

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Dirección Académica

Escuela de Ciencias Empresariales

Licenciatura en Negocios Internacionales

**EVALUACIÓN DE LAS CONDICIONES DE EXPORTACIÓN DE LA PEQUEÑA Y  
MEDIANA EMPRESA TEXTIL Y DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE  
INTERNACIONALIZACIÓN**

Evaluación de las condiciones de exportación de la pequeña y mediana empresa textil y desarrollo de una estrategia de internacionalización

Carlos Gino González Hernández, carné 991087

Proyecto de graduación presentado ante el programa de Ciencias Empresariales como parte de los requisitos para optar por el grado de Licenciatura

San José, Costa Rica

8 de enero del 2001

## **TRIBUNAL EXAMINADOR**

Bernardo Márquez Colochio, MBA

Director del CIDE

Representante del Rector\_\_\_\_\_

Presidente del Tribunal

Juan Ricardo Wong Ruiz, MBA

Director Académico\_\_\_\_\_

Escuela de Ciencias Empresariales

Licenciada Hannia Arce Porras

Profesora tutora\_\_\_\_\_

## DEDICATORIA

A mi padre celestial

con el más profundo respeto,  
a Él, quien con su infinita misericordia  
hizo posible que naciera de nuevo a una nueva vida,  
y vida en abundancia.

A mi madre Floribeth y a mi padre Agustín,  
quienes me dieron el ser  
y a quienes hasta hace poco tiempo entendí  
por lo que pasaron para dármele.

A mis hijas Karla Gina y Adriana,  
A quienes amo tanto y fueron el motivo de este esfuerzo.

*Antes, en todas estas cosas somos más que vencedores por medio de aquel que*

*nos amó.*

*Romanos. 8.37*

## AGRADECIMIENTO

**Mi más profundo agradecimiento al trino Dios, en la manifestación de sus tres divinas personas, Padre, Hijo y Espíritu Santo; por su amor, gracia y comunión.**

Quiero expresar también mi agradecimiento a mis padres Floribeth y Agustín, a mis hermanas Yuri, Geannina y Jeacqueline por ser mi familia.

Agradezco a mis hijas Karla Gina y Adriana, porque siempre han estado en mi corazón cuando necesité de motivación para continuar.

Es mi deseo también manifestar mi agradecimiento a todos los profesores que tuve a lo largo de mi carrera y en especial a Juan Carlos Ramírez, Alexander López y Hannia Arce por su apoyo y porque les admiro por su capacidad profesional.

Quisiera en este párrafo dejar mi agradecimiento a todas aquellas personas que de una u otra manera me apoyaron en esta empresa y que por muchas razones no es necesario que se mencionen, pero si deseo manifestar mi agradecimiento muy especial al MBA. Jorge Luis Mora Artavia, por su incondicional apoyo en los momentos difíciles de mi carrera.

## **PRESENTACIÓN**

**Este trabajo de graduación representa la culminación del programa de estudios impartido por la Escuela de Ciencias Empresariales de la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, para la carrera de Licenciatura en Negocios Internacionales.**

**Su temática es una evaluación de las condiciones existentes en lo interno del país en materia de exportaciones, con un enfoque hacia la pequeña y mediana empresa dentro del área de producción de los textiles. Así mismo, con la información recopilada y los conocimientos adquiridos, se pretende formular una estrategia de internacionalización que permita a estas empresas proyectarse hacia mercados altamente competitivos, utilizando sus ventajas para enfrentar la agresiva competencia que significan las corporaciones multinacionales.**

## TABLA DE CONTENIDOS

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>01</b>
<b>CAPÍTULO I: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO</b>	<b>03</b>
<b>A. El problema y su importancia</b>	<b>04</b>
1.Aspectos situacionales	04
2.Antecedentes	06
3.Delimitación del problema	07
4.Justificación	08
<b>B. Objetivos del estudio</b>	<b>09</b>
1.Objetivos	09
a.Generales	09
b.Específicos	09
2.Definición de variables	10
<b>CAPÍTULO II: TEORIA</b>	<b>13</b>
<b>A.Entorno</b>	<b>14</b>
1.Entorno internacional	14
2.Entorno político	17
3.Entorno económico	22
<b>B.Comercio Internacional</b>	<b>26</b>
1.Generalidades	26
2.Teoría de la ventaja absoluta	27
3.Ley de la ventaja comparativa	28
4.Oferta y demanda	28
5.Términos de intercambio	29
6.Economías de escala	30
7.Costos de transporte	30
8.Mercados de divisas	31
9.Balanza de pagos	32
10.El GATT	33
11.La OMC	33
12.Las corporaciones multinacionales	34

13. Alianzas estratégicas	37
14. Comercio y ambiente	37
C. Exportaciones	40
1. Comportamiento de las exportaciones en Costa Rica	40
2. Programas para la promoción de exportaciones en Costa Rica	40
<b>CAPÍTULO III:</b>	
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>55</b>
A. Investigación	56
1. Definición de investigación científica	56
2. Tipos de investigación	57
a. Investigación exploratoria	57
b. Investigación descriptiva	58
c. Investigación aplicada	58
d. Investigación no experimental	59
B. Origen de los datos	60
1. Sujetos	60
a. Conjunto investigado	60
2. Fuentes de información	61
C. Descripción de los instrumentos	61
D. Alcances y limitaciones	62
1. Alcances	62
2. Limitaciones	62
<b>CAPÍTULO IV:</b>	
<b>RESULTADOS</b>	<b>63</b>
A. Entrevista	64
<b>CAPÍTULO V:</b>	
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	<b>81</b>
A. Conclusiones	81
1. Información general	81
2. Condiciones de exportación	83
3. Estrategia de exportación	85
B. Recomendaciones	86
1. Información general	86
2. Condiciones de exportación	87
3. Estrategia de exportación	88

## **CAPÍTULO VI:**

<b>PROPUESTA</b>	<b>90</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>92</b>
<b>Bibliografía citada</b>	<b>100</b>
<b>Bibliografía consultada</b>	<b>102</b>
<b>DECLARACIÓN JURADA</b>	<b>104</b>
<b>Declaración</b>	<b>104</b>
<b>APENDICES</b>	<b>105</b>

## LISTA DE CUADROS

### Lista de cuadros

	<b>Título</b>	<b>Pág.</b>
<b>Cuadro N° 1</b>	<b>Aranceles promedio anteriores y posteriores a la Ronda Uruguay en los Estados Unidos, la Unión Europea y Japón.</b>	<b>20</b>
<b>Cuadro N° 2</b>	<b>Términos de intercambio de países industriales y en desarrollo.</b>	<b>28</b>
<b>Cuadro N° 3</b>	<b>Las 30 corporaciones multinacionales industriales más grandes del mundo en 1995.</b>	<b>34</b>

## **LISTA DE APÉNDICES**

### **Lista de apéndices**

	<b>Nombre</b>	<b>Pág.</b>
<b>Apéndice N° 1</b>	<b>Mapeo conceptual</b>	<b>100</b>
<b>Apéndice N° 2</b>	<b>Guía de entrevista</b>	<b>101</b>
<b>Apéndice N° 3</b>	<b>Datos estadísticos</b>	<b>102</b>

## **RESUMEN EJECUTIVO**

**El presente trabajo de investigación trata sobre una evaluación de las condiciones existentes en lo interno del país en materia de exportaciones, con un enfoque hacia la pequeña y mediana empresa dentro del área de producción de los textiles. Así mismo, con la información recopilada y los conocimientos adquiridos, se formula una estrategia de internacionalización que permite a estas empresa proyectarse hacia mercados altamente competitivos, utilizando sus ventajas para enfrentar la agresiva competencia que significan las empresas extranjeras tanto en el mercado doméstico como en el internacional.**

**El conjunto investigado corresponde a la Compañía Textil Centroamericana, representada por su gerente de tráfico de exportación e importación, quien respondió a la totalidad de las preguntas formuladas en la guía de entrevista; (ver apéndice N° 2) instrumento diseñado para extraer la mayor información posible para el logro de los objetivos del presente trabajo de investigación.**

**Al finalizarlo se pudo concluir que la rama de producción de los textiles costarricenses ha venido experimentando desde la pasada década una fuerte caída en su producción nacional, no así para las empresas que suelen producir para los mercados extranjeros y en volúmenes elevados. La internación de productos textiles del extranjero en el mercado doméstico ha provocado una merma sensible en la industrialización textil de las pequeñas y medianas empresas del sector, llevando a muchas de ellas a su extinción. Esta situación se debe a las políticas macroeconómicas que las últimas administraciones han puesto en práctica con la intención de atraer inversión extranjera directa y establecer tratados de libre comercio sin tomar en cuenta políticas que permitan a la empresa nacional competir en igualdad de condiciones. Por lo tanto, que se hace necesario que las empresas del sector textil nacional reaccionen formulando su propia estrategia para reconquistar el mercado doméstico y lanzarse a incursionar en mercados extranjeros.**

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación pretende llevar a cabo una evaluación de las condiciones de exportación con que cuenta el país, enfocándose exclusivamente en lo que se refiere a la pequeña y mediana empresa (PYMES), y sobre todo dentro de la rama de producción nacional de los textiles. Esto con la intención de que la evaluación permita arrojar información valiosa para ser utilizada como insumo en el desarrollo de una estrategia de internacionalización, que sirva de orientación a las PYMES del país que aún no realizan operaciones de exportación de sus productos textiles en los mercados extranjeros.

En el capítulo primero se formula el problema y su importancia dentro del proceso de la investigación y la consecución del desarrollo del tema propuesto. En cuanto a los aspectos situacionales, se hace una presentación de los acontecimientos a nivel mundial y nacional que han permitido a la pequeña y mediana empresa de los textiles tomar relevancia en el accionar comercial internacional. En los antecedentes toman importancia las debilidades y amenazas que rodean el entorno de las PYMES de la rama de producción de los textiles. Al delimitarse el problema, se pretende centralizarlo en las PYMES de la rama de producción de los textiles. La justificación del problema establece la razón de ser del trabajo. En este apartado se plantean las fortalezas y oportunidades que el trabajo pretende alcanzar para las empresas que son objeto de estudio. Con la intención de establecer un rumbo concreto para el trabajo, se introducen los objetivos del estudio, desglosados en generales y específicos. Para la definición de las variables se construye un cuadro con los objetivos específicos, su respectivo referente, las variables con su correspondiente definición, los indicadores y la definición instrumental.

El capítulo segundo establece todos los aspectos teóricos relacionados con el tema de investigación. Se incluyen citas bibliográficas de autores y estudiosos en campos tales como el comercial, económico y empresarial que han desarrollado investigaciones de relevancia para la ilustración del tema central de la tesis. El marco teórico se desarrolla siguiendo la estructura contemplada en el mapeo, y para ilustrarlo se incluyen cuadros y gráficos que permiten mostrar de manera visual y comparativa lo que literalmente se está expresando en la redacción del apartado teórico.

En el capítulo tercero, se presenta la metodología por seguir. Se define de manera personal y mediante un ensayo lo que es investigación y su importancia.

Para mostrar el origen de los datos, se señalan las características básicas de las personas y documentos que se seleccionaron para la aplicación de los instrumentos, los cuales fueron utilizados para obtener la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos del estudio. Además se indican todos aquellos materiales de importancia didáctica en el desarrollo del trabajo de investigación. En este apartado, se describen detalladamente los instrumentos empleados para la recolección de la información.

En el título de los alcances se indican los beneficios que obtendrán las PYMES de la rama de producción de los textiles en el mediano y largo plazo, tanto en el mercado doméstico como en las exportaciones. De existir limitaciones, se indicará la justificación de los inconvenientes bajo los cuales se entrega el trabajo.

En el capítulo cuarto se realiza un análisis de los resultados obtenidos mediante la aplicación de los instrumentos de acuerdo con cada uno de los objetivos planteados.

El capítulo quinto incluye las conclusiones y recomendaciones basadas en los referentes de cada uno de los objetivos específicos que se plantearon para el trabajo de investigación.

El capítulo sexto, contiene la propuesta para el desarrollo de la estrategia de internacionalización de la pequeña y mediana empresa de la rama de producción de los textiles.

## CAPÍTULO I

### FORMULACIÓN DEL PROBLEMA Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO

## A. El problema y su importancia

### 1. Aspectos situacionales

Luego del surgimiento de la revolución industrial en Inglaterra y el potencial económico adquirido por esta nación, el proceso de industrialización se exportó a los países de Europa, convirtiéndose ésta en el centro de mayor importancia económica y comercial del mundo. Se dio inicio a una nueva era que marcaría las pautas para la política mundial y con ella surgen las filosofías que posicionarían al viejo mundo como potencia hegemónica del accionar industrial y comercial.

No fue sino hasta la devastación provocada por las guerras mundiales, en especial la Segunda Guerra Mundial, cuando aprovechando la situación existente, Estados Unidos aparece en el escenario internacional como colaborador de la reconstrucción de Europa y toma su papel de nación hegemónica.

Para esta época, el escenario comercial se vuelve más agresivo y los países industrializados pasan a ser verdaderos poseedores del poder económico y político. La producción en masa y los volúmenes de ventas de las empresas, empiezan a ser tan significativos que la sola facturación de algunas de ellas superan considerablemente al Producto Interno Bruto de muchos países del mundo.

Como contra peso a la nación hegemónica de filosofía capitalista se encuentra la Unión Soviética como potencia dentro de la filosofía socialista; esta representa la contraparte de una nueva forma de hacer guerra en el mundo y se gesta una larga época de guerra fría, en donde los eventos bélicos surgen en cualquier parte del planeta, auspiciados por las potencias mundiales.

Para la segunda mitad del siglo veinte la capacidad económica de las potencias toma un nuevo rumbo, y comienza una nueva era de competencia tecnológica hacia el espacio exterior y a lo interno del planeta. Aparecen nuevas naciones en el escenario industrial tales como Japón, China, Taiwán, Hong Kong y otras del continente asiático.

El potencial bélico y económico de las naciones poderosas del mundo ha crecido tanto que la tónica del respeto de unas hacia otras, las mueve a la búsqueda de nuevas opciones para la paz. Es aquí, entonces, cuando se convierte en parte importante de la política de los acuerdos surgidos de las cumbres internacionales, quedando en segundo plano discusiones sobre territorialidad y soberanía.

La variable comercial se convierte en la tónica de la política internacional; los países grandes y pequeños empiezan a acercarse y establecen acuerdos comerciales que dan paso a tratados de libre comercio y a la conformación de mercados únicos, como en la Unión Europea. La diversidad de los mercados, los gustos y preferencias de los consumidores produce una serie interminable de opciones para la fabricación de productos, por lo que también emerge en el escenario comercial una gran diversidad de empresas que empiezan a encontrar mercados en los diferentes países para los productos que fabrican.

La nueva generación de empresas y corporaciones multinacionales que aparecen en el escenario mundial, requieren de nuevas políticas de planeación ya que se empiezan a preocupar por una atención global de los mercados, dejando de lado con este accionar muchos nichos que pueden ser atendidos de manera eficiente por la pequeña y mediana empresa.

La pequeña y mediana empresa o PYMES como se le ha designado últimamente, comienza a hacerse sentir en muchos países del mundo, no solo en los industrializados sino también en países de menor potencial tecnológico, económico y comercial. Este tipo de empresas tienen la particularidad de que un importante rubro dentro del producto interno bruto, además de su función social, al servir como una de las más importantes fuentes de trabajo.

En naciones tales como Italia, Alemania y España, las PYMES se han destacado por su alto grado de internacionalización, factor importante para evaluar los niveles competitividad que estas pueden alcanzar. Por su parte, en Estados Unidos han alcanzado importantes éxitos en sus operaciones internacionales, tanto así que se les denomina “los pequeños gigantes” o “las mini naciones”.

En un país como México, con mayor similitud de condiciones a las de Costa Rica, la pequeña y mediana empresa mantiene elevados estándares de productividad y calidad, esto le ha permitido un incremento entre un 4 y 5 por ciento del producto interno bruto en los últimos cinco años, además de haber generado cerca de 400.000 nuevos empleos.

En Costa Rica, la pequeña y mediana empresa se encuentra ocupada en su mayor parte a la atención del mercado nacional. Son pocas las que se han aventurado en los mercados internacionales. En su mayoría están enfocadas hacia la exportación de productos provenientes del agro, como es el caso las empresas exportadoras de plantas y flores tropicales. En la rama de producción de los textiles las PYMES costarricenses no suelen exportar grandes volúmenes de producto terminado; por lo general suelen participar en la producción exportable únicamente aportando el proceso de confección como valor agregado al producto final.

## 2. Antecedentes

La rama de la producción de los textiles es amenazada fuertemente por la competencia agresiva ejercida por las empresas que, al tener condiciones más favorables, suelen producir en los países que ofrecen beneficios especiales por el hecho de realizar inversiones en tecnología, infraestructura y brindar acceso a fuentes de trabajo. La atracción de inversión extranjera ha sido una de las variables de mayor importancia en los programas de gobierno de la mayoría de las administraciones gubernamentales de las últimas décadas. Esta a su vez ha generado gran cantidad de empleos en el territorio nacional, pero también ha diezmado a la pequeña y mediana empresa del país de las oportunidades de competir en igualdad de condiciones, dado que los requisitos para participar de los incentivos que proporcionan los regímenes de Zona Franca o de Perfeccionamiento Activo requieren de altas inversiones y de mercados extranjeros, con los que las PYMES nacionales no cuentan.

La falta de una cultura de internacionalización por parte de los empresarios nacionales, es un factor que debilita a las empresas que aún teniendo la capacidad de producción para atender nichos de mercado en el exterior, continúan produciendo, de manera eficiente, solo para el mercado nacional.

Para las pequeñas y medianas empresas de la rama de producción de los textiles de Costa Rica, la apertura de mercados representa una amenaza inminente que se refleja en la reducción del mercado nacional a causa de la internación de productos textiles con reducciones considerables de los aranceles de importación.

La falta de una política más consistente en materia promoción de las PYMES y de programas de cooperación estatal, amenaza la estabilidad de estas empresa, sobretodo por la falta de acceso a crédito blando y oportuno para desarrollarse mediante una estrategia de internacionalización y de defensa del mercado nacional.

Las PYMES nacionales son débiles en cuanto a gestión administrativa, a causa de la equivocada práctica de ubicar en los altos mandos a ejecutivos que por lo general suelen ser propietarios o accionistas que fomentan a través del tiempo el nepotismo.

### 3.Delimitación del problema

El problema central del estudio radica, principalmente, en que la pequeña y mediana empresa de la rama de producción de los textiles en el país, se encuentra en riesgo a causa de lo desproporcionado de la competencia interna del mercado nacional y a la falta de estrategias que le permitan incursionar de manera eficiente en los mercados extranjeros que se están abriendo a raíz de los tratados de libre comercio que se negocian tanto regionalmente como con países de otras latitudes.

#### 4. Justificación

La razón de ser del presente trabajo de investigación radica en las fortalezas que las pequeñas y medianas empresas de la rama de producción de los textiles adquirirán por medio de una estrategia de internacionalización que les permita revisar su estructura interna en aras de implantar una gestión administrativa más moderna y acorde con las necesidades que se requieren para convertirse en una empresa competitiva. Estas fortalezas se enfocarían en la contratación eficiente de un personal que cuente con un perfil acorde con los requerimientos del puesto, programas de capacitación permanente para el personal operativo, desarrollo del personal ejecutivo, modernización de la tecnología y una infraestructura acorde con cada proceso.

Con la puesta en marcha de la estrategia elegida por parte de las empresas se están brindando así mismas, el acceso a oportunidades que las circunstancias actuales ofrecen, en especial las de participar como independientes o en su defecto, mediante alianzas estratégicas con similares del país o extranjeras en los tratados de libre comercio que los gobiernos negocian con sus homólogos de la región o del resto del continente. El acceso a mercados de alto volumen de consumidores en condiciones arancelarias más favorables, es sin duda una de las mayores oportunidades a las cuales las PYMES podrían tener acceso.

Tanto en fortalezas como en oportunidades, los beneficios para las PYMES representan un patrimonio que con el tiempo y la experiencia les procurará grandes satisfacciones tanto económicas como de rentabilidad, además de la de continuar en el mercado con una mejor imagen y proyección a futuro.

No se puede dejar de lado el hecho de que solamente una empresa que se mantiene en el mercado activamente es capaz de desarrollar ventajas competitivas que le pueden representar negociaciones cada vez más beneficiosas y por ende adquirir la capacidad de crecer con rentabilidad, que son los objetivos primordiales de toda compañía.

## B.Objetivos del estudio

### 1.Objetivos

#### a.Generales

- Evaluar las condiciones de exportación de la pequeña y mediana empresa textil a lo interno del país.
- Proponer una estrategia que oriente a la pequeña y mediana empresa del textil hacia los mercados extranjeros.

#### b. Específicos

- Evaluar la información general de la situación imperante en el país, en cuanto a información técnica y comercial, para obtener un panorama sobre el tema de estudio.
- Analizar las condiciones de exportación en cuanto a opción de mercados, fuentes de financiamiento y capacidad de transformación interna de la pequeña y mediana empresa del textil, con el propósito de determinar la viabilidad de la propuesta.
- Identificar la estrategia de exportación, basada en los factores de competitividad interna del país y la formulación de la estrategia, que ofrecen al proyecto su razón de ser.



### DEFINICION DE VARIABLES

OBJETIVOS ESPECIFICOS	REFERENTE	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	DEFINICION INSTRUMENTAL
<p>Analizar las condiciones de exportación en cuanto a opción de mercados, fuentes de financiamiento y capacidad de transformación interna de la pequeña y mediana empresa del textil, con el propósito de determinar la viabilidad de la propuesta.</p>	<p>Condiciones de exportación</p>	<p>Opción de mercados</p> <p>Fuentes de financiamiento</p> <p>Capacidad de transformación interna</p>	<p>Se refiere a los mercados de posible acceso y que ofrecen opciones favorables para las empresas.</p> <p>Personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, que cuentan con el capital para financiar proyectos de exportación.</p> <p>Se refiere a la capacidad de las empresas de modificar su gestión administrativa.</p>	<p>Mercado doméstico. Tratados de libre comercio. Mercados regionales.</p> <p>Capital propio. Créditos bancarios. Apoyo gubernamental.</p> <p>Contratación de personal. Capacitación y desarrollo Infraestructura. Tecnología.</p>	<p>Entrevista a expertos</p> <p>Entrevista a expertos</p> <p>Entrevista a expertos</p>

### DEFINICION DE VARIABLES

OBJETIVOS ESPECIFICOS	REFERENTE	VARIABLES	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	INDICADORES	DEFINICION INSTRUMENTAL
Identificar la estrategia de importación, basada en los factores de competitividad externa del país y la formulación que ofrecen al proyecto su razón de ser.	Estrategia de exportación	Factores de competitividad externos del país.	Se refiere a los factores con que se evalúa a nivel internacional la competitividad de las empresas.	Grado de internacionalización. Ciencia y tecnología. Administración. Recursos humanos. Oportunidades.	Entrevista a expertos
		Formulación de estrategia.	Se refiere a los elementos por tomar en cuenta para establecer la acción estratégica.	Capacidades internas. Preferencias de la empresa. Restricciones ambientales.	Entrevista a expertos

## CAPITULO II

Marco Teórico

## A. Entorno

### 1.El entorno internacional

Con el surgimiento del capitalismo en Europa como una nueva filosofía económica, que tiene sus raíces luego de la decadencia del sistema monárquico de la edad media, aparece en el escenario comercial una nueva manera de hacer negocios, que marca una nueva era de progreso para las naciones del mundo.

La expansión del comercio de una manera más agresiva trajo consigo el desarrollo de grandes centros urbanos y una especialización del trabajo, la cual a causa de la costumbre artesanal que se venía practicando, provocó un fuerte impacto en los métodos de producción nunca antes imaginados. Con la agrupación de los artesanos en centros de producción manufactureros, la especialización del trabajo mejoró la calidad de los productos, y por ende se dio un cambio radical en las costumbres, los gustos y preferencias de los consumidores de la época. Los productores del agro no se quedaron de brazos cruzados y generaron una poderosa migración, que cambió el panorama de los campos, convirtiéndolos en urbes de considerable importancia.

Para principios del siglo XVI, con la transformación de los métodos de producción, aparece en el escenario mercantil de las naciones que marcaron pautas hegemónicas en la producción de bienes de consumo industrial, la empresa capitalista; la cual, debido a las necesidades de gestión y un funcionamiento acorde con el panorama nacional e internacional, presenta funciones más sofisticadas en campos como la contabilidad; mecanismos financieros como las letras de cambio; instalaciones bancarias; compañías propiedad de accionistas y las bolsas de valores.

En el siglo XVII, con la industria naviera como una de las industrias que marcó un reto sin precedentes en la transportación de los productos en forma masiva hacia los nuevos mercados y con las nuevas perspectivas de los gobernantes, en su

búsqueda de poderío colonial y de rutas novedosas de comercio que brindaran a las naciones la oportunidad de ampliar su campo de acción en el comercio de nuevos productos y tierras lejanas para el enriquecimiento de las naciones europeas, tomó gran auge el reino español, con su incursión hacia occidente, topándose con las colonias establecidas en el nuevo mundo. Este hecho fue muy importante para España y Portugal, debido a la extracción de metales preciosos de sus colonias, la cual las ubicó en una posición de relevancia en el escenario europeo.

En el siglo XVIII, la Revolución Francesa y la Revolución Industrial, la burguesía tomó un papel relevante en el poder político, debido a su posición económica. Fue entonces, cuando la industria se desarrolló sobre una base capitalista mediante un proceso de transformación de las materias primas y de los productos terminados por medios mecánicos que dependían de fuentes de energía, por lo cual le correspondió a Europa y Estados Unidos darle gran impulso a las ciencias y al desarrollo de la máquina. Esta nueva era produjo mejoras tanto en la calidad como en la velocidad de la producción industrial, por lo que fue necesario mejorar los medios de transporte para llegar más rápido a los mercados de consumo.

Un evento importante en el siglo XIX, fue la independencia de las colonias europeas en América, ya que generó una nueva perspectiva para las intenciones comerciales de los Estados Unidos, el cual para ese tiempo ya empezaba a dar muestras de nación hegemónica en el nuevo mundo. Esta situación representó un golpe para el poderío económico de Europa y una oportunidad para Estados Unidos, que ponía sus ojos en América Latina como fuente importante de materias primas.

Para principios y mediados del siglo XX, los eventos se suceden de manera más frecuente, provocando en el escenario internacional una influencia más fuerte en las naciones del mundo. Eventos tales como la primera y segunda guerras mundiales dan a los países protagonistas cambios bruscos en sus estructuras.

Por ejemplo la situación de Europa como continente abatido por la doble destrucción de las guerras y el surgimiento de los Estados Unidos como potencia económica a raíz de la reconstrucción de Europa, en la que tomó un papel de relevancia aprovechando las circunstancias del momento.

En la segunda mitad del siglo XX las estructuras de los estados occidentales tienden a filosofías más participativas y una fuerte corriente democratizadora y de relaciones comerciales entre los estados. La industria crece, tanto en tamaño como en variedad, dado que la industria de los bienes y la de servicios experimentan expansiones inimaginables; las fuentes de energía son variadas y las materias primas para la fabricación de bienes industriales y finales aparecen en múltiples regiones del mundo, tanto en su forma natural como producto de la investigación científica.

Las ciencias toman un lugar preponderante, y la conquista del espacio exterior es el generador de importantes descubrimientos que sitúan a las naciones participantes en posiciones de privilegio para el logro de fuentes de riqueza tales como el conocimiento de la información pronta y efectiva, en múltiples disciplinas.

Las empresas se tornan más agresivas en su proceso de internacionalización; las corporaciones multinacionales despliegan estrategias expansivas hacia fuentes de materias primas en países anfitriones, que ofrecen condiciones más favorables que el país de origen, aumentando considerablemente el producto interno bruto mundial en el rubro de inversión extranjera directa e indirecta. De esta manera, las posibilidades de comercio internacional se vuelven enormes, y la comercialización de bienes y servicios ya no solo se realiza entre estados sino que emergen las empresas como actores importantes del comercio internacional.

En este escenario comercial, no solo las corporaciones multinacionales toman importancia, también la pequeña y mediana empresa adquieren un lugar de relevancia en el accionar comercial. Sin embargo, la competencia es tan agresiva que se necesitan estrategias para que éstas puedan alcanzar ventajas competitivas

que les permita atender nichos de mercado descuidados por las grandes corporaciones, tal y como lo demuestra la siguiente nota:

*De acuerdo con Bancomex, “El mundo de hoy y del futuro está lleno de competidores. En todas partes, se habla y se escribe sobre la competencia. No obstante, una buena parte de las empresas medianas y pequeñas (EMP) se limitan a un conocimiento general o superficial de lo que significa la competencia y la competitividad. Aún más, difícilmente saben reaccionar ante este entorno y cuentan con los elementos que neutralicen y la superen, de lo contrario sucumbirán.” (1995, 2)*

Sin embargo, mediante concertaciones conjuntas entre las empresas con sus estados, el logro de ventajas que les permita competir con eficiencia en el proceso de internacionalización, es punto importante a tomar en cuenta a la hora de diseñar la estrategia que les permita incursionar en mercados internacionales, analizando variables empresariales tales como las que se describe en la cita textual que a continuación se transcribe:

*De acuerdo con Bancomex, “Ante los retos que plantea la apertura de los mercados y la globalización de la economía, corresponde al sector empresarial y al de las pequeñas y medianas empresas en particular, emprender un proceso de capacitación y fortalecimiento empresarial en: gestión administrativa, producción, tecnología, comercialización, mercadeo y ventas, así como la gestión financiera, en el marco de una estrategia empresarial concertada.” (1995, 6)*

## 2.El entorno político

La política comercial que ha imperado en la mayoría de los países del mundo esta marcada por dos tendencias filosóficas que se remontan a los conceptos básicos concebidos por los pensadores clásicos, tal es el caso de el Proteccionismo y el Libremercado, y para ilustrar se transcribe la siguiente nota.

*De acuerdo con Bancomex, “Desde la formación de las diversas naciones se ha desarrollado una fuerte polémica sobre como deben los países instrumentar sus relaciones comerciales con el resto del mundo. Sobre este particular, las diferentes escuelas de*

*pensamiento económico, han hecho énfasis en destacar dos planteamientos económicos: por una parte, el esquema proteccionista y, por otra, el planteamiento librecambista.”* (1996, 5)

El proteccionismo, o modelo de sustitución de importaciones como se le conoce en la actualidad, se menciona en el folleto confeccionado por Bancomex y titulado “Retos y Oportunidades para la Empresa” de la siguiente manera.

De acuerdo con Bancomex, *“El objetivo básico de estas escuelas se encuadra en la búsqueda de una fuerte participación estatal para regular las actividades económicas, destacando particularmente aquel conjunto de medidas orientadas al control de los procesos de intercambio de bienes y servicios entre una nación y el resto del mundo, es decir, la instrumentación de políticas económicas que favorezcan al desarrollo de exportaciones e inhiban el crecimiento de las importaciones.”* (1996, 5)

De igual manera en el caso del Librecambismo, o modelo de promoción de las exportaciones, seguidamente se presenta una cita que ilustra esta acepción.

De acuerdo con Bancomex, *“En términos generales, la estructura analítica librecambista plantea la no intervención del Estado en la economía, toda vez que, como institución imperfecta, altera el equilibrio macroeconómico. En ese contexto, será el mercado (definido como la concurrencia de oferentes y demandantes) quien regule por sí mismo los procesos económicos, dada la tendencia de procesos automáticos hacia el equilibrio.”* (1996, 8)

El entorno político que cubre la actividad comercial del país ha marcado de manera constante el accionar de las empresas nacionales en el campo del desarrollo de sus capacidades de exportación.

Por décadas, la política nacional ha tenido un enfoque muy fuerte en el campo social, razón por la cual las administraciones han destinado gran parte del producto interno bruto a la educación, la salud y la seguridad ciudadana.

Por ello, el Estado en una acción por la promoción del trabajo, incrementó su actividad empresarial a límites exagerados, provocando con estas decisiones, llegar a un Estado empresario que con el correr del tiempo demostró una terrible ineficiencia, la cual desembocó en un crecimiento desmedido de la planilla, y un consumo desmedido de los recursos adquiridos por las administraciones gubernamentales por concepto de tributos.

Con la intención de generar más empleo y distribuir los ingresos entre la mayor parte de la población, el Estado se convirtió en el empleador más grande del país, haciendo crecer el aparato estatal lo cual degeneró en la creación de puestos de trabajo e instituciones con duplicidad de funciones a un costo que se volvió totalmente inmanejable, dejando de lado programas que requerían de financiamiento enfocado a la inversión que significaba nuevas fuentes de trabajo en el sector productivo. Por esto, el crecimiento de la deuda interna ha provocado en los últimos años un deterioro en la infraestructura del país.

Las telecomunicaciones, la red vial nacional y cantonal, los puertos y aeropuertos; se vieron en problemas a causa de la falta de inversión. Esto significó sin duda un atraso en el desarrollo nacional, involucrando tácitamente al sector privado el cual es un generador de progreso con sus actividades económicas.

A raíz del bajo crecimiento en materia de exportaciones y la reducción de ingresos de divisas por turismo, las relaciones comerciales con los países de la región, y el desmejorado ambiente para la inversión extranjera, se unen a la crisis del problema derivado por los aumentos del petróleo, que a nivel internacional provoca una reducción en la demanda del producto exportable de los países exportadores de materias primas y del agro.

En el entorno político, las decisiones de los gobiernos en relación con la política arancelaria, conforman toda una materia de importancia en el accionar de los mercados nacional e internacional para los productos de importación y exportación.

Los aranceles han sido por tradición una de las formas más importantes de restricción. Este es un impuesto o gravamen aduanero fijado para las mercancías, objeto de intercambio entre la naciones.

El arancel de importación es el gravamen fijado para las mercancías importadas, mientras que el arancel de exportación se aplica a las mercancías de exportación. Este último es una figura poco empleada por países con altos niveles de desarrollo en materia de exportaciones. Sin embargo, suele aplicarse por parte de países pequeños a algunos de sus productos exportables.

El arancel de importación se ha convertido en un mecanismo que emplean las naciones para la protección de la industria doméstica como barrera para la importación de productos de diferentes índoles, que afectarían a los producido en el mercado nacional. Esta práctica es muy empleada en naciones que conservan una estructura netamente proteccionista, con una fuerte filosofía de sustitución de las importaciones.

Los aranceles pueden ser *ad valorem*, en cuyo caso se expresan mediante un porcentaje fijo del valor de las mercancías. El arancel puede ser específico; en tal caso representaría una cantidad fija por unidad de mercancía transada, o en su defecto una combinación de ambos.

El caso es que la política arancelaria ha tenido gran importancia en el accionar comercial en el escenario internacional, en especial para los países adscritos al GATT.

En materia de aranceles, uno de los eventos más importantes a nivel mundial, que significó para el comercio internacional un acto sin precedentes, fue la Ronda Uruguay y sus disposiciones en materia arancelaria. Estas disposiciones llevaron a los países miembros del GATT, y posteriormente, a partir de enero de 1995 al ser miembros de la OMC, a llevar a cabo modificaciones legislativas en sus

constituciones políticas y ajustar los tratados comerciales internacionales existentes y futuros.

Producto de la nueva legislación en materia arancelaria, potencias comerciales de la triada: Estados Unidos, Unión Europea y Japón experimentaron considerables cambios en sus políticas arancelarias, como se demuestra en el siguiente cuadro.

#### CUADRO N° 1

Aranceles promedio anteriores y posteriores a la Ronda Uruguay en los Estados Unidos, la Unión Europea y Japón (porcentajes)

Producto	Estados Unidos		Unión Europea		Japón	
	Antes	Después	Antes	Después	Antes	Después
Productos pesqueros	1.2	0.9	12.9	10.7	5.7	4.1
Productos forestales	0.3	0	0	0	0	0
Minería	1.3	0.8	1.1	0.8	1.3	0.6
Textiles	10.5	7.5	9	6.8	7.4	6
Prendas de vestir	16.7	15.2	12.6	10.9	13	10.2
Acero en lingotes	4.5	0.2	5.3	0.5	3.9	0.6
Minerales no ferrosos	2.9	2.6	7.2	5.9	4.1	2.4
Manufacturas metálicas	4.7	2.8	5.7	3.1	3.4	0.9
Químicos y hule	5	3	7.7	4.2	4.1	1.6
Equipo de transporte	4.8	4.6	6.9	6	1.5	0
Otras manufacturas	3.5	1.5	5.5	2.5	2	0.9
Intercambio total de mercancías	4.6	3.2	5.3	3.2	4.4	2.7

*Fuente: J Whalley y C: Hamilton, The Trading System After the Uruguay Round (Washington, D:C: Institute for International Economics, 1996), p.41.*

En la política internacional, y en especial en lo que se refiere a la rama de producción de los textiles, Costa Rica tuvo que experimentar años de verdaderos problemas con la política de los Estados Unidos, cuando este país en 1995, pretendió establecer una restricción a la cuota para sus importaciones de productos textiles.

Según Raquel Gamboa y María Araujo, *“Costa Rica tuvo un conflicto importante en esta área con los Estados Unidos, dado que el 27 de marzo de 1995 éste último comunicó a nuestro país que establecería restricciones a la cuota de exportaciones de ropa de algodón, así como de fibra sintética que le hacíamos, pues argumentó que el exceso de importaciones perjudicaba su industria interna,....”* (1998, 275)

A raíz de este conflicto, la industria del textil en Costa Rica sufrió un fuerte golpe en las exportaciones, dado que para esa época ésta representaba casi el 91% de la producción nacional. Por ello, Costa Rica recurrió al Órgano de Solución de Diferencias de la Organización Mundial Del Comercio.

Según Yanancy Noguera, *“La Organización Mundial del Comercio (OMC) establecida en enero de 1995, es un sistema de normas que persigue la competencia libre y sin distorsiones. Por tanto, es la base del sistema multilateral de comercio que acopla a 132 miembros y 32 naciones en calidad de observadores (quedan por fuera China, la Federación Rusa, algunas naciones árabes, del pacífico y de la antigua Unión Soviética).”* (1997, 37-A)

Estados Unidos por su parte, en un intento por llevar a cabo negociaciones con Costa Rica y los demás países afectados, presentó una propuesta para la solución del problema. Sin embargo, ésta no fue aceptada dados los términos en que fue planteada ya que exigían que las telas con que se confeccionaran los productos textiles que se exportaran a esa nación fueran procedentes de Estados Unidos, y que a cambio Costa Rica podría elevar su cuota de exportación de 1,9 millones de docenas a 7 millones de docenas anuales.

Según Raquel Gamboa y María Araujo, *“EEUU llevó a cabo una política de restricción al volumen mínimo no condicionado al que cualquier exportador tenía derecho; además pretendía que nuestro país al fabricar la ropa, lo hiciese con tela elaborada en EEUU. Esto era una condición para poder tener acceso a su mercado, ello evidentemente era contraproducente para el sistema multilateral de apertura de mercados, evidenciaba que la protección iba encaminada hacia la industria de fabricación de telas y no tanto de la fabricación de ropa en sí.”* (1998, 276)

No fue sino hasta noviembre de 1997, cuando la Organización Mundial del Comercio favoreció a Costa Rica con la decisión y se obligó a los Estados Unidos a restablecer las condiciones originales; pero a pesar de triunfo logrado, el daño ya había sido causado dado que casi tres años después fueron muchas las empresas que tuvieron que cerrar por causa del conflicto.

*Según Raquel Gamboa y María Araujo, “Este caso es trascendental, ya que constituye un antecedente de la forma correcta en que debe aplicar e interpretar el ATV. Muestra que el sistema multilateral de comercio de la OMC en realidad funciona positivamente, puesto que los países en desarrollo como nuestro país ejercen sus derechos y los cuales son amparados contra mecanismos proteccionistas tan fuertes como el de EEUU. Asimismo, a nuestros empresarios nacionales le brindan la confianza necesaria para operar puesto que la reglas se hacen respetar. También demuestra que Costa Rica actúa de manera seria y responsable y que procede apegado a las disposiciones internacionales que ha suscrito y ratificado, mejorando la posición de nuestro país para atraer inversión extranjera en ese campo. (1998, 284)*

### 3. El entorno económico

El comercio en Costa Rica tiene sus orígenes desde la época de la colonia, pero el tipo de comercio que se realizaba, distaba mucho de lo que se podría llamar libre comercio. Esto debido a que estaba limitado exclusivamente para con España y a precios en extremo reducidos. Esta situación se mantuvo por varios años, hasta que en forma ilegal se mantuvo relaciones comerciales entre las colonias y en algunos casos, pero muy esporádicos, con Inglaterra y Francia.

Dada la posición política de Costa Rica en la época colonial, al pertenecer a la Capitanía General de Guatemala, y a su inopia en riquezas minerales, especies e indígenas a los cuales emplear como mano de obra en calidad de esclavos, la convertían en poco atractiva para la actividad comercial. Sin embargo, se tiene conocimiento de la existencia de algún comercio ilegal con regiones del sur de

Nicaragua, especialmente con la tribu de los Zambos Mosquitos y algunos piratas del Caribe.

La escasez de recursos provocó que los costarricenses se preocuparan más por una economía de auto subsistencia, empleándose en el trabajo de sus tierras. Pero a medida que la población aumentaba y las tierras se concentraban en algunas familias, apareció la relación entre patrón y peones, generando alguna riqueza para los tenedores de la tierra y propiciando éstos que sus hijos estudiaran en el extranjero, de donde trajeron nuevas ideas que produjeron cambios en la mentalidad de auto subsistencia.

Con el cambio de actitud que se fue generando, en 1820 se logra la primera exportación legal de café a Inglaterra. Más adelante se continúa con el cacao, pero la estructura exportadora de Costa Rica se mantiene sin cambios por más de un siglo.

En comparación con Centroamérica, Costa Rica empieza a dar muestras de crecimiento económico especialmente con un incremento en los productos de exportación tales como el café, cacao, caña de azúcar, banano y palma africana, pero de manera poca elaborada y dependiendo exclusivamente del agro, actividad que representaba un valor agregado prácticamente nulo.

El cultivo del café representó para el país prácticamente por siglo y medio el producto de mayor exportación, hasta que en 1970 es sustituido por el banano, el cual era explotado en su mayoría por compañías norteamericanas.

Los esfuerzos por una diversificación de los productos del agro no fueron alcanzados sino hasta 1970 cuando mediante la producción del cacao, la caña de azúcar, la palma africana, el tabaco y el algodón, y al aplicárseles un proceso industrial se alcanza mayor grado de transformación a los productos del agro. Además, se introduce el sector ganadero y pesquero, aunque en forma incipiente.

Hasta inicios de la década de los setenta, la economía costarricense venía experimentando un crecimiento constante. Sin embargo, a mediados de la misma década con la crisis económica internacional, el alza en los precios del petróleo, la reducción en los precios de los productos de exportación y el crecimiento de la deuda externa, se experimentó un fuerte periodo de recesión.

Para 1986 la política económica empieza a experimentar cambios importantes y se abandona el modelo de sustitución de exportaciones por una mayor orientación a la exportación por medio de incentivos que contribuyeron al incremento de la competitividad de la economía internacional

Con el apoyo a una política de neutralidad, la liberalización del comercio en 1990 se consolidó con mayor firmeza a través de compromisos contraídos mediante la adhesión de Costa Rica al Acuerdo General de Comercio y Aranceles (GATT) y luego a la Organización Mundial del Comercio (OMC). Para esta época, el sector público empieza a abandonar la actividad empresarial que venía ejerciendo en algunos campos de la producción, dando espacio al sector privado. Sin embargo, aún se conservan algunos monopolios especialmente en los campos de las telecomunicaciones, seguros y refinamiento de petróleo. En 1993 y 1994 surgió el turismo como la primera fuente de ingresos, más allá de las exportaciones de café y banano.

***Según Gaudy Quesada, “Costa Rica es la principal nación mercantil de América Central. En 1993 fue el segundo exportador de café, correspondiéndole alrededor de una quinta parte de las exportaciones mundiales de banano y aproximadamente un 4% de las de café. De mediados de los años ochenta a 1993, la parte del comercio de bienes y servicios en el PIB creció del 60% al 93%. Sus principales mercados de exportación de mercancías son los Estados Unidos, la Unión Europea y otros países centroamericanos.” (1998, 32)***

En la actualidad el país ha enfocado esfuerzos en la negociación de Tratados de Libre Comercio con México, República Dominicana, Chile, Canadá, Centroamérica y Panamá. Esta iniciativa representa para Costa Rica la oportunidad

de incursionar con sus productos en mercados de gran volumen de consumo debido a su alto índice de población. Sin embargo, la industria nacional requiere de una reconversión de las políticas de producción y de exportación tanto en las empresas de alto volumen de producción, como en la pequeña y mediana empresa, para hacer frente de manera eficiente a la competencia en el mercado doméstico y en los mercados que se están abriendo a raíz de esta iniciativa. Además existe aún la posibilidad de la gran Alianza Comercial de las Américas (ALCA), promovida en diversas cumbres presidenciales por los gobernantes de estados del continente americano.

## B.Comercio internacional

### 1.Generalidades

El comercio internacional es una de las disciplinas que más controversias y estudio ha generado por parte de lo teóricos, estudiosos y las naciones alrededor del mundo. Esto porque desde sus orígenes más remotos ha representado la manera en que las naciones realizan sus transacciones comerciales fuera de sus fronteras. Con el correr de los tiempos esta actividad se ha convertido en el móvil generador de riqueza y por ende la creación de poderío económico y político en el escenario internacional para las naciones que han aprovechado sus ventajas comparativas en aras de la eficiencia comercial, el desarrollo de modelos y teorías económicas, ha marcado la diferencia en cuanto a su posición financiera en el entorno global.

Durante los siglos XVI y XVII se generó un gran bagaje sobre teoría del comercio internacional, específicamente en la filosofía económica de la época denominada mercantilismo.

A grandes rasgos, se sostenía por parte de los mercantilistas que el camino para que una nación se volviese rica y poderosa era ejercer una mayor actividad

exportadora que importadora, de este modo generaría un superávit establecido en metales preciosos especialmente en lingotes de oro y plata. La nación debía estimular las exportaciones y restringir las importaciones, especialmente de artículos de consumo suntuosos. Esta filosofía necesitaba que la actividad económica del país estuviera estrictamente bajo el control gubernamental dado que una nación solo podía ganar poderío económico mediante el comercio y a expensas de otras naciones.

A continuación se procederá a exponer algunas funciones y teorías que se ven involucradas en el comercio de bienes y servicios a nivel internacional.

## 2. Teoría de la ventaja absoluta

Uno de los teóricos clásicos en materia de comercio internacional fue Adam Smith, quien aseguraba que para que existiera comercio entre dos naciones, éstas debían de beneficiarse mutuamente con esa actividad, de lo contrario se produciría un rechazo a la actividad comercial entre ambas. Smith formuló como aporte al comercio internacional la teoría de la ventaja absoluta, de la que se transcribe lo siguiente:

*De acuerdo con Dominick Salvatore, “Según Adam Smith, el comercio entre dos naciones está basado en la ventaja absoluta. Cuando una nación es más eficiente que otra (o tiene una ventaja absoluta) en la producción de una mercancía, pero es menos eficiente que otra nación (o tiene una desventaja absoluta) al producir una segunda mercancía, entonces ambas naciones pueden ganar si se especializan en la producción de la mercancía de su ventaja absoluta e intercambian parte de su producción con la otra nación, a cambio de la mercancía de su desventaja absoluta. Mediante este proceso se utilizan los recursos de la manera más eficiente y la producción de ambas mercancías aumenta. Este aumento en la producción de ambas mercancías mide las ganancias de la especialización en la producción disponible para ser compartida entre ambas naciones por medio del intercambio. (1999,28)*

### 3.Ley de la ventaja comparativa

A esta teoría se le considera la piedra angular del comercio internacional. Fue expuesta por el economista clásico David Ricardo en 1817 en su publicación titulada “Principios de Política Económica y Tributación”.

En esta teoría, al igual que en la de la ventaja absoluta, se manifestaba un fuerte matiz liberalista, dado que David Ricardo promulgaba que la libertad económica proporcionaba mayores ganancias y a su vez era fuente principal de la inversión. Para ilustrar la ley de la ventaja comparativa se transcribe la siguiente cita.

*De acuerdo con Dominick Salvatore, “Según la ley de la ventaja comparativa, aún cuando una nación es menos eficiente que otra (o tiene una desventaja absoluta) en la producción de ambas mercancías, queda todavía la posibilidad de comercio mutuamente benéfico. La primera nación debe especializarse en la producción y exportación de la mercancía en la que resulte menor su desventaja absoluta (es decir, la de su ventaja comparativa) e importar la mercancía en la que su desventaja absoluta es mayor (esta es su desventaja comparativa). (1999, 31)*

### 4.Oferta y Demanda

La oferta y la demanda son variables que tienen gran influencia en el comercio nacional e internacional. En una estructura de mercado, en donde las fuerzas de producción y de consumo tienden a generar el marco comercial en el que se mueven tanto los productores como los consumidores, la oferta y la demanda, tanto de mercancías finales como de bienes y servicios industriales y factores de capital, representan los factores de equilibrio tanto para una fuerza como para la otra. Además, son la oferta y la demanda los determinantes para establecer el precio en que se van a tranzar los productos en los diferentes mercados.

*De acuerdo con Sylvia Saborío, “Hemos visto que la demanda de mercado de un bien es una lista hipotética de las distintas cantidades que los consumidores estarían dispuestos a adquirir a los diferentes precios del bien, por unidad de tiempo, dados sus*

*gustos, ingresos, etc; y que la oferta es una lista hipotética de las cantidades que a cada precio del bien se ofrecería en el mercado, por unidad de tiempo, ceteris paribus.* (1993, 75)

## 5. Términos de intercambio

En términos generales, los términos de intercambio resultan una herramienta para las naciones que participan del comercio internacional, que les permite evaluar la situación que se presenta a raíz de la proporción de las exportaciones con respecto a las importaciones realizadas en determinado período de tiempo. Para ejemplificar con un caso real, se construye un cuadro de una definición sobre los términos de intercambio.

De acuerdo con Dominick Salvatore, *“Los términos de intercambio de una nación se definen como la proporción del precio de sus exportaciones de mercancías respecto al precio de importación de sus mercancías. Puesto que en un mundo de dos naciones las exportaciones de una nación son las importaciones de su socio comercial, los términos de intercambio de este último son iguales al inverso, o recíproco, del primero.”* (1999, 93)

### CUADRO N° 2

Términos de intercambio de países industriales y en desarrollo, años seleccionados. 1972-1996 (valor unitario de exportaciones÷valor unitario de importaciones; 1972=100)

	1972	1973	1974	1978	1979	1980
Países industriales	110	108	97	98	96	89
Países en desarrollo	62	67	97	92	104	115
Países exportadores de petróleo	18	23	66	58	89	126
Países no exportadores de petróleo	119	123	119	114	111	104
	1985	1986	1990	1994	1995	1996
Países industriales	91	99	100	105	106	106
Países en desarrollo	108	99	100	96	96	96
Países exportadores de petróleo	109	59	100	69	60	58
Países no exportadores de petróleo	96	98	100	103	103	103

*Fuente:* Elaborado con datos del FMI, *International Financial Statistics* (Washington, DC. 1997)

## 6. Economías de escala

En el campo de comercio internacional las economías de escala representan un factor importante que influye directamente en la etapa de producción de las industrias que se dedican a la exportación de bienes. Esto debido a que las economías de escala significan una variable importante en la posibilidad de que las industrias puedan obtener ventajas a la hora de ofrecer sus productos en los mercados internacionales a precios más competitivos.

Según Rodolfo Tacsan, ***“Podemos conceptualizar las economías de escala como la reducción de los costos promedios o unitarios logrados por una empresa al aumentar su nivel de producción. Ello obedece fundamentalmente al hecho de que a mayor nivel de producción, los costos fijos por unidad se diluirán, resultando en menores costos por unidad.”*** (1991, 124 y 125)

## 7. Costos de transporte

Los costos de transporte influyen considerablemente en el comercio internacional e incluyen fletes, carga y descarga, primas de seguros e intereses, mientras las mercancías se encuentran en tránsito de un lugar a otro.

Los costos de transporte tienen íntima relación con la producción de los bienes y la ubicación de las industrias. Con el propósito de lograr una reducción en ellos, se establece una relación peso/valor que determinará si una mercancía es objeto de comercio internacional, tal como se describe a continuación:

De acuerdo con Dominick Salvatore, ***“Un bien homogéneo será intercambiado internacionalmente sólo si la diferencia en el precio anterior al comercio en las dos naciones excede el costo de transportar el bien de una nación a otra. La consideración de costos de transporte es la razón por la que casi todos los bienes y***

*servicios no son intercambiados internacionalmente. A estos se les denomina bienes y servicios no comerciados. Se trata de bienes y servicios cuyos costos de transporte exceden las diferencias de precios entre las naciones. Así, el cemento no es objeto de comercio internacional excepto en áreas fronterizas, por su elevada proporción peso/valor . Del mismo modo, la persona promedio no viaja de Nueva York a Londres sólo para cortarse el pelo.” (1999, 173)*

De igual manera, el transporte es una variable importante a la hora de determinar los costos de los bienes y servicios objeto del comercio internacional, ya que las industrias toman en cuenta su localización para llevar a cabo la producción. Con la intención de reducir los costos de transporte las industrias orientan su localización hacia los recursos, instalando sus plantas de producción en donde se encuentran las fuentes de materia prima. Otra orientación para la ubicación de las industrias que pretende reducir costos de transporte, es hacia los mercados, ya que procuran ubicarse en donde se encuentran los mercados de consumo. Por su parte, las industrias desarraigadas propician su ubicación en donde la disponibilidad de otros insumos procura los menores costos de manufactura.

## 8. Mercados de divisas

Los mercados de divisas tienen como función primordial la transferencia de fondos, o poder de compra, de una nación a otra mediante la transferencia electrónica entre bancos o entidades financieras de las diferentes naciones, tal como se transcribe a continuación.

Según Dominick Salvatore, *“Los mercados de divisas son los espacios en los que los individuos, empresas y bancos compran y venden monedas extranjeras o divisas. El mercado de divisas de cualquier moneda –dígase el dólar de los Estados Unidos- se compone de todas las ubicaciones (como Londres, París, Zurich, Frankfurt, Singapur, Hong Kong, Tokio y Nueva York) donde se compran y venden dólares con otras monedas. Estos diferentes centros monetarios están conectados por una red telefónica y pantallas de video, y se encuentran en constante comunicación*

*entre ellos, formando así un solo mercado internacional de divisas.”*  
(1999, 423)

## 9. Balanza de pagos

A raíz de la actividad económica y financiera que se genera mediante las transacciones realizadas, entre las naciones del mundo, ya sea en bienes y servicios o mediante capitales, se cuenta con la balanza de pagos para efectos de mantener un registro contable de esas transacciones, que son de vital importancia para las decisiones gubernamentales y de organismos internacionales.

La balanza de pagos es una herramienta de múltiple uso en la economía de un país. Registra los ingresos y egresos de las diferentes cuentas que la constituyen, como lo son:

- Cuenta corriente: registra las transacciones por importaciones y exportaciones de una nación con el resto del mundo.
- Cuenta de capital: registra los movimientos de capital financiero que sale o entra a la nación.
- Errores y omisiones
- Reservas monetarias internacionales

Según Rodolfo Tacsan, *“El Fondo Monetario Internacional (FMI) define la balanza de pagos como: “Un registro sistemático de todas las transacciones durante un período determinado entre residentes de un país informante y residentes de otros países”.*” (1991, 82)

## 10.El GATT

Conocido de este modo por sus siglas en inglés, y cuya traducción para los países de habla hispana es “El acuerdo General de Aranceles y Comercio”, representa para el comercio internacional la organización que regula las acciones comerciales en la mayor parte del mundo.

Constituido en 1947 con su sede en Ginebra (Suiza), se caracteriza por la regulación de las negociaciones comerciales multilaterales, y su membresía la constituían 124 naciones y otras 24 participaban de manera provisional.

El GATT cubre más del 90 por ciento de comercio mundial y se apoya en tres principios básicos como se transcribe seguidamente:

De acuerdo con Dominick Salvatore,

- ***“La no discriminación. Esto se refiere a la aceptación incondicional del principio de la nación más favorecida, discutido con anterioridad.***
- ***La eliminación de las barreras no arancelarias (como las cuotas), excepto para productos agrícolas y para los casos de dificultades de la balanza de pagos.***
- ***La consulta entre naciones para la solución de disputas comerciales dentro del seno del GATT.”*** (1999, 280)

## 11.La OMC

Quizás el resultado más relevante de las negociaciones comerciales multilaterales de la Ronda Uruguay fue la constitución de la Organización Mundial del Comercio (OMC). Este organismo mundial, creado con base en el GATT, se convirtió el 1 de enero de 1995 en el organismo regulador en materia comercial a nivel mundial más importante de los últimos tiempos.

La OMC tiene cuatro funciones primordiales que son:

- Aplicar, administrar y velar por el funcionamiento de los acuerdos comerciales multilaterales.

- Servir como foro para las negociaciones comerciales multilaterales y brindar el marco necesario para la aplicación de los resultados de esas negociaciones.
- Administrar el entendimiento sobre solución de diferencias.
- Administrar el mecanismo de examen de las políticas comerciales.

La Organización Mundial del Comercio, está constituida por tres órganos principales y tres subsidiarios, ellos son:

- La Conferencia Ministerial: como órgano principal tiene plenos poderes para la toma de decisiones; está constituido por todos los miembros y se reunirá al menos una vez cada dos años.
- El Consejo General: es un órgano principal que desempeña las funciones de la Conferencia Ministerial entre las reuniones de ésta, formado de igual manera por todos los miembros.
- La Secretaría: es el tercer órgano principal , encargado de las funciones administrativas por medio de los funcionarios de la organización. Estas funciones son determinadas por la Conferencia Ministerial.

Los órganos subsidiarios de la Organización Mundial del Comercio son el Consejo del Comercio de Mercancías, el Consejo de Comercio de Servicios y el Consejo de Aspectos de los Derechos de Propiedad Intelectual, todos ellos funcionan bajo la orientación del Consejo General.

## 12. Las corporaciones multinacionales

La definición de corporaciones multinacionales es un tanto difícil de establecer, dado que alrededor de ella se han gestado un sin número de definiciones que mucho dependen del teórico que la exponga; sin embargo, dentro de la concepción más frecuente y aceptada, cualquier definición puede ser válida si ésta engloba el principio de internacionalización de tales corporaciones.

Esto, sin dejar de lado el aspecto de que estas corporaciones realizan operaciones comerciales e industriales fuera de su país de origen, o sea llevan a cabo actividades en países anfitriones, realizando inversiones mediante sus filiales de exportación o las subsidiarias de producción. Estas corporaciones se han destacado también por sus altos volúmenes de ventas y porque representan un alto rubro del PIB mundial. Gran parte de las inversiones extranjeras en países de la periferia son llevadas a cabo por estas corporaciones que por lo general cuentan con su casa matriz en los países del centro.

Una estrategia normal entre las corporaciones para introducirse en los mercados mundiales, ha sido la realización de alianzas estratégicas entre ellas mismas o mediante *joint ventures* con empresas domésticas. Para ilustrar el tema se transcribe la siguiente cita y el cuadro N° 3 con algunas corporaciones de las más poderosas a nivel mundial.

**De acuerdo con Dominick Salvatore, “Uno de los desarrollos económicos internacionales más significativos de la posguerra es la proliferación de las corporaciones multinacionales (CMN). Estas compañías poseen, controlan o administran instalaciones productivas en diversos países. Hoy en día las CMN representan alrededor de 25 por ciento de la producción mundial, y se calcula que el comercio intraindustrial (i.e., comercio entre la empresa matriz y sus filiales internacionales) representa una tercera parte del comercio mundial total de manufacturas. Algunas CMN como General Motors y Exxon, son verdaderos gigantes, con ventas anuales de decenas de miles de millones de dólares, lo cual excede el ingreso nacional de muchas naciones, a excepción de sólo un puñado.” (1999, 376-377)**

## CUADRO N°3

Las 30 corporaciones multinacionales industriales más grandes del mundo en 1995

Lugar	Compañía	Nación de origen	Industria	Ventas anuales (miles de millones de dólares)
1	General Motors	Estados Unidos	Vehículos	169
2	Ford Motor	Estados Unidos	Vehículos	137
3	Toyota Motor	Japón	Vehículos	111
4	Exxon	Estados Unidos	Petróleo	110
5	Shell	G.Bretaña/P.B	Petróleo	110
6	Hitachi	Japón	Electrónica	84
7	Daimler Benz	Alemania	Vehículos	72
8	IBM	Estados Unidos	Computadoras	72
9	Matsushita	Japón	Electrónica	70
10	General Electric	Estados Unidos	Electrónica	70
11	Mobil	Estados Unidos	Petróleo	67
12	Nissan Motor	Japón	Vehículos	63
13	Volkswagen	Alemania	Vehículos	61
14	Siemens	Alemania	Electrónica	61
15	British Petroleum	G.Bretaña	Petróleo	57
16	Chrysler	Estados Unidos	Vehículos	53
17	Phillip Morris	Estados Unidos	Prod. Aliment.	53
18	Toshiba	Japón	Computadoras	53
19	Unilever	G. Bretaña/P.B	Prod. Aliment.	50
20	Nestlé	Suiza	Prod. Aliment.	48
21	Sony	Japón	Electrónica	48
22	FIAT	Italia	Vehículos	47
23	NEC	Japón	Computadoras	46
24	Honda Motor	Japón	Vehículos	44
25	Elf Aquitaine	Francia	Petróleo	44
26	IRI	Italia	Metales	42
27	Phillips Electronic	Países Bajos	Electrónica	40
28	Du Pont	Estados Unidos	Produc. Quím.	38
29	Renault	Francia	Vehículos	37
30	Texaco	Estados Unidos	Petróleo	37

Fuente: "The World Largest Industrial Corporations", Fortune, 5 agosto de 1996, ppF1-F2.

### 13. Alianzas estratégicas

La necesidad de cooperación entre las empresas para incursionar en mercados nuevos o de difícil acceso por razones varias tales como políticas, fiscales, geográficas, ambientales, entre otras, ha llevado a las empresas del mundo a establecer alianzas que les permitan incursionar con sus productos en mercados de elevado poder demográfico. Las alianzas entre empresas, como estrategia para generar mayor potencial con la unión de sus fortalezas, ha representado parte importante en la constitución de verdaderos gigantes del comercio internacional, expresado así en la siguiente cita:

*De acuerdo con Jordan B. Lewis, “En una alianza estratégica las empresas cooperan por una necesidad mutua y comparten los riesgos a fin de alcanzar un objetivo común. Las compañías pueden tener el mismo objetivo sin necesitarse mutuamente, pero en este caso cada una intentará lograrlo por sus propios medios. Si no comparten los riesgos no pueden esperar un compromiso mutuo, y lo tendrán solamente si se necesitan para alcanzar el mismo objetivo.*

*Las alianzas estratégicas permiten acceder a muchos más recursos de los que puede poseer o adquirir una sola empresa. Este proceso puede ampliar considerablemente su capacidad para crear nuevos productos, reducir costes, incorporar nuevas tecnologías, penetrar en otros mercados, desplazar a los competidores, alcanzar la dimensión necesaria para sobrevivir en un mercado mundial, y generar más dinero para invertir en tareas esenciales. (1993, 23)*

### 14. Comercio y ambiente

A causa de la Revolución Industrial, este mundo en que vivimos ha experimentado un desarrollo tecnológico jamás imaginado para los antepasados del siglo XVIII, quienes en su lucha por maximizar la producción industrial dejaron de lado su propia protección, la de las futuras generaciones y la del planeta en general.

El desarrollo de un mundo industrializado es una de las causas que ha contribuido en mayor grado a la desestabilización de la armonía ecológica del planeta y la destrucción de los recursos naturales, que son parte de los factores de producción más importantes en el desarrollo industrial.

El agotamiento de las fuentes de recursos naturales, tales como los bosques, suelos, el aire, el agua y la extinción de especies animales ponen en riesgo la presencia del ser humano en la Tierra y limitan su permanencia en un contacto pleno y armonioso con la naturaleza y sus propios congéneres.

Aspectos como los anteriores, son los que han preocupado, desde hace algunas décadas, a las sociedades del mundo, llevando a los países a establecer convenios y compromisos en pro de la conservación de los recursos naturales del planeta con la intención de promover una vida más feliz en el presente y el futuro.

Con la intención de rescatar parte de lo perdido en aspectos tales como el social, económico, cultural y ambiental, los países han establecido acuerdos internacionales tales como el denominado “Agenda 21” producto de la “Cumbre de la Tierra”, en Río de Janeiro en 1992, o las “Cumbres Centroamericanas” de la que se deriva el acuerdo denominado “Alianza Centroamericana para el Desarrollo Sostenible.”

La variable ambiental es una de las más importantes a tomar en cuenta en el comercio internacional, especialmente durante las últimas décadas, en que la producción de mercancías en forma masiva ha llevado a la industria mundial a establecerse geográficamente en áreas en donde la protección al medio ambiente es menos exigente.

La producción industrial, como bien es sabido, representa un alto grado de la contaminación de la biosfera, al provocar impactos de magnitud mundial, como es el caso de la lluvia ácida, la destrucción de la capa de ozono y el calentamiento del planeta, que redundan en el deshielo de los polos, y generar fuertes impactos en los

sistemas meteorológicos y en las zonas costeras a causa de la elevación de los niveles de los océanos.

Los transportes de mercancías y materias primas contaminantes, el desecho de residuos industriales, el elevado consumo de las sociedades y el aumento en la demografía mundial, han generado una gran preocupación para los estados del mundo, como actores del comercio internacional, por buscar soluciones integrales que involucren tanto a los actores de las relaciones internacionales, como a la comunidad mundial.

Uno de los actores más importantes en materia de comercio internacional es sin duda las corporaciones multinacionales, quienes por su gran capacidad de adaptabilidad a las áreas de producción, buscando menores barreras para la producción de sus productos, contando consigo con tecnologías de punta y una atractiva oferta de inversión extranjera para países deseosos de recibirla, se convierten en actores peligrosos para la geografía y los embates contra el medio ambiente. Así es como lo ilustra la siguiente cita:

*Según Vicente Bielza, “Finalmente, las multinacionales ejercen un decisivo impacto geográfico, basado en su potencial tecnológico, financiero y comercial, mediatiza los criterios tradicionalmente reguladores de la localización industrial. Conservando en el país de origen el centro de decisiones (las funciones nobles), pueden llevar a efecto la dispersión del aparato productivo (funciones banales) en aquellos espacios mejor adaptados a los objetivos de cada momento y donde la estructura del mercado o de la mano de obra, e incluso la coyuntura política, resultan más favorables a los intereses de la firma. Con todo, su implantación concreta siempre valora un aspecto importante: las condiciones de accesibilidad y una organización idónea de las infraestructuras, reales y potenciales, suficientes para garantizar un buen sistema de relaciones con las áreas consumidoras y los centros proveedores de materias primas o de bienes industriales intermedios. (1984,203)*

Una de las ramas de producción más extendidas por el escenario geográfico mundial, es sin duda la industria del textil, que en su cadena de fabricación la cual

inicia con la producción de fibras tanto naturales como sintéticas y continúa con los procesos de hilado, tinte, tejido hasta culminar con la confección, se ha convertido en una causa importante de la contaminación del planeta. Así se resalta en la siguiente nota:

*Según Vicente Bielza, “Sobre este esquema de funcionamiento jerarquizado ha descansado siempre la evolución del sector textil, caracterizado por una gran dispersión geográfica, merced a la sencillez de las técnicas y a la propia atomización de la demanda. Así se explican, por tanto, los dos aspectos que aun le definen con mayor nitidez: con un neto dominio de las unidades de mediano y pequeño tamaño, y la pervivencia de una localización histórica, que ha tendido a aprovechar las áreas productoras de materias primas (algodón y lana preferentemente), la disponibilidad de corrientes de agua idóneas para las operaciones de lavado o la existencia de una mano de obra vinculada tradicionalmente al trabajo textil. (1984, 209)*

## C. Exportaciones

### 1. Comportamiento de las exportaciones en Costa Rica.

El comportamiento de las exportaciones en Costa Rica ha sido muy activo, en especial durante la última década, en que la diversificación de las exportaciones empieza a generar un cambio positivo en la producción tanto agroindustrial como en otras áreas de producción que no habían sido de interés anteriormente.

Con una tradición exportadora enfocada en el agro, y en especial hacia el café y el banano, no es sino hasta 1980 cuando se empieza a dar un repunte en las exportaciones de los productos no tradicionales, tales como los textiles, productos de papel y cartón, plásticos, planchas y láminas galvanizadas, insecticidas, desinfectantes, entre otros.

La atracción por las exportaciones no tradicionales llegó a tomar tal importancia, que para 1990 su porcentaje superó el de productos tradicionales.

Por supuesto, la brecha entre exportaciones tradicionales y no tradicionales, se amplía si se contemplan las exportaciones realizadas en los regímenes de zona franca y perfeccionamiento activo, dado que el crecimiento en estas empresas es considerable.

Para Costa Rica, el mercado de mayor importancia para sus productos no tradicionales es América del Norte, seguido inmediatamente por La Unión Europea, especialmente por las exportaciones de café y banano; la región centroamericana representa el tercer mercado de importancia, especialmente para los productos no tradicionales, así como el área del Caribe, y nada despreciable, el surgimiento de los mercados de América del Sur y Asia.

Con las nuevas negociaciones en materia de exportación y mercados, el país se proyecta con una nueva dimensión, tal como se describe en la siguiente nota:

*De acuerdo con Gaudy Quesada, “Hace 10 años para muchos agricultores producir y exportar productos no tradicionales era casi un sueño. También lo era para los industriales fabricar productos agro – industriales, prendas de vestir, partes electrónicas, etc.. Pero hoy casi nadie le sorprende ver salir por nuestros puertos un sinnúmero de artículos con destino a Estados Unidos, Canadá, Europa o a otros países de Latinoamérica.*

*Pero Costa Rica no solo ha experimentado cambio en la agricultura. Desde que el país aceptó el reto de exportar a terceros mercados para superar la crisis económica y alcanzar los niveles de desarrollo del pasado, abrió sus puertas también a la inversión nacional y extranjera en otros campos. Con la creación de los parques industriales y las zonas francas, actualmente se habla de la producción de partes de electrónicas, de sistemas de computación, prendas de vestir, etc..” (1998, 42-43)*

## 2. Programas para la promoción de exportaciones en Costa Rica.

Dentro de toda la actividad exportadora del país, las entidades que agrupan a empresas exportadoras y productoras representan un importante elemento del proceso integral. En la actualidad Costa Rica cuenta con diferentes programas para la promoción de las exportaciones que están a cargo de entidades, en especial de carácter privado, que promueven de diversas formas las exportaciones, tal como se describe a continuación.

De acuerdo con Gaudy Quesada, **“PROGRESE**  
*Es un proyecto de competitividad de la pequeña y mediana empresa, y nace con la iniciativa conjunta entre Banco Interamericano de Desarrollo ( BID ) y las siguientes organizaciones: Banco del Comercio, CADEXCO, Cámara de Industrias de Costa Rica, Centro de Formación y Gestión Tecnológica (CEGESTI), Coalición Costarricense de Iniciativas de desarrollo ( CINDE ), Programa Bolívar y Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada ( UCCAEP ).*

*El objetivo que se perseguía era hacer a las empresas más productivas y eficientes en las actividades que desarrollan, con el fin de incrementar los niveles de competitividad, implementar y fortalecer su capacidad exportadora y permitir crear nuevas fuentes de empleo.*

*Esto se llegaría a lograr a través de un equipo de consultores especialistas en diversas áreas de la empresa quienes ofrecerían sus servicios de consultoría. Estos servicios se ofrecían por medio del Sistema Integrado de Servicios Empresariales (SISEM ), en donde cada entidad tendría a su cargo determinado tipo de servicio y un grupo de empresarios, y se empezó a dividir de la siguiente manera: Banco del Comercio: Asesorías Financieras, Elaboración de Estudios de Factibilidad Técnica, CADEXCO: Asesoría en Comercio Internacional y Acceso a Nuevos Mercados, Servicios de Información Especializada en el área de Exportaciones, Capacitación a empresas en Comercio Exterior, Cámara de Industrias de Costa Rica: Asesoría en Innovación Productiva, Producción limpia y Gestión Ambiental, Benchmarking Control de Calidad, Mercadeo, Planeamiento Estratégico, y Finanzas, Servicios de Información Especializados en el área Industrial, Capacitación a empresas en Gestión Empresarial, CEGESTI: Asesoría en Aseguramiento de la*

*calidad, Producción Limpia, Innovación Productiva, Asesoramiento Tecnológico y Gerencia, Capacitación a Empresas en Gestión empresarial y Gestión Tecnológica, Programas de Formación de Consultores, CINDE: Asesoramiento e Innovación Productiva, Programa Bolívar: Alianzas Estratégicas de exportación e Importación de Bienes y Servicios Locales e Internacionales, Servicios de Información Especializada en el área de Alianzas Estratégicas, UCCAEP: Asesorías Económicas, Sesiones de Actualización Empresarial, Foros de Concertación Nacional, Seminarios Taller y Asesoramiento Financiero.*

*El proyecto está funcionando por el BID con recursos del Fondo Multilateral de Inversiones ( FORMIN ), por lo que los servicios de consultoría están subsidiados, especialmente el primer año de proyecto, lo que se busca es que el financiamiento fuera del 100 % con la finalidad de hacer auto sostenible el proyecto ( en la actualidad se financia un 20 % ).*

*Para que las empresas puedan participar en el proyecto deben de cumplir con el requisito de que en su planilla tengan registrados entre 5 y 99 empleados esto porque consideran que si un empresa tiene menos de cinco empleados, no está preparada para la gran competencia y si tiene más de noventa y nueve es lo bastante grande para ser autosuficiente. Este proyecto tiene vigencia hasta el año 99 con la ayuda del BID pero se extiende al año 2000 por medio del fondo sostenible.*

#### *Promoción del Programa:*

*El Programa no se promocionó con el nombre de PROGRESE BID ( FOMIN ), sino por el contrario con el nombre de las instituciones encargadas como otra de las actividades que desarrollaban para así llegar a incentivar a los asociados y posibles asociados. Estos eran los que recibían las cartas de invitaciones a las distintas actividades del programa.*

#### **CADEXCO**

*La Cámara de Exportadores de Costa Rica fue fundada en 1980 como respuesta a los retos impuestos al sector exportador para así colaborar con el desarrollo del país.*

*CADEXCO cuenta con un equipo especializado que recibe y evacua directamente gran cantidad de consultas que realizan empresarios y organismos públicos y privados, sobre los más*

*variados temas relacionados con la exportación. Los asuntos sobre los cuales da una mayor asesoría son: trámites y requisitos para exportar, obstáculos al comercio y como enfrentarlos, mercados internacionales, ubicar productos en estos mercados, información sobre créditos a las exportaciones, contratos de exportación, precios internacionales e importadores potenciales. Además organiza ferias y misiones comerciales, cursos y seminarios para el sector exportador.*

*En el área del transporte busca soluciones relativas para facilitar el traslado a otros mercados, de hecho es socio fundador de la Federación de Usuarios del transporte de Carga de Costa Rica.*

*Los objetivos principales de ésta asociación son:*

*Apoyar al empresario en sus gestiones para incrementar el volumen de las exportaciones.*

*Asesorar en los distintos campos del comercio internacional, consultas sobre las aperturas de los nuevos mercados.*

*Concientizar y organizar al sector en la lucha por mantener los mercados.*

*Representar al sector exportador ante los organismos, las instituciones y entidades públicas y privadas.*

*Coordinar estrechamente con el gobierno todas aquellas políticas que se relacionan con el sector.*

*Fortalecer la inversión y desarrollar proyectos específicos sectoriales.*

*Los diferentes proyectos de CADEXCO:*

*CADEXCO cuenta con diferentes proyectos para llevar a cabo la promoción de las exportaciones de las empresas costarricenses, los cuales ayudan a las empresas a concretar sus negocios en el exterior de los cuales tenemos:*

*La Cámara en coordinación con el TFOP (Trade Facilitation Office Canada)*

*Promueve el desarrollo de las exportaciones al mercado Canadiense por medio de Ferias y Misiones Comerciales. A través de este proyecto Costa Rica puede promover sus productos tratando de ubicar posibles importadores, esto lo hacen mandando un brochure o perfil de la empresa por sector y cuando hay un importante se le comunica a la empresa.*

*En conjunto con el CBI de Holanda, ( Integrate Export Promotion Programme ), CADEXCO fortalece las exportaciones al mercado europeo con: seminarios de capacitación, programas de asistencia técnica y actividades de promoción comercial. El programa de cooperación con el gobierno holandés consiste en que el CBI promueva la importación de productos de Costa Rica en Holanda y consta de tres fases:*

*El CBI notifica a CADEXCO que se va a promover un tipo de producto y que envíe el perfil de las empresas interesadas en participar.*

*En la segunda fase se envían muestras de los productos, y el CBI manda un especialista a visitar y asesorar a las compañías que fueron clasificadas.*

*Una vez realizadas las recomendaciones del experto y adaptadas al producto se envía la empresa a Holanda a un seminario de capacitación con todo pago ( Work Shop ), y por último se invita a la empresa a participar en la feria comercial o misión comercial.*

*FECAEXCA (Federación de Cámara de Exportadores de Centro América)*

*Unión Europea, como uno de los proyectos de promoción de exportaciones y fortalecimiento al sistema generalizado de preferencias ( SGP ) agrícola junto con la Unión Europea, CADEXCO como miembro de FECAEXCA implementa el programa Misión de Importaciones Europeas.*

*El cual consistía en traer a Costa Rica Importadores de todos los países de la Unión Europea en sectores como plantas ornamentales, frutas raíces, y tubérculos. Los cuales se reunían con un esquema de rueda de negocios y exposición de productos de exportación costarricense, por medio de perfiles de las empresas previamente intercambiados.*

*Los servicios brindados por CADEXCO:*

*La Cámara de Exportadores brinda también información acerca de temas importantes para los exportadores en documentos tales como:*

*Publicaciones en la revista Intertrade, Boletín Mensual, Suplementos, Venta de Mercado Electrónico, Capacitación Técnica en Comercio Internacional y afiliación a la Cámara.*

*Asesorías en temas relacionados con: empaques y embalajes, trámites de exportación, certificados de calidad, sistema generalizado de preferencias arancelarias, normas de origen,*

*restricciones, agilización de trámites de exportación e importación, aplicación de la ley general de aduanas, agilización de trámites de exportación e importación, programa abriendo mercados y ferias y misiones, además asesorías en otros temas como: normas de calidad, presentación de productos, negociaciones internacionales, instrumentos de pago, restricciones, asesoría en organización de eventos internacionales, búsqueda de contactos comerciales en Europa, agendas de negocios, imagen corporativa y promoción de productos, servicios en mercados internacionales, estudios de mercado, perfiles empresariales, información de precios internacionales, venta de información por sector y producto y diseño de catálogos y brochures de circulación internacional.*

#### *Cámara de Industrias:*

*La Cámara de Industrias de Costa Rica inicia sus funciones en 1943, y es una de las organizaciones más grandes y representativas del sector industrial del país. Se distingue por su persistente defensa del sector y por el deseo de contribuir al progreso económico y social de Costa Rica.*

*Desde sus inicios ha creado una gran variedad de programas en beneficios de los industriales, y de ese modo busca solucionar los problemas nacionales.*

#### *Misión:*

*Fortalecer el crecimiento económico y el desarrollo industrial sostenibles, contribuyendo e forma al bienestar de la sociedad costarricense.*

#### *Objetivos:*

*Influir en la formación de las políticas estatales a través del poder ejecutivo, la Asamblea Legislativa y los partidos políticos.*

*Contar con una representatividad adecuada en las diferentes instancias políticas y empresariales.*

*Mejorar y desarrollar servicios acordes a las necesidades de los asociados.*

#### *Proyectos:*

*Dentro del PROGRESE LA Cámara de Industrias tiene un programa llamado, Asistencia Financiera Técnica a Misiones*

*Comerciales, de esta manera la Cámara trabajando en conjunto con PROCOMER desarrolla todo un programa de misiones para que así las empresas del sector exportador puedan participar en las misiones.*

*El procedimiento que lleva la misión es muy sencillo y funciona de la siguiente manera: la Cámara promociona la misión mediante publicaciones en periódicos o revistas, además de enviar a los socios de la Cámara. Luego las empresas llevan su solicitud a la Cámara, la cual desarrolla un proceso de selección en donde solamente las empresas que cumplan los requisitos ( de 5 a 99 empleados ) podrán asistir bajo los beneficios del programa PROGRESE, los que no cumplan los requisitos si pueden asistir pero no obtendrán los beneficios que ofrece la Cámara.*

*La Cámara en conjunto con PROCOMER brinda beneficios tales como encontrar el lugar donde se realizará la misión, información sobre la estructura del mercado, además contrata una compañía en el país donde se realizará la feria y se le envía un brochure con la información de las empresas que asistirán a la misión, para que de la información a los asistentes en la misión, además de hospedaje y alimentación para una persona por empresa.*

*Dentro de los otros proyectos que ofrece la Cámara bajo el programa PROGRESE se encuentra el de Capacitación: el cual consiste en varias formas de capacitar a las empresas como lo son: los cursos en los cuales las empresas beneficiadas mandan a sus empleados pagando mucho menos del costo real de los recursos, Seminarios en donde se traen a especialistas en diferentes temas de interés para las empresas, el método in house en donde la empresa solicita a la Cámara un determinado curso que necesitan los empleados de la empresa y la Cámara manda a un especialista impartir el curso de la empresa solicitante, Fundes es un método mediante el cual la Cámara paga por adelantado el costo real de los cursos a las empresas que lo imparten, y la empresa que lo imparte cobra a los asistentes la mitad de su costo el cual devuelve a la Cámara, por último las Conferencias en temas especializados en Comercio Internacional.*

#### **PROGRAMA DE APOYO AL COMERCIO INTERNACIONAL:(8 MANO A MANO PARA LA COMPETITIVIDAD )**

*Como parte de CINDE, el programa de Apoyo al Comercio Internacional, juega un papel muy fundamental para el sector productivo nacional, pues está orientado a la toma de decisiones, el cual le permite tener una visión amplia del entorno internacional y un panorama de los productos y de las empresas en los distintos mercados, con el fin de detectar fortalezas y debilidades.*

*CINDE cuenta con una gran experiencia contactos, ya que lleva doce años trabajando en recopilación e información sobre mercados internacionales.*

*El programa de Apoyo al Comercio Internacional está integrado por un personal calificado que recibe y procesa la información de:*

*Precios*

*Regulaciones Legales*

*Tratados Bilaterales y Multilaterales*

*Estadísticas Económicas y Comerciales*

*Oportunidades de Negocios*

*Con la información que es recibida se analizan y estudian perfiles de productos a ser introducidos a nuevos mercados:*

*Contactos Comerciales*

*Condiciones de Transporte*

*Estadísticas de Comercialización*

*Ferias Internacionales*

*Tratamiento Aduanero y Arancelario*

*Tendencias, Nichos y Ventanas*

*Normas y Regulaciones*

*Redes de Distribución*

*Usos y Costumbres de Consumo*

*Negociación con Distribuidores*

*Marcas, Presentación, Diseño, Empaque*

*Cuotas de Mercado*

*Como parte integral del programa de Apoyo al Comercio Internacional se implementó el programa Mano a Mano para la competitividad. Este programa tiene como meta el diseño e implementación de una estrategia conjunta con la compañía productora nacional con intención de incursionaren el mercado internacional. De esta manera, al contratar los servicios del Programa Mano a Mano, la compañía nacional y el equipo del CINDE comenzarán a trabajar conjuntamente, en la introducción de los productos que fueses seleccionados a exportar al mercado designado.*

*La empresa exportadora nunca perderá el control de la estrategia e irá mano a mano con el equipo, hasta el momento que se realicen efectivamente las exportaciones.*

*De esta manera la empresa recibirá los beneficios de todo un departamento de comercio exterior con la información de la situación internacional, experiencia, contactos, e influencia.*

### ***Base de Datos:***

*Para beneficio del programa, CINDE cuenta con un equipo cumpliendo las funciones de recibo de información y organización de la base de datos que es procesada diariamente en distintas áreas, y que contenía información de los Productos tales como, el Precio, los Volúmenes, Inventarios, Tendencias y Presentaciones. Además de información sobre los Mercados como por ejemplo, Regulaciones, Contactos, Tratados, Evoluciones.*

*Esta información es procesada y almacenada, con un seguimiento bibliográfico y de contacto permanente.*

### ***Desarrollo de la Estrategia:***

*La gerencia del programa está organizada por profesionales con vasta experiencia en el campo de Comercio Exterior. Esta llevará adelante el análisis de la información que recibe previamente clasificada por el departamento de base de datos y estadística. Con esta información la gerencia comienza las negociaciones con los gobiernos, clientes y distribuidores en los distintos mercados previamente solicitados.*

*El equipo técnico esta en continua comunicación con la compañía, pudiendo contar la empresa con los mismos como si fueran su propia gerencia de exportaciones y mercado internacional. El ejecutivo realizará todos los arreglos de viajes al exterior de la compañía cuando se consideren como necesarios.*

*El programa MANO A MANO, diseñará conjuntamente con la empresa la estrategia a implementar para el desarrollo del Comercio Exterior de la compañía. Esta estrategia será realizada especialmente y únicamente para la compañía y se mantendrá con absoluta confidencialidad. Este plan de trabajo estará diseñado para llevar los productos elegidos a nuevos mercados en el exterior y para mayor desarrollo de los mercados ya estudiados. El equipo profesional acompañará a la empresa en esta investigación hasta su culminación, que será únicamente cuando la empresa estuviera enteramente satisfecha de los servicios prestados. De esta manera la compañía se asegura que los fondos invertidos en la estrategia serán responsablemente utilizados y efectivos hasta el último momento.*

### *Costo de los Servicios:*

*Este programa recibe el subsidio de CINDE y está dirigido a la industria nacional con potencial para la exportación. Los costos de la asesoría varían según la estrategia de penetración a implementar con la empresa y serán punto de negociación al discutir los procedimientos.*

*Con este programa la empresa recibirá el trabajo de un equipo calificado en el campo de Comercio Exterior a una tercera parte del costo que la empresa debiera afrontar si se efectuara las comunicaciones, estudios, proyecciones, contactos y negociaciones para llevar el proyecto a un éxito. El programa MANO A MANO está diseñado con el propósito de acompañar la empresa hasta el momento que se realizan las exportaciones, no es un estudio teórico sino práctico y de negocio para la compañía. La meta es hacer que los productos se exporten al mejor mercado posible y a los mejores precios.*

### *Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER)*

*Es una entidad pública de carácter privado cuya misión es facilitar el mejoramiento de la competitividad internacional del sector comercio exterior mediante el fortalecimiento de servicios que permitan incrementar, diversificar y agilizar el comercio internacional.*

#### *Promoción de Exportaciones*

*PROCOMER promueve e incrementa las exportaciones de productos costarricenses a los mercados internacionales a través de los siguientes programas:*

*Ferias Internacionales y Misiones Comerciales; coordina la participación de empresarios costarricenses en ferias internacionales generales y especializadas en diferentes sectores como alimentos, metalmecánica, productos frescos, plantas ornamentales, flores y follajes, electrónica, software y otros productos industriales. Asimismo se organizan misiones comerciales dirigida a la consolidación y apertura de nuevos mercados.*

*Para llevar cabo las ferias internacionales y misiones comerciales PROCOMER diseña todo un manual en donde describe ocho aspectos importantes para llevar a cabo dichas actividades.*

*Aspectos generales. En primer aspecto PROCOMER describe lo que es una feria y dice que es un evento en que participan compradores y expositores en un recinto constituido por pabellones, los cuales se dividen por stands. Además describe que existen dos tipos de ferias, las especializadas que se dan para determinado sector productivo y las ferias generales que son aquellas donde participan todos los sectores. Explica que las misiones de un evento en el que un grupo de exportadores se reúne con potenciales compradores con el fin de afianzar un negocio a futuro. Los exportadores que participen en la misión tendrán una agenda preconcertada de citas la cual se basa en el perfil de la empresa.*

*Ventajas de participar en una feria o misión comercial; PROCOMER enumera de la siguiente manera las ventajas que tienen los exportadores al participar en una feria o misión comercial;*

- a. Incrementar el volumen de ventas y exportaciones.*
- b. Identificar necesidades, oportunidades y tendencias de mercado.*
- c. Estimar la competencia.*
- d. Evaluar la competitividad de la empresa.*
- e. Establecer contactos comerciales que permiten concretar exportaciones o Alianzas Estratégicas.*
- f. Valorar el producto y analizar nuevas tecnologías de empaque y diseño.*

*El perfil que debe poseer una empresa para participar en un evento comercial; Según PROCOMER la empresa que participe en esta actividad debe e tener una capacidad empresarial bastante alta, una oferta exportable sostenible, y sus productos deben poseer estándares de calidad y etiquetado requeridos por el mercado.*

*Lo que debe hacer la empresa previa al evento; las empresa participantes deben estar preparadas y deben de medir el nivel de aceptación del producto en los mercados a los que desea ingresar; debe identificar la competencia; estudiar los costos y las alternativas de transporte; estudiar las ventajas y desventajas de con respecto a las barreras arancelarias y no arancelarias; analizar los tratados de comercio con los países de interés y relacionados con el evento; identificar las ventajas competitivas de la empresa y del producto; observar la situación política, económica y social del mercado de interés; preparar las muestras de exhibición tanto de ventas como promocionales; preparar*

*brochures y material promocional; disponer de tarjetas de presentación; preparar las hojas de contacto; y por último elaborar las listas de precios.*

*Que características debe poseer el expositor en el stand o sede de la misión; es una de las partes más importantes en el momento de la feria ya que depende mucho de esto el éxito de la feria o misión. El expositor debe ser una persona dinámica; debe poseer conocimiento de mercadeo y relaciones públicas; conocer muy bien las características del producto además de las ventajas y desventajas del mismo; conocer a cerca de las alternativas del transporte y distribución de productos en el mercado de interés; y algo muy importante conocer el idioma en que se va a negociar o asegurarse de contar con un equipo de traducción.*

*Que ofrece PROCOMER para el desempeño exitoso en su participación; en ferias PROCOMER ofrece al exportador una base de datos sobre los potenciales compradores según el producto; un catálogo que es lo primero que los visitantes especializados adquieren; además se encarga de todos los aspectos relacionados con la construcción y decoración del stand de exhibición de los productos; le facilita a la empresa los gafetes para la feria; se encarga de todos los trámites de transporte internacional de muestras y manejo interno asegurando de esta manera que los productos que se exhibirán sean desalmacenados y entregados a tiempo en el recinto ferial; y por último se ofrecen los servicios adicionales los cuales son: la información del mercado meta, asesoría en mercado ferial, información detallada sobre el evento, asesoría sobre material publicitario como brochures y participación en revistas informativas, personal de apoyo durante la realización del evento, servicio de traducción, y la reservación de hoteles y pasajes aéreos.*

*En misiones PROCOMER ofrece un estudio de Producto – Mercado, en donde se da al empresario un análisis de su producto en el mercado de interés; las agendas preconcertadas de negocios con base en el estudio de mercado se le facilitará a cada exportador una agenda de negocios; cada misión está apoyada por un brochure que contiene el perfil de la empresa participante; PROCOMER se encarga además de la contratación del lugar de negociación; realiza conexiones con los medios de comunicación más importantes y da a conocer la visita de la misión comercial en busca de compradores; y los demás servicios adicionales como el personal de apoyo, el servicio de traducción el servicio de reservación de hoteles y pasajes aéreos.*

*Consejos prácticos para el exportador; los siguientes son los puntos más importantes a tomar en cuenta por un expositor a*

*la hora de la participación en la feria y misión comercial: debe definir los objetivos de participación; solicitar información del evento; solicitar la información del mercado; preparar presupuesto; preparar cronograma; escoger personal del stand e instruirlo; solicitar personal auxiliar; aprobar y pagar la cuota de participación; brindar información requerida a PROCOMER; solicitar servicios adicionales; confirmar formalidades aduaneras y coordinar con PROCOMER; material informativo para visitantes; hacer formulario de control de visitas en el stand; completar y entregar evaluación de participación al finalizar el evento; enviar perfil de la empresa y muestras del producto para la realización del estudio de mercado.*

*Control del éxito; Basándose en los objetivos propuesto y según el plan de trabajo, se evalúa la calidad de participación y se hacen conclusiones al respecto. Después de realizado el evento es necesario verificar que tan provechoso a sido la participación en la actividad por lo que PROCOMER enviará una boleta de seguimiento al empresario quien debe completarla para que así de a conocer el alcance comercial de su participación.*

*Exhibición de productos de exportación; PROCOMER tiene a disposición del sector empresarial vitrinas de exhibición de productos de exportación en el aeropuerto internacional Juan Santamaría. Son en total tres vitrinas en las cuales se muestran los productos de nueve empresas por vitrina, o sea en total son veintisiete empresas, y se renuevan cada cuatro meses. El mercado meta a que se dirige esta actividad es al del empresario turista con potencial para comprar; si en algún momento el empresario llega a interesarse por el producto que se encuentra en exhibición a la par de la vitrina se encuentran unas boletas para que las llenen las personas interesadas las cuales se deben depositar en un buzón que se encuentra allí mismo, PROCOMER cuando recibe las boletas las envía a las empresa para que éstas mismas contacten con el interesado.*

*Proyectos Especiales; Actualmente PROCOMER está realizando y nuevo y moderno programa llamado Alianzas para Exportadores (APEX), el cual se define como la unión de esfuerzos entre las compañías para lograr su consolidación como empresas de clase mundial.*

*Este programa busca presentar al mercado internacional una oferta de productos costarricenses de gran calidad, para ello PROCOMER trata de identificar los mercados indicados para la exportación de esos productos, después desarrolla planes estratégicos para poder llegar a los mercados sin grandes obstáculos, además ayuda de manera financiera a las empresas*

*con potencial internacional y desarrolla servicios especiales de apoyo y desarrollo para las empresas involucradas en el programa.*

*Las empresas que deseen ser parte de (APEX) deberán tener una apertura de trabajo en grupo y estar dispuestas a ejecutar planes de mercadeo que canalicen su acción estratégica en el exterior. Esto porque la manera en que funciona el programa es por grupos de empresas, las cuales de querer participar deben de comprometerse en un 100% sin pensar quedarse en el camino ya que si se empieza se debe terminar.*

*Este programa se explica a cualquier sector exportador, por ello se ha diseñado por proyectos individuales según el tipo de producto o grupo de productos que se desarrolla bajo un estricto esquema metodológico. El programa se desarrolla en varias etapas entre las cuales se encuentra; el agrupamiento de las empresas, en esta primera etapa se les hace un llamado a todas las empresas exportadoras del producto o grupo de productos escogido para llevar a cabo el proyecto; la segunda etapa es la selección del mercado de exportación en la cual las empresas que se agruparon discuten a cerca de cual es al mejor opción de mercado para sus productos, en la tercera etapa ya escogido el mercado se desarrolla el plan estratégico en donde las empresas participantes deben de conocer cual es la oferta exportable para sentar las bases de los planes, luego viene la ejecución de los planes y por último la evaluación o continuidad.*

*No todas las empresas interesadas llegan a participar, ya que el programa pide a las empresas tener una buena solvencia económica además de una mente abierta para trabajar en grupo y tomar decisiones en grupo por cualquier eventualidad, como por ejemplo que las empresas necesiten en un momento determinado asesoramiento y el costo sea muy alto, éstas deben estar preparadas para cubrir los gastos ya sea del asesor o de los asesores, además de no oponerse siempre a ese tipo de necesidades.*

*La promoción del programa se llegó a dar por medio del plan anual que PROCOMER entrega cada año a las empresas exportadoras.” (1998,47-61)*

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA

## A. Investigación

### 1. Definición de investigación científica.

Según Roberto Hernández y otros, *“Y la investigación científica es un proceso, término que significa dinámico, cambiante y continuo. Este proceso está compuesto por una serie de etapas, las cuales se derivan unas de otras. Por ello, al llevar a cabo un estudio o investigación, no podemos omitir etapas ni alterar su orden.”* (1997, XXIII)

La investigación conserva un alto grado de importancia en la realización de los proyectos de graduación, así como en el diario vivir de los seres humanos. La humanidad, por medio de una cualidad propia intrínseca de los seres humanos, es por lo general curiosa e investigativa.

La realización de múltiples proyectos de gran envergadura para la vida de las sociedades del mundo, han surgido a raíz de trabajos realizados por personas que dedican su tiempo y esfuerzo a responder los cuestionamientos que surgen a causa de alguna curiosidad, ya sea por ampliar su conocimiento personal o con la intención de aportar a la humanidad una respuesta que satisfaga algunas necesidades en aras de proporcionar una mejor calidad de vida.

La investigación puede ser totalmente empírica, y surgir de cualquier mente que desee encontrar respuesta a sus problemas cotidianos. Las personas comunes y corrientes, que no tienen un interés primordial en la investigación, a veces sin proponérselo, llevan a cabo investigaciones para encontrar respuesta a sus inquietudes y en la mayoría de los casos para satisfacer alguna necesidad o curiosidad, como por ejemplo, cuando una ama de casa desea preparar algún platillo especial para su familia y no cuenta con el conocimiento de los ingredientes, ni la ubicación de los mismos o las cantidades necesarias para su mezcla.

La investigación como un proceso científico que lleva una aplicación específica, aplicable a cualquier campo de estudio, ha sido material de múltiples

estudios y de elaboración de muy variados procesos que sirven de guía para ser utilizados en las diferentes áreas y profesiones a la hora de la realización de proyectos.

Son muchos y muy variados los procesos diseñados a través de la historia, por parte de infinidad de teóricos y estudiosos en la materia que han sido utilizados en los proyectos de investigación.

Sin embargo, para efectos del presente trabajo de investigación, que se desarrollará basado en las ciencias sociales, específicamente en el campo de la administración de negocios, se aplican cuatro métodos de investigación que se definirán seguidamente.

## 2. Tipos de investigación

### a. Investigación exploratoria

Para C. Selltiz, *“Muchos estudios exploratorios tienen como objetivo la formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis. Un estudio exploratorio puede tener, sin embargo, otras funciones: aumentar la familiaridad del investigador con el fenómeno que desea investigar por medio de un estudio más consecuente y mejor estructurado, o con el marco que proyecta llevar a cabo tal estudio, aclarar conceptos, establecer preferencias para posteriores investigaciones, reunir información a cerca de posibilidades prácticas para llevar a cabo investigaciones en marcos de vida actual, proporcionar un censo de problemas considerados como urgentes por personas que trabajan en un determinado campo de relaciones sociales.”* (1976, 67-68)

La investigación exploratoria se aplica en el presente trabajo de investigación en los capítulos I y II, en donde se lleva a cabo un proceso investigativo de la literatura que toca tópicos relacionados con el tema del presente trabajo y que han sido expuestos por expertos en la materia.

#### b. Investigación descriptiva

Para John Best, *“La investigación descriptiva refiere minuciosamente a interpretar lo que es. Está relacionada a condiciones o conexiones existentes, prácticas que prevalecen, opiniones, puntos de vista o actitudes que se mantienen, procesos en marcha, efectos que se sienten o tendencias que se desarrollan.”* (1982, 91)

La investigación descriptiva se combina con frecuencia en el presente trabajo de investigación, con la investigación exploratoria especialmente en la descripción de las variables y las conclusiones del mismo.

#### c. Investigación aplicada

Para C. Selltitz y otros, *“Hasta aquí hemos discutido problemas y procedimientos comunes a toda investigación en ciencia social, ya sea orientada hacia el incremento del conocimiento general sobre el comportamiento humano o bien hacia la solución de algún problema práctico. La aplicación inmediata de los resultados de la investigación a las cuestiones sociales inmediatas a las cuestiones sociales ordinarias es fundamentalmente una función propia de decisiones previas en el proceso de investigación.”*

*Se trata de una cuestión de preferencia, es decir si un científico social trabaja con el propósito de su mente de una aplicación potencial inmediata o futura, o bien si es totalmente indiferente a este aspecto. Pero el científico social que se preocupa por la aplicación inmediata de su trabajo debe tener en cuenta este objetivo en cada fase de su estudio. La selección del problema de investigación, la elección del marco adecuado, el grado que está comprometida la acción personal, la forma en que se presentan los resultados, todo puede afectar a la verosimilitud de la aplicación.”* (1976, 507)

La investigación aplicada se combina con el método descriptivo a la hora de redactar las recomendaciones y en el planteamiento de la propuesta del presente trabajo de investigación.

#### d. Investigación no experimental

Según Roberto Hernández y otros, *“La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. Como señala Kerliger (1979, p.116). “La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones”. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad.”* (1997, 189)

La investigación no experimental carece de la creación de un ambiente o modelo que permita al investigador probar los resultados de su investigación en un ambiente similar al estudiado. En el caso del presente trabajo de investigación, la investigación no experimental se combina con los diferentes métodos de investigación y se aplica a través de todo el trabajo.

Para ilustrar de manera comparativa el modelo experimental con la investigación no experimental, se transcribe el siguiente texto:

De acuerdo con Roberto Hernández y otros, *“En un experimento, el investigador construye deliberadamente una situación a la que son expuestos varios individuos. Esta situación consiste en recibir un tratamiento, condición o estímulo bajo determinadas circunstancias, para después analizar los efectos de la exposición o aplicación de dicho tratamiento o condición. Por decirlo de alguna manera, en un experimento se construye una realidad. En cambio, en un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan situaciones y existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.”* (1997, 189)

## B. Origen de los datos

### 1. Sujetos

#### a. Conjunto investigado

A continuación se describe una definición textual de conjunto investigado.

De acuerdo con Jaime Arellano, “...*Conjunto investigado, esto es, conjunto de elementos que no se considera como población o como muestra de una población, sino, más bien, algo escogido por el investigador para estudiarlo con fines descriptivos, y el propósito es aportar una solución a un problema determinado*”. (1986, 116)

La aplicación de la entrevista que se formuló para los expertos en la materia, (ver apéndice N° 2), la cual procura extraer información valiosa para la consecución de los objetivos del proyecto, se encuentra desarrollada en el capítulo IV del presente trabajo de investigación. Esta entrevista, en su mayor proporción, se encuentra desarrollada por el gerente de tráfico de exportación e importación de la Compañía Textil Centroamericana, empresa dedicada a la confección de telas y de productos finales destinados tanto a su propio consumo como para el abastecimiento de telas para empresas radicadas en el régimen de zonas franca.

También se llevó a cabo en empresas de similar propósito, como es el caso de Almatex S.A, aunque no arrojó mayores elementos de importancia a lo ya obtenido, por lo que no se incluirá en los resultados obtenidos, pero se tomarán en cuenta a la hora de esgrimir conclusiones.

## 2. Fuentes de información.

Las fuentes de información corresponden a entidades que representan un campo de valiosa experiencia en la rama de los textiles a nivel nacional, con acostumbradas negociaciones en exportaciones e importaciones de textiles con países receptores de productos del campo en estudio.

La información extraída, que se basa en el conocimiento personal, y en la costumbre laboral del profesional a cargo, son precisamente el insumo del desarrollo del presente trabajo de investigación.

### C. Descripción de los instrumentos

Antes de hacer cualquier descripción de la entrevista diseñada para el presente trabajo, se transcribe una definición textual sobre la entrevista en sí.

De acuerdo con Marcelo Blanc, ***“La entrevista es una interrelación de dos personas, en donde el entrevistador procede con base a los objetivos prefijados, y obtiene del entrevistado la información que requiere.”*** (1979, 47)

La guía de entrevista diseñada para el presente trabajo de investigación tiene como propósito obtener información de expertos en la materia, información que será empleada con el propósito de abarcar los objetivos de la investigación y desarrollar una estrategia de internacionalización para la pequeña y mediana empresa textil.

La entrevista diseñada está compuesta por siete partes y diecisiete preguntas que pretenden obtener información para el desarrollo de las variables que se muestran a continuación:

- Información técnica.
- Información comercial.

- Opción de mercados.
- Fuentes de financiamiento.
- Capacidad de transformación interna.
- Factores de competitividad internos.
- Formulación de la estrategia.

## D. Alcances y limitaciones

### 1. Alcances

El presente estudio pretende alcanzar a un sector de la rama de producción de los textiles, en especial al sector dedicado a la confección, que se encuentra constituido por un número inferior a cien obreros y que no cuenta con prácticas de exportación regulares para sus productos por diferentes razones, y que se ha dedicado exclusivamente a la atención del mercado doméstico.

A su vez, pretende proporcionar a ese sector un instrumento que le permita evaluar sus estructuras y llevar a cabo una estrategia para modernizarse y enfrentar los embates de una fuerte competencia en el mercado nacional; y además poder subsistir, crecer y por que no obtener rentabilidad de su gestión empresarial, participando eficientemente con empresas de mayor talla, en mercados del extranjero.

### 2. Limitaciones

En términos generales, se puede mencionar que el mayor inconveniente se presentó a la hora de obtener la información de las empresas, debido a las múltiples ocupaciones de los ejecutivos. Sin embargo, no significó un factor relevante en la conclusión del trabajo.

## CAPITULO IV

## RESULTADOS

La recopilación de la información necesaria para obtener los alcances del presente trabajo de investigación, se hará mediante el diseño de una entrevista que pretende evaluar todas las variables de los objetivos propuestos. Para tales efectos, resulta de invaluable importancia los aportes que den especialistas en la materia, como es el caso de personal a cargo de la actividad de importación y exportación de empresas de trayectoria en el campo.

#### A. Entrevista

La entrevista está diseñada en siete partes, con un total de diecisiete preguntas de las cuales, las primeras quince pretenden extraer de los expertos información que permita conocer el ambiente en el que se desarrolla la actividad exportadora de empresas dedicadas a los textiles. Por otro lado, las preguntas N° 16 y 17, involucran un análisis global de algunos temas, los cuales serán de vital importancia en la formulación de la estrategia de internacionalización.

El objetivo de la entrevista es obtener la información de primera mano, manejada por los encargados de empresas exportadoras de textiles del país, para lo que se llevó a cabo una entrevista con el gerente de tráfico de exportaciones e importaciones de la Compañía Textil Centroamericana, señor Carlos Bonilla D.

En cuanto la pregunta acerca de las normas de origen, fitosanitarias y legislación de exportaciones que se deben tomar en cuenta por parte de las empresas exportadoras de textiles en el momento de incursionar en los mercados extranjeros, la respuesta fue la siguiente,

***“De acuerdo con el gerente de tráfico de exportación de la Compañía Textil Centroamericana, en lo que se refiere a normas de origen, con relación al mercado centroamericano no existen mayores trabas, dado que este mercado está considerado como doméstico y los acuerdos para la exportación de textiles no ofrecen mayores obstáculos. Sin embargo, las exportaciones a los Estados Unidos, donde se da el grueso de las exportaciones de la empresa, se establece como norma importante la cantidad de algodón que contienen las prendas confeccionadas que tendrán***

*ese destino, y se establece que estas prendas deben contar con una confección con telas de un porcentaje superior al cincuenta por ciento de algodón. Es importante resaltar que en esta materia, por medio del acuerdo establecido por la administración Clinton, de los Estados Unidos, para la Iniciativa de la Cuenca del Caribe, libera las exportaciones de textiles mediante la norma de que las prendas que ingresen a ese país sean confeccionadas con materias primas procedentes de los Estados Unidos y así demostrado mediante las correspondientes certificaciones.*

*En lo que se refiere a normas fitosanitarias, la empresa debe contar con un regente debidamente incorporado al colegio de químicos de Costa Rica, que certifique las condiciones tanto de las materias primas y de los productos de exportación inscritas en el Ministerio de Salud. Así como en el caso de la exportación de telas, o de las telas que se venderán a las empresas que confeccionan prendas bajo el régimen de zona franca.*

*Para la exportación de los productos de la empresa, es importante tener en cuenta la legislación del país, en especial la legislación de aduanas y la legislación laboral, además para acceder al mercado de los Estados Unidos, es importante tener en cuenta la legislación que protege a la niñez de la explotación y lo referente a la discriminación, últimamente a tomado gran trascendencia la ley de propiedad intelectual.”*

En relación con los medios de transporte más empleados en la exportación de textiles y sus razones, la respuesta fue la siguiente:

*“El gerente de exportaciones e importaciones de la Compañía Textil Centroamericana, aduce que el tipo de transporte empleado en la exportación de textiles, depende exclusivamente del volumen de la exportación, sin embargo, dice que la mayoría de sus exportaciones a los Estados Unidos, por la ubicación de sus clientes y los volúmenes que varían de acuerdo con las necesidades de las épocas del año, son realizadas en su mayoría por la vía aérea. La razón por la que explica esta situación, es que el costo del transporte marítimo a pesar de ser más bajo, representa un riesgo para el producto, dado la ubicación de puertos cercanos a sus compradores no es sencillo de lograr a causa de lo extenso del territorio norteamericano y lo costoso del transporte terrestre en este país, junto a estas circunstancias se debe de tomar en cuenta que los textiles no deben de permanecer*

*por mucho tiempo almacenados, debido al mal olor que toman, causando devoluciones y molestias por parte de los clientes.*

*Por su parte, en la atención del mercado doméstico, incluyendo en centroamericano, por razones de economía en el transporte y la rapidez de las entregas, el medio más empleado es el terrestre, mediante la modalidad de contenedores.”*

En relación con la dinámica de los seguros acostumbrados para las exportaciones de textiles, se responde de la siguiente manera:

*“El gerente de tráfico de exportaciones e importaciones de la Compañía Textil Centroamericana dice al respecto, que su recomendación para la utilización de pólizas de exportación son las siguientes: una póliza por cada exportación, que cubre la producción exportable de puerta a puerta, o sea desde que el embarque sale de la fábrica hasta que llega a manos del importador, sin embargo esta modalidad puede representar un incremento en los costos cuando las exportaciones son frecuentes. La otra, es una póliza que mantiene un crédito revolutivo de acuerdo con los embarques y los pagos de la compañía, permitiendo a ésta reducir los costos por ese rubro, este tipo de póliza es más recomendable cuando las exportaciones son más frecuentes.”*

En cuanto a la pregunta relacionada con los países que representan competencia para Costa Rica y las fortalezas con que cuentan, la respuesta dice así:

*“De acuerdo el gerente de tráfico de exportaciones e importaciones de la Compañía Textil Centroamericana, son muchos los países en el mundo que representan competencia para el sector textil costarricense, como es el caso de los países con altos niveles de industrialización y tecnología, pero para esta compañía la mayor competencia la representan los países de la región centroamericana y el Caribe, en especial por las diferencias que representa los costos fabriles, debido a que los costos de mano de obra son más elevados en Costa Rica, representando para los países competidores una fortaleza, aunque si resalta la calidad de la mano de obra nacional.”*

En relación con los canales de distribución y los clientes finales, el entrevistado se refiere a lo actuado por la empresa que él representa de la siguiente manera:

*“Según el gerente de tráfico de exportación e importación de La Compañía Textil Centroamericana no cuenta con comercializadora en los países a que exporta, por lo que sus clientes finales son comercializadoras con las que tienen una relación directa y estas a su vez hacen llegar sus productos al consumidor final.”*

En relación con la pregunta sobre los medios de pago que acostumbran las empresas textiles, así se refiere el entrevistado:

*“De acuerdo con el gerente de tráfico de exportación e importación de la Compañía Textil Centroamericana expresa que, el medio de pago que guarda mayor seguridad y confiabilidad para las partes es sin duda la carta de crédito, sin embargo, éste es un medio bastante oneroso y empleado por esta compañía solamente cuando la relación entre ellos y el importador es relativamente nueva, o sea que se emplea solo con clientes con los que no mantienen una relación comercial regular, esto por cuestiones de seguridad, y cuando se trata de clientes frecuentes, por confianza, se suele trabajar con transferencia bancaria.”*

En relación con la pregunta acerca de si los tratados de libre comercio representan una opción favorable para la pequeña y mediana empresa exportadora de textiles, la respuesta es la siguiente:

*“Aduce al respecto, el gerente de tráfico de exportación e importación de la Compañía Textil Centroamericana, que el problema que existe con los tratados de libre comercio es que el país no es productor de materia prima de textiles y que por lo tanto el valor agregado en la confección de prendas representa alrededor de un 35% del precio final. Tomando como ejemplo el caso del tratado de libre comercio con México, el entrevistado aduce que existe clara desventaja en el caso del sector de los textiles, dado que ese país no es un comprador en potencia, sino más bien un fuerte competidor dentro del mercado doméstico y en el mercado estadounidense ya que es un país de alta producción exportable y con mejores condiciones en ese mercado debido a su relación comercial con los Estados Unidos mediante el tratado del NAFTA, sin embargo, aclara que el beneficio puede ser percibido de mejor manera por el comercializador, más que por parte del industrial que es quien se ve mayormente afectado.”*

En cuanto a si existe capacidad y eficiencia por parte de la pequeña y mediana empresa del textil para atender el mercado nacional, el entrevistado se refirió así:

*“De acuerdo con el gerente de tráfico de exportación e importación de la Compañía Textil Centroamericana, la pequeña y mediana empresa del textil cuenta con capacidad suficiente para atender el mercado nacional, pero se ha fallado en cuanto a la eficiencia, dado que el mercadeo de los productos no responde a las necesidades del consumidor, descuidándose la estrategia para mantener como líderes a los productos que se han posicionado en la mente del consumidor y esto da paso para los productos importados ocupen posiciones de liderazgo en el mercado nacional.”*

Con la intención de recibir una opinión sobre las oportunidades que puedan tener la pequeña y mediana empresa del textil en Costa Rica, ante una incursión

comercial exitosa en el mercado centroamericano, ya sea de carácter experimental, ocasional o regular; el entrevistado dice así:

*“El gerente de tráfico de exportación e importación de la Compañía textil Centroamericana, hace mención de que su representada ha realizado incursiones en el mercado centroamericano desde hace cuatro años, a sabiendas de que El Salvador es el mayor productor en la rama de los textiles a nivel centroamericano y que cuenta con ventajas con respecto a Costa Rica, eso no quiere decir que no existan nichos de mercado sin atender y que su empresa exporta sus productos a países tales como Guatemala, Honduras, El Salvador y Nicaragua de manera bastante regular, representando un buen mercado para los productos de Costa Rica.”*

En lo que se refiere a la pregunta sobre la capacidad financiera de la pequeña y mediana empresa del textil para soportar un cambio interno en sus estructuras y solventar los costos de un proceso de exportación, así respondió el entrevistado:

*“De acuerdo con el gerente de tráfico de exportación e importación de la Compañía Textil Centroamericana, la capacidad financiera de la empresas es relativa, a la hora de realizar una reingeniería en sus estructuras y al afrontar los costos que involucra la actividad exportadora tal como son las ferias y las misiones comerciales, estos son rubros que merecen un gasto elevado y en el caso de su representada estos costos son cubiertos con capital propio, pero es importante tomar en cuenta que ésta es una empresa que tiene en el mercado más de cuarenta años y se puede considerar bastante consolidada.”*

En cuanto a si conoce instituciones que brinden créditos accesibles para el desarrollo de la actividad exportadora, la respuesta fue la siguiente:

*“El gerente de tráfico de exportación e importación de la Compañía Textil Centroamericana, considera que es importante mantener una relación crediticia constante con alguna entidad*

***bancaria y que en el caso de ellos, lo hacen con el banco Interfin, por existir afinidad de los propietarios del banco con la empresa.”***

En cuanto a si se cuenta con apoyo gubernamental para la pequeña y mediana empresa del textil para el desarrollo de la exportación, se dijo así:

***“Según el gerente de tráfico de exportación e importación de la Compañía Textil Centroamericana, el apoyo gubernamental esta dado más que nada por parte de PROCOMER, con la realización de capacitación mediante seminarios que se le brinda a los exportadores, además resalta la función realizada por la cámara de cuotas textiles, que administra las cuotas para la exportación tomando en cuenta la capacidad de las empresas tanto con cuotas básicas como contingentes.”***

En relación a si cuentan las PYMES nacionales con personal idóneo para un proceso de transformación o se debe contratar personal, la respuesta fue la siguiente:

***“Según el gerente de tráfico de exportación e importación de la Compañía Textil Centroamericana, la PYMES nacionales han llevado a cabo cambios en sus estructuras, obedeciendo precisamente a necesidades del mercado, por lo que las que subsisten es porque han demostrado capacidad, además en el caso de su representada, el personal operativo es capacitado en caso de practicarse algún cambio o cuando se adquiere nueva tecnología.”***

En cuanto a si cree que la capacitación y el desarrollo del personal de una empresa dedicada a la exportación de textiles sea importante para el logro de sus objetivos y si hay instituciones que la brinden, la respuesta fue:

***“De acuerdo con el gerente de tráfico de exportación e importación de la Compañía Textil Centroamericana, en efecto los objetivos de la empresa están ligados al desempeño de su personal, por lo que la capacitación y el desarrollo del mismo son importantes para su logro, en cuanto a las instituciones que***

*brindan este servicio, se cuenta con colegios técnicos, el INA, la Cámara de Industrias, la Cámara de Exportadores, PROCOMER, etc.”*

En relación con la opinión que le merece la tecnología que se emplea en la industria del textil y la posibilidad de mejorar algunas áreas para alcanzar mayor competitividad en los mercados extranjeros, la respuesta fue la siguiente:

*“Según el gerente de tráfico de exportación e importación de la Compañía Textil Centroamericana, considera que a pesar de que no se cuenta con tecnología de punta, como la empleada en países más industrializados, para el medio en que se desenvuelve la industria nacional, la tecnología que se emplea es bastante idónea pero que es importante tener conciencia de que para alcanzar competitividad es útil estar renovándose cuando el mercado así lo requiera.”*

En relación con los factores que toman en cuenta las organizaciones internacionales para evaluar la competitividad de un país, en especial lo que atañe a las empresas, tales como, grado de internacionalización, investigación y desarrollo, administración y recurso humano; el entrevistado se refirió así:

- a) *“En una opinión muy personal del gerente de tráfico de exportación e importación de la Compañía Textil Centroamericana, con relación al grado de internacionalización y refiriéndose al comercio exterior, opina que los esfuerzos realizados por las empresas se han visto en cierto grado diezmados por la influencia política y el poder de algunos grupos económicos, además de que a pesar de existir en algunos sectores productivos algún grado de innovación, ésta se ve troncada por la falta de capacidad de producción empresarial para atender a mercados de alto volumen de consumo. Con relación al proteccionismo nacional, expresa el gerente que hace algún tiempo se dio de manera más fuerte, sin embargo, en la actualidad con el proceso de globalización se ha roto en gran medida con el proteccionismo y la internación de productos al país se ha masificado de tal forma que en algunos casos es más*

*rentable comercializar que producir. Al referirse el gerente a las alianzas estratégicas, se refiere a ellas de manera bastante positiva, sin embargo, opina que la poca industrialización del país no permite que éstas se den en mayor grado. Al tratar el tema de la inversión extranjera directa el gerente opina que esta se ha visto mermada a causa de la falta de estímulo. Considera el gerente, que en el país las empresas se encuentran abiertas a la variable cultural y que para ello se mantienen relaciones con diferentes cámaras de industriales tales como las de Estados Unidos y Chile.”*

- b) *“Con relación la investigación y desarrollo realizada por parte de las empresas nacionales considera en gerente que ésta es poca y que lo que se ha dado está enfocada más bien al descubrimiento de nuevas tecnologías que en su debido momento puedan ser aplicadas a la producción nacional, por lo que la producción en materia de propiedad intelectual es muy baja.”*
  
- c) *“ Con relación al factor administración, opina el gerente que en el país existe capacidad gerencial e iniciativa por parte de las empresas nacionales y que la eficiencia en los negocios está determinada por las circunstancias del mercado.”*
  
- d) *“Al referirse al recurso humano, opina el gerente que la población cuenta con características tales como la disposición al trabajo en aras de alcanzar una mejor calidad de vida y la estructura educativa ha permitido tanto la especialización del trabajo como una diversificación del empleo en las múltiples ramas de la producción.”*

Al referirse a los aspectos que deben tomarse en cuenta para formular una estrategia de internacionalización basada en elementos tales como oportunidades,

capacidades internas, preferencias de la empresa y restricciones ambientales, la respuesta fue la siguiente:

- **Oportunidades.**

*“ De acuerdo con el gerente de tráfico de exportación e importación de la Compañía Textil Centroamericana, las oportunidades para una empresa que desee introducirse en el mercado extranjero existen, solo que es cuestión de buscarlas y mantenerlas.”*

- **Capacidades internas.**

*“Destaca el gerente que las capacidades de la empresa deben ser bien conocidas y no arriesgar en compromisos que no se puedan cumplir con eficiencia, por lo que es importante, que si en algún momento no se tiene capacidad financiera, poder contar con entidades a las cuales acudir en caso de una necesidad urgente. También hace referencia a la capacidad de producción y comercialización.”*

- **Preferencias de la empresa.**

*“Aduce el gerente que las preferencias de la empresa deben estar directamente ligadas a las preferencias de los clientes y al formular una estrategia, éstas deben estar enfocadas a las condiciones del mercado.”*

- **Restricciones ambientales.**

*“El gerente opina que en cuanto a restricciones ambientales es poco lo que se puede temer, ya que en su gran mayoría son salvables, como lo son los obstáculos en materia de aduanas y la competencia desleal, pero que en términos generales las restricciones que pueda ofrecer el entorno son parte de la actividad del sector.”*

Al realizar un comentario general de la entrevista es importante referirse a cada uno de los temas abarcados en forma individual, al menos de manera somera en cuanto a lo que las respuestas significaron, y en lo que se pueda aportar al tema.

La información técnica en materia de normas de origen, fitosanitarias y de legislación, obtenida en la respuesta brindada por el entrevistado es de mucha utilidad para el logro de los objetivos del trabajo, dado que permite obtener un panorama que debe tomarse en cuenta a la hora de incursionar en los mercados extranjeros.

Siempre dentro de la variable de información técnica, el factor transporte representa un rubro importante en los costos de exportación y del producto en sí, por lo que debe de analizarse la modalidad por utilizar, no sólo tomando en cuenta su costo, sino también factores especiales de los textiles, dado que por su naturaleza éstos se pueden convertir en productos perecederos.

El manejo de la materia de seguros es de vital importancia para la gestión exportadora, ya que permite analizar la mejor opción en aras de la economía, para la reducción de costos de exportación.

El análisis y el conocimiento de la competencia es un tema de mucho cuidado para las empresas dedicadas a la exportación de los textiles, dado que es significativo para la estrategia por implementar a la hora de incursionar en los mercados extranjeros.

Los altos costos que representa el tener personal destacado en los países receptores de los productos de la compañía exportadora, así como la inversión en infraestructura y otros costos involucrados en el proceso, hacen poco viable el

establecimiento de una filial de distribución en los países importadores, por lo que el proceso de comercialización se deja a empresas radicadas en el exterior que cuentan con mayor conocimiento del mercado.

El medio de pago representa en buen grado, la seguridad de que el exportador recibirá en forma eficiente el pago por su exportación. Los diferentes medios de pago con que se pueden realizar las exportaciones tienen la particularidad de que cuando son muy ágiles y de bajo costo, tienen un alto grado de inseguridad, y por el contrario si su seguridad es alta su costo también lo es. Por lo tanto, es importante seleccionar el más idóneo, de acuerdo con el tipo de exportación y la confianza establecida entre importador y exportador.

Bastante se ha dicho sobre los tratados de libre comercio, y es posible que las empresas del país aún conserven vestigios del modelo cepalino de sustitución de importaciones instituido en la década de los setentas. Sin embargo, lo expresado por el entrevistado en relación con que Costa Rica no es productor de materias primas textiles, representa para la pequeña y mediana empresa del textil una desventaja competitiva ante países que ostentan mayores ventajas competitivas en la producción de hilazas como materia prima de los textiles. Por lo tanto, tener acceso a mercados de alto consumo no representa mayor ventaja si el valor agregado en la confección de prendas textiles continua siendo bajo.

La atención eficiente del mercado doméstico puede representar para la pequeña y mediana empresa del textil, una buena opción para la obtención de recursos y capacidades necesarias para llevar a cabo un eficiente posicionamiento en los mercados extranjeros. Sin embargo, como se señala en la entrevista, un descuido en la estrategia de mercadotecnia puede causar que productos importados se posicionen de manera más eficiente, provocando serias disminuciones en las ventas en el mercado nacional.

Al tomar las palabras del entrevistado, se puede creer que el mercado centroamericano representa una buena opción para la incursión de la pequeña y mediana empresa del textil radicada en Costa Rica. Sin embargo, también se

desprende de su opinión, que estudiar el mercado centroamericano y encontrar nichos de mercado podría ser una aventura de negocios que proporcione satisfacciones positivas a empresas nacionales, aprovechando que este mercado representa un volumen de consumidores bastante mayor que el mercado nacional.

Como se manifiesta en la respuesta sobre la capacidad financiera de la empresa pequeña y mediana del sector textiles, esta es muy relativa y eso dependerá mucho de su posición y calidad de gestión, sin dejar por fuera cual ha sido su trayectoria económica y la proyección que ha tenido en el mercado financiero nacional e internacional.

No fue posible, en el caso de las instituciones crediticias, saber si existen líneas de crédito especial por parte de entidades financieras, pero sí es conveniente resaltar la importancia de mantener constante relación con entidades bancarias que puedan atender una solicitud de crédito de manera pronta.

En cuanto al apoyo gubernamental, es importante destacar que además de la capacitación y los programas de promoción de exportaciones con los que cuenta PROCOMER, el gobierno en su interés por promover las exportaciones del país, realiza desde sus embajadas y por parte de la administración en turno, el desarrollo de políticas que promueven la imagen del país y negociaciones en misiones internacionales para acercar a los productores nacionales con los mercados extranjeros, además de las inversiones en infraestructura vial, portuaria y aeroportuaria que benefician al proceso de exportación.

La capacitación no deja de ser una variable importante de tomar en cuenta cuando se realizan cambios en los procesos de una empresa; tanto en la parte operativa como en los estratos en que se toman decisiones, y es conveniente también el pensar en incluir personal especializado en el caso de detectarse alguna debilidad en algún área.

En relación con que si se considera valedero el comentario de la respuesta sobre la capacitación y el desarrollo, es importante incluir que las universidades pueden resultar una buena fuente de información e investigación para las empresas del país en materia de capacitación y desarrollo, además de las entidades involucradas en el proceso exportador.

La tecnología es una de las variables que puede representar gran competitividad en la industria del textil, y además ser un factor importante para las economías de escala. Esta puede significar reducción de costos y mejora en la calidad de producción, pero es importante analizar el mercado y la capacidad de formular estrategias de mercadeo de los productos a la hora de realizar inversión en este rubro, para no mantener capacidad tecnológica ociosa que represente un gasto adicional.

El grado de internacionalización de un país es factor importante en la evaluación para determinar su grado de competitividad; pero este se encuentra determinado por la gestión y acción realizada por parte de las empresas, por lo que una cultura empresarial enfocada al comercio exterior, a la atracción de inversión extranjera directa, a la reducción del proteccionismo y a la generación de alianzas estratégicas que permitan la creación de patrimonio del conocimiento para las empresas nacionales, permitiría al país ubicarse en mejor posición a nivel internacional.

La investigación y desarrollo son factores importantes para la competitividad de los países; sin embargo, este es un campo que resulta muy oneroso para las empresas de los países en vías de desarrollo. A raíz de esto es que en este campo la primacía la han mantenido los países que tienen empresas con capacidad económica muy elevada en comparación con las empresas de los países de la periferia. Por lo tanto, en materia de propiedad intelectual, son los países del centro los que mantienen la hegemonía en este campo.

La administración como factor de competitividad empresarial representa una actividad de invaluable importancia, dado que en ella descansa la eficiencia en los negocios y las decisiones gerenciales que determinan el desempeño corporativo.

El recurso humano como factor de competitividad es uno de los que mayor satisfacción ha producido a nivel macroeconómico al país debido a la trayectoria que ha tenido en cuanto a la educación. Esto permite que las empresas tanto nacionales como extranjeras se vean favorecidas con la fuerza laboral, al tener que reducir sus costos de capacitación y alcanzar mejores niveles de calidad.

Para tener acceso a las oportunidades es importante para las empresas que deseen incursionar en mercados extranjeros, mantenerse en el mercado y definir su estrategia de manera clara y evaluarla constantemente para realizar los ajustes que el ambiente le requiera, sin olvidar una planificación que tienda a mediano y largo plazo.

La identificación de las capacidades internas de la empresa al igual que la posibilidad de introducir economías de escala en todas las etapas de la cadena de valor, es importante ya que la reducción de los costos y la eficiencia de la gestión, ya sea en la adquisición de la materia prima, la elaboración del producto o su comercialización representan aspectos que van a reflejarse en las utilidades de la empresa.

En relación con la opinión expresada por el entrevistado en cuanto a las preferencias de la empresa, es importante destacar que si bien es cierto que las preferencias de los clientes son importantes para ser tomadas en cuenta a la hora de formular una estrategia de internacionalización, también hay que dar crédito a las preferencias por las que se inclinan los líderes de la empresa. Estas preferencias se definirán con los objetivos que se establezcan en la planificación, las capacidades con que se cuentan, la elección de los productos y los mercados o segmentos en los cuales se desea incursionar, incluso la selección de los canales de distribución y los medios de transporte.

En cuanto a las restricciones ambientales con que puede encontrarse una empresa que se internacionaliza, éstas se pueden encontrar en diversos aspectos de la

actividad tales como el producto mismo, los mercados y hasta a lo interno de la empresa.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## A.Conclusiones

### 1.Información general

La información técnica que debe manejar las empresas que buscan ofrecer sus productos en el extranjero, tal como es el caso de las normas de origen para las pequeñas y medianas empresas de los textiles en Costa Rica, representan un obstáculo para cualquier intención de internacionalización; debido a que el principal mercado para los textiles nacionales es sin duda los Estados Unidos. Sin embargo, las normas de origen establecidas por este país reducen las posibilidades para empresas que deben buscar reducción en los costos de la cadena de valor, a la hora de adquirir materias primas en mejores condiciones económicas. Tal es el caso de liberalización de las exportaciones de textiles a ese país con la condición de que las materias primas empleadas para la confección de las prendas sea con telas e hilazas producidas allá, lo cual significa una desventaja para empresas que pueden producir con materias primas de otros países que ofrecen mejores condiciones de precio.

Tanto las certificaciones que se deben emitir sobre las normas de origen como las fitosanitarias representan un costo adicional para los productores, el cual se verá reflejado en los precios finales de los productos, lo cual le resta competitividad.

En materia de transportes, los costos de este rubro no sólo incrementan los precios finales de los productos, sino que vuelven más complejo el proceso de exportación, esto porque al contarse con Estados Unidos como el mercado más importante para los textiles costarricenses, y por ser su extensión territorial tan amplia, el grueso de los clientes se encuentra en zonas retiradas de los puertos marítimos, por lo que la mayoría del transporte se debe realizar mediante vía aérea,

la cual por naturaleza es mucho más onerosa que la marítima, trasladándose así este costo al precio final de las prendas de exportación.

En relación con la información comercial que deben manejar las empresas, uno de los factores que representan mayor riesgo para el éxito de internacionalización de las pequeñas y medianas empresas del textil costarricense es la competencia. Esta genera un doble campo de riesgo, ya que se presenta tanto en el mercado internacional, con países de mayor capacidad tecnológica y productiva, como en el mercado doméstico, con la internación de productos textiles provenientes del exterior a precios más bajos. La competencia internacional limita las oportunidades de Costa Rica para competir por exportaciones en el mercado estadounidense, que es el de mayor acceso, al tener que hacerlo con países tales como los asiáticos y el resto de Centroamérica y el Caribe. La industria del textil costarricense se ha visto también afectada por el tratado de libre comercio con México, dado que los términos de intercambio en la rama de producción del textil entre ambos países son totalmente desproporcionados y el mercado nacional se ha visto saturado de productos textiles a precios más bajos que los ofrecidos por la industria nacional. Ello ha causado esto una limitación en la capacidad económica de la industria nacional para la internacionalización.

La capacidad económica de las pequeñas y medianas empresas del textil costarricense representa un limitante para negociaciones más eficientes en el mercado internacional, debido a que los canales de distribución son en su mayoría escasos y las negociaciones para la comercialización de los productos textiles en el exterior se resumen prácticamente con mayoristas.

La información comercial en relación con los medios de pago con que se cuenta en las transacciones internacionales, representan un rubro que genera costos para los precios finales de los productos de exportación, a pesar de que la seguridad del pago es un factor importante; cuanto mayor seguridad, el incremento en el costo es mayor, tal es el caso de la carta de crédito, que representa para el exportador el mayor grado de seguridad pero también su costo es muy oneroso.

## 2. Condiciones de exportación

En relación con las opciones de mercados y los tratados de libre comercio, Costa Rica se ha visto afectada en el mercado nacional por la falta de una estrategia eficiente que le permita contrarrestar la internación de productos textiles, en especial los provenientes del tratado de libre comercio con México. Esta situación ha generado para la pequeña y mediana empresa del textil costarricense una baja importante en sus ventas en el mercado nacional y una desventaja competitiva para con los mexicanos a la hora de exportar a ese país, tal como se puede observar en los datos estadísticos que se encuentran en el apéndice N° 3.

Otra situación negativa de los tratados de libre comercio para la rama de producción de los textiles es el hecho de que Costa Rica no es líder en la producción de materias primas tales como hilazas de algodón o telas sintéticas. Esta situación provoca que la mayoría de las materias primas deba ser importada, lo que causa que el valor agregado a las prendas de exportación no cubran las expectativas de las normas de origen requeridas por los tratados de libre comercio.

En cuanto al mercado doméstico, incluyendo el centroamericano, las empresas costarricenses han descuidado el área de la mercadotecnia y esto ha redundado en el posicionamiento de los productos extranjeros en la mente del consumidor, desplazando su interés hacia productos que ofrecen mayor ventaja de precio y reduciendo en forma significativa las ventas del sector industrial y comercial nacional.

En relación con mercados regionales, Costa Rica ha mantenido una marcada pasividad en lo que se refiere al mercado centroamericano, y a pesar de ser éste el segundo mercado de importancia para los textiles costarricenses, como se muestra en los datos estadísticos del apéndice N° 3, continúa casi sin explotar.

En lo que respecta al financiamiento para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas del textil costarricense, en general éstas no cuentan con la capacidad financiera para llevar a cabo una inversión eficiente en un proceso de exportación ya sea experimental, ocasional o regular.

Las posibilidades de las empresas nacionales para adquirir créditos especiales para la actividad exportadora son reducidas, dado que el mercado crediticio no ofrece condiciones especiales para la internacionalización.

La preocupación del gobierno por la rama de producción de los textiles ha sido de gran importancia para ese sector; sin embargo, el apoyo gubernamental se ha enfocado y ha sido mayormente aprovechado por empresas de mayor envergadura y con ventajas competitivas bien reconocidas, quedando en desventaja el sector de empresas pequeñas y medianas que no logran alcanzar los beneficios que las políticas del gobierno ofrecen para la industria del textil. Esto se puede apreciar en apéndice N° 3, al compararse las exportaciones que se realizan por el régimen de zona franca y perfeccionamiento activo, con las realizadas por ventanilla única.

La capacidad de transformación interna de una empresa es una variable de gran importancia a la hora de realizar cambios importantes, tal como sería el caso de un proceso de internacionalización, por lo que la inversión en contratación de personal especializado es de vital importancia para empresas pequeñas y medianas del textil costarricense y no apoyarse solamente en la capacidad del personal existente.

En cuanto a la capacitación y desarrollo del personal, no se debe dejar sólo para los momentos de cambio, sino que debe ser parte importante y constante para la motivación y calidad del personal de todos los estratos de la organización.

A la hora de un proceso de transformación de la empresa, la variable tecnológica representa un punto importante de analizar con sumo cuidado, dado que debe ser tomada en cuenta a la hora de la planificación, ya que es conveniente

ajustarla a las necesidades para no excederse o ver mermada la capacidad, provocando costos innecesarios para la empresa.

### 3.Estrategia de exportación.

El grado de internacionalización como factor de competitividad interno de un país, radica especialmente en la acción ejercida por sus empresas. En Costa Rica, este es un factor en el que la pequeña y mediana empresa del textil no ha mostrado gran participación y de ahí que ahora más que nunca este sector industrial se ha visto golpeado en su mercado doméstico por las acciones de empresas extranjeras de países con una cultura empresarial más agresiva. La mentalidad individualista con que se han administrado las empresas textiles del país, causada por las corrientes políticas no ha permitido que este sector establezca alianzas para alcanzar metas que son comunes, pero que cada cual desea lograr en forma individual.

En cuanto a ciencia y tecnología como factor de competitividad interno de un país y también responsabilidad de sus empresas, es de destacar la falta de inversión en centros de investigación y desarrollo y en especial en el campo comercial e industrial.

A pesar de que la capacidad administrativa de las empresas nacionales cuenta con opiniones favorables, la realidad es que esta capacidad no ha alcanzado de manera efectiva al sector empresarial de los textiles costarricenses lo cual se demuestra en su crisis actual.

Uno de los aspectos que representan mayor grado de importancia en las evaluaciones que se realizan por parte de instituciones internacionales para determinar los factores de competitividad interna de los países, es sin duda el recurso humano. Costa Rica, en comparación con algunos países latinoamericanos cuenta con una buena imagen en este sentido. Sin embargo, no debe ser motivo de conformismo dado que este es un factor muy ágil y para mantenerse se necesita estar mejorando constantemente.

A la hora de formular una estrategia de exportación y al analizar el medio ambiente las empresas pequeñas y medianas del sector textil costarricense, deben tomar en cuenta las oportunidades que este ofrece y seleccionar la acción por seguir de acuerdo con sus capacidades y el grado de riesgo que están dispuestas a enfrentar.

El análisis de las capacidades financieras, tecnológicas, administrativas y de las líneas de productos deben ser analizadas cuidadosamente en relación con las necesidades del mercado al cual se va a incursionar para no enfrentar compromisos a los que no se pueda responder con eficiencia.

Las preferencias de la empresa están íntimamente ligadas a las de sus líderes, pero debe tenerse el cuidado suficiente para que éstas no se alejen de las preferencias de los clientes y de las condiciones del mercado.

El entorno de las empresas pequeñas y medianas del textil costarricense es en términos generales muy cambiante y agresivo, por lo que su análisis no ha sido acompañado en términos generales de un proceso de inteligencia empresarial que detecte los cambios y se establezcan las acciones correctivas en el plazo propicio.

## B. Recomendaciones

### 1. Información general

Es recomendable que para un proceso de internacionalización, se tome muy en cuenta toda la información posible en lo que a materia de exportación se trata, esto con la intención de que al implementar su estrategia, se tenga en cuenta la mayor cantidad de elementos de juicio para que tanto la formulación de la estrategia

como su implementación, tiendan producir el éxito deseado en el proceso de planificación.

El tener en cuenta el conocimiento de elementos como las normas de origen, fitosanitarias y la legislación nacional y extranjera a la hora de llevar a cabo una aventura de negocios en el mercado internacional, proporcionará a la empresa mayor posibilidad de alcanzar sus objetivos en el proyecto de internacionalización.

Es recomendable que se analicen todos los rubros que incrementan los costos del producto en los mercados en que se desea incursionar, y no escapan de estos rubros, elementos tan importantes como el transporte, el cual se merecerá un análisis cuidadoso para definir la modalidad más recomendable por elegir, tomando tanto en cuenta los costos, como la protección del producto. Cabe citar que en el mismo sentido, es importante dedicar la atención necesaria en materia de seguros.

Tanto en la formulación como en la implementación de la estrategia de internacionalización, es recomendable que la empresa lleve a cabo un estudio cuidadoso de la competencia a nivel nacional como internacional, lo cual le proporcionará información necesaria para establecer las tácticas en materia de mercadotecnia.

Se recomienda a las empresas utilizar la carta de crédito como medio de pago para sus exportaciones. Esto con la intención de encontrar mayor seguridad en las transacciones comerciales con sus clientes, al menos hasta que se establezca una relación más consolidada y un mayor conocimiento de las partes involucradas en las negociaciones.

## 2. Condiciones de exportación

Debido a que el tratado de libre comercio con México no ha sido aprovechado de la mejor manera por circunstancias especiales en el sector textil, es

recomendable que las empresas pequeñas y medianas conformen una coalición para la defensa del mercado doméstico, ya que éste es la base para el logro de sus objetivos de subsistencia, crecimiento y rentabilidad, que les permitirá obtener la capacidad financiera, administrativa y comercial para proyectarse a mercados de mayor envergadura.

Por ahora, es recomendable que se tome importancia al mercado centroamericano y al de los Estados Unidos, como mercados extranjeros, esto por ser los que ofrecen las mejores condiciones para los textiles costarricenses, además de mantener una relación constante con las entidades gubernamentales y privadas que ofrecen información sobre clientes potenciales para analizar posibles opciones de negocios.

Es recomendable para las empresas que desean incursionar en aventuras de negocios en los mercados extranjeros, mantener un patrimonio financiero y sostener relaciones comerciales con entidades bancarias, para que en el momento de tener que acudir a créditos emergentes, puedan hacerlo de manera eficiente y pronta cuando las circunstancias así lo requieran, además de estar atentas a cualquier política gubernamental que pueda favorecerlas.

En el momento de formular e implementar una estrategia de internacionalización por parte de las empresas del sector textil, es recomendable que los cambios generados en la estructura de la organización tomen en cuenta la contratación de personal capacitado y se diseñe un programa de capacitación y desarrollo permanente, que sea acorde con las necesidades que se presenten ya sea en materia administrativa, operativa o tecnológica.

### 3.Estrategia de exportación.

Para que el país alcance reconocimiento a nivel de las evaluaciones realizadas por organismos internacionales es importante que las empresas, conjuntamente con

los gobiernos, busquen mejorar los factores de competitividad internos y se establezcan políticas que tiendan a aumentar su grado de internacionalización; se generen proyectos de investigación y desarrollo de manera integral, en los que se involucren tanto gobierno, empresas y las universidades del país, ya sea públicas y privadas. Esto con la intención de que se fomente la iniciativa empresarial, el desempeño corporativo y la eficiencia en los negocios, desde la variable administrativa como factor de competitividad interno del país. De igual manera se debe tomar en cuenta al recurso humano con la intención de procurar en él una mejor actitud ante el trabajo, una mejor estructura en el empleo y procurar una mejora en la cultura laboral ante las necesidades de un mundo globalizado, que redunden en una mejor calidad de vida.

El éxito en la implementación de una estrategia de internacionalización está íntimamente relacionada con la manera en que se lleva a cabo su formulación, por lo que es importante resaltar que la estrategia que se formula en el presente trabajo de investigación no es una receta para cada una de las empresas pequeñas y medianas del sector textil costarricense. Por lo tanto, en el proceso de planificación de cada empresa es importante que se analicen cuidadosamente todos los aspectos internos y externos a la empresa de manera individual, pero también es importante que se tome en cuenta la formulación de la estrategia que se propone en el capítulo VI del presente trabajo de investigación para el sector del textil en Costa Rica.

CAPITULO VI

PROPUESTA

## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	85
A. PROCESO ADMINISTRATIVO	86
1.Planeación	86
a. Misión	86
b. Objetivos	86
c. Estrategias	87
2. Implementación	87
3. Evaluación	88
B. FORMULACION DE ESTRATEGIA	88
1.Oportunidades	88
2. Restricciones ambientales	88
3.Capacidades internas	89
4.Preferencias empresariales	89
C. ESTRATEGIA Y TÁCTICAS	90

## INTRODUCCIÓN

La propuesta planteada trata sobre la formulación de una estrategia que permita a la pequeña y mediana empresa de la rama de producción del textil costarricense, una mayor participación en el mercado doméstico y consecuentemente proyectarse hacia mercados extranjeros en busca de una mayor participación en las negociaciones internacionales de manera más eficiente.

La propuesta está enfocada de manera general para un sector específico, por lo que en ella se plantean los siguientes objetivos:

- Mostrar los pasos por seguir para la formulación de una estrategia de internacionalización para la pequeña y mediana empresa textil en Costa Rica.
  
- Diseñar la estrategia y tácticas por emplear por parte de las pequeñas y medianas empresas del sector textil costarricense para el logro de sus objetivos de internacionalización.

Con base en lo anterior se espera que la presente propuesta brinde al sector textil costarricense una base que permita alcanzar el impulso suficiente para que su participación en los mercados internacionales sea realizada en plazo prudente y de manera eficiente, por el bien de Costa Rica y su fuerza laboral y empresarial.

## A. Proceso administrativo

### 1. Planeación

La planeación es la etapa que da inicio al proceso administrativo en el que se involucran los ejecutivos de una organización para establecer su rumbo. En la planeación se adecuan los recursos con los que cuenta la organización y los necesarios para alcanzar los propósitos que llegarán a surgir.

Mediante la planeación se debe establecer la misión de la organización, las metas u objetivos y las estrategias y tácticas que orientarán el rumbo de las acciones, de manera que se establezca en forma clara hacia donde se dirige la empresa.

#### a. Misión

La misión es una declaración general de lo que es la organización. Indica aspectos tales como: a qué clientes se atiende, cuáles son sus productos y las necesidades que satisfacen. La misión se plantea de manera general y no debe ser demasiado extensa, pero tampoco muy escueta. Es importante que exprese la razón de ser de la organización y genere motivación a los diferentes actores dentro y fuera de la empresa.

#### b. Objetivos

Los objetivos son simplemente los resultados deseados de la planeación. Deben ser claros y específicos y estar plasmados por escrito. Se sugiere que sean ambiciosos pero ajustados a la realidad manteniendo una congruencia entre ellos y de ser posible cuantificables en medidas de cantidad y tiempo.

A manera de ejemplo, se establecen seguidamente dos objetivos que serán la razón de ser para la formulación de la estrategia que se pretende en la presente propuesta, por lo que están directamente enfocados hacia la internacionalización del sector textil costarricense y que se utilizarán para las siguientes etapas.

- Alcanzar el liderazgo del sector textil costarricense en el mercado doméstico a un año plazo.
  
- Elevar la participación de las exportaciones de los textiles a un 25% en relación con las exportaciones totales del país, a tres años plazo.

### c.Estrategias

La estrategia es el plan general de acción con el cual una organización pretende alcanzar sus objetivos. Para el caso de la propuesta de formular una estrategia de internacionalización para la pequeña y mediana empresa del sector textil costarricense, basándose en los estudios previos realizados y los objetivos planteados anteriormente, la estrategia que se propone es la siguiente:

#### **Posicionar los productos textiles costarricenses en el mercado doméstico y en los mercados extranjeros de alto volumen de consumo**

Obviamente esta estrategia está planteada de manera general para la rama de producción del textil costarricense. Sin embargo, su soporte lo contienen las tácticas que se plantean a la estrategia en la última parte de la propuesta y que se enfocan tanto al sector textil en general como para las PYMES, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos.

### 2.Implementación

En la implementación de la estrategia formulada se diseñará la estructura de la organización, un sistema de incentivos y control y además un patrón de liderazgo.

Sin embargo, estas son funciones que pertenecen a la etapa que corresponde directamente a la organización, por lo que en esta propuesta no se trata con amplitud los pormenores de la implementación, pero si es importante resaltar que debe ser coherente con la estrategia formulada para no caer en discrepancias y arriesgar el éxito de la estrategia.

### 3.Evaluación

La etapa de evaluación es un proceso importante para el éxito de la estrategia y se aplica durante la etapa de implementación con la intención de dar seguimiento a las acciones y tácticas diseñadas por los ejecutivos de la empresa que tienen a su cargo la responsabilidad de las decisiones. Para una evaluación exitosa es importante establecer indicadores que permitan medir el grado de discrepancia entre lo diseñado y la realidad. De este modo se podrá obtener información que retroalimente el proceso de planeación, y así llevar a cabo los ajustes necesarios para ajustar la estrategia a la mayor conveniencia para el logro de los objetivos.

La evaluación es otra etapa que corresponde directamente a la organización, por lo que no se amplía en esta propuesta debido a lo general del tema, y sería arriesgado hacerlo dado que no se está tratando la etapa de implementación.

## B.Formulación de estrategia

### 1.Oportunidades

Las oportunidades son el elemento del medio ambiente de la empresa fundamentales para la formulación de la estrategia. Surgen del análisis cuidadoso del mercado en todas sus partes, por lo que en el presente trabajo de investigación se ha recomendado en repetidas ocasiones para las pequeñas y medianas empresas del sector textil costarricense una atención especial al mercado doméstico, incluyendo el

mercado centroamericano, y el de los Estados Unidos, como los que ofrecen las mejores oportunidades para los textiles costarricenses.

## 2. Restricciones ambientales

Las restricciones son otro elemento del medio ambiente de la empresa. Juegan un papel importante en la formulación de la estrategia ya que es aquí donde toma importancia la legislación que regula las acciones que puede llevar a cabo la empresa y la competencia de los mercados. Por lo tanto, es imperativo para las pequeñas y medianas empresas del sector textil costarricense, contar con el conocimiento de las restricciones que establecen las instituciones que prestan ciertos servicios en el proceso de exportación y las restricciones establecidas por los mercados en cuanto a normas de origen, fitosanitarias y de legislación. La formulación de la estrategia debe contar con las restricciones ambientales que pueden significar riesgo, como es el caso de la falta de servicios financieros, falta de canales de distribución, falta de comunicación, entre otras.

## 3. Capacidades internas

Las capacidades internas de la empresa representan un elemento fundamental para la formulación de la estrategia. Para ello es importante evaluar la capacidad financiera, tecnológica, administrativa y del producto, configurando éstas, restricciones internas ante las pretensiones de la empresa en el mercado. Así mismo, la evaluación de las capacidades internas de la empresa reducen las oportunidades por la falta de recursos internos necesarios.

## 4. Preferencias empresariales

Otro componente de importancia en la formulación de la estrategia son las preferencias de sus dirigentes. Estos tienen su propio concepto del tipo de negocio en el que prefieren que su empresa participe. Sin embargo, estas preferencias pueden excluir oportunidades que se presenten en otras actividades, así como sus

aspiraciones en relación con la dimensión que consideran apropiada para sus actividades y la tasa de expansión deseada, relacionado todo esto con el grado de riesgo que se está dispuesto a asumir.

Para las pequeñas y medianas empresas del textil costarricense es importante que se tome en cuenta en cual etapa de la internacionalización se pretende dar inicio a este proceso. Entre estas etapas se puede pensar en las siguientes:

- Exportación ocasional.
- Exportación experimental.
- Exportación regular.
- Establecimiento de filiales de venta en el extranjero.
- Establecimiento de subsidiarias de producción en el extranjero.

### C.Estrategia y tácticas.

Con base en el estudio realizado se formula la estrategia que puede dar origen a la razón de ser del mismo. Esta pretende crear el marco para el plan general de acción que las pequeñas y medianas empresas de la rama de producción textil costarricense requiere para alcanzar la internacionalización, mediante tácticas de corto y mediano plazo.

Esta estrategia pretende que se alcancen los objetivos establecidos en el proceso de planeación. Los objetivos se consideran ambiciosos pero también realistas, todo dependerá de la implementación de la estrategia y del cuidado que se tenga para manejar los elementos del medio ambiente de la empresa y su gestión interna.

La estrategia se formula de la siguiente manera:

*Posicionar los productos textiles costarricenses en el mercado doméstico y en los mercados extranjeros de alto volumen de consumo.*

Aunque las tácticas son acciones más específicas y de aplicación a menor plazo que la estrategia, éstas se ubican con mayor propiedad en la etapa de implementación. Con la intención de respaldar la estrategia formulada, se plantean algunas tácticas que pueden orientar el curso para el éxito de la estrategia formulada:

- Retomando el liderazgo de los productos textiles en el mercado nacional mediante una agresiva estrategia de mercadotecnia.
- Estableciendo una alianza estratégica entre las PYMES nacionales involucrando además a la microempresa dedicada a la actividad del textil.
- Constituyendo un consorcio de producción y de exportación entre las PYMES y microempresas con un servicio de inteligencia que analice las condiciones del sector y las oportunidades de mercado, así como promover la capacitación directiva y operativa y estudie las posibilidades de adquisición de tecnología de punta.
- Promoviendo la relación con entidades gubernamentales, financieras y la participación de las PYMES y microempresas en las negociaciones de los tratados de libre comercio.
- Incursionando más agresivamente en el mercado centroamericano.
- Estableciendo negociaciones eficientes con el mercado de los Estados Unidos.
- Fomentando la producción nacional, agrícola e industrial, de materias primas para la confección textil.
- Estableciendo filiales de venta y subsidiarias de producción en el mercado centroamericano.

Es importante que las empresas que deseen unirse a la estrategia e implementarla tomen en cuenta que su formulación, así como su implementación deben mantener una congruencia.

La formulación propuesta es producto de un estudio integral de las condiciones existentes y se debe aplicar una evaluación constante de las mismas con la intención de que medio ambiente, que por experiencia se sabe es cambiante, proporcione los ajustes que lleven al éxito los objetivos propuestos.

Las tácticas propuestas como ejemplo, para la etapa de implementación no son rígidas, sino más bien permiten ser modificadas de acuerdo con los cambios que pueda presentar el medio ambiente a la hora de implementarse la estrategia.

## BIBLIOGRAFIA CITADA

- Angel Roselló, 1994, **Técnicas de Comercio Exterior**, España, Pirámide.
- Ibidem.
- Bancomex, 1995, **Competitividad Internacional**, México, Bancomex.
- Ibid.
- Bancomex, 1996, **Retos y Oportunidades para la Empresa**, México, Bancomex.
- Ibid.
- Ibid.
- Raquel Gamboa y María Araujo, 1998 **El Derecho Internacional Económico y la Organización Mundial de Comercio: la relación de Costa Rica con dicha Organización**, Tesis de Licenciatura, Universidad de Costa Rica, Costa Rica.
- Yanancy Noguera, **Balance Positivo en OMC**, 1997, Costa Rica, La Nación.
- Raquel Gamboa y María Araujo, 1998, Op.cit.
- Ibid.
- Gaudy Quesada, 1998, **Promoción de Exportaciones en Costa Rica**, Trabajo de Graduación de Bachillerato, Universidad Interamericana de las Américas, Costa Rica.
- Dominick Salvatore, 1999, **Economía Internacional**, México, sexta edición, Prentice Hall.
- Ibid.
- Sylvia saborío, 1993, **Elementos de Economía**, Costa Rica, décima reimpresión, EUNED.
- Dominick Salvatore, 1999, Op.cit.
- Rodolfo Tacsan, 1991, **Comercio Internacional**, Costa Rica, EUNED.
- Dominick Salvatore, 1999, Op.cit.

- Ibid.
- Rodolfo Tacsan, 1991, Op.cit.
- Dominick Salvatore, 1999, **Economía Internacional**, México, sexta edición, Prentice Hall.
- Ibid.
- Jordan Lewis, 1993, **Alianzas Estratégicas**, Argentina, Vergara.
- Vicente Bielza, 1984, **Geografía General**, España, TAURUS.
- Ibid.
- Gaudy Quesada, 1998, **Promoción de Exportaciones en Costa Rica**, Costa Rica.
- Ibid.
- Roberto Hernández y otros, 1997, **Metodología de la Investigación**, México, McGRAW-HILL.
- C. Selltiz y otros, 1976, **Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales**, España, Rialp.
- John W. Best, 1982, **Como Investigar en Educación**, España, Morata.
- C. Selltiz y otros, 1976, Op.cit.
- Roberto Hernández y otros, 1997, Op.cit.
- Ibidem.
- Jaime Arellano, 1986, **Elementos de Investigación**, Costa Rica, EUNED.
- Marcelo Blanc, 1979, **Como Investigar**, Costa Rica, EUNED.

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Arellano Jaime, 1986, **Elementos de Investigación**, Costa Rica, EUNED.
- Bancomex, 1995, **Competitividad Internacional**, México, Bancomex.
- Bancomex, 1996, **Retos y Oportunidades para la Empresa**, México, Bancomex.
- Best John W., 1982, **Como Investigar en Educación**, España, Morata.
- Bielza Vicente, 1984, **Geografía General**, España, TAURUS.
- Blanc Marcelo, 1979, **Como Investigar**, Costa Rica, EUNED.
- Colaiacovo Juan y otros, 1993, **Proyectos de Exportación y Estrategias de Marketing Internacional**, Argentina, Colombia, Venezuela, México, Ediciones Macchi.
- Etzel Michael y otros, 1999. **Fundamentos de Marketing**, México, Undécima edición, McGraw-Hill.
- Gamboa Raquel y Araujo María, 1998 **El Derecho Internacional Económico y la Organización Mundial de Comercio: la relación de Costa Rica con dicha Organización**, Tesis de Licenciatura, Universidad de Costa Rica, Costa Rica.
- Hernández Roberto y otros, 1997, **Metodología de la Investigación**, México, McGRAW-HILL.
- Jofré Arturo, 1999, **Enfoques Gerenciales Modernos**, Costa Rica, Delphi.
- Lewis Jordan, 1993, **Alianzas Estratégicas**, Argentina, Vergara.
- Noguera Yanancy, **Balance Positivo en OMC**, 1997, Costa Rica, La Nación.
- Paniagua Carlos, 1994, **Pensamiento Administrativo**, Costa Rica, Quinta reimpresión, EUNED.
- Quesada Gaudy, 1998, **Promoción de Exportaciones en Costa Rica**, Trabajo de Graduación de Bachillerato, Universidad Interamericana de las Américas, Costa Rica.
- Roselló Angel, 1994, **Técnicas de Comercio Exterior**, España, Pirámide.

- Saborío Sylvia, 1993, **Elementos de Economía**, Costa Rica, décima reimpresión, EUNED.
- Salovatore Dominick, 1999, **Economía Internacional**, México, sexta edición, Prentice Hall.
- Selltiz C. y otros, 1976, **Métodos de Investigación en las Relaciones Sociales**, España, Rialp.
- Tacsan Rodolfo, 1991, **Comercio Internacional**, Costa Rica, EUNED.
- [WWW.cea.es/congreso/mesa.com](http://WWW.cea.es/congreso/mesa.com)
- [WWW.gobiernodecostarica.com](http://WWW.gobiernodecostarica.com)
- [WWW.procomer.com](http://WWW.procomer.com)

## DECLARACIÓN JURADA

San José, 8 de enero del 2000

*Bajo fe de juramento declaro que este trabajo es de mi propia autoría y que en él no he reproducido como si fueran míos, total o parcialmente, libros o documentos escritos por otras personas, impresos o no; sino que he destacado entre comillas los textos transcritos y he consignado los datos del autor y su obra.*

---

Carlos Gino González Hernández

Cédula N° 1-659-338

APENDICES

APENDICE 1

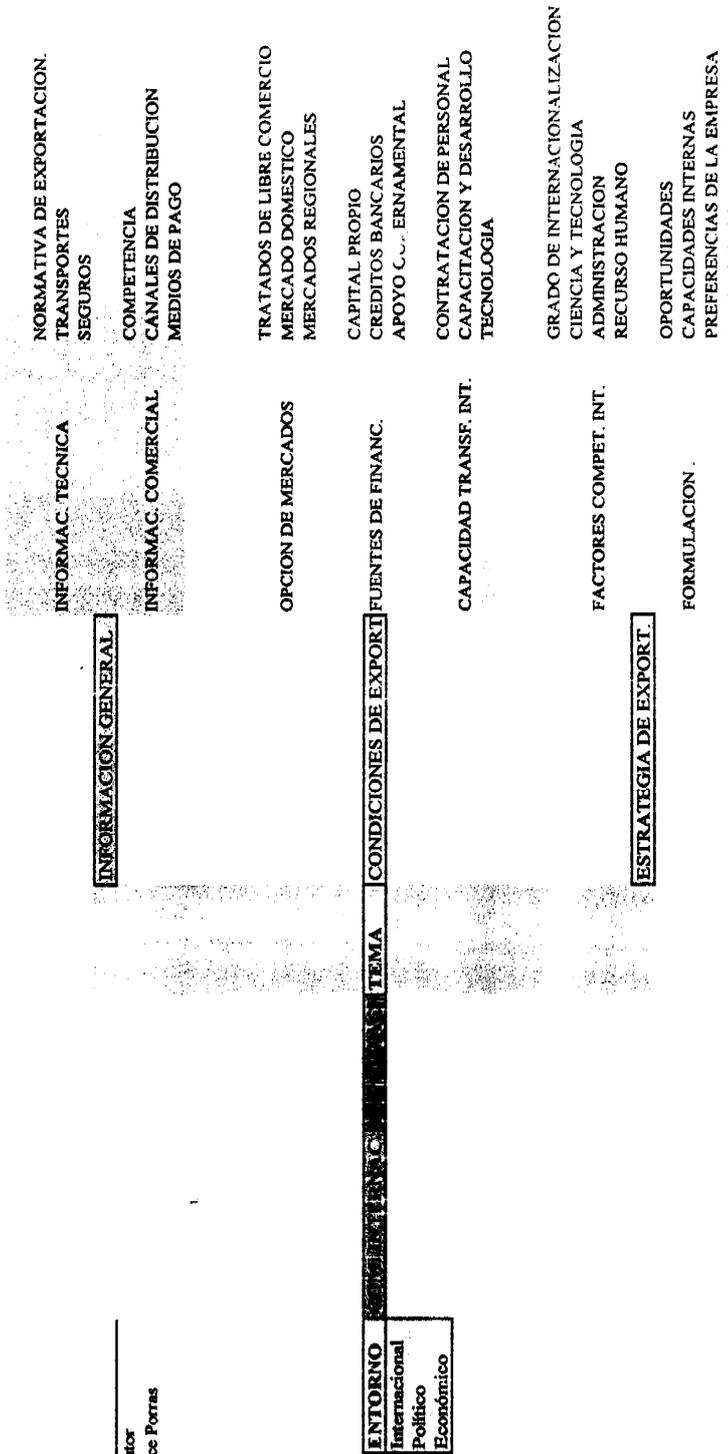
MAPEO CONCEPTUAL

## Mapeo Conceptual

### EVALUACIÓN DE LAS CONDICIONES DE EXPORTACIÓN DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA

### EMPRESA TEXTIL Y DESARROLLO DE UNA ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACION

Bº Profesor Tutor  
 Dra. Hannia Arce Porras



APENDICE 2

GUIA DE ENTREVISTA

## **GUIA DE ENTREVISTA**

Se diseña con el propósito de obtener la información de los expertos en la materia, para desarrollar el tema de investigación, sobre las variables que se indican en cada una de las partes que se presentan en el desarrollo de la entrevista.

### **I Parte INFORMACIÓN TÉCNICA.**

1. ¿Cuáles son las normas de origen, fitosanitarias y legislación de exportaciones, que deben tomar en cuenta las empresas exportadoras de textiles, a la hora de incursionar en los mercados extranjeros?
2. ¿Qué medio de transporte es el más recomendable en la exportación de textiles, y por que razones?
3. ¿Cuál es la dinámica que se acostumbra a seguir para la exportación de textiles en materia de seguros?

### **II Parte INFORMACIÓN COMERCIAL.**

4. ¿Cuáles son los países que representan la mayor competencia para la industria de los textiles en Costa Rica y cuales son sus fortalezas?
5. ¿Qué canales de distribución emplean las empresas exportadoras de textiles y cuales son sus clientes finales?
6. ¿Cuáles son los medios de pago más acostumbrados en el proceso de exportación de textiles; cheque, giro bancario, orden de pago, cobranza bancaria internacional o carta de crédito?

### **III Parte OPCION DE MERCADOS.**

7. ¿Representan los tratados de libre comercio una opción favorable para la pequeña y mediana empresa exportadora de textiles a mercados extranjeros y por qué?
8. ¿Existe capacidad y eficiencia por parte de la pequeña y mediana empresa del textil en la atención del mercado nacional?

9. ¿Qué opinión le merece el mercado centroamericano, como para que la pequeña y mediana empresa del textil en Costa Rica, tenga éxito en una incursión comercial de carácter ocasional, experimental o regular, en él?

#### **IV Parte FUENTES DE FINANCIAMIENTO.**

10. ¿Considera que, en forma general, cuenta la pequeña y mediana empresa del textil con capacidad financiera propia, como para sostener un cambio interno en sus estructuras o para solventar los costos de un proceso de exportación?
11. ¿Conoce de instituciones que brinden créditos para la exportación bajo requisitos favorables para esta actividad?
12. ¿Cuál es el apoyo gubernamental, con que cuenta la pequeña y mediana empresa del textil para el desarrollo de la exportación?

#### **V Parte CAPACIDAD DE TRANSFORMACIÓN INTERNA.**

13. ¿Considera que las (PYMES) cuentan con personal idóneo para un proceso de transformación, o debe darse una contratación de personal?
14. ¿Cree que la capacitación y el desarrollo del personal de una empresa del textil que comercializa su producto en el exterior, sea importante para el logro de sus objetivos, y que instituciones la brindan?
15. ¿Qué opinión le merece la tecnología que se emplea en el país en la industria del textil, y en que áreas existe la posibilidad de mejorar, con la intención de alcanzar mayor competitividad en los mercados extranjeros?

#### **VI Parte FACTORES DE COMPETITIVIDAD INTERNOS.**

16. ¿De acuerdo con instituciones internacionales, las empresas de un país, son el reflejo de la capacidad de gestión del mismo, existiendo para esta evaluación variables tales como:
- a. **Grado de internacionalización.** (comercio exterior, proteccionismo nacional, alianzas estratégicas, inversión extranjera directa, apertura cultural)
  - b. **Investigación y desarrollo.** (Personal dedicado a I+D, generación de propiedad intelectual, manejo de la tecnología)
  - c. **Administración.** (iniciativa empresarial, desarrollo administrativo y gerencial, desempeño corporativo, eficiencia en los negocios)

- d. Recurso humano.** (características de la población, estructura educativa, estructura del empleo, actitud de la fuerza de trabajo, calidad de vida)

Podría referirse a cada una de ellas desde la perspectiva nacional?

## **VII Parte FORMULACION DE LA ESTRATEGIA.**

17. ¿Qué aspectos en los siguientes elementos, deben tomarse en cuenta para la formulación de una estrategia de internacionalización?

- **Oportunidades.**
- **Capacidades internas.**
- **Preferencias de la empresa.**
- **Restricciones ambientales.**

## APENDICE 3

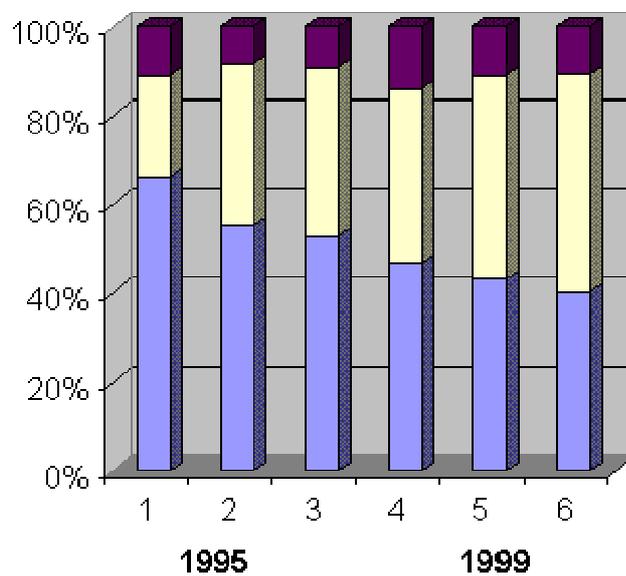
### DATOS ESTADISTICOS

## EXPORTACIONES DE PRODUCTOS TEXTILES DE COSTA RICA

### SEGÚN REGIMEN DE EXPORTACIONES, 1995-2000

	P.A	Z.F	V.U.C.E.
1995	467.57	158.65	77.72
1996	372.76	244.76	56.91
1997	415.75	299.35	73.29
1998	376.82	320.8	114.43
1999	345.25	368.11	88.05
2000	157.1	192.1	42.36

### EXPORTACION DE TEXTILES EN COSTA RICA SEGUN REGIMEN



FUENTE: PROCOMER

<b>Participación relativa de la exportaciones en Costa Rica, 1995-2000</b>					
<b>EXPORTACIONES</b>					
	<b>Textiles</b>		<b>Total</b>		<b>Part. Relativ.</b>
1995	703,94		3421,60		20,57%
1996	674,43		3703,80		18,21%
1997	788,39		4193,30		18,80%
1998	812,05		5508,80		14,74%
1999	801,41		6720,10		11,93%
2000	391,56		3259,50		12,01%



FUENTE: PROCOMER

<b>EXPORTACIONES TEXTILES SEGÚN DESTINO, 1999</b>				
<b>País</b>		<b>Millones US\$</b>		<b>Participación Relativa</b>
Estados Unidos		728,23		90,9%
Nicaragua		20,42		2,5%
Guatemala		7,94		1,0%
México		4,93		0,6%
Puerto Rico		4,68		0,6%
Francia		4,54		0,6%
El Salvador		4,48		0,6%
Honduras		4,40		0,5%
Holanda		2,59		0,3%
Panamá		2,31		0,3%
Italia		2,15		0,3%
Canadá		1,30		0,2%
Otros		13,44		1,7%
		<b>801,41</b>		<b>100,0%</b>

### **Principales 10 empresas del sector textil**

**Primer semestre 2000**

Industria Textilera del Este		
Manufacturera Cartago		
Wrangler de Costa Rica		
Cartex Manufacturera		
Chass Todd Internacional		
Confecciones H.D. Lee S.A.		
Confecciones V.F.S.A.		
Confecciones Coronado		
Fabrica de Ropa El Acorazado		
Warners de Costa Rica		

**FUENTE: PROCOMER**