en la sala de ventas y en las redes sociales.

## **Promoción de ventas**

1. Categoría: Concurso

Nombre: Gracia Summer Runway

Objetivo: Crear asociaciones favorables hacia la marca a través de actividades recreativas.

Incentivo: 1 par de zapatos para cada mujer que logre completar el reto.

Descripción: El concurso consiste en el montaje de una pasarela fabricada de material flotante que se colocará en una piscina de un parque acuático, las concursantes deberán usar zapatos de la marca y caminar por la pasarela; aquellas que logren completar el reto, se ganarán un par de zapatos Gracia. Se hará una alianza con el programa costarricense "Sábado Feliz", un programa de entretenimiento con diversas actividades para toda la familia, que generalmente en vacaciones de verano, graban su programa en un parque acuático. Esta promoción se llevará a cabo en vacaciones de Semana Santa, en el mes de marzo.

2. Categoría: Precio de descuento

Nombre: El regalo perfecto para mamá.

Objetivo: Incrementar las ventas en el período de agosto.

Incentivo: 20% de descuento en compras.

Descripción: El 15 de Agosto se celebra en Costa Rica el día de las madres, por lo que ese día se obsequiarán cupones desplegable de descuento a los lectores del periódico "La Nación". Para hacer efectivo el descuento las personas deberán mostrar el cupón al momento de la compra y solamente aplica un cupón por cada par de zapatos.

Esta promoción se dará a conocer a través del periódico La Nación, además se publicarán detalles y fechas de la promoción en las redes sociales.

## Cálculo del ROI

Datos:

Beneficio esperado: Ingresos por ventas = \$71,287.58 (7% adicional)

Inversión en Marketing: \$23,461.09

(-20% precio de venta \$17,769.18; Publicidad: \$5,691.91)

ROI= Beneficio esperado – Inversión en Marketing

Inversión en Marketing

ROI= \$71,287.58 - \$23,461.09

\$23,461.09

ROI= 2.03

Esto significa que por cada \$1 invertido se espera obtener ganancias de \$2.03

3. Categoría: Ambientación especial

Nombre: Belleza, Amor y Gracia.

Objetivo: Incentivar las visitas de los clientes potenciales en la sala de ventas.

Descripción: Se realizará una ambientación especial para el 14 de febrero, día de San Valentín y para la temporada navideña en el mes de diciembre con el fin de animar y despertar sentimientos en los visitantes, que puedan favorecer la circulación de clientes potenciales y aumentar las ventas en la tienda.

## **Publicidad**

Es importante la planificación de la publicidad de la marca en el mercado extranjero, debido a que por la falta de conocimiento de la existencia de la marca es necesario crear interacciones con los clientes que comuniquen sobre los beneficios que se ofrecen.

La primera etapa de la publicidad se llevará a cabo un mes previo a la apertura de la sala de ventas, con el propósito de crear expectativa y curiosidad en los consumidores y se realizará a través de vallas publicitarias ubicadas estratégicamente. Posteriormente, en el mes de la apertura, es decir en diciembre, se utilizará la radio para difundir el mensaje con mayor frecuencia sobre el nuevo lanzamiento de la sala de ventas en el territorio costarricense.

En el mes de enero, se lanzará un spot publicitario en un canal nacional de Costa Rica, con el propósito de lograr reconocimiento de marca y demostrar los beneficios de la marca sobre los productos ofertados actualmente en el mercado. En marzo, nuevamente se utilizarán las vallas publicitarias orientadas a las vacaciones de Semana Santa para lograr un posicionamiento de marca. En Junio, se lanzará otro spot publicitario a través de vallas digitales, para reforzar el posicionamiento y prestigio de la marca.

El espacio en el periódico se utilizará en el mes de agosto para incentivar las compras para el día festivo en honor a las madres. La revista se utilizará en el mes de diciembre por las celebraciones de navidad y año nuevo, donde la demanda es alta y es necesario recordarle al consumidor que la marca está presente en el mercado. La publicidad en línea se utilizará todo el tiempo de la campaña, los costos nulos por actualizaciones en redes sociales permiten prolongar el tiempo de uso y la frecuencia y cantidad de mensajes enviadas a los seguidores.

Las campañas publicitarias para Industrias Gracia S.A de C.V. en el mercado costarricense se detallan de la siguiente manera:

- **Descúbrelo pronto**

El propósito de la campaña es generar curiosidad y expectativa entre los consumidores sobre lo que está por acontecer. Esta campaña publicitaria se ha planificado para llevarse a cabo un mes previo a la apertura de la sala de ventas y consiste en anuncios en la colocación de Blacklights de quince metros cuadrados de la empresa IMC Medios, en el exterior del Centro

Comercial Multiplaza Escazú. La razón de selección de este medio, es debido a que el centro comercial cuenta con una afluencia de 5,000,000 de personas mensuales, por lo que el mensaje llegará al potencial de mercado directamente. El contenido de estos anuncios se expresa a través de imágenes que muestren mujeres modelando los zapatos de la marca Gracia, jugando a las escondidas, con mensajes que incentiven al espectador a buscar respuestas.

- **Pura Gracia**

En esta campaña se hará uso del medio publicitario de la radiodifusión, debido a sus bajos costos y profundo alcance. Se ha considerado la Radio Monumental 93.5 fm, por ser una de las más importantes en Costa Rica con el 95% de alcance en el territorio nacional, además, su audiencia primaria está dentro del intervalo de edad de 25 y 60 años de edad, y cuyas clases sociales abarcan la Media, Media Alta y Alta, es decir, gran parte del mercado meta de la marca.

Las transmisiones se realizarán durante tres semanas a las 7:00 am, 8:00 am y 9:00 am, porque es el tiempo AAA, es decir, el tiempo más sintonizado. Sin embargo, es necesario hacer uso de otra radio para completar el segmento de mercado, por lo que se considera la Radio Exa 102.7 para alcanzar a la audiencia entre los 13 y 18 años de edad de la clase media baja y medio medio. Las transmisiones se realizaran durante tres semanas en la franja AA a las 2:00 pm, 4:00 pm y 6:00 pm. El mensaje principal a transmitir, es sobre la apertura de la sala de ventas de la marca Gracia en San Rafael, Costa Rica. Esta campaña se realizara durante el mes de la apertura.

Duración: 25 Segundos

Marco de Ejecución: Informativo

Guión:

Voz Mujer: Yo camino con firmeza, pasión, audacia, glamour, elegancia, estilo. Yo camino con Gracia.

Voz Hombre: Industrias Gracia ahora en Costa Rica. Encuétranos en 2ª Etapa de Multiplaza Escazú.

- **In or Out?**

La campaña publicitaria In or Out? Consiste en la presentación de un spot por un canal nacional costarricense, es decir, por Teletica en la franja de tiempo AA, donde se concentra la audiencia de mayor nivel socio económico con un 75% de nivel alto y medio, durante la transmisión del programa 7 Estrellas, el día lunes, martes y miércoles a las 8:20 pm y a las 9:45 pm. El contenido del programa contribuye a la localización del segmento de mercado seleccionado por dedicarse a la presentación dedicada al espectáculo nacional e internacional, caracterizado por ser dinámico y ágil con lo mejor del entretenimiento, la moda, el cine, la música, personalidades y estilos de vida. Y en la franja de tiempo B, en el programa matutino Buen Día, a las 9:00 am y a las 10:00 am, los días lunes, martes y miércoles.

La publicidad persuasiva es utilizada en este comercial, a través de la publicidad comparativa, haciendo una demostración explícita de los atributos de las marcas de baja calidad ofertadas en el mercado y la nueva marca de mayor calidad que está incursionando. Los consumidores procesan este tipo de publicidad de manera detallada y analítica debido a que obtienen motivaciones cognitivas y afectivas de manera simultánea. El propósito de este espacio publicitario es para ilustrar a los clientes potenciales las consecuencias de los productos de calidad inferior que se ofrecen en el mercado actualmente. A través de este spot se espera aumentar el reconocimiento de la marca y construir un posicionamiento en la mente de los clientes.

Título del spot: In or Out?

Objetivo: Lograr reconocimiento de marca y posicionamiento en la mente de los consumidores, a través de la exposición de los beneficios y atributos de los productos.

Duración: el spot es de 30 segundos.

Transmisión: será televisado por Teletica canal 7, a las 9:00 am, 10:00 am, 8:20 pm y 8:45 pm, los días lunes, miércoles, viernes, durante tres semanas en el mes de enero. Con un total de 36 transmisiones.

Marco de Ejecución: Pasaje de vida con comedia.

Descripción: Se pretende hacer alusión a un pasaje de vida, que es lo que usualmente sucede al adquirir calzado de baja calidad. En la primera escena, en cámara lenta se observa una mujer caminando de manera sexy y segura sobre sus zapatos altos, la música de fondo le acompaña hasta que su tobillo sufre una torcedura y su zapato se rompe. La joven avergonzada se percata de que nadie se haya dado cuenta del incidente y con gran esfuerzo pero sin perder el glamur arrastra su zapato defectuoso por las calles hasta entrar a una tienda de calzado, que en este caso sería la de la marca Gracia. Solo se observa cuando ella entra y sale de la tienda en cámara rápida, posterior a sus salida comienza nuevamente su pasarela por la calle acompañada de música sexy donde es admirada por más personas. Simultáneamente se observa a otra joven caminando a sus espaldas y sufrir el mismo accidente cuando la protagonista del comercial dice la frase “Y tú, ¿Estás In o Out?” y se finaliza el comercial con una vista amplia del logotipo de la empresa.

- **Pura Vida**

En este espacio de tiempo en el mes de marzo, se hace alusión a las vacaciones de Semana Santa, por lo que se publicaran dos vallas perimetrales publicitarias de 11 metros cuadrados por la empresa IMC Medios, que se enfocaran en presentar imágenes referentes al descanso y lugares turísticos reconocidos de Costa Rica que las personas prefieren visitar. Las imágenes estarán acompañadas de modelos utilizando los zapatos de la marca en las situaciones que se presentan en las vacaciones.

- **A todas partes con Gracia**

Esta campaña publicitaria es de refuerzo y está enfocada en el posicionamiento de la marca, la funcionalidad del producto y la satisfacción de sus consumidores.

Tema: A todas partes con Gracia

Objetivo: el objetivo de esta campaña publicitaria es convencer a los compradores actuales de que tomaron la decisión correcta al adquirir la marca.

Duración: 10 segundos.

Transmisión: Por vallas digitales móviles durante dos semanas del mes de junio. La transmisión se realizara cada 4 minutos, con un total de 270 repeticiones diarias.

Marco de Ejecución: Demostración.

Descripción: Se presenta un spot de 10 segundos donde se muestren imágenes de los lugares más representativos de Costa Rica con unas jóvenes caminando por ellos con su calzado de marca Gracia y al final del video las jóvenes coinciden en el mismo lugar.

- **El regalo perfecto**

Esta campaña publicitaria tiene el objetivo de recordarles a los clientes que Gracia le ofrece un amplio portafolio de productos de calidad y precios accesibles para regalar en fechas especiales como el día de la madre y época navideña. Con una publicidad persuasiva en la que se pretende crear un gusto, preferencia, convicción y compra de la marca Gracia. Para el día de la madre se empleará una página del periódico La Nación. Sin embargo, el día estratégicamente seleccionado para su publicación, por los altos niveles de compra del periódico es el día lunes, es decir, el 14 de Agosto, previo al día festivo, en la sección A de tamaño 5x10. Y una publicación en la Revista Perfil para la época navideña con el espacio una página completa en la contraportada de 3x6.

- **Publicidad Complementaria**

Las redes sociales, los afiches y vallas publicitarias, serán utilizados como publicidad complementaria para informar al segmento de mercado, sobre las promociones que la empresa está realizando.

<b>PRESUPUESTO PARA CAMPAÑAS PUBLICITARIAS</b>				
<b>DETALLE</b>	<b>COSTO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>SUBTOTAL</b>	<b>TOTAL</b>
<b>“Descúbrelo Pronto”</b>				<b>\$3,853.50</b>
<b>Backlight de IMC Medios</b>	\$660.00	3	\$1,980.00	
<b>Precio de</b>	\$150.00	3	\$450.00	

<b>Impresión</b>				
<b>Impuesto de Venta</b>	\$58.50	1	\$58.50	
<b>Precio de Instalación Modelos</b>	\$280.00	3	\$840.00	
<b>Vestuario y Maquillaje</b>	\$150.00			
<b>Alquiler y Compra de Artículos Varios</b>	\$100.00		\$100.00	
<b>Honorario de Fotógrafo</b>	\$75.00		\$75.00	
<b>Honorario de Diseñador Gráfico</b>	\$100.00		\$100.00	
<b>“Pura Gracia”</b>				\$297.75
<b>Radio Monumental</b>	\$54.96	3	\$164.88	
<b>Radio Exa “In or Out?”</b>	\$44.29	3	\$132.87	
<b>Teletica Franja AA</b>	\$1,287.36	9	\$1,1586.24	\$16,639.46
<b>Teletica Franja B</b>	\$497.58	9	\$4,478.22	
<b>Actores Principales</b>	\$150.00	1	\$150.00	
<b>Actores Secundarios</b>	\$75.00	2	\$75.00	
<b>Vestuario y</b>	\$150.00		\$150.00	

<b>Maquillaje</b>				
<b>Honorarios de Camarógrafo y Editor de Video</b>	\$150.00		\$150.00	
<b>Alquiler y Compra de Artículos Varios “Pura Vida”</b>	\$50.00		\$50.00	
<b>Vallas Perimetrales (Publitapias) de IMC Medios</b>	\$350.00	2	\$700.00	\$1,227.36
<b>Precio de Impresión</b>	\$101.18	2	\$202.36	
<b>Precio de Instalación</b>	\$25.00	2	\$50.00	
<b>Modelos</b>	\$75.00		\$75.00	
<b>Vestuario y Maquillaje</b>	\$50.00		\$50.00	
<b>Honorarios de Fotógrafo</b>	\$100.00		\$100.00	
<b>Alquiler y Compra de Artículos Varios “A Todas Partes con Gracia”</b>	\$50.00		\$50.00	
<b>Vallas Digitales IMC Medios</b>	\$508.58	6	\$3,051.48	\$3,426.48
<b>Modelos</b>	\$75.00	3	\$75.00	
<b>Vestuario y</b>	\$50.00	3	\$50.00	

<b>Maquillaje</b>				
<b>Honorarios del</b>	\$100.00	1	\$100.00	
<b>Fotógrafo</b>				
<b>Alquiler y</b>	\$150.00		\$150.00	
<b>Compra de</b>				
<b>Artículos Varios</b>				
<b>“El Regalo</b>				\$9,601.14
<b>Perfecto”</b>				
<b>Espacio en</b>	\$2,909.23	1	\$2,909.23	
<b>Revista Perfil</b>				
<b>Espacio en</b>	\$5,691.91	1	\$5,691.91	
<b>Periódico “La</b>				
<b>Nación”</b>				
<b>Modelos</b>	\$150.00	3	\$450.00	
<b>Vestuario y</b>	\$200.00		\$200.00	
<b>Maquillaje</b>				
<b>Honorarios de</b>	\$100.00		\$100.00	
<b>Fotógrafo</b>				
<b>Honorarios de</b>	\$100.00		\$100.00	
<b>Diseñador</b>				
<b>Gráfico</b>				
<b>Alquiler y</b>	\$150.00		\$150.00	
<b>Compra de</b>				
<b>Artículos Varios</b>				
<b>Publicidad</b>				\$1000.00
<b>Complementaria</b>				
<b>TOTAL</b>				\$36,045.69

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PUBLICITARIAS														
Meses	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Medios														
Vallas Publicitarias “Descúbrelo Pronto”														
Cuña Radial “Pura Gracia”														
Spot Publicitario “In or Out”														
Vallas Publicitarias “Pura Vida”														
Spot publicitario “A todas partes con Gracia”														
Anuncio en el periódico para la promoción “El Regalo Perfecto para mamá”														
Afiche para la promoción “Sonrisas para Coto Brus”														
Anuncio en revista para la promoción “El Regalo Perfecto en Navidad”														
Publicidad en redes sociales														

#### 4.1.9 Programa de Actividades

Año 2016/Meses	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Actividades						
Planificación de la exportación con la junta directiva.						
Realizar trámites para suscribirse como exportación.						
Acciones específicas para arrendamiento de local y contratación de personal en sala de venta en República de Costa Rica						
Compra de materia prima necesaria para la demanda prevista en Costa Rica						
Recepción del pedido de los insumos, y enviarlos a bodega.						
Entregar al jefe de producción la orden de pedido que se será enviada a Costa Rica Y solicita a bodega la materia prima suficiente.						
Iniciar el proceso de producción, indicando cuales estilos, tallas se fabricaran y estipulando el límite de tiempo.						
Capacitación de la fuerza de Venta en Costa Rica						

Empaque del calzado y al tener la producción se compara con el pedido solicitado.						
Iniciar el Proceso de embalaje, el cual será colocado en el transporte seleccionado y enviarlo al destino solicitado.						
Iniciar la publicidad de Vallas en San José, Costa Rica.						
La mercancía requerida llega a las bodegas de la tienda de la empresa en San José Costa Rica.						
Apertura de la Tienda						
Publicidad lanzando la Cuña Radial						

Año 2017/Meses	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
Actividad												
Lanzamiento de Spot Publicitario												
Reunión de gerente con junta directiva												
Lanzamiento de Vallas Publicitarias												
Nuevo pedido a la planta de producción												
Reunión de gerente con junta directiva												
Recibir pedido a bodega de la tienda en Costa Rica												
Análisis de resultados en las ventas de los primeros 6 meses												
Capacitación a fuerza de venta												
Lanzamiento de spot publicitario												

Publicidad para efecto del día de la madre												
Afiche publicitario												
Verificar inventario disponible y Realizar el siguiente pedido.												
Recepción de pedido a las bodegas de la tienda.												
Publicidad en revista para época navideña												
Publicidad en redes sociales												
Reunión ejecutiva para analizar los objetivos propuestos con los resultados obtenidos.												

#### 4.1.10 Presupuesto para la Exportación

<b>PRESUPUESTO DE EXPORTACIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO UNITARIO</b>	<b>PRECIO TOTAL</b>
<b>SALA DE VENTA</b>			
Espejos semiplateados m2	100	\$75	7500
Maniques dama de fibra de vidrio	12	\$150,00	1800
Lámparas de techo pequeñas	10	\$16,00	\$160,00
Caja fuerte para caudales con combinación	1	\$150,00	\$150,00
Sistema de Aire Acondicionado	1	\$1.000,00	\$1.000,00
Sillones	15	\$45,00	\$675,00
Mostrador para caja registradora	1	\$200,00	\$200,00
Instalaciones eléctricas			\$250,00
Instalación de espejos			\$250,00
Área de Producción			
Insumos	19680	\$5,89	\$115.915,20
Gastos Generales de Fabricación			\$820,50
Gastos Administrativos en Costa Rica			\$98.625
Gastos de Venta en Costa Rica			\$224.326,22
Costo de Transporte			\$22.937,21
Seguro			\$24.514
Trámites de Aduanas			\$516,00
<b>Total</b>			<b>\$499.638,96</b>

#### Inversión

<b>Estructura de Capital</b>		
<b>Inversión Inicial</b>	\$499.638,96	Tasa de interés
<b>Fondos Propios 40%</b>	\$199.855,58	3%
<b>Fondos Ajenos 60%</b>	\$299.783,38	7%

Proyecciones de Venta 2016-2018															
	Dicie mbre	Enero	Febrer o	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agost o	Septie mbre	Octub re	Novie mbre	Dicie mbre	Enero	Febrer o
<b>Unidad es</b>	1513	950	1326	1138	950	1138	1138	950	1703	1326	950	950	1514	1138	1514
<b>Precio de Venta</b>	\$54,9 7	\$54,9 7	\$54,9 7	\$54,9 7	\$54,9 7	\$52,2 9	\$52,2 9	\$52,2 9	\$52,2 9	\$52,29	\$49,7 6	\$49,7 6	\$49,7 6	\$49,7 6	\$49,7 6
<b>Ingres o por ventas</b>	\$83.1 71,73	\$52.2 22,83	\$72.8 92,08	\$62.5 57,45	\$52.2 22,83	\$59.5 10,62	\$59.5 10,62	\$49.6 79,34	\$89.0 56,76	\$69.34 1,90	\$47.2 73,23	\$47.2 73,23	\$75.3 38,60	\$56.6 28,35	\$75.3 38,60
<b>Precio Promo ción</b>									\$41,8 6	40,6					
<b>Costo de Promo ción</b>									71287 ,58	53835, 6					
<b>Ingres o despué s de Promo ción</b>									\$17.7 69,18	\$15.50 6,30					

Estados de Resultado															
	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
<b>Ingresos por Ventas</b>	\$ 83.171,73	\$ 52.222,83	\$ 72.892,08	\$ 62.557,45	\$ 52.222,83	\$ 59.510,62	\$ 59.510,62	\$ 49.679,34	\$ 71.287,58	\$ 53.835,60	\$ 47.273,23	\$ 47.273,23	\$ 75.338,60	\$ 56.628,35	\$ 75.338,60
<b>Costo Variable</b>	\$ 12.936,15	\$ 8.122,50	\$ 11.337,30	\$ 9.729,90	\$ 8.122,50	\$ 9.240,56	\$ 9.246,56	\$ 7.714,00	\$ 13.828,36	\$ 10.767,12	\$ 7.467,00	\$ 7.467,00	\$ 11.900,04	\$ 8.944,68	\$ 11.900,04
<b>Margen de Contribución</b>	\$ 70.235,58	\$ 44.100,33	\$ 61.554,78	\$ 52.827,55	\$ 44.100,33	\$ 50.270,06	\$ 50.264,06	\$ 41.965,34	\$ 57.459,22	\$ 43.068,48	\$ 39.806,23	\$ 39.806,23	\$ 63.438,56	\$ 47.683,67	\$ 63.438,56
<b>Costo Fijo*</b>	\$ 17.713,84	\$ 17.745,99	\$ 17.778,31	\$ 17.810,79	\$ 17.843,43	\$ 17.876,24	\$ 17.909,21	\$ 17.942,35	\$ 17.975,66	\$ 18.009,13	\$ 18.042,77	\$ 18.076,59	\$ 18.110,57	\$ 18.144,73	\$ 18.179,06
<b>Ingresos</b>	\$ 57.299,43	\$ 35.977,83	\$ 50.217,48	\$ 43.097,65	\$ 35.977,83	\$ 41.029,50	\$ 41.017,50	\$ 34.251,34	\$ 43.630,86	\$ 32.301,36	\$ 32.339,23	\$ 32.339,23	\$ 51.538,52	\$ 38.738,99	\$ 51.538,52
<b>Intereses</b>	\$ 2.248,38	\$ 2.216,22	\$ 2.183,90	\$ 2.151,42	\$ 2.118,78	\$ 2.085,97	\$ 2.053,00	\$ 2.019,86	\$ 1.986,56	\$ 1.953,08	\$ 1.919,44	\$ 1.885,63	\$ 1.851,64	\$ 1.817,49	\$ 1.783,16
<b>Depreciación</b>	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
<b>Ingresos antes de impuestos</b>	\$ 54.851,05	\$ 33.561,61	\$ 47.833,58	\$ 40.746,23	\$ 33.659,05	\$ 38.743,53	\$ 38.764,50	\$ 32.031,48	\$ 41.444,30	\$ 30.148,28	\$ 30.219,79	\$ 30.253,60	\$ 49.486,88	\$ 36.721,50	\$ 49.555,36
<b>Impuestos</b>	\$ 16.455,31	\$ 10.068,48	\$ 14.350,07	\$ 12.223,87	\$ 10.097,72	\$ 11.623,06	\$ 11.629,35	\$ 9.609,45	\$ 12.433,29	\$ 9.044,48	\$ 9.065,94	\$ 9.076,08	\$ 14.846,06	\$ 11.016,45	\$ 14.866,61
<b>Utilidad</b>	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$

<b>despues de impuestos</b>	38.395,73	23.493,13	33.483,50	28.522,36	23.561,34	27.120,47	27.135,15	22.422,04	29.011,01	21.103,80	21.153,85	21.177,52	34.640,82	25.705,05	34.688,75
<b>Depreciación</b>	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00	\$ 200,00
<b>Flujo de Efectivo</b>	\$ 38.595,73	\$ 23.693,13	\$ 33.683,50	\$ 28.722,36	\$ 23.761,34	\$ 27.320,47	\$ 27.335,15	\$ 22.622,04	\$ 29.211,01	\$ 21.303,80	\$ 21.353,85	\$ 21.377,52	\$ 34.840,82	\$ 25.905,05	\$ 34.888,75

<b>ESTADO DE RESULTADOS ANUAL</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Ingresos por Ventas</b>	\$ 711,437.15	\$ 729,223.08	\$ 747,009.01	\$ 764,794.94	\$ 782,580.87
<b>Costo Variable</b>	\$ 115,978.95	\$ 118,878.42	\$ 121,777.90	\$ 124,677.37	\$ 127,576.85
<b>Margen de Contribución</b>	\$ 595,458.20	\$ 610,344.66	\$ 625,231.11	\$ 640,117.57	\$ 655,004.02
<b>Costo Fijo*</b>	\$ 214,724.31	\$ 314,492.02	\$ 325,061.39	\$ 341,303.42	\$ 347,202.15
<b>Ingresos</b>	\$ 479,479.25	\$ 491,466.24	\$ 503,453.22	\$ 515,440.20	\$ 527,427.18
<b>Intereses</b>	\$ 24,822.24	\$19,926.96	\$14,984.87	\$9,198	\$3,450.63
<b>Depreciación</b>	\$ 2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00	\$2,400.00
<b>Ingresos antes de impuestos</b>	\$ 452,257.01	\$ 469,139.28	\$ 486,068.35	\$ 503,842.41	\$ 521,576.55
<b>Impuestos</b>	\$ 135,677.10	\$ 140,741.78	\$ 145,820.50	\$ 151,152.72	\$ 156,472.96
<b>Utilidad después de impuestos</b>	\$ 316,579.91	\$ 328,397.49	\$ 340,247.84	\$ 352,689.69	\$ 365,103.58
<b>Depreciación</b>	\$ 2,400.00	\$2,400	\$2,400	\$2,400	\$2,400
<b>Flujo de Efectivo</b>	\$ 318,979.91	\$ 330,797.49	\$ 342,647.84	\$ 355,089.69	\$ 367,503.58

<b>Amortización</b>	
<b>Monto del Crédito</b>	299783,38
<b>Tasa de interés mensual</b>	0,58%
<b>Número de Pagos mensuales</b>	60
<b>Pago mensual</b>	\$5.936,07

<b>Amortización de Crédito</b>			
<b># de Pago</b>	<b>Pago De Interés</b>	<b>Pago Capital</b>	<b>Saldo</b>
1	\$1.748,74	\$4.187,33	\$295.596,05
2	\$1.724,31	\$4.211,76	\$291.384,29
3	\$1.699,74	\$4.236,33	\$287.147,96
4	\$1.675,03	\$4.261,04	\$282.886,92
5	\$1.650,17	\$4.285,90	\$278.601,02
6	\$1.625,17	\$4.310,90	\$274.290,12
7	\$1.600,03	\$4.336,04	\$269.954,08
8	\$1.574,73	\$4.361,34	\$265.592,74
9	\$1.549,29	\$4.386,78	\$261.205,96
10	\$1.523,70	\$4.412,37	\$256.793,59
11	\$1.497,96	\$4.438,11	\$252.355,48
12	\$1.472,07	\$4.464,00	\$247.891,49
13	\$1.446,03	\$4.490,04	\$243.401,45
14	\$1.419,84	\$4.516,23	\$238.885,22
15	\$1.393,50	\$4.542,57	\$234.342,65
16	\$1.367,00	\$4.569,07	\$229.773,58
17	\$1.340,35	\$4.595,72	\$225.177,85
18	\$1.313,54	\$4.622,53	\$220.555,32
19	\$1.286,57	\$4.649,50	\$215.905,82
20	\$1.259,45	\$4.676,62	\$211.229,20
21	\$1.232,17	\$4.703,90	\$206.525,30
22	\$1.204,73	\$4.731,34	\$201.793,97
23	\$1.177,13	\$4.758,94	\$197.035,03
24	\$1.149,37	\$4.786,70	\$192.248,33
25	\$1.121,45	\$4.814,62	\$187.433,71
26	\$1.093,36	\$4.842,71	\$182.591,00
27	\$1.065,11	\$4.870,96	\$177.720,04
28	\$1.036,70	\$4.899,37	\$172.820,67
29	\$1.008,12	\$4.927,95	\$167.892,72
30	\$979,37	\$4.956,70	\$162.936,03
31	\$950,46	\$4.985,61	\$157.950,42
32	\$921,38	\$5.014,69	\$152.935,72
33	\$892,13	\$5.043,95	\$147.891,78

34	\$862,70	\$5.073,37	\$142.818,41
35	\$833,11	\$5.102,96	\$137.715,45
36	\$803,34	\$5.132,73	\$132.582,72
37	\$773,40	\$5.162,67	\$127.420,05
38	\$743,28	\$5.192,79	\$122.227,26
39	\$712,99	\$5.223,08	\$117.004,18
40	\$682,52	\$5.253,55	\$111.750,64
41	\$651,88	\$5.284,19	\$106.466,45
42	\$621,05	\$5.315,02	\$101.151,43
43	\$590,05	\$5.346,02	\$95.805,41
44	\$558,86	\$5.377,21	\$90.428,20
45	\$527,50	\$5.408,57	\$85.019,63
46	\$495,95	\$5.440,12	\$79.579,51
47	\$464,21	\$5.471,86	\$74.107,65
48	\$432,29	\$5.503,78	\$68.603,88
49	\$400,19	\$5.535,88	\$63.068,00
50	\$367,90	\$5.568,17	\$57.499,82
51	\$335,42	\$5.600,65	\$51.899,17
52	\$302,75	\$5.633,33	\$46.265,84
53	\$269,88	\$5.666,19	\$40.599,66
54	\$236,83	\$5.699,24	\$34.900,42
55	\$203,59	\$5.732,48	\$29.167,93
56	\$170,15	\$5.765,92	\$23.402,01
57	\$136,51	\$5.799,56	\$17.602,45
58	\$102,68	\$5.833,39	\$11.769,06
59	\$68,65	\$5.867,42	\$5.901,64
60	\$34,43	\$5.901,64	\$0,00

Amortización Fondos Propios	
Monto del Crédito	199855,58
Tasa de interés mensual	0,25%
Número de Pagos mensuales	60
Pago mensual	\$3.591,14

Amortización de Crédito			
# de Pago	Pago de Interés	Pago Capital	Saldo
1	\$499,64	\$3.091,50	\$196.764,08
2	\$491,91	\$3.099,23	\$193.664,84
3	\$484,16	\$3.106,98	\$190.557,86
4	\$476,39	\$3.114,75	\$187.443,11

5	\$468,61	\$3.122,54	\$184.320,58
6	\$460,80	\$3.130,34	\$181.190,24
7	\$452,98	\$3.138,17	\$178.052,07
8	\$445,13	\$3.146,01	\$174.906,06
9	\$437,27	\$3.153,88	\$171.752,18
10	\$429,38	\$3.161,76	\$168.590,42
11	\$421,48	\$3.169,67	\$165.420,75
12	\$413,55	\$3.177,59	\$162.243,16
13	\$405,61	\$3.185,54	\$159.057,62
14	\$397,64	\$3.193,50	\$155.864,12
15	\$389,66	\$3.201,48	\$152.662,64
16	\$381,66	\$3.209,49	\$149.453,15
17	\$373,63	\$3.217,51	\$146.235,64
18	\$365,59	\$3.225,55	\$143.010,09
19	\$357,53	\$3.233,62	\$139.776,47
20	\$349,44	\$3.241,70	\$136.534,77
21	\$341,34	\$3.249,81	\$133.284,96
22	\$333,21	\$3.257,93	\$130.027,03
23	\$325,07	\$3.266,08	\$126.760,96
24	\$316,90	\$3.274,24	\$123.486,72
25	\$308,72	\$3.282,43	\$120.204,29
26	\$300,51	\$3.290,63	\$116.913,66
27	\$292,28	\$3.298,86	\$113.614,80
28	\$284,04	\$3.307,11	\$110.307,69
29	\$275,77	\$3.315,37	\$106.992,32
30	\$267,48	\$3.323,66	\$103.668,66
31	\$259,17	\$3.331,97	\$100.336,69
32	\$250,84	\$3.340,30	\$96.996,38
33	\$242,49	\$3.348,65	\$93.647,73
34	\$234,12	\$3.357,02	\$90.290,71
35	\$225,73	\$3.365,42	\$86.925,29
36	\$217,31	\$3.373,83	\$83.551,46
37	\$208,88	\$3.382,26	\$80.169,20
38	\$200,42	\$3.390,72	\$76.778,48
39	\$191,95	\$3.399,20	\$73.379,28
40	\$183,45	\$3.407,69	\$69.971,59
41	\$174,93	\$3.416,21	\$66.555,37
42	\$166,39	\$3.424,75	\$63.130,62
43	\$157,83	\$3.433,32	\$59.697,30
44	\$149,24	\$3.441,90	\$56.255,40
45	\$140,64	\$3.450,50	\$52.804,90

46	\$132,01	\$3.459,13	\$49.345,76
47	\$123,36	\$3.467,78	\$45.877,99
48	\$114,69	\$3.476,45	\$42.401,54
49	\$106,00	\$3.485,14	\$38.916,40
50	\$97,29	\$3.493,85	\$35.422,55
51	\$88,56	\$3.502,59	\$31.919,96
52	\$79,80	\$3.511,34	\$28.408,62
53	\$71,02	\$3.520,12	\$24.888,50
54	\$62,22	\$3.528,92	\$21.359,57
55	\$53,40	\$3.537,74	\$17.821,83
56	\$44,55	\$3.546,59	\$14.275,24
57	\$35,69	\$3.555,45	\$10.719,79
58	\$26,80	\$3.564,34	\$7.155,44
59	\$17,89	\$3.573,25	\$3.582,19
60	\$8,96	\$3.582,19	\$0,00

Punto de Equilibrio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Venta</b>	\$ 711.437,15	\$ 729.223,08	\$ 747.009,08	\$ 764.794,94	\$ 782.580,87
<b>Costo de Variable</b>	\$ 115.978,95	\$ 118.878,42	\$ 121.777,90	\$ 124.677,37	\$ 127.576,85
<b>Margen de Contribución</b>	\$ 595.458,20	\$ 610.344,66	\$ 625.231,18	\$ 640.117,57	\$ 655.004,02
<b>Gastos Fijos*</b>	\$ 214.724,31	\$ 314.492,02	\$ 325.061,39	\$ 341.303,42	\$ 347.202,15
<b>Punto de Equilibrio de Venta</b>	256546,73	375746,45	388374,44	407779,98	414827,62
<b>Punto de Equilibrio %</b>	36%	52%	52%	53%	53%
<b>Margen de Seguridad</b>	64%	48%	48%	47%	47%

<b>Δ (V - C)</b>	Ventas menos costos totales de ventas
<b>Δ AM</b>	Amortización
<b>Δ BAI</b>	Beneficio antes de intereses e impuestos
<b>Δ I</b>	Impuestos
<b>Δ BAIdI</b>	Beneficio antes de intereses después de impuestos
<b>GF= BAIDI+AM</b>	Generación de flujos de efectivo
<b>VA</b>	Valor actual

DATOS GENERALES	
Inversión Inicial	\$ 31.248,00
Amortización 5 años (depreciación)	\$ 6.249,60

años	1,0	2,0
IMPUESTO	30%	
Estructura del Coste del Pasivo		ESTRUCTURA K
Fondos Propios	20%	52%
Fondos Ajenos	11%	048%
WACC	14%	
$\Delta$ Riesgo	1,00	

años	$\Delta$ (V - C)	$\Delta$ AM	$\Delta$ BAII	$\Delta$ Imp.	$\Delta$ BAIdI	$\Delta$ GF	VA
Inversión inicial						- 31.248	
1,0	-44.064	6.250	-50.314	-	- 50.314	- 44.064	-38.643
2,0	17.894	6.250	11.644	2.911	8.733	14.983	11.523
3,0	44.438	6.250	38.188	9.547	28.641	34.891	23.533
4,0	73.125	6.250	66.876	16.719	50.157	56.406	33.364
5,0	104.256	6.250	98.007	24.502	73.505	79.755	41.370
VA				Valor actual			\$ 71.146
VAN				Valor actual Neto del proyecto	1,00		\$ 39.898
TIR				TIR del proyecto			031%
PAYBACK - PERIODO DE RECUPERACION							3.45 años
IVAN - INDICE DE RENTABILIDAD.							228%

	Inversión inicial					
PAYBACK	-31.248	-75.312	-60.330	-25.439	30.967	110.722
	<b>Años</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
		-	(60.330)	(25.439)	30.967	110.722

<b>VAN</b>	<b>\$39.898</b>
------------	-----------------

## **4.1.11 Conclusiones y Recomendaciones**

### **4.1.11.1 Conclusiones**

- Industrias Gracia S.A de C.V. tiene una fuerte presencia en el mercado nacional, mayormente en la zona oriental del país, sin embargo aún no se ha logrado saturar el mercado, pues hay lugares donde no se conoce acerca de la marca.
- La empresa ha perdido cuota de mercado debido a la poca eficiencia de los ejecutivos de venta de mayoreo, algunos clientes simplemente ya no fueron visitados por diversos motivos, entre ellos la situación de delincuencia en el país.
- Industrias Gracia no realiza campañas fuertes de publicidad, sino solamente publicidad esporádica, esto trae como consecuencia que los clientes conozcan la marca, pero que no la recuerden o no se identifiquen con ella.
- Se identifican dualidad de funciones y otros problemas de organización en la empresa que pueden afectar la efectividad en la producción.
- En períodos de venta malos, la empresa se ve obligada a desacelerar la producción, debido a la falta de pedidos y las ventas bajas en las salas de ventas.
- La empresa no posee conocimiento profundo acerca de estrategias de marketing que impulsen el valor de la marca y ayuden a lograr la fidelidad de los clientes.
- Industrias Gracia no posee conocimiento sobre la actividad exportadora o sobre los mercados a los que le gustaría incursionar, es por ello que aún no realizan negocios en el extranjero

### **4.1.11.2 Recomendaciones**

- Se recomienda que Industrias Gracia debe saturar primeramente el Mercado Salvadoreño antes de realizar una expansión a países extranjeros, esto puede realizarse ubicando los productos de la empresa en todos los puntos de venta utilizando una estrategia de distribución intensiva en el mercado nacional.

- Se debe capacitar a sus ejecutivos de venta por mayoreo, con el fin de hacer más eficientes las ventas en el mercado salvadoreño y atraer a nuevos clientes, se pueden tomar medidas para evadir las consecuencias de la situación en el país, identificando puntos peligrosos y seguros a los que la empresa puede incursionar, asimismo tomar medidas de seguridad en las rutas establecidas
- Industrias Gracia debe realizar campañas de publicidad para aumentar el reconocimiento de la marca en el mercado salvadoreño, posicionándose en la mente del consumidor y agregándole valor a la marca, abriendo más salas de ventas propias para dar a conocer la marca, y darle prestigio y exclusividad. Principalmente puede comenzar impulsando las campañas a través de las redes sociales.
- La empresa debe acatar la estructura organizativa establecida, con el fin de aumentar la productividad y evitar la dualidad de funciones, aprovechar la especialización del talento humano que ya posee.
- Asimismo es una buena opción ofrecer beneficios adicionales a sus clientes como promociones de venta ocasionales, con el fin de aumentar el volumen de ventas en períodos regularmente malos, y así no desacelerar la producción.
- Industrias Gracia debe hacer buen uso de las estrategias de marketing, para poder obtener resultados exitosos en la comercialización de sus productos tanto en el mercado nacional, como en los nuevos mercados a los que de planea incursionar.
- La empresa debe implementar un plan de marketing y de exportación, estudiando los mercados con detalle, asegurando que el producto encaje con las necesidades del mercado, y así generar utilidades considerables y el éxito en el proceso de internacionalización.

## REFERENCIAS

---

- Acerenza, M. A. (2007). *Marketing Internacional*.
- American Marketing Association, A. (2016). *American Marketing Association* . Obtenido de <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx>
- Área de Libre Comercio de Las Américas. (s.f.). *ALCA*. Obtenido de <http://www.ftaa-alca.org/intprop/natleg/Nicaragua/L380d.asp>
- Asociación Salvadoreña de Industriales . (2015). *Informes Sectoriales y Ranking Industrial 2015*. El Salvador.
- Banco Central de Costa Rica. (2016). Recuperado el 2014, de <http://www.bccr.fi.cr/>
- Banco Central de Reserva. (2014). Obtenido de [www.bcr.gob.sv](http://www.bcr.gob.sv)
- Banco Central de Reserva. (2015). Obtenido de [www.bcr.gob.sv](http://www.bcr.gob.sv)
- Banco de Guatemala. (2016). *Banco de Guatemala*. Obtenido de [http://www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=/estaeco/ceie/CG/2015/nota\\_comercio\\_mensual.htm&e=120695](http://www.banguat.gob.gt/inc/ver.asp?id=/estaeco/ceie/CG/2015/nota_comercio_mensual.htm&e=120695)
- Banco Mundial. (s.f.). Obtenido de informe del banco mundial <http://siteresources.worldbank.org/INTCOSTARICAINSPANISH/Resources/CostaRicaCompetitiveness.pdf>
- Banco Mundial. (2016). *Banco Mundial* . Obtenido de <http://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG/countries>
- Banco Mundial. (2016). *Grupo del Banco Mundial*. Obtenido de <http://datos.bancomundial.org>
- BCR, B. C. (1990). *Revista Trimestral Enero-Marzo*.
- Bladex. (2015). *Bladex*. Obtenido de <http://www.blx.com/es/latam-info/guatemala>
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2010). Obtenido de [https://hf92qg.by3302.livefilestore.com/y3m1JcD\\_u3QT9-Ot1In06tTeL6rG7HEScBMkJAISZuN2uFAKKxEGU4Gd5p6xrziHNpOCV0-aR1TFEMK4nhv61QPHzA6FfwMftn5zMaj4-7C93VtHheAjE9q0ynrPnEuquwRUx15ZODpR5lwUcReGKvVvFQ/calzado%20costa%20rica.pdf?psid=1](https://hf92qg.by3302.livefilestore.com/y3m1JcD_u3QT9-Ot1In06tTeL6rG7HEScBMkJAISZuN2uFAKKxEGU4Gd5p6xrziHNpOCV0-aR1TFEMK4nhv61QPHzA6FfwMftn5zMaj4-7C93VtHheAjE9q0ynrPnEuquwRUx15ZODpR5lwUcReGKvVvFQ/calzado%20costa%20rica.pdf?psid=1)
- Cámara de Transportistas Centroamericanos CATRANSCA. (2008). Obtenido de <http://www.catransca.net/archivos/costos.pdf>
- Castillo, J. d. (2015). *Estudio Regional de Consumo*. CID Gallup y Revista Summa.

- Cateora, P., Gilly, M., & Graham, J. (2010). *Marketing Internacional* (Catorce ed.). McGraw Hill.
- Centro Regional de Promoción de la Mype. . (2012). *Guía Práctica “Cómo exportar a Centro América y República Dominicana”*.
- CIAWorldFactBook. (2015). *Index Mundi*. Obtenido de [http://www.indexmundi.com/es/honduras/tasa\\_de\\_alfabetizacion.html](http://www.indexmundi.com/es/honduras/tasa_de_alfabetizacion.html)
- CIAWorldFactbook. (2016). *Central Intelligence Agency*. Obtenido de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pm.html>
- Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2013). *Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones*.
- Daniels, J., & Rabadeug Lee, D. S. (2013). *Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones*. México: Pearson Educación.
- DatosMacro. (2015). *Datos Macro*. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/honduras>
- Departamento de Análisis Estadístico. (2015). *Dirección de Política Comercial-Departamento de Análisis Estadístico. Nicaragua*. Obtenido de [http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Documentos%20Politica%20Comercial/Perfiles%20Paises/Panam%C3%A1%20Septiembre%202015%20\(Rv2\).pdf](http://www.mific.gob.ni/Portals/0/Documentos%20Politica%20Comercial/Perfiles%20Paises/Panam%C3%A1%20Septiembre%202015%20(Rv2).pdf)
- Derecho de Propiedad Intelectual, Legislacion Nacional Costa Rica. (14 de Enero de 2000). *Derecho de Propiedad Intelectual*. Obtenido de <http://www.ftaa-alca.org/intprop/natleg/Costa/l7982.asp>
- Diario Digital Contra Punto El Salvador. (27 de Agosto de 2015). *Apoyo al Sector Calzado . Acontecer Empresarial*.
- Diario La Nación Costa Rica. . (19 de Octubre de 2015).
- Direcom. (2015). *Dirrección General de Relaciones Económicas*. Obtenido de <http://www.direcon.gob.cl/fichas-pais/>
- Doing Business . (2016). *Grupo del Banco Mundial*. Obtenido de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/panama/>
- El Financiero. (Enero de 2016). *EF*. Obtenido de [http://www.elfinancierocr.com/negocios/calzado-Del\\_Barco-Calderon-China\\_0\\_364163605.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/calzado-Del_Barco-Calderon-China_0_364163605.html)
- El Nuevo Diario. (Enero de 2015). Obtenido de <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/338544-industria-nica-calzado-lista-competir/>

- ElSalvadorTrade. (2015). Obtenido de [www.elsalvadortrade.com](http://www.elsalvadortrade.com)
- Estrategias y Negocios. (2014). Obtenido de <http://www.estrategiaynegocios.net/inicio/769309-330/nicaragua-supera-exportaciones-de-calzado>
- Expansion, Datosmacro. (Diciembre de 2014). Obtenido de <http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/costa-rica>
- Feria de Calzado, Hondureño. (2007). Obtenido de <https://feriadelcalzado.wordpress.com/2007/07/12/industria-del-calzado-en-total-abandono/>
- Ferrel, M. D. (2012). Estrategia de Marketing. En O. C. Hartline, *Estrategia de Marketing* (quinta ed., pág. 208). Mèxico: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Ferrell, O., & Hartline, M. D. (2012). Estrategia de Marketing.
- Gabriela Mayorga. (Septiembre de 2014). *El Financiero de Costa Rica*. (G. Mayorga, Ed.) Obtenido de [http://www.elfinancierocr.com/negocios/consumidor-costarricense\\_0\\_155384461.html](http://www.elfinancierocr.com/negocios/consumidor-costarricense_0_155384461.html)
- Global Bank of Commerce. (s.f.). Recuperado el 2016, de <http://www.marcas-panama.com/>
- Group, W. B. (2016). *Doing Business Report*.
- IndexMundi. (Julio de 2015). Obtenido de <http://www.indexmundi.com/es/guatemala/#Poblaci3n>
- Instituto de promocion de Exportaciones e Inversiones. (2012). *Perfil de Calzado en Guatemala*.
- Instituto Nacional Estadística Guatemala, I. (30 de Diciembre de 2015). *Instituto Nacional Estadística Guatemala*. Obtenido de <http://www.ine.gob.gt/sistema/uploads/2015/12/30/gudlVb36f2yIqWiEAitIoAb0hiLpTFog.pdf>
- Keegan, W. J., & Green, M. C. (2009). *Marketing Internacional*.
- La Prensa Grafica. (22 de Diciembre de 2015). *CONAMYPE realiza feria de calzado y ropa para promover empresas*.
- Lerma Kirchner Alejandro, E. M. (2010). *Comercio y Marketing Internacional* (cuarta ed.). Mèxico: Cengage Learning Editores, S. A. de C. V.,.
- Lerma Kirchner, A. (2010). *Comercio y Marketing Internacional*.
- Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. (Diciembre de 2015). *Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación*. Obtenido de [http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/guatemala\\_ficha%20pais.pdf](http://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/guatemala_ficha%20pais.pdf)

Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. (Septiembre de 2015). *Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación*. Recuperado el 2014, de [http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/Costarica\\_FICHA%20PAIS.pdf](http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/Costarica_FICHA%20PAIS.pdf)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (s.f.). Obtenido de <http://www.mincetur.gob.pe/Comercio/ueperu/licitacion/pdfs/Informes/4.pdf>

Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo. (2016). *Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo de la República Dominicana*. Obtenido de <http://economia.gob.do/mepyd/>

Naciones Unidas. (2014). Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. *Análisis de la Política de Inversión*, (págs. 29,30,31,32,33,34).

Nation Master. (2016). *Nation Master*. Obtenido de <http://www.nationmaster.com/country-info/compare/Costa-Rica/Guatemala/Culture>

Nation Master. (2016). *Nation Master*. Obtenido de <http://www.nationmaster.com>

*Negocios Internacionales. Ambientes y Operaciones* (14va ed.). (s.f.).

Oficina de Información Diplomática España. (2015). *Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación*. Obtenido de [http://www.exteriores.gob.es/documents/FichasPais/Panama\\_FICHA%20PAIS.pdf](http://www.exteriores.gob.es/documents/FichasPais/Panama_FICHA%20PAIS.pdf)

OID, O. d. (2014). *Ficha País de la República de Nicaragua*. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.

OID, O. d. (2016). *Ficha País de la República de Honduras*. Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.

OMC. (2013). *Factores que determinan el futuro del Comercio*.

OMPI. (s.f.). Recuperado el 2016, de [http://www.wipo.int/wipolex/es/text.jsp?file\\_id=229272](http://www.wipo.int/wipolex/es/text.jsp?file_id=229272)

OMPI. (1968). *Convenio Centroamericano para la Protección de la Propiedad Industrial*. Obtenido de [http://www.wipo.int/wipolex/es/other\\_treaties/text.jsp?file\\_id=220538](http://www.wipo.int/wipolex/es/other_treaties/text.jsp?file_id=220538)

OMPI. (2012). *Leyes de Panamá*. El Salvador. Obtenido de <http://www.wipo.int/edocs/lexdocs/laws/es/sv/sv003es.pdf>

ONAPI, R. D. (2000). *ONAPI*. República Dominicana. Obtenido de <http://www.onapi.gov.do/marco-legal.html>

Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (1968). *Organización Mundial de la Propiedad Intelectual*. Obtenido de [http://www.wipo.int/wipolex/es/other\\_treaties/text.jsp?file\\_id=220538](http://www.wipo.int/wipolex/es/other_treaties/text.jsp?file_id=220538)

- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual. (2007). *OMPI*. Obtenido de <http://www.wipo.int/wipolex/es/profile.jsp?code=NI>
- Organización Mundial de la Propiedad Intelectual, Guatemala. (2000). Recuperado el 18 de Septiembre de 2000, de [http://www.wipo.int/wipolex/es/text.jsp?file\\_id=127666](http://www.wipo.int/wipolex/es/text.jsp?file_id=127666)
- Organization of American States. (s.f.). Políticas Comerciales . [www.sice.oas.org/ctyindex/GTM/WTO/.../WTTPRS210\\_3\\_s.doc](http://www.sice.oas.org/ctyindex/GTM/WTO/.../WTTPRS210_3_s.doc).
- PROESA. (2012). *El Salvador un País de Oportunidades en el Sector Calzado*.
- PROESA. (16 de Noviembre de 2015). *PROESA*. Obtenido de <http://www.proesa.gob.sv/novedades/noticias/item/987-el-salvador-present%C3%B3-plan-para-promoci%C3%B3n-de-exportaciones-y-atracci%C3%B3n-de-inversiones-2016>
- Proexport. (2015). *Procolombia*. Obtenido de [http://www.procolombia.co/sites/default/files/ficha\\_pais\\_guatemala\\_.pdf](http://www.procolombia.co/sites/default/files/ficha_pais_guatemala_.pdf)
- Proexport Colombia y Banco Interamericano de Desarrollo. (s.f.). Obtenido de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=36492355>
- Pronicaragua. (2014). Obtenido de <http://www.pronicaragua.org/es/oportunidades-de-inversion/calzado>
- Recinos, M. O. (2011). *Perfil Sectorial de Calzado*. San Salvador: Ministerio de Economía El Salvador.
- Sistema de Información sobre Comercio Exterior, SICE. (s.f.). *Sistema de Información sobre Comercio Exterior, SICE*. Obtenido de [http://www.sice.oas.org/int\\_prop/nat\\_leg/honduras/lprinda.asp](http://www.sice.oas.org/int_prop/nat_leg/honduras/lprinda.asp)

## ANEXOS

---

### ANEXO 1: INFORMACIÓN GRACIA CATÁLOGO





## ¿QUE ES GRACIA CATALOGO?

### NUESTRA EMPRESA!

Gracia Catalogo es una empresa emprendedora, nacida en Santa Ana, que te brinda la oportunidad de obtener tu propio negocio, con la máxima calidad y una atención personalizada que nos caracteriza, disponiendo para todos nuestro **"Afiliados"** el mejor **"Negocio de Venta de Zapatos por Catalogo"**, brindandote los mejores porcentajes de ganancias en Ventas al por menor, que cualquier otra empresa en el mercado, cumpliendo así nuestro compromiso social de proveer a las familias de nuestros **"Afiliados"** una mejor condición de vida.

### PLAN DE AFILIADOS!

Nuestro plan de afiliados, consiste en **"Ventas de Zapatos por Catalogo"**, brindando los mejores márgenes de ganancia para nuestros afiliados, nuestro lema es "Crecer con tigo", nos interesa que todos los pertenecientes a nuestro grupo de afiliados puedan gozar de ganancias y regalías por sus ventas que promueve nuestra empresa, mostrando porcentajes de ganancia del **20%**, **25%**, **30%** y hasta del **35%** por sus ventas realizadas por temporada, promoviendo un crecimiento en ganancias, de igual manera nuestros afiliados tienen la opción de establecer sus metas y ganancias hasta donde ellos puedan imaginar, con el objetivo de que tenga un crecimiento constante.



## ¿COMO PUEDO SER UN AFILIADO/A?

### PASOS PARA SER UN AFILIADO!



#### RELLENA UNA SOLICITUD

El primer paso consiste en elaborar una solicitud que te enviara el equipo de "i love Gracia Catalogo", en linea, el cual deberás contestar y luego enviar para que la información sea procesada por nuestro equipo.



#### IDENTIFÍCATE COMO UN AFILIADO NUESTRO

Luego que la información de tu solicitud sea procesada, nuestro equipo te enviara una imagen que mostrara que eres parte de nuestro "Equipo de Afiliados" y deberás publicarla en tu muro de facebook, con el objetivo de que "20" de tus amigos puedan dar "Me gusta" en tú publicación y en nuestra FanPage.



#### ¡DISFRUTA DE TU AFILIACIÓN!

Luego que se demuestre que esten los 20 "Me gusta" en tu publicación y en nuestra Fanpage, te enviaremos el código de "Afiliación" a tu correo para que disfrutes de todos los beneficios con los que cuenta nuestro "Equipo de Afiliados".

# ¡BENEFICIOS!

¿QUE BENEFICIOS OBTIENES, AL AFILIARTE?



Estos son parte de los beneficios que te brinda "I love Gracia Catalogo" a todos nuestros afiliados por los volúmenes de compras que puedas manejar..



## ¿COMO REALIZA UN PEDIDO?

LO PUEDES HACER POR ESTOS MEDIOS.:

01

### VIA INTERNET



- 1.- Rellenas un formulario de pedido.
- 2.- Se enviara una confirmacion del pedido a tu correo electronico, estableciendo la fecha de entrega.
- 3.- Deberás cancelar el 50% del valor total de la compra por cualquier medio de pago.
- 4.- Se te enviara tu pedido siempre y cuando sea mayor a tres pares, a cualquier parte de EL Salvador, totalmente gratis. Asi mismo deberas cancelar, el 50% del valor restante un dia antes de recibir el pedido.

02

### VIA TELEFONICA



- 1.- Marcas el número proporcionado por nuestro equipo de Ventas, y dictas tu pedido a nuestro Ejecutivo de Ventas.
- 2.- Te confirmara tu pedido via telefonica o enviandote un correo electronico, estableciendo la fecha de entrega
- 3.- Deberás cancelar el 50% del valor total de la compra por cualquier medio de pago.
- 4.- Se te enviara tu pedido siempre y cuando sea mayor a tres pares, totalmente gratis a cualquier parte de EL Salvador. Asi mismo deberas cancelar, el 50% del valor restante un dia antes de recibir el

03

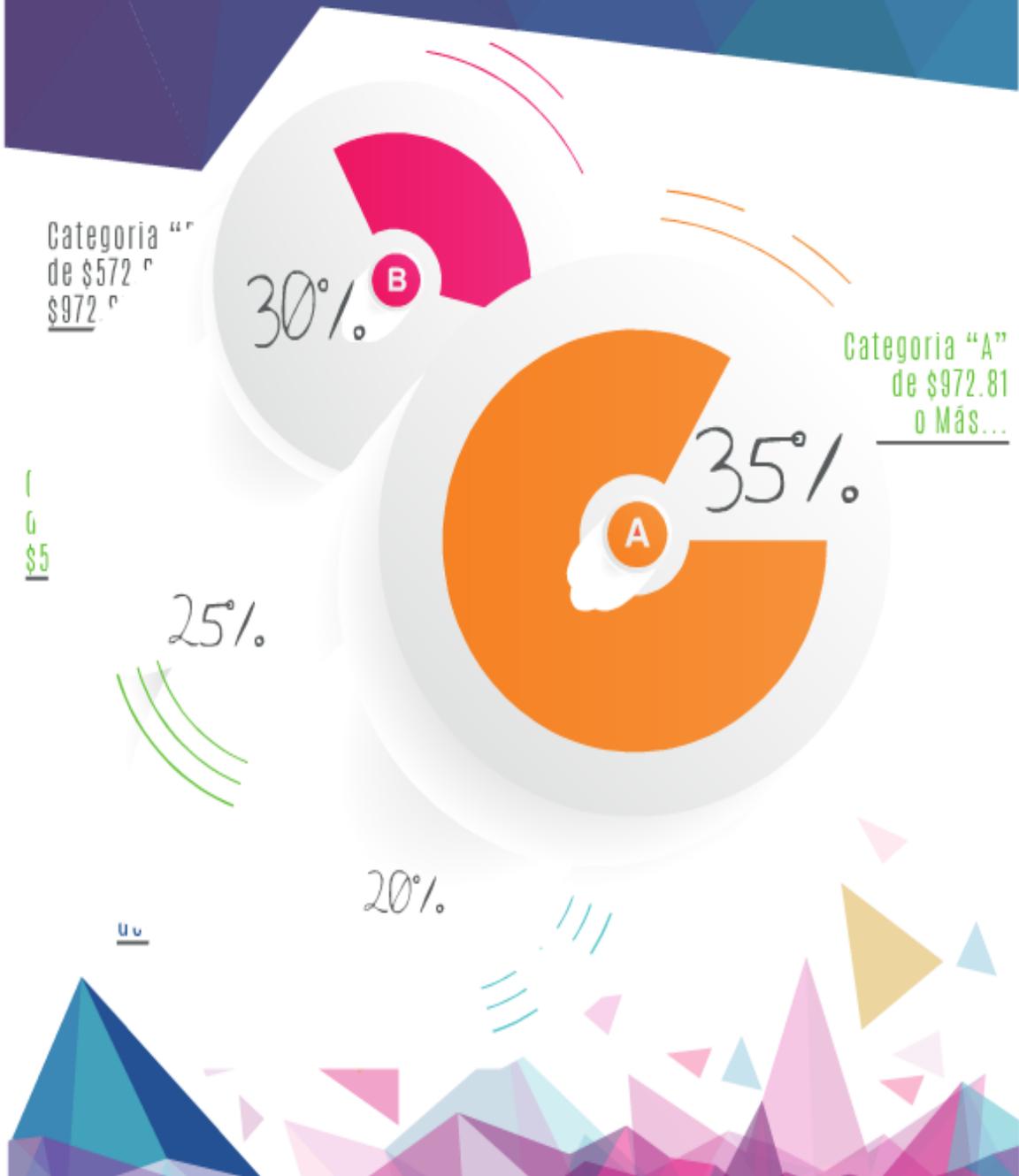
### SALA DE VENTAS



- 1.- Llegas a la tienda y solicitas el producto ordenado, nuestros Ejecutivos de Ventas, tomara el pedido, estableceran la fecha de entrega.
- 2.- Deberás cancelar el 50% del valor total de la compra por cualquier medio de pago.
- 4.- Se te enviara tu pedido siempre y cuando sea mayor a tres pares, totalmente gratis a cualquier parte de EL Salvador. Asi mismo deberas cancelar, el 50% del valor restante un dia antes de recibir el pedido.

# MARGEN DE GANANCIAS!

TABLA DE GANANCIAS PARA NUESTROS AFILIADOS!



# I Gracia Catálogo

EL NEGOCIO PERFECTO PARA TÍ!

# GRACIA

CATALOGO

## FORMAS DE PAGO

### TARJETAS DE CRÉDITO (VISA)

Si tus compras son de contado y únicamente por compras realizadas en el centro de ventas o vía telefónica por medio de PCO,

1

### DEPOSITO A CUENTA CORRIENTE

Si haces tu pedido en línea o vía telefónica, puedes optar por realizar tu pago por medio de un depósito a cualquier de nuestros bancos.

2

## ANEXO 2: INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN



Universidad de El Salvador  
Facultad Multidisciplinaria de Occidente  
Departamento de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Mercadeo Internacional

### ENTREVISTA

Objetivo: Determinar la situación actual y la factibilidad de exportación de Industrias Gracia S.A de C.V.

1. ¿Cómo se originó la Empresa Industrias Gracia S.A de C.V?
2. ¿Cuál es la visión y misión de la empresa?
3. ¿Cuáles son los objetivos principales que persigue la compañía?
4. ¿Cuáles son las políticas que implementa la empresa?
5. ¿Qué mercados objetivos atiende actualmente la compañía?
6. ¿Cuenta la empresa con una estructura organizativa que le permita el logro de los objetivos empresariales?
7. ¿Qué tipo de estrategias de mercadeo emplean actualmente?
8. ¿Cuál es el canal de distribución empleado para entregar sus productos hasta el cliente final?
9. ¿Utiliza el Internet en su proceso de comercialización a nivel nacional?
10. ¿Qué diferencia a su empresa de las demás en la Industria del calzado?
11. ¿Qué tipo de actividades realizan para fidelizar a sus clientes?
12. ¿Qué actividades de promoción realizan para atraer nuevos clientes?

13. ¿Qué medios utiliza para la exhibición de sus productos?
14. ¿Cuáles considera que son sus principales competidores?
15. ¿De qué manera ha afectado a su empresa el auge del calzado proveniente de China?
16. ¿Cuál considera que podría ser una ventaja de su marca frente a la competencia nacional e internacional?
17. ¿Considera que su empresa tiene una participación significativa en la industria del calzado?
18. ¿La empresa ha participado en alguna feria o exposición nacional?
19. ¿Desea participar en una feria comercial a nivel internacional?
20. ¿En cuáles aspectos usted considera que la empresa debe mejorar?
21. ¿Cuenta con la constante innovación en tecnología para mejorar cada uno de sus procesos?
22. ¿Considera que su capacidad instalada es suficiente para abarcar el mercado nacional?
23. ¿Considera que la empresa cuenta con capacidad instalada suficiente para atender nuevos mercados?
24. ¿Considera que Industrias Gracia S.A de C.V tiene mano de obra calificada?
25. ¿Capacita constantemente a su personal de trabajo en áreas que incrementen la productividad y la eficiencia?
26. ¿Considera necesario acudir a alguna institución para recibir los servicios de asesoría, consultoría o capacitación?
27. ¿Su empresa ha sido apoyada por organismos nacionales que promueven la comercialización?
28. ¿Tiene la empresa el conocimiento o ha recolectado información sobre cómo exportar?
29. ¿Tiene conocimientos sobre acuerdos comerciales que facilitan la exportación?

30. ¿Conoce los términos de negociación internacional INCOTERM?
31. ¿Considera que su producto puede ser atractivo a Mercados Extranjeros?
32. ¿A qué países le gustaría exportar?
33. ¿Por qué le gustaría exportar a estos países?
34. ¿Cuál considera que es el producto más exitoso, con el cual le gustaría incursionar en el mercado extranjero?
35. ¿Cuál es el material que se utiliza para la fabricación completa de este calzado?
36. ¿Cuál es el país de procedencia de cada uno de estos materiales?
37. ¿Conoce las partidas arancelarias en las que se clasifica su producto para la exportación?
38. ¿Considera que cuenta con la Infraestructura logística para comercializar con eficiencia sus productos a otros países?
39. ¿Considera que tiene la capacidad financiera para expandirse a nivel internacional?
40. ¿Cuáles considera que son las mayores dificultades para su empresa para realizar una exportación?
41. ¿Conoce o ha visitado instituciones que brindan asesoría sobre cómo exportar?
42. ¿Realiza alguna exportación esporádica o informal?
43. Si el caso es afirmativo, ¿Cuál ha sido el mecanismo y el proceso actual de las exportaciones?
44. ¿Estaría dispuesto a implementar un Plan de Exportación?
45. ¿Estaría dispuesto a implementar un Plan de Marketing Internacional para exportar de manera eficiente sus productos?

## **ANEXO 3: INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

### **ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES EN EL PAÍS DE COSTA RICA**



Universidad de El Salvador  
Facultad Multidisciplinaria de Occidente  
Departamento de Ciencias Económicas  
Licenciatura en Mercadeo Internacional

Objetivo: Determinar el grado de aceptación del portafolio de productos que ofrece Industrias Gracia S.A de C.V al mercado femenino de Costa Rica, en San Rafael, Escazú en el año 2016.

Indicaciones: Lea detenidamente las siguientes preguntas y seleccione la opción que le parezca más conveniente de acuerdo a su criterio.

Edad:

- 15- 25 años
- 26- 35 años
- 36- 45 años
- 45 a más años

#### **PRIMERA PARTE**

1. Seleccione los factores que más intervienen al momento de realizar sus compras de calzado

- Calidad
- Diseño
- Estilo de vida
- Precio
- Servicio al cliente
- Punto de Venta

2. ¿Con que frecuencia compra usted calzado?

- Quincenal
- Mensual
- Trimestral
- Semestral
- Anual

3. ¿Qué tipo de material prefiere para sus zapatos?

- Cuero
- Plástico
- Material sintético
- Tela
- Hule

4. ¿Cuál estilo de calzado se adecua a sus gustos y preferencias?

- Tenis
- Sandalias
- Plataformas
- Tacones
- Zapatillas
- Botas

5. ¿Tiene preferencia por alguna marca de calzado en especial?

- Sí
- No

6. ¿Dónde realiza la compra de zapatos?

- Grandes almacenes
- Tiendas de barrio

- Tiendas especializadas
- Por catálogo
- Por internet

7. ¿A través de qué medios ha conocido las marcas de calzado presentes en el mercado?

- Radio
- Televisión
- Revistas
- Internet
- Catálogo

## **SEGUNDA PARTE**

Luego de la observación del catálogo de productos de Industrias Gracia S.A de C.V, proceda a seleccionar la opción que considere adecuada en las siguientes interrogantes:

8. ¿Anteriormente había escuchado sobre la marca Gracia?

- Si
- No

9. ¿Cómo considera el atractivo del estilo y diseño del calzado Gracia?

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

10. ¿El estilo de la marca se acopla a sus preferencias e imagen personal?

- Si
- No

11. ¿Estaría dispuesto a adquirir zapatos de la marca Gracia?

- Si
- No

Si la respuesta es positiva, continúe con la siguiente pregunta; si es negativa, gracias por completar esta encuesta.

12. ¿En cuál modalidad le gustaría comprar los zapatos de la marca?

- Grandes almacenes
- Tiendas de barrio
- Tiendas especializadas
- Por catálogo
- Por internet

13. ¿Qué tipo de beneficios adicionales le gustaría recibir por ser cliente de la marca?

- Promociones y descuentos especiales
- Exclusividad de estilos
- Facilidades de pago
- Servicio a domicilio