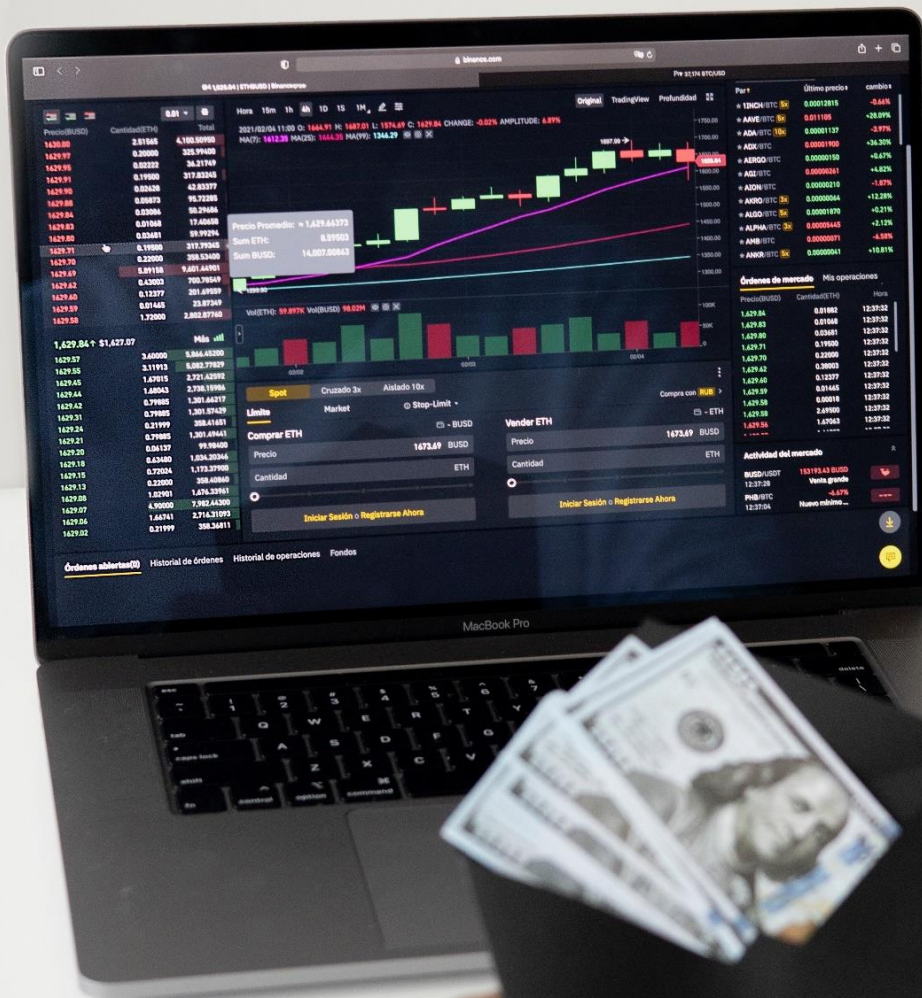


# Empresari@ Global

JHON FONSECA ORDOÑEZ



VI

Vicerrectoría de  
Investigación

CICAP

Centro de Investigación y  
Capacitación en  
Administración Pública

# EMPRESARI@ GLOBAL

Jhon Fonseca Ordoñez

Proceso de Investigación, Innovación y Difusión  
Universidad de Costa Rica  
Vicerrectoría de Investigación  
Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública

**VI**  
Vicerrectoría de  
Investigación

**CICAP**  
Centro de Investigación y  
Capacitación en  
Administración Pública

382

F676e Fonseca Ordoñez, Jhon.

Empresari@ global / Jhon Fonseca Ordoñez. – Primera edición.  
– San José, Costa Rica : Universidad de Costa Rica, Vicerrectoría  
de Investigación, Centro de Investigación y Capacitación en  
Administración Pública, 2022.

1 recurso en línea (347 páginas) : ilustración en rojo, diagramas  
a color, archivo de texto, PDF, 3.54 MB.

ISBN 978-9968-932-42-4

1. COMERCIO INTERNACIONAL. 2. COSTA RICA –  
COMERCIO EXTERIOR. 3. REGULACIÓN DEL COMERCIO  
EXTERIOR. 4. MERCADO DE EXPORTACIÓN. 5. IMPORTA-  
CIONES. 6. PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL. 7. LOGÍSTICA  
EN LOS NEGOCIOS. 8. EMPRENDIMIENTO. I. Título.

CIP/3851

CC.SIBDI.UCR

Universidad de Costa Rica  
Vicerrectoría de Investigación  
© Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública  
Ciudad Universitaria Rodrigo Facio

Primera edición: 2022

Autor: M.Sc. Jhon Fonseca Ordoñez  
Director y Editor Científico: Dr. Esteban O. Mora-Martínez

Gestión, edición de textos, traducciones, diseño, diagramación, portada y control de calidad:  
Proceso de Investigación, Innovación y Difusión. Fotografía de portada y contraportada: Foto de  
[Anna Nekrashevich](#) en [Pexels](#).

Documento de Acceso Abierto, con [Licencia CC BY-NC-ND](#).  
Documento aprobado e impreso digitalmente.  
San José, Costa Rica

**Empresari@ Global** es una obra publicada por el **Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública (CICAP)** de la **Universidad de Costa Rica (UCR)** desarrollada desde el Proceso de Investigación, Innovación y Difusión que tiene como propósito acercar a la comunidad universitaria, científica y a la sociedad en general, a temas de interés en el ámbito de administración aduanera, comercio exterior, comercio internacional, políticas públicas, administración pública, participación ciudadana, ciencias sociales y ciencias económicas.

### COMITÉ EDITORIAL

**M.Sc. Juan Hernández Castillo**  
Coord. Gral. de Gestión

**Licda. Gina Valverde Díaz**  
Jefa Administrativa a. i.

**Lic. Elí Sancho Méndez**  
Coord. Asesoría y Consultoría

**M.Sc. Gabriela Muñoz Lara**  
Coord. Educación Continua

### COMITÉ CIENTÍFICO

**Dr. Orlando Hernández Cruz**  
Director CICAP

**M.Sc. Angélica Vega Hernández Dir.**  
Escuela Admón. Pública

**M.Sc. Víctor Garro Martínez**  
Repr. Sist. Estudios Posgrado

**M.Sc. Carlos Carranza Villalobos**  
Investigador Adscrito

**M.Sc. Rodolfo Romero Redondo**  
Investigador Adscrito

**M.Sc. Johanna Alarcón Rivera**  
Investigador Adscrito

### DIRECCIÓN Y EDICIÓN CIENTÍFICA

**Dr. Esteban O. Mora Martínez**  
Director y Editor Científico

Web: <http://www.cicap.ucr.ac.cr>

e-mail: [cicap@ucr.ac.cr](mailto:cicap@ucr.ac.cr)

Tel.: (506) 2511-3748

Montes de Oca, San José, Costa Rica

### **SOBRE EMPRESARIO GLOBAL**

- **CICAP** estableció entre sus estrategias, la publicación de libros, revistas y otros materiales impresos y electrónicos dirigidos a la difusión de sus actividades sustantivas de investigación, capacitación, asesoría y consultoría.
- El **Comité Editorial** está representado por todos los programas internos del CICAP que requieran publicar información como parte de sus proyectos y actividades de trabajo.
- El **Comité Científico** tiene la responsabilidad de velar por el rigor científico e idoneidad de los contenidos desarrollados para las publicaciones del CICAP.
- **Empresari@ Global** es una obra del **Proceso de Investigación, Innovación y Difusión**.
- El autor de esta publicación es responsable de la misma y las opiniones expresadas aquí no reflejan necesariamente las del CICAP ni las de la UCR.

UCR | Universidad de Costa Rica

CICAP | Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública



Esta obra se escribió con un uso inclusivo del lenguaje de género y está bajo una Licencia de Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

[Licencia CC BY-NC-ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

ISBN 978-9968-932-42-4

2022, Costa Rica

**TABLA DE CONTENIDO**

Prólogo.....	19
Editorial.....	20
Carta al lector .....	22
1. Empresari@ Global.....	23
1.1. Empresari@ Global .....	23
1.2. La pequeña compañía global - Fortalezas y Debilidades .....	23
1.2.1. Fortalezas .....	23
1.2.2. Debilidades.....	25
1.3. El profesional de comercio internacional .....	26
1.4. Mitos de los emprendimientos empresariales .....	29
Mito 1: empresarios son únicos y relativamente pocos. ....	29
Mito 2: empresarios son impulsados por el dinero .....	30
Mito 3: empresarios nacen, no se hacen. ....	30
Mito 4: empresarios toman altos riesgos .....	31
Mito 5: los empresarios son individuos altamente independientes. ....	32
1.5. Espíritu empresarial y el comercio internacional .....	33
1.6. Comportamiento emprendedor en grandes corporaciones .....	38
1.7. La transformación de los gigantes .....	40
1.7.1. Dejando atrás economías de escala.....	41
1.7.2. Corporaciones virtuales .....	42
1.7.3. Redes de suplidores .....	42
1.7.4. Desafíos de gestión .....	43
1.7.5. Desafíos logísticos .....	43
1.7.6. El sistema de comunicación .....	43
1.7.7. La gestión de una fuerza de trabajo multinacional.....	44
1.7.8. Tensiones en la organización internacional .....	45
1.7.9. Manteniendo una visión global.....	46
1.8. Algunas soluciones.....	46
1.8.1. Cruce-cultural de ética corporativa.....	46
1.8.2. Formación.....	47
1.8.3. Autoridad de sucursal local .....	47
1.8.4 Oficinas de exportación y funciones especiales en comercio.....	47

1.8.5. Estrategias de inversión basadas en asociaciones .....	48
1.8.6. Redes de comunicación.....	48
2. La Economía Global .....	50
2.1. Descripción general .....	50
2.2. Conceptos fundamentales .....	50
2.2.1 ¿Por qué los países comercian? .....	50
2.2.2. Los efectos del proteccionismo.....	51
2.3. La nueva economía .....	52
2.3.1. Las bases de la competitividad.....	52
2.3.2. Factores de éxito en un mercado competitivo .....	54
2.4. Características del mercado global de hoy .....	55
2.4.1. Nuevas formas de comercio.....	55
2.4.2. La relación entre comercio e inversión.....	56
2.4.3. El dominio de las grandes empresas.....	57
2.4.4 Asociándose en la economía global .....	58
2.4.5. Prospectos para firmas pequeñas.....	59
2.5. El ambiente internacional.....	60
2.5.1. Tendencias demográficas.....	60
2.5.2. Tendencias sociales.....	61
2.5.3. Asuntos éticos .....	64
2.5.4. El nuevo orden económico internacional (NIEO, siglas en inglés).....	65
2.6. Instituciones multilaterales internacionales.....	66
2.6.1. Grupo del Banco Mundial .....	67
2.6.2. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) .....	67
2.6.3. Fondo Monetario Internacional (FMI) .....	68
2.6.4. Conferencia de la ONU en comercio y desarrollo (UNCTAD) .....	68
2.6.5. Organización Internacional del Trabajo (OIT) .....	69
2.6.6. Organización para la Cooperación Económica y Desarrollo (OECD).....	69
2.6.7. Grupo de 8 (G8).....	70
2.7. Formas de sociedades económicas internacionales.....	70
2.7.1. Oligopolios.....	70
2.7.2. Áreas de libre comercio .....	71
2.7.3. Uniones Aduaneras .....	71

2.7.4. Mercados comunes .....	72
2.7.5. Unión Económica .....	72
2.8. Bloques comerciales regionales.....	72
2.8.1. Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC / USMCA).....	72
2.8.2. Comunidad Caribeña y Mercado Común (CARICOM).....	72
2.8.3. Mercado Común del Sur (MERCOSUR) .....	73
2.8.4. Unión Europea (UE).....	73
2.8.5. Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC) .....	73
2.8.6. Asociación de Naciones Asiáticas del Sureste (ASEAN) .....	74
2.8.7. Mercado Común Centroamericano (MCCA) .....	74
2.8.8. Alianza del Pacífico .....	75
2.8.9. Asociación Transatlántica sobre Comercio e Inversión (TTIP, por sus siglas en inglés) .....	76
2.8.10. Asociación Económica Integral Regional (RCEP, por sus siglas en inglés) .....	76
3. Lugar de Costa Rica en el Mundo .....	77
3.1. La situación actual.....	77
3.1.1. Logros del desempeño comercial costarricense .....	77
3.1.2. Una perspectiva desde la balanza de pagos .....	77
3.1.3. Socios comerciales de Costa Rica.....	78
3.1.4. Composición del flujo de comercio de Costa Rica .....	79
3.1.5. Participación en el comercio costarricense .....	80
3.2. Antecedentes .....	81
3.2.1. Evolución del comercio costarricense.....	81
3.2.2. El ámbito comercial actual de Costa Rica .....	92
4. Comprar y Vender Internacionalmente .....	98
4.1. Los elementos del comercio internacional.....	98
4.1.1. Proveer compradores con incentivos para comerciar .....	98
4.1.2. Creando una estrategia .....	99
4.1.3. Comercio de mercancías .....	100
4.1.4. Comercio en servicios .....	100
4.1.5. Inversión .....	103
4.1.6. Transferencia de Tecnología .....	103
4.2. La Noción de Valor Agregado .....	104



4.2.1. La competencia hoy .....	106
4.2.2. Construyendo redes mundiales .....	107
4.3. Estrategias y métodos para comercializar .....	109
4.3.1. Exportación Directa.....	109
4.3.2. Casas comerciales, agentes y distribuidores.....	109
4.3.3. Inversión.....	111
4.3.4. Alianzas Estratégicas .....	113
4.4. Tecnología y comercio .....	116
5. Reglas de Comercio .....	118
5.1. El marco regulatorio internacional .....	118
5.1.1. Definiendo términos comerciales .....	118
5.1.2. Categorías de Incoterms .....	120
5.2. Solución de controversias.....	137
5.3. Reglas contra el dumping y prácticas de comercio injustas .....	140
5.4. Reglamentos técnicos .....	141
5.4.1. Seguridad.....	142
5.5. Regulaciones en salud y medio ambiente .....	145
5.5.1. Manipulación, transporte y almacenamiento.....	146
5.5.2. Empacado.....	146
5.5.3. Marcado y etiquetado.....	147
5.5.4. Documentación .....	147
5.6. Organización Mundial de Comercio .....	147
5.7. La Cámara Internacional de Comercio (ICC) .....	150
6. El Proceso de Exportar.....	152
6.1. Fases de exportación .....	152
6.1.1. Fase uno: establecimiento en el mercado doméstico .....	152
6.1.2. Fase dos: investigación de exportaciones y planificación.....	152
6.1.3. Fase tres: ventas iniciales.....	153
6.1.4. Fase cuatro: expansión.....	154
6.1.5. Fase cinco: invirtiendo en el extranjero.....	154
6.2. Seleccionar un mercado.....	154
6.2.1. Identificar una oportunidad de mercado.....	155

6.3. Procesar cotizaciones y órdenes.....	156
6.3.1. Cotizaciones .....	157
6.3.2. Procesar órdenes.....	157
6.3.3. Ofertas y contraofertas .....	158
6.3.4. Seguros a la exportación .....	160
6.3.5. Financiamiento de exportación .....	161
6.3.6. Registrarse como exportador.....	161
6.3.7. Prohibiciones y Licencias de Exportación .....	162
6.4. Preparando productos para embarque .....	162
6.4.1. Empaque .....	162
6.4.2. Etiquetado .....	164
6.4.3. Embalaje.....	165
6.4.4. Marcado .....	166
6.4.5. La utilización de contenedores .....	167
6.4.6. Documentación .....	167
6.5. Medios de Transporte.....	169
6.5.1. Modos de transporte .....	169
6.6. Descargando productos.....	171
6.6.1. Despacho en aduanas .....	171
6.6.2. Almacenaje.....	172
6.7. Entrega.....	173
7. El Proceso de Importar .....	174
7.1. La decisión de importar .....	174
7.1.1. Identificando un negocio viable .....	175
7.1.2. Importar para satisfacer las necesidades del cliente.....	175
7.1.3. El plan de negocios de importación .....	176
7.2. Fuentes de productos .....	176
7.2.1. Nichos de mercado.....	177
7.3. Evaluación del proveedor .....	177
7.3.1. Conocimiento de los proveedores .....	179
7.4. Negociaciones .....	179

7.4.1. Precio.....	179
7.4.2. Exclusividad .....	180
7.4.3. Volúmenes.....	181
7.5. Procedimientos de entrega .....	181
7.5.1. Empaque y etiquetado para el mercado costarricense .....	181
7.5.2. Asuntos de transporte.....	183
7.5.3. Recibiendo el cargamento .....	183
7.6. Iniciando el proceso de importación en Costa Rica.....	183
7.6.1. Contactando a una agencia de aduanas en Costa Rica.....	183
7.6.2. Cómo empezar .....	184
7.6.3. Importaciones reguladas.....	187
7.6.4. Inspección documental y física de sus productos.....	188
7.6.5. Levante, rendición de cuentas y pago: sus opciones.....	188
7.6.6. Trato arancelario.....	194
7.6.7. Reglas generales de interpretación.....	194
7.6.8. La importancia de la clasificación .....	194
7.6.9. Revisión, verificación y apelaciones.....	196
7.7. Legislación para las importaciones .....	197
7.7.1. Procedimientos de importación.....	197
7.7.2. La Ley General de Aduanas, N.º 7557 .....	198
7.7.3. Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA) .....	198
7.7.4. Leyes de los principales impuestos internos que también aplican a las importaciones .....	199
7.7.5. Ley Reguladora de Exoneraciones Vigentes, Derogatorias y Excepciones .....	201
7.8. Documentación.....	201
7.8.1. Declaración Aduanera de Importación .....	202
7.8.2. Factura Comercial .....	203
7.8.3. Certificados de origen .....	203
7.8.4. Conocimiento de embarque o B/L .....	204
7.8.5. Declaración de Exportación o Documento de Salida .....	204
7.8.6. Declaración de valor.....	204
7.8.7. Certificado para importar bajo contingentes.....	206
8. El Plan Internacional de Negocios .....	208
8.1. ¿Por qué planificar? .....	208

8.1.1. ¿Cómo utilizar un plan?.....	210
8.1.2. El proceso de planeamiento.....	210
8.1.3. Gestión y planificación de negocios.....	213
8.2. Descripción de la situación actual .....	214
8.2.1. La fuente de información .....	214
8.2.2. El proceso de recopilación de datos .....	216
8.2.3. Identificar ventajas competitivas .....	216
8.3. Seleccionar objetivos internacionales .....	218
8.3.1. Posibles objetivos.....	219
8.3.2. Seleccionar un objetivo apropiado .....	220
8.3.3. Selección de recursos humanos.....	221
8.3.4. La auditoría de destrezas .....	221
8.4. Evaluación de mercado.....	222
8.5. Evaluación de productos y servicios .....	226
8.6. Recursos requeridos .....	227
9. Investigación y Mercadeo del comercio Internacional .....	229
9.1. Desarrollando un plan de mercadeo .....	229
9.2. El proceso de búsqueda de mercados.....	230
9.2.1. Preparación .....	230
9.2.2. Metodología de investigación.....	232
9.2.3. Investigación primaria y secundaria .....	233
9.2.4. Correspondencia .....	234
9.2.5. Procedimientos de seguimiento .....	234
9.2.6. Encuestas a clientes .....	235
9.2.7. Conclusión y recomendaciones.....	236
9.3. Implementar las estrategias de mercadeo .....	236
9.3.1. Mezcla de mercadeo .....	237
9.3.2. Marketing digital .....	240
9.4. Fuentes de información .....	242
10. Financiamiento del comercio .....	245
10.1. La importancia del financiamiento en el comercio internacional .....	245
10.2. Plan de financiamiento .....	246

10.2.1. Cálculo de costos de exportación .....	246
10.2.2. Fijación de precios.....	247
10.2.3. Métodos de pago .....	250
10.2.4. Evaluación de riesgo.....	253
10.3. Formas de financiamiento comercial .....	254
10.3.1. Descuentos sobre las cuentas por cobrar de exportaciones .....	254
10.3.2. Factoraje (Factoring) .....	255
10.3.3. Instrumentos de financiamiento de mediano y largo plazo .....	255
10.4. La propuesta de financiamiento y presentación .....	257
10.4.1. La presentación .....	257
10.5. La gestión de riesgos.....	258
10.5.1. Tipos de seguros.....	258
10.5.2. Garantías de participación y cumplimiento .....	260
10.6. Financiamiento alternativo.....	261
10.6.1. Banco Centroamericano de Integración Económica.....	261
10.6.2. BID Invest .....	262
10.7. Contra comercio ( <i>Counter-trade</i> ) .....	264
10.7.1. Formas de contra comercio .....	265
11. Logística y Distribución .....	267
11.1. La importancia de la logística .....	267
11.2. Logística como una fuente de ventaja competitiva.....	268
11.2.1. El desafío .....	268
11.2.2. Estrategias.....	268
11.3. Administración de materiales.....	269
11.3.1. Almacenamiento .....	270
11.4. Distribución física.....	270
11.4.1. Ubicaciones de planta y almacén.....	271
11.5. Transporte.....	272
11.5.1. Gestión del transporte y distribución .....	273
11.5.2. Análisis de transporte .....	273

11.6. Modos de transporte .....	276
11.6.1. Terrestre.....	276
11.6.2. Modo ferroviario.....	277
11.6.3. Modo aéreo.....	278
11.6.4. Modo marítimo .....	279
11.7. Gestión del tránsito .....	281
11.7.1. Despachadores de carga .....	282
11.8. Logística avanzada .....	283
11.8.1. E-commerce .....	283
11.8.2. Justo a tiempo (JIT) .....	286
11.9 Tendencias logísticas .....	287
12. Preparándose para Empezar .....	292
12.1. Establecer prioridades .....	292
12.1.1. Asignar un campeón.....	292
12.1.2. Evaluar la preparación para exportar .....	292
12.1.3. Establecer prioridades estratégicas de mercadeo.....	294
12.2. Fuentes de asistencia gubernamentales en exportación .....	295
12.2.1. Organizarse y hacer investigaciones .....	295
12.2.2. La Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) ( <a href="https://www.procomer.com/">https://www.procomer.com/</a> ).....	300
12.2.3. Fuentes de asistencia del sector privado.....	306
12.3. Inteligencia comercial foránea .....	309
12.3.1. Viajes .....	309
13. Negociando en el Exterior .....	313
13.1 Sensibilidad y conciencia cultural internacional.....	313
13.1.1. Japón .....	314
13.1.2. México .....	314
13.1.3. Estados Unidos .....	314
13.1.4. Cultura y comercio internacional.....	315
13.1.5. Diferencias culturales: consejos básicos.....	317
13.1.6. Ejemplos de diferencias culturales .....	319

13.2. Técnicas de negociación .....	322
13.2.1. Reglas y prácticas estándares .....	323
13.2.2. Restricciones .....	324
13.2.3. La necesidad de prepararse .....	326
13.2.4. Definiendo lo que no es negociable “bottom line” .....	327
13.2.5. Asegurando un acuerdo .....	328
13.3. ¿Qué negociar? .....	329
13.3.1. Breve lista de control para acuerdos .....	329
14. Enlaces de Interés.....	334
Referencias bibliográficas.....	341

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Lo que los profesionales en comercio necesitan.....	27
Figura 2. Características de un campeón. ....	28
Figura 3. Las 10 características principales del empresario con espíritu emprendedor.....	29
Figura 4. Algunas razones para el fracaso. ....	31
Figura 5. Algunas características del cambio cultural para superar los desafíos de la actualidad. ....	38
Figura 6. Ejemplos de la mayoría de las categorías de servicios.....	101
Figura 7. Calculando aranceles e impuestos con base en un derecho arancelario a la importación de tipo Ad Valorem. ....	193
Figura 8. Declaración del valor en aduana de las mercancías importadas. ....	205
Figura 9. Evaluación al producto y servicio del mercado fijado. ....	232
Figura 10. Diez pasos para una operación de crédito documental.....	251
Figura 11. Actividades de la logística.....	267



**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1. Pruebe su cociente de exportación. ....	37
Tabla 2 Participación en el valor mundial .....	66
Tabla 3. Principales destinos de las exportaciones costarricenses, año 2021. ....	78
Tabla 4. Principales países de las importaciones costarricenses, año 2021. ....	79
Tabla 5. Principales bienes de exportación de Costa Rica, año 2021. ....	79
Tabla 6. Principales bienes de importación de Costa Rica, año 2021. ....	80
Tabla 7. Costa Rica: Balanza Comercial con el Mercado Común Centroamericano (millones de US\$).....	83
Tabla 8. Costa Rica: Balanza Comercial con México (millones de US\$). ....	83
Tabla 9. Costa Rica: Balanza Comercial con Chile (millones de US\$). ....	84
Tabla 10. Costa Rica: Balanza Comercial con República Dominicana (millones de US\$). ....	85
Tabla 11. Costa Rica: Balanza Comercial con Canadá (millones de US\$). ....	85
Tabla 12. Costa Rica: Balanza Comercial con CARICOM (millones de US\$). ....	86
Tabla 13. Costa Rica: Balanza Comercial con Panamá (millones de US\$). ....	87
Tabla 14. Costa Rica: Balanza Comercial con Estados Unidos (millones de US\$). ....	87
Tabla 15. Costa Rica: Balanza Comercial con la Unión Europea (millones de US\$). ....	88
Tabla 16. Costa Rica: Balanza Comercial con la Asociación Europea de Libre Comercio (millones de US\$).....	88
Tabla 17. Costa Rica: Balanza Comercial con la República Popular China (millones de US\$). ....	89
Tabla 18. Costa Rica: Balanza Comercial con Colombia (millones de US\$).....	89
Tabla 19. Costa Rica: Balanza Comercial con Corea (millones de US\$). ....	90
Tabla 20. Costa Rica: Balanza Comercial con Perú (millones de US\$).....	90
Tabla 21. Costa Rica: Balanza Comercial con Reino Unido (millones de US\$). ....	91
Tabla 22. Costa Rica: Balanza Comercial con Singapur (millones de US\$).....	91
Tabla 23. Tres canales de distribución. ....	110
Tabla 24. Obligaciones de transporte, costos y riesgos del comprador y vendedor bajo Incoterms 2000.....	121

Tabla 25. Obligaciones del comprador y vendedor bajo Incoterms 2010. ....	124
Tabla 26. Obligaciones del comprador y vendedor bajo Incoterms 2020 .....	129
Tabla 27. Ventajas y desventajas del arbitraje. ....	138
Tabla 28. Lista de verificación del borrador de una oferta. ....	159
Tabla 29. Registros complementarios de exportación. ....	161
Tabla 30. Hoja de evaluación de proveedores. ....	178
Tabla 31. Niveles del Sistema Armonizado. ....	191
Tabla 32. Errores comunes realizados en la clasificación arancelaria.....	195
Tabla 33. Impuesto Específico a las Bebidas Alcohólicas. ....	200
Tabla 34. El propósito de planear.....	209
Tabla 35. La fuente de información.....	214
Tabla 36. Inventario de destrezas internacionales actuales. ....	222
Tabla 37. Información de planeamiento. ....	223
Tabla 38. Evaluación al producto y servicio del mercado fijado. ....	226
Tabla 39. Recursos necesarios para el mercado meta. ....	227
Tabla 40. Cuestionario de muestra. ....	236
Tabla 41. Diferencias entre el marketing digital y el marketing tradicional. ....	241
Tabla 42. Fuentes claves de mercado inteligente. ....	242
Tabla 43. Una guía para calcular los costos de exportación. ....	247
Tabla 44. Un resumen de estrategias para la fijación de precios. ....	248
Tabla 45. Estrategias de distribución.....	271
Tabla 46. Análisis de transportación. ....	274
Tabla 47. Principios guías de JIT. ....	286
Tabla 48. Tendencias logísticas. ....	288
Tabla 49. Culturas tradicionales vs. No-tradicionales. ....	315

## PRÓLOGO

Desde el Centro de Investigación y Capacitación de Administración Pública tenemos el agrado de presentar esta obra del M.Sc. Jhon Fonseca Ordoñez titulada *Empresari@ Global* como parte de nuestro Proceso de Investigación, Innovación y Difusión.

Esta obra inicia describiendo detalladamente al *Empresari@ Global*, esto desde el contexto del Comercio Internacional donde se gestiona lo público en convergencia con el ámbito privado. Hace una reseña a las fortalezas y debilidades de la pequeña compañía global, los mitos relacionados con los emprendimientos empresariales, señala, además, cómo se gestionan las grandes corporaciones a fin de dar ejemplo a quienes entran en la dinámica global.

Seguidamente, el autor presenta de manera comprensiva elementos de la economía global y el lugar de Costa Rica en el mundo. Ya en elementos más prácticos, da guía sobre comprar y vender internacionalmente, así como detalla las reglas del comercio internacional.

Presenta con claridad y detalladamente el proceso de exportar y de importar, así mismo, introduce de manera comprensiva lo que debe conformarse como un Plan Internacional de Negocios. Esto último es complementado por elementos de investigación y mercadeo del comercio internacional, del financiamiento de este tipo de comercio, así como de la comprensión relacionada con la logística y distribución con sus respectivas tendencias.

Para cerrar la obra, el M.Sc. Fonseca Ordoñez hace hincapié en cómo ir preparándose para empezar como *empresari@ global*, y brinda claves para la práctica de la negociación en el exterior, incluyendo técnicas de negociación y qué negociar.

Esperamos que esta obra sea de provecho para aquellas personas interesadas en formarse y profesionalizarse en esta importante materia.

Dr. Orlando J. Hernández Cruz  
Director

## EDITORIAL

*Empresari@ Global* es una obra que recopila un conjunto de buenas prácticas del mundo del comercio y del comercio internacional para facultar a las personas en el desarrollo de sus capacidades para convertirse en un *empresari@* exitoso, aprovechando la estructura local y, sobre todo, haciendo uso de la globalización para la previsión de bienes y servicios a nivel mundial, así como el abastecimiento de las materias primas.

El autor, Jhon Fonseca Ordoñez, especialista en el campo de la Administración Aduanera y el Comercio Exterior, con amplia experiencia académica y profesional en los sectores público y privado, ejecuta un trabajo con catorce capítulos para, de una manera didáctica, inspirar a una múltiple variedad de públicos meta que desean convertirse en empresarios exitosos por medio del crecimiento de sus emprendimientos, poniendo a su disposición una serie de conocimientos y prácticas para la evolución de sus negocios.

Así, por ejemplo, incentiva el uso correcto del mercadeo y sus técnicas para la debida promoción de los productos a nivel local e internacional, apoyándose en la explicación de los diferentes bloques comerciales regionales en los cuales, los emprendedores pueden encontrar mercados complementarios para la venta de sus bienes, así como para acceder a materias primas más baratas y mejorar su cadena de abastecimiento.

Los beneficios que un empresario puede percibir dentro de su estructura de costos al aplicar los conceptos y herramientas sugeridos por el autor incluyen la reducción de gastos por economías de escala en la producción, el incremento en los ingresos por ahorros en manipulación, transporte y almacenamiento, así como un mayor impacto en los clientes por la calidad en sus empaques, marcado, etiquetado y documentación del producto.

Sin ninguna duda, *Empresari@ Global* también facilita la comprensión de las distintas fases de la exportación, iniciando con el entendimiento de las características del mercado doméstico y del mercado de destino, ya que, aspectos no solo comerciales y legales están inmersos en la estrategia comercial, sino culturales y de consumo.

El autor, consciente de los beneficios del comercio internacional, no solo aborda los procesos de exportación e importación, sino que, además, explica elementos de la negociación como el precio, la exclusividad y los volúmenes, imprescindibles para la sostenibilidad del negocio y su crecimiento en el tiempo.

Estos elementos y otros explicados en esta obra, conducen a la importancia del plan internacional de negocios, no solo desde la perspectiva de la necesidad de contar con una planificación efectiva (operativa y estratégica), sino, por la necesidad de gestionar dicho plan para concretar los negocios, producir los bienes y colocar los productos en los mercados de destino.

Esto implica la selección de los objetivos internacionales apropiados, así como del capital humano requerido para todos estos procesos, haciendo uso de la auditoría de destrezas como una herramienta para la toma de decisiones que permite contar con el personal más apropiado para una empresa global.

A diferencia de otras obras para emprendedores y procesos de incubación, este libro se ocupa de cuatro aspectos cruciales para cualquier empresa en el mundo global: el reconocimiento de las gestiones ante la Administración Pública local e internacional, el financiamiento para el comercio, la logística y la distribución, y las técnicas de negociación comercial.

Sin esos elementos, un empresario navegaría en el mar comercial sin brújula, impulsado por el viento, pero sin certeza de su destino y de la forma de enfrentarse a los embates del tiempo, teniendo riesgos de hundirse y no llegar ni siquiera a puerto.

Finalmente, el lector de ***Empresari@ Global*** encontrará un libro de crecimiento personal y empresarial, orientado a mejorar sus capacidades y destrezas de negocios en el mundo moderno, comprendiendo las particulares de cada bloque y destino comercial, aprovechando las dinámicas y facilidades comerciales que los distintos gobiernos disponen para ingresar a sus mercados así como las normas y los estándares internacionales que permiten que el comercio internacional sea el motor económico actual, y haciéndolo de manera segura gracias a las orientaciones y prácticas que ofrece el autor.

Dr. Esteban O. Mora Martínez  
Editor

# CARTA AL LECTOR

## **Empresari@ Global**

Tomando en consideración las transformaciones del contexto económico, social y político, se hace evidente la necesidad de conocimiento en comercio internacional, para enfrentarse a los nuevos retos con mayores posibilidades de negociar y actuar; el conocimiento interdisciplinario ayuda a los empresarios globales a mantener una competitividad comercial adecuada, según las innovaciones que se introducen en materia aduanera y de comercio exterior.

Este libro representa una oportunidad para desarrollar conocimiento en los empresarios globales ya que se abarca la totalidad de las temáticas necesarias para comprender y participar en forma acertada en transacciones internacionales.

El Centro de Investigación y Capacitación en Administración Pública de la Universidad de Costa Rica (CICAP) ha adquirido el compromiso de colaborar en el desarrollo de una cultura de Comercio Internacional en Costa Rica.

El libro “Empresari@ Global” se refiere al rol de las empresas y sus emprendedores en el mercado global; presenta herramientas básicas y, además, aspectos concretos que son necesarios conocer para poder ser un jugador activo en el emocionante mundo del comercio internacional.

Con gran placer se presenta este libro para la construcción de conocimiento en Comercio Internacional en Costa Rica: ¡Bienvenidos al mundo del comercio internacional!

M.Sc. Jhon Fonseca Ordoñez

# 1. EL EMPRESARI@ GLOBAL

En el presente capítulo se identifican las conexiones entre el comercio internacional y el espíritu empresarial, a la vez que se describe la naturaleza del espíritu empresarial, la importante contribución que este espíritu le provee a la actividad económica, y el papel especial que juega en el comercio internacional. Asimismo, se señala el papel de las corporaciones globales en los negocios internacionales; y se discute la extensión de las operaciones de estas organizaciones, los desafíos que enfrentan en el manejo de sus operaciones, y algunas soluciones a los problemas comunes en el mercado internacional.

## 1.1. EMPRESARI@ GLOBAL

Como los mercados internacionales se han convertido en mercados globales (con productos y servicios inventados, producidos, vendidos y comprados en un mundo globalmente interconectado), el empresario se ha vuelto cada vez más importante para ayudar a países y corporaciones en su crecimiento, prosperidad e incluso, supervivencia.

La habilidad para descubrir y explotar nuevas oportunidades o adaptarse a un mundo constantemente cambiante, no es exclusiva de pequeños negocios o negocios propios. Hoy día, el empresario global se puede encontrar en muchos contextos diferentes, ya sea como un brillante desarrollador de programas a la cabeza de una corporación multinacional, o como un comerciante solitario, el cual negocia transacciones de importaciones y exportaciones en Internet, en un trabajo de medio tiempo, que realiza desde su oficina o en casa. Estos dos tipos de personas comparten un espíritu empresarial. En este contexto podemos incluir a todos los individuos y corporaciones que comparten la visión de un mercado global alcanzable, y que no se ven intimidados por las perspectivas de participación en el comercio internacional sea cual sea el nivel que parezca más conveniente.

## 1.2. LA PEQUEÑA COMPAÑÍA GLOBAL - FORTALEZAS Y DEBILIDADES

### 1.2.1. FORTALEZAS

En el mercado global, muchas empresas pequeñas han triunfado al concentrarse en innovación, nichos de mercado y excelencia de servicio. Como resultado, el conducir negocios internacionales es tan importante como conducir un negocio doméstico; no es

sólo un negocio suplementario. Estas compañías se dan cuenta que el éxito y las utilidades en el comercio internacional, están directamente conectados a la cantidad de energía, compromiso, planeamiento y seguimiento que se le dé.

Los jugadores de nichos deciden especializarse en tecnologías, que, por el momento, no son de interés para firmas grandes por la inexistencia o demanda limitada de las mismas. Las firmas pequeñas pueden desarrollar una pequeña demanda por el producto, hasta que hayan creado suficiente demanda para atraer la atención de compañías grandes. Para este momento, los estrategas de nichos, probablemente, habrán protegido su posición en el mercado con patentes o habrán obtenido marcas privadas de compañías grandes que desean vender el producto, sin invertir en su desarrollo y manufactura. Por consiguiente, la flexibilidad de compañías pequeñas también provee una tercera opción, la cual es: tratar de alcanzar la diversificación en la variación del producto, o descubrir y explotar otros nichos del mercado en una base global.

De la misma forma, cada vez más compañías de servicios toman ventaja de este tipo de oportunidades internacionales. La flexibilidad y adaptabilidad son grandiosas ventajas para firmas pequeñas en todas las áreas de negocios.

Compañías innovadoras establecen su propia demanda al generar nuevos productos y procesos o crean importantes avances educacionales, tecnológicos y de desarrollo social. Esto pasó con el profesor de arquitectura de la Universidad de Costa Rica, Alejandro Ugarte, quien creó un nuevo sistema constructivo conocido como “Guadatec”, el cual mejora la resistencia del bambú y permite conectarlo a paredes, cimientos y otras estructuras. Este material puede sustituir la madera, es abundante y barato, regenera suelos deforestados, capta carbono y es industrializable. Por su resistencia, puede utilizarse en pasos cubiertos, columnas y viviendas. Ugarte cedió a la UCR los derechos sobre Guadatec y Proinnova, oficina especializada de la Universidad, lo patentó. La invención marcará los procesos de construcción de viviendas sociales en Costa Rica<sup>1</sup>.

Es importante entender que invención e innovación son términos diferentes en el mercado internacional. Inventar o desarrollar un producto nuevo, requiere diferentes habilidades, que las utilizadas en la creación del negocio para confeccionar y vender el producto.

---

<sup>1</sup> Elizondo, Caterina. (2009, 08 de noviembre). “Nuevo invento facilita el uso del bambú en construcción”. Aldea Global. La Nación. San José, Costa Rica



En términos de nichos de mercado, INDUCA es una pequeña empresa creada por tres estudiantes de Ingeniería en Mantenimiento Industrial del Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC), quienes idearon un procedimiento para convertir las cascarillas de café desechadas al procesar el grano, en briquetas comprimidas que se utilizan como combustible para tostar café. Además de ser mejor combustible que la madera, ya que dura el doble de tiempo en consumirse y produce mayor temperatura, se consigue que un desecho se transforme en materia prima para la producción, se ahorra combustible vegetal y se contamina menos. Este proyecto ganó la Feria de Ideas de Negocios del TEC del año 2009<sup>2</sup>.

Una compañía pequeña puede aprovechar su tamaño para, rápidamente, proveer alta calidad de productos, por ejemplo, Circuit Images es una pequeña compañía que tiene su base en Mississauga, se especializa en tableros de circuitos hechos por pedido (personalizados), para gigantes de computadoras y espacio (aéreo como Pratt y Whitney, IBM e INTEL), sin embargo, Circuit Images puede proveer el producto terminado en 24 horas, algunas veces, desde bocetos diseñados en la parte trasera de un paquete de cigarrillos, y se debe tener en cuenta que en alto conglomerado, con muchos niveles de infraestructura, puede tomar semanas o meses para entregar el mismo producto.

### **1.2.2. DEBILIDADES**

Cuando pequeñas compañías o individuos buscan ser jugadores globales, los mayores problemas que enfrentan son: financiamiento, falta de conocimiento, falta de individuos competentes y planeamiento insuficiente. Las compañías pequeñas necesitan críticamente fondos para empezar, crecer y sobrevivir en los recesos económicos. Los negocios internacionales aumentan estas necesidades. Los costos de desarrollar mercados de exportación son altos. La búsqueda de mercados foráneos tiene resultados valiosos, pero puede ser costoso. Visitar mercados foráneos implica costos de viaje y acomodación. Mantener una presencia para ventas es un costo que se adiciona a la cuenta, como también los costos de adaptación (de producto o material de promoción, por ejemplo).

En Costa Rica, el costo de capital ha sido excesivo; en Japón, algunas veces las compañías solamente pagan una fracción del 1% de su capital; en comparación, la tasa de interés para ciertos tipos de capital de riesgo, en Costa Rica, puede alcanzar el 20% o más. Muchas

---

<sup>2</sup> Elizondo, Caterina. (2009, 19 de agosto). "16 empresas ticas innovan con proyectos rentables". Aldea Global. La Nación. San José, Costa Rica

pequeñas empresas han descubierto que servicios financieros son engranajes para firmas grandes. Baja capitalización y falta de guía financiera trabajan en contra de muchos negocios pequeños. El empresario global encara estos desafíos también, pero tal vez está más consciente de lo que es necesario para superar los problemas en el financiamiento de transacciones internacionales.

Se ha manejado el argumento de que para dirigir el comercio internacional se requieren ciertas destrezas. Para una pequeña firma, usualmente, “hacerse internacional” significa adherir responsabilidades internacionales a las responsabilidades domésticas existentes de un ejecutivo (por lo general, el gerente o director de mercadeo). Es muy poco probable que estos ejecutivos posean las destrezas requeridas para manejar estas responsabilidades extras, y hasta ahora, sólo capacitaciones limitadas han estado disponibles.

Históricamente, pequeños exportadores han tenido problemas para encontrar personal con destrezas básicas para las actividades de comercio internacional. Esto combinado con la incontenible urgencia de los empresarios por tomar acción, ha contribuido a otra debilidad de los pequeños exportadores, la cual es la falta de planeamiento.

Nuevos empresarios globales necesitan reconocer que los planes de negociaciones internacionales, mercadotecnia y planes de financiamiento son herramientas esenciales para buscar oportunidades de negocios globales. Estos planes proveen dirección, establecen los medios de implementación, delinean responsabilidades y recursos requeridos (respaldado por un análisis crítico) y proveen las bases de trabajo para acciones correctivas en un futuro. En resumen, los planes proporcionan disciplina, la cual generalmente está gravemente ausente en los proyectos empresariales.

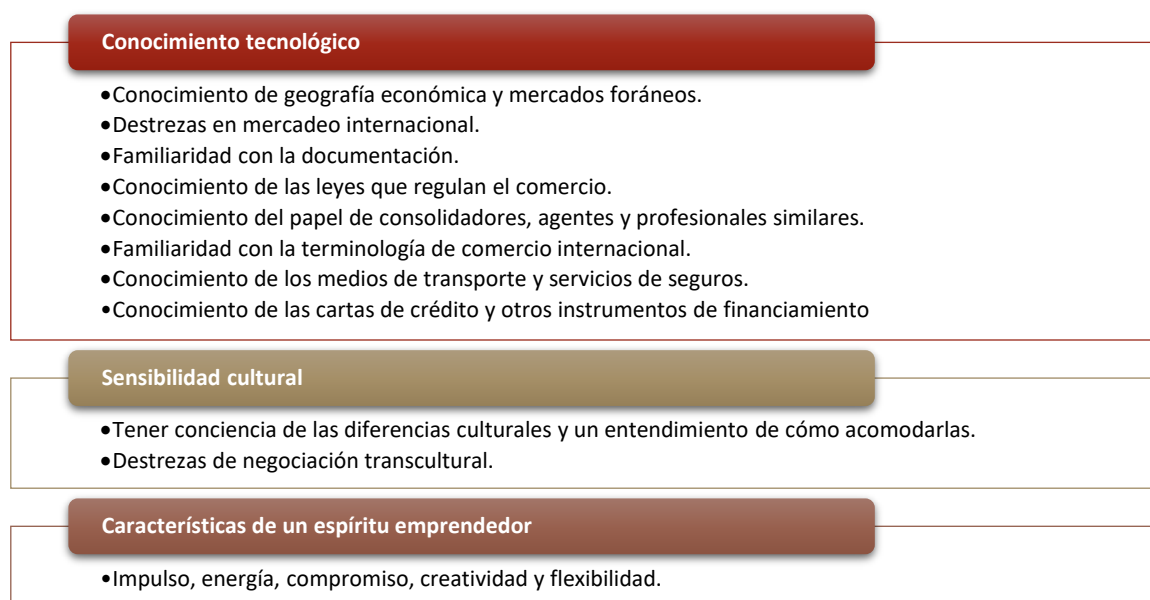
### **1.3. EL PROFESIONAL DE COMERCIO INTERNACIONAL**

Para triunfar en el ambiente competitivo de hoy, el profesional en comercio internacional requiere un número de características fundamentales entre las cuales se incluyen las siguientes:

- Visión e iniciativa para buscar oportunidades.
- Un compromiso (de ejecutivos y personal) por lograr objetivos a largo plazo, mejorando y desarrollando nuevas habilidades, para entender las necesidades del cliente y proveer mayor calidad al mejor precio posible.
- Energía inagotable, necesaria para seguir el plan.
- La paciencia para completar el proyecto de manera exitosa.

La siguiente figura resume lo que un profesional de comercio internacional necesita, incluye ambas características: conocimiento técnico y sensibilidad cultural, pero la verdadera clave es el espíritu emprendedor. De acuerdo con Graham A.J. Smith, el presidente de Focal Technologies Inc., es la dedicación del empresario lo que lleva al éxito de la penetración a nuevos mercados. El emprendedor es una persona con visión, el líder del equipo, quien conduce a lograr una serie de metas. Esta persona tiene la habilidad de encontrar e involucrar personas con similar energía, impulso y dedicación.

Figura 1. **Lo que los profesionales en comercio necesitan.**



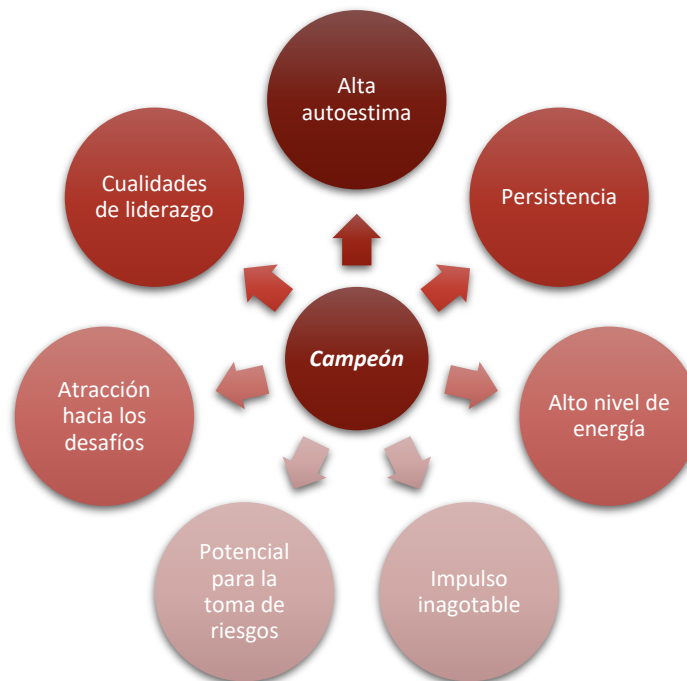
Ciertamente, los empresarios con espíritu emprendedor están siendo reconocidos en el cambiante mundo de los negocios. Conferencias empresariales, programas y ceremonias de premios toman lugar continuamente a través de Costa Rica, en bancos, colegios, universidades, departamentos del gobierno y asociaciones de negocios, es decir, muchas diferentes organizaciones a través del sector privado y público, y han reconocido la importancia nacional e internacional de una mano de obra más creativa, comprometida y motivada.

El reciente interés en el espíritu emprendedor demuestra una apreciación del modo en cómo energiza una sociedad y de un modo más políticamente atractivo, la manera en que contribuye a la creación de empleos. Contribuciones típicas incluyen:

1. Proveer productos y servicios innovadores y mejorados.
2. Encontrar nuevas maneras de hacer productos y servicios disponibles para más personas.
3. Mejorar la calidad y mantener precios bajos que compitan para ser los mejores.
4. Crear trabajos en la comunidad.
5. Incrementar la cantidad de productos y servicios producidos en la comunidad; esto es por medio del estímulo del crecimiento económico.
6. Crear nuevas oportunidades para otros a través de iniciativas e innovaciones.
7. Proveer un espíritu enérgico, emprendedor, dinámico y de potencial para el progreso en una comunidad.
8. Crear modelos exitosos para los jóvenes, lo cual promueve el estudio del espíritu emprendedor.

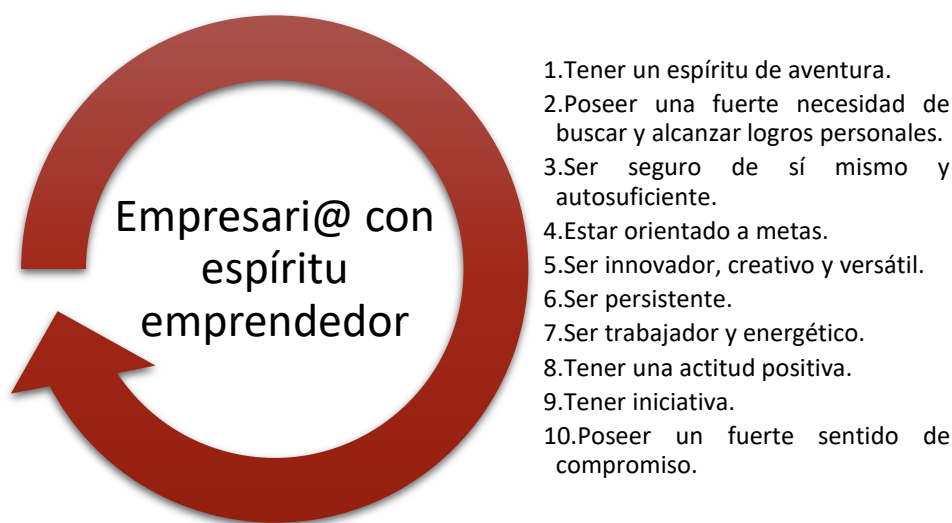
Jane M Howell y Chris A Higgins, profesores de la Escuela de Negocios Richard Ivey (University of Western Ontario), estudian individuos que habían sido exitosos en innovaciones tecnológicas; por “exitosos o campeones” entendemos: “individuos que emergen para tomar ideas creativas y hacerlas realidad”. Este estudio revela las características que se aprecian en la siguiente figura. Los investigadores concluyeron que los campeones empresariales son las fuerzas conductoras detrás de los proyectos exitosos.

Figura 2. **Características de un campeón.**



La Fundación Canadiense de Educación Económica (CFEE) coincide con lo descubierto en el estudio de Howell y Higgins. Ésta preparó su propia lista de características empresariales, que son resumidas en la figura siguiente.

Figura 3. Las 10 características principales del empresario con espíritu emprendedor.



#### 1.4. MITOS DE LOS EMPRENDIMIENTOS EMPRESARIALES

La sostenibilidad de los actuales estándares de vida costarricenses dependerá de su habilidad para competir globalmente; a su vez, esto depende de los recursos humanos del país. En la economía basada en el conocimiento de hoy día, son las personas, no productos o recursos naturales, quienes miden la habilidad de un país para competir en el mercado mundial. Por lo tanto, el próximo mayor desafío de Costa Rica es el uso de nuevas iniciativas en educación para ayudarles a las personas a ser innovadoras, creativas y empresarios globales.

Convertirse en un empresario con espíritu emprendedor requiere un entendimiento de las habilidades requeridas y el compromiso para desarrollarlas. A continuación, se detallan algunos mitos acerca de los empresarios.

##### MITO 1: EMPRESARIOS SON ÚNICOS Y RELATIVAMENTE POCOS.

Hecho: los empresarios están en todas partes, un pequeño número obtiene gran atención como “súper estrellas” del éxito, sin embargo, el esfuerzo y logros de miles de empresarios,

a través del país, a menudo, no son reconocidos, ya que no concuerdan con las imágenes aceptadas por los medios.

### **MITO 2: EMPRESARIOS SON IMPULSADOS POR EL DINERO**

Hecho: varias investigaciones muestran que la mayoría de los empresarios están principalmente motivados por la necesidad de logros personales; cada empresario compite consigo mismo, buscando mejorar sus logros y alcanzar nuevas metas. El dinero, aunque es importante, por lo general, es utilizado como un indicador de éxito en vez de una meta en sí.

### **MITO 3: EMPRESARIOS NACEN, NO SE HACEN.**

Hecho: las escuelas tradicionales hacen poco para motivar las iniciativas empresariales. Esto lleva a las personas exitosas a creer que su comportamiento se origina por sí solo, sin embargo, las investigaciones sugieren que son producto de varias influencias, incluyendo sus cualidades innatas y sus experiencias, entorno y su escolaridad. La exposición a actividades empresariales lleva al entendimiento y alienta la imitación. El ser empresario emprendedor se puede enseñar, pero requiere un nuevo planteamiento educativo que fomente las actitudes apropiadas.

Muy a menudo, las personas carecen de seguridad sobre su creatividad y su habilidad para adquirir las destrezas correctas. Esta duda, más que cualquier otra cosa, es el principal impedimento para los emprendimientos empresariales. Una compañía de investigación buscó diferencias entre los colaboradores de una compañía grande de software; algunos fueron percibidos como creativos y otros no. El estudio reveló las diferencias básicas entre los dos grupos: los innovadores se vieron a sí mismos como creativos, mientras que los otros no.

En última instancia, todos tenemos la habilidad de ser un empresario. Los empresarios emergentes necesitan enfocarse en los desafíos del proyecto. Los exportadores exitosos le dirán que el éxito en un nuevo mercado está altamente correlacionado con su visión, esfuerzo y determinación. Como en ningún otro lugar, es más apropiado el concepto de soluciones múltiples que en el comercio internacional; nunca se encontrará una sola “mejor manera” de proceder.

#### MITO 4: EMPRESARIOS TOMAN ALTOS RIESGOS

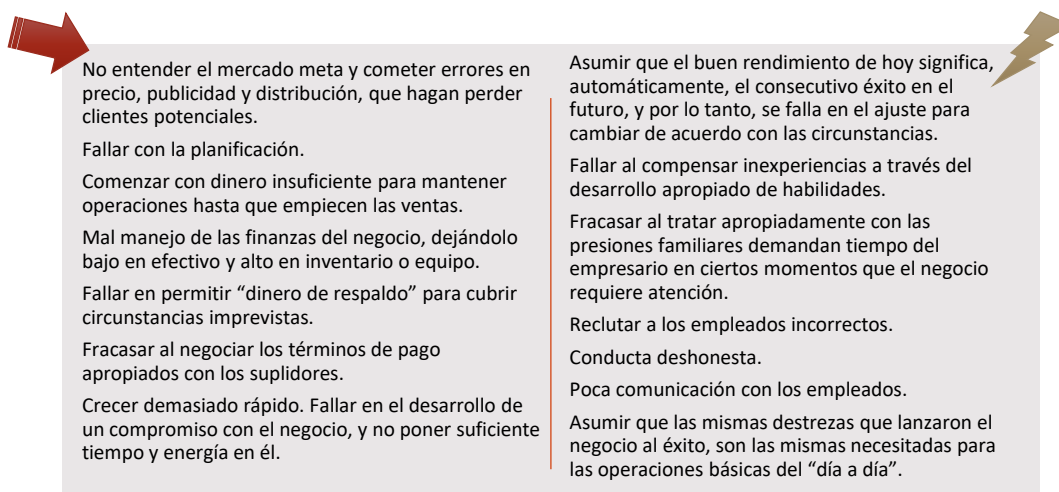
Hecho: los empresarios no son jugadores de apuestas, los jugadores arriesgan con el tiro de los dados o con la velocidad de un caballo, es decir, cosas sobre las que no tiene ningún control. Los empresarios quieren saber que cualquiera sea el resultado, se deba primordialmente a su propio esfuerzo, si no la satisfacción personal que buscan no se realizará. Ellos harán todo lo posible por minimizar los riesgos, después analizarán el riesgo que quede, comparándolo con los beneficios potenciales, antes de decidir su proceder. Los empresarios exitosos toman riesgos cuidadosamente calculados, no altos riesgos. En el comercio internacional, son muy cuidadosos y conservadores, saben que tomar riesgos innecesarios puede llevar a la empresa o proyecto completo al fracaso.

Es absolutamente vital ganar el mayor conocimiento y la experiencia posible en la preparación de un proyecto. Ir hacia nuevas y desconocidas aguas es riesgoso. Es suficientemente desafiante operar en áreas ya familiares en un contexto doméstico, y lidiar con lo que es nuevo y poco familiar en mercados foráneos distantes.

Los riesgos, aunque están presentes en negocios domésticos, son mucho más significantes en el comercio internacional.

La figura siguiente apunta muchas de las dificultades que el empresario puede encontrar. La “idea” para un negocio es sólo el comienzo. El éxito requiere una planificación cuidadosa, preparación y arduo trabajo.

Figura 4. **Algunas razones para el fracaso.**



Muchos de los campeones estudiados por Howell y Higgins se vieron a sí mismos como tomadores de riesgos, sin embargo, uno argumentó que él podía minimizar los riesgos.

Si crees en algo vigorosamente, esto minimiza los riesgos tremendamente, porque haces lo que sea necesario para hacerlo (la innovación) funcionar. Si reconoces esto, creo que tu percepción de riesgo disminuye y se puede llegar a pensar lo siguiente: *“No lo vi tan riesgoso. En realidad, no. Nunca cruzó mi mente el que pudiera fallar”*.<sup>3</sup>

Un negocio exitoso continúa siendo un reto para el empresario. Hay muchos ejemplos de iniciativas que han tenido comienzos felices, sólo para fallar en la fase de crecimiento. Parte del proceso debería ser para “planificar el éxito continuo”, se debe tener en cuenta la pregunta: *¿Y si funciona?*, ya que manejar el crecimiento y expansión del negocio, puede ser aún más difícil que sólo iniciarlo.

#### **MITO 5: LOS EMPRESARIOS SON INDIVIDUOS ALTAMENTE INDEPENDIENTES.**

Hecho: la mayoría de los empresarios exitosos saben que no pueden hacer todas las tareas por sí mismo. Suelen ser honestos con lo que necesitan y sus defectos, y buscarán asistencia de otros que complementen sus propias habilidades. Aquellos que tratan de hacerlo todo por ellos mismos, por lo general, fracasan. Los empresarios exitosos son “creadores de equipo” y saben cómo utilizar el equipo efectivamente. Encontrar el talento necesario para asegurar el éxito de un negocio, es una de sus habilidades primordiales.

Algunas veces, un empresario puede estar frustrado por su incapacidad de “compartir el sueño”. La mayoría están involucrados en iniciativas que han nutrido y cultivado grandiosos logros, sin embargo, las otras personas necesarias para estos logros puede que no estén tan entusiasmadas. Después de todo, es la idea del empresario, no de ellos. Ellos tal vez vean el emprendimiento como un simple trabajo, no como un sueño. Esto puede frustrar al empresario, hasta el punto de negarse a delegar responsabilidades, ya que teme que el resultado no sea el esperado, lo cual puede conllevar a serios problemas. Es crucial utilizar apropiadamente los talentos de otras personas, mientras se acepta el hecho de que estas personas no sean tan eficientes como el empresario.

---

<sup>3</sup> Creighton University. (Spring 1990). Quarterly Journal of Business and Economics. Vol.22, No.4 – Vol.46, No.4. <https://www.jstor.org/stable/i40020591>



Lejos de ser independiente, los empresarios ansían confianza y se motivan cuando las personas muestran confianza en ellos. La confianza de otros construye una mejor imagen. El empresario prospera en un ambiente que no sólo lo desafía, sino que también espera que él esté a la altura de ese desafío.

### **1.5. ESPÍRITU EMPRESARIAL Y EL COMERCIO INTERNACIONAL**

En última instancia, el éxito en el comercio internacional requiere habilidades empresariales, junto con experiencia en áreas como idiomas, cultura, política, economía y destrezas en negocios internacionales.

Ciertas áreas del conocimiento necesitan un trato particular para aumentar su utilización desde la perspectiva del comercio internacional. El emprendimiento empresarial se ha descrito como una toma de riesgos calculados, un acercamiento similar es necesario en la búsqueda de oportunidades en el comercio internacional. Suposiciones hechas en el contexto de los mercados domésticos, no son referencias cuando se hacen negocios en mercados foráneos.

Preparación y planeamiento son críticamente importantes en el comercio internacional; consecuentemente, se necesita atención especial en la conducción de investigaciones del mercado, entendiendo necesidades de los clientes y acomodando las diferencias culturales. Preparación también significa entender el lenguaje del comercio internacional, los requerimientos en la documentación, las regulaciones que afectan el comercio, y los manejos financieros de comercio, seguros y sistemas de transporte. No menos importante es la habilidad para crear e implementar una estrategia de entrada al mercado foráneo.

Ciertos aspectos operacionales de compañías, que en algún momento fueron vistos como fuera de las funciones de mercadeo, ahora son reconocidos como aspectos vitales para competitividad. El manejo efectivo de la logística asegura que los productos sean entregados a los clientes en las mejores condiciones, en el menor tiempo posible y al menor costo para la firma. Los sistemas de comunicación afectan la habilidad de la firma de responder a las necesidades del cliente, como también afectan los costos y la fiabilidad de los servicios que ofrece. El manejo efectivo de la calidad tiene el potencial para mantener y expandir su participación en el mercado, mientras asegura las máximas ganancias de la compañía.

### **Una historia de éxito costarricense**

#### **Cooperativa de Productores de Leche Dos Pinos**

Dos Pinos es una empresa costarricense, que bajo el marco de esquema cooperativo se ha convertido en un líder de la producción, industrialización y comercialización de productos alimenticios enfocada principalmente en lácteos.

Esta empresa logra la producción de leche y sus derivados por medio de la vinculación de fincas asociadas a la cooperativa, las cuales, mediante el uso de la tecnología, propician que la leche reciba un trato óptimo y de calidad.

El ordeño es automatizado y la leche se almacena temporalmente en tanques de enfriamiento. De ahí, se transporta en camiones cisterna a los diferentes recibos de leche de sus Cooperativas asociadas: San Carlos, Coyol y Limonal, donde se reciben cerca de 950 mil litros de leche diarios. En la Planta, la leche se almacena en silos, se clarifica, homogeniza y pasteuriza, para ser luego empacada como leche fluida o bien como materia prima en la producción de los diferentes productos de la Dos Pinos. (IICA, 2010, p. 53)

La Cooperativa Dos Pinos ha cosechado grandes logros y reconocimientos comerciales a través de su historia, tales como: llegar a ser la primera industria nacional en ventas, procesar el 85% de la leche industrializada a nivel nacional, ser la principal proveedora de insumos al Sector Lechero y Engorde, recibir el premio al mejor exportador del país (año 2004), ser una de las empresas más destacadas en producción de lácteos a nivel latinoamericano, según la Revista Alimenticia; estar ubicada en la posición número 40 en la lista de principales exportadores del país, según la revista EKA; llegar a comercializar en al menos 10 países (mercados de Centroamérica, Estados Unidos y el Caribe), ser declarada, en Costa Rica, como la Empresa del Siglo 20 y ser denominada como "El pequeño Gigante Centroamericano", ser el 2° lugar ranking Top 25 de empresas con mayor reputación del país y 3° lugar en la categoría Responsabilidad y Gobierno Corporativo en el 2020 de la firma Merco, ser reconocida por sus marcas en el especial Empresas del Año de la revista Vida y Éxito del 2020, ser la 1era posición en el Top 25 en Costa Rica y 1era marca tica en la Región en el especial de Reputación de la Revista Summa para Centroamérica y República Dominicana en el 2021, posicionarse en el Top 3 de Empresa más Responsable a Nivel Ético - Gobernanza y Medioambiente en el 2021 y ser una de las empresas más admiradas de la Región según la Revista Estrategia & Negocios en el 2022 . (Cubero, 2007 & Dos Pinos)

A pesar de haber obtenido estas distinciones, las exigencias de un mercado siempre dinámico manifestado en el aumento de la competencia y la intención de la empresa por mantener su liderazgo, ha hecho que Dos Pinos focalice su estrategia en la diversificación productiva y estructural que le permita mantener su ventaja competitiva en los diferentes productos:

- “división de sus categorías de productos en diferentes unidades de negocios con un presupuesto, mercadeo y evaluación de resultados propios”, como una forma de diversificación. (Pattoni, 2007)
- expandirse, a través de la promoción de asociaciones con cooperativas o sociedades anónimas, en toda la región, que le permitan lograr una incursión exitosa en los mercados de la región. (Barrantes, 2008).

Fuente: Elaboración propia con base en Cubero: 2007<sup>4</sup>, Pattoni: 2007<sup>5</sup>, Barrantes: 2008<sup>6</sup>, IICA 2010<sup>7</sup> y el sitio Web de Dos Pinos <https://www.cooperativadospinos.com/>

La evolución del comercio demuestra que los costarricenses se están alejando de su dependencia a lo tradicional, economía basada en la agricultura, y que se está agregando valor a su producción al aplicar conocimiento a productos y servicios, creando así “trabajos inteligentes”, en áreas tales como: desarrollo de software. Las pequeñas y medianas empresas tienen ventajas en esta nueva economía, por ejemplo, negocios pequeños pueden moverse rápidamente para aprovechar nuevas oportunidades de tratados, mientras que grandes conglomerados se confunden en cuestiones burocráticas.

Un ejemplo clásico es IBM, una compañía multimillonaria internacional que constantemente perdió participación en el mercado y ganancias contra pequeños competidores a lo largo de los años 90's; aunque IBM está mejorando su habilidad para gestionar cambios, las decisiones centrales lentas sofocan la creatividad en una industria, en la cual las generaciones nuevas de tecnología son introducidas típicamente varias veces a través del año.

Independientemente de su intervención, todos los participantes en el mercado internacional deben entender cómo sus actividades encajan en el proceso de exportación, y cómo ellos y otros contribuyen en la competitividad internacional costarricense.

---

<sup>4</sup> Cubero, Cristina. (2007). El impacto de la voz del cliente en la toma de decisiones de las empresas costarricenses. Universidad Estatal a Distancia. Escuela de Administración. Sistema de Estudios de Posgrado, énfasis en Mercadeo Ejecutivo. Proyecto de Graduación. Costa Rica.

<sup>5</sup> Pattoni, Jorge. (2007). Gerente General de la Cooperativa Dos Pinos. Entrevista publicada en El Financiero No.622. “Competencia obliga a cambios en Dos Pinos”. Costa Rica.

<sup>6</sup> Barrantes, Rodolfo. (2008). Presidente del Consejo de Administración de la Cooperativa Dos Pinos. Entrevista publicada en El Financiero No. 658. “Dos Pinos comprará en el istmo”. Costa Rica.

<sup>7</sup> IICA. (2010) Un nodo de cooperación sobre: la experiencia de Costa Rica en cooperativas agrícolas. IICA. San José, C.R.: IICA, 2010

Las funciones de exportación no se limitan al comercio, administración de exportaciones o a la producción; personas en otras profesiones también cuentan con una amplia participación en el comercio, incluidas personas que proveen servicios logísticos, como: transportistas, transportadores de carga, agentes de aduana, operadores de depósitos aduaneros, distribuidores, Courier, encargados de compras y gerentes de inventario y materiales.

Para más información, visite los siguientes sitios Web:

- [Asociación Costarricense de Logística](#)
- [Asociación de Agentes de Aduana de Costa Rica](#)
- [Cámara Nacional de Transportistas de Carga](#)
- [Cámara de Exportadores de Costa Rica](#)
- [Cámara de Comercio de Costa Rica](#)
- [Cámara de Industrias de Costa Rica](#)



Banqueros, consultores, contadores, abogados, firmas de transporte y envíos, casas traductoras, firmas de embalaje y diseño, agentes de viajes, formadores y consultores, organizaciones de investigación e instituciones gubernamentales locales y nacionales son sólo algunas de las otras personas y organizaciones que participan en el comercio internacional costarricense.

### ***Una historia de éxito costarricense***

#### **Viviendo el sueño de un empresario**

En lugar de buscar empleo en alguna empresa, André Murillo optó por crear la suya: OPSIS 3D S.A., por la sencilla razón de trabajar por cuenta propia. “Me satisface hacer lo que me gusta”, justificó Murillo, oriundo de Alajuela. Él unió sus conocimientos profesionales en informática con los de su primo, Luis Diego Fonseca, quien es arquitecto, con el fin de ofrecer aplicaciones Web a las empresas de bienes raíces y turismo, incluyendo: tours virtuales, videos y diseños de perspectivas.

La inclinación hacia la computación y al mundo gráfico la lleva Murillo desde antes de pensar en estudiar informática en el Instituto Tecnológico de Costa Rica, sin embargo, es consciente que no basta con la capacidad informática y artística, sino que también requiere aplicar cualidades personales que van desde la paciencia, la constancia y el esfuerzo, hasta la convicción en los proyectos que desarrolla.

La fórmula le permitió a esta joven empresa, fundada en el 2007, ganar media docena de importantes clientes, como de Sistemas de Desarrollo de Costa Rica S.A., Hacienda Pinilla y Casa Conde. De hecho, Opsis 3D constituye un caso de éxito del programa de emprendedores de la Universidad Nacional.

Fuente: Cordero, Carlos. “André Murillo Vargas”. Suplemento *40 menores de 40*. El Financiero. 2008.

Los exportadores asignan considerables recursos para alcanzar los desafíos de la exportación, por ello, es vital que tengan los atributos correctos, conocimientos técnicos y capacitación en destrezas culturales para este reto.

La tabla siguiente reproduce una prueba del cociente de exportación elaborada por el Ministerio de Relaciones Exteriores y Comercio Internacional de Canadá. Muchas características parecen ser de particular importancia, tales como: pensamiento creativo, solución de problemas, adaptabilidad a nuevos negocios y ambientes culturales, y flexibilidad en un mundo de incesante cambio<sup>8</sup>. Aquellos que tienen estas características pueden esperar un largo camino en sus negocios internacionales.

**Tabla 1. Pruebe su cociente de exportación.**

Interrogantes	Sí	No
1. ¿Es usted un empresario con espíritu emprendedor?		
2. ¿Tiene una personalidad fiable orientada al servicio?		
3. ¿Tiene facilidad para hacer contactos, construir relaciones y mantenerlas?		
4. ¿Se visualiza altamente organizado y orientado a la investigación?		
5. ¿Tiene un sentido de “misión” como costarricense?		
6. ¿Posee destrezas de comunicación?		
7. ¿En su currículum, tiene antecedentes en ventas, mercadeo o distribución?		
8. ¿Se luce en temas como finanzas y negocios?		
9. ¿Se enorgullece de sus destrezas en negociación?		
10. ¿Tiene experiencia en el manejo de documentación compleja?		
11. ¿Es usted un ávido seguidor de la política mundial?		
12. ¿Tiene la habilidad de hablar y escribir en más de un idioma?		
13. ¿Es sensible a las diferentes culturas?		
14. ¿Se considera capaz de adoptar ideas fácilmente, incluso bajo presión?		
15. ¿Es muy viajero o curioso por otras culturas?		
<b>Total (un punto a cada una)</b>		

**Evaluando su resultado:**

- 1 a 6: aunque ha obtenido algunas destrezas relacionadas con la exportación, necesita una evaluación para averiguar si eres adecuado para este campo.
- 7 a 10: muestra un entusiasmado interés en el tema, sin embargo, debe considerar aumentar su conocimiento, lenguaje y destrezas técnicas de comercio.
- 11 a 15: tiene un alto índice de los factores críticos que hacen a las compañías y a los individuos exitosos en el emocionante campo del comercio global.

<sup>8</sup> Corporate Higher Education Forum. Going Global: Meeting the Need for International Business Expertise in Canada (Montreal: Corporate Higher Education Forum, 1988), p. 109.

## 1.6. COMPORTAMIENTO EMPRENDEDOR EN GRANDES CORPORACIONES

Dado el panorama cambiante, muchas grandes corporaciones han buscado estimular el comportamiento emprendedor internamente, incluso hay casos en los que el gobierno, la más grande organización de todas, se ha embarcado en iniciativas diseñadas a transformar su rígida cultura burocrática en una más flexible y empresarial; este es el caso del gobierno federal de Canadá, en el que se tipificó el cambio de valores organizacionales requeridos para trasladarse de una cultura corporativa tradicional a una que sea lo suficientemente innovadora y dinámica para lograr sobrepasar los desafíos del día de hoy.

Algunas de las características expresadas en este cambio se ilustran en la siguiente figura. Éstas son relevantes tanto para compañías privadas como para instituciones públicas.

**Figura 5. Algunas características del cambio cultural para sobrepasar los desafíos de la actualidad.**

Vieja Cultura	Nueva Cultura
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Controlar</li> <li>•Rígida</li> <li>•Sospechosa</li> <li>•Administra</li> <li>•Secreta</li> <li>•Basada en poder</li> <li>•Insumos o orientada a procesos</li> <li>•Pre-programada y repetitiva</li> <li>•Rechazo al riesgo</li> <li>•Obligatoria</li> <li>•Mala comunicación</li> <li>•Centralizada</li> <li>•Uniforme</li> <li>•Sofocaba la creatividad</li> <li>•Reactiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Empoderar</li> <li>•Flexible</li> <li>•Confiante</li> <li>•Gestiona</li> <li>•Abierta</li> <li>•Basada en tareas</li> <li>•Orientada a resultados</li> <li>•Capaz de realizar acciones con propósito</li> <li>•Abierta a tomar riesgos inteligentes</li> <li>•Opcional</li> <li>•Buena comunicación</li> <li>•Descentralización</li> <li>•Diversidad</li> <li>•Innovación alentadora</li> <li>•Proactiva</li> </ul>

Fuente: Business Quarterly, Vol. 55, No.3 – Canadá

Hasta este punto nos hemos enfocado en destrezas y organizaciones empresariales, sin embargo, este enfoque significará cosas diferentes para organizaciones de diferentes tamaños, por ejemplo:

- un enfoque de emprendimiento empresarial, en una pequeña compañía, puede permitirle expandirse en muchos mercados exportadores a pesar de la complejidad del proceso y la adversidad en este desafío.
- un enfoque de emprendimiento empresarial, en una compañía grande, puede resultar en una organización global que maximiza sus utilidades al reestructurar creativamente sus partes corporativas para incrementar la eficiencia.

Como una cantidad desproporcionada de comercio internacional es conducida por un porcentaje relativamente pequeño de grandes corporaciones, a continuación, veremos desafíos que estas organizaciones enfrentan y el enfoque que deben tomar en el ambiente de negocios actual.

A través de las décadas pasadas, la integración económica ha corroído muchas de las barreras que usaron para separar mercados regionales y nacionales. Hoy es posible adoptar una perspectiva comercial que incluya al globo entero; como resultado, un número creciente de grandes compañías emprendedoras está haciendo eso precisamente, ya que están pensando acerca de su misión y metas en términos del mercado global, y no sólo en una estrecha parte de él.

Una verdadera corporación global planea y organiza sin tendencias geográficas, no obstante, también reconoce la necesidad de adaptar productos y mercadeo a las condiciones locales. Las compañías que logran organizar sus actividades cruzando los límites nacionales de esta manera, se denominan “transnacionales”, por ejemplo, una compañía transnacional que produce calzado para correr y vestimenta atlética, puede colocar la producción de prendas y calzado para correr en el sureste de Asia, donde los costos de producción son menores y la materia prima es abundante; al mismo tiempo, puede establecer su compañía de diseño, desarrollo e investigación en Estados Unidos, donde el mejor talento técnico puede ser atraído y retenido fácilmente; puede tener por separado el mercadeo, ventas y compañías de distribución en cada país, donde los consumidores se ubican. Finalmente, puede que coloque las funciones financieras legales de la compañía fuera de la jurisdicción del país, para tomar ventaja de la contabilidad especializada, expertos legales y aseguradoras, o para consolidar y capturar ganancias en una jurisdicción de bajos impuestos.

Asea Brown Boveri (ABB), la firma Ingeniera suiza-sueca, es una de muchas reconocidas corporaciones transnacionales; es una mezcla de una estrategia y algunas funciones

globales, tales como: investigación y desarrollo, con una estructura altamente descentralizada.

En contraste, muchas firmas internacionales todavía exhiben algún tipo de sesgo en relación con países o regiones. Las compañías que se organizan de acuerdo con un país, pero operan muchas sucursales y subsidiarias en otros países, son nominadas “multinacionales”. Una corporación multinacional formará compañías separadas en cada jurisdicción donde planea hacer negocios. Estas sucursales se encargarán de todas las funciones corporativas localmente. Esencialmente, una corporación multinacional funciona como un grupo de compañías relacionadas, pero casi totalmente independientes, cuya operación se basa enteramente en la jurisdicción donde están localizadas.

Un ejemplo de este tipo de estructura es un fabricante de partes para autos con una base local de operaciones en cada país donde se localizan la mayor parte de clientes; de esta manera, la compañía podría tener una sucursal que diseña, construye, mercadea y vende componentes de frenos separadas en Reino Unido, y podría tener sucursales similares en Estados Unidos, Brasil y Japón.

La clave que destaca aquí es que cada parte de una corporación multinacional tiende a servir sus propios intereses. Esta estructura crea entidades que están enfocadas en las necesidades de mercados locales, pero también crea redundancias. En el ejemplo anterior, uno debería preguntarse: ¿por qué una compañía de partes de autos debería tener equipos de diseño separados independientemente creando el mismo tipo de componentes?

Este enfoque también ignora la eficiencia que es posible cuando una compañía mira al mundo como una sola locación. De nuevo, usando el ejemplo anterior, si una multinacional tiene seis plantas produciendo partes de frenos, ¿no sería posible que una sola planta colocada a un costo menor, con habilidades jurisdiccionales más apropiadas, pudiese servir a todos los seis países más eficientemente y con mejores economías de escala? Así es como una verdadera corporación transnacional vería el mundo.

## **1.7. LA TRANSFORMACIÓN DE LOS GIGANTES**

Las compañías multinacionales y transnacionales son los jugadores dominantes en el comercio internacional, sin embargo, ellas han tenido que alterar significativamente su estructura interna para adaptarse a los rápidos cambios del mercado global.



Las multinacionales solían ser las únicas compañías que podían invertir tiempo y dinero para adquirir conocimiento de mercados altamente regulados, para desarrollar los contactos necesarios con el gobierno, y para sobrepasar las barreras del mercado, al invertir y al construir unidades de producción en mercados foráneos. Estas también podían financiar el alto costo de comunicación, viajes y procesos extensos de información, y tenían el músculo financiero necesario para construir, a nivel mundial, su presencia en el mercado internacional.

Como los aranceles y otras barreras comerciales han sido reducidas, un mercado global ha emergido, donde las fronteras políticas son menos significativas en términos de comercio. En este nuevo ambiente, el tamaño de las compañías multinacionales y su extenso conocimiento del esquema regulatorio, se han convertido en una carga, en vez de un activo. Más aún, lo formal y el estilo de manejo controlador existente de hace años, simplemente ya no funciona más, y la flexibilidad y adaptabilidad (que no activos financieros) se han convertido en activos extremadamente importantes; es más, estos atributos son el orgullo y fortaleza de las corporaciones hoy día.

#### **1.7.1. DEJANDO ATRÁS ECONOMÍAS DE ESCALA**

Las multinacionales del pasado construyeron su filosofía de producción en economías de escala, en otras palabras, “a más producción, menos costo por unidad”. Esta doctrina defendía el tamaño y localización geográfica de la multinacional, sin embargo, la tecnología ha creado nuevas técnicas, como “producción justo a tiempo”, que puede responder más rápidamente a la demanda cambiante. “Entregar a tiempo”, en muchas instancias, se ha vuelto más importante que el tamaño, y con nueva tecnología, los productos pueden hacerse al gusto del cliente a precios de producción masiva.

Como resultado, hoy las multinacionales han mejorado su eficiencia, por medio de la simplificación de procesos, y los negocios pequeños están encontrando oportunidades para entrar a nuevos mercados internacionales. Las compañías requieren de suficiente impulso y reservas de efectivo para sostener los costos de explorar nuevos mercados, no obstante, si esta línea base de rentabilidad está en su lugar, no es necesario ser tan grande para ser global.

### 1.7.2. CORPORACIONES VIRTUALES

A medida que el mercado global ha presentado nuevas oportunidades, las compañías han formado equipos con el único propósito de trabajar juntos en un proyecto específico o acercarse a una oportunidad de negocios específica. Estos equipos difieren de las asociaciones tradicionales entre empresas *joint ventures*, las cuales realmente son nuevas entidades de negocios independientes, ya que son temporales y virtuales (que se han atraído por redes de computadoras y misiones especiales).

Cada grupo, pequeño o grande contribuye con su competencia principal. La aceptación de este tipo de equipos, como una parte legítima de la matriz del comercio internacional, ha creado oportunidades incluso más abundantes para los empresarios globales.

### 1.7.3. REDES DE SUPLIDORES

La especialización le permite a una organización convertirse en más diestra y eficiente. Al tratar con especialistas, en lugar de hacer todo el trabajo por sí solos, las corporaciones globales han tratado de cosechar los beneficios de una mejor calidad a un menor costo, mientras se retienen fuerzas de trabajo con múltiples destrezas que puedan responder a nuevas oportunidades; como resultado, su estructura organizacional se ha convertido menos centralizada; por ejemplo: diseño, ingeniería, producción, mercadeo y servicios, son aspectos de producción que las compañías compran como servicios de suplidores externos.

La relación con algunos de los suplidores es puramente local cuando estas relaciones funcionan bien, sin embargo, compradores y suplidores tienen un interés natural en extenderse cuando requerimientos para servicios similares se originan en otros lugares. Esto se puede ver, por ejemplo, en el traslado de la fabricación de carros japonesa hacia Estados Unidos, acompañado por inversiones paralelas de algunos de sus suplidores de componentes estratégicos. Muchas otras grandes transnacionales se llevan sus redes de suplidores con ellos cuando se mudan a un mercado foráneo. Estratégicamente, para las corporaciones globales es importante buscar cómo establecer maneras consistentes de hacer las cosas a través de sus operaciones, al mantener vínculos con sus suplidores estratégicos.

#### **1.7.4. DESAFÍOS DE GESTIÓN**

Las compañías internacionales están constantemente evolucionando, pero cuando las corporaciones buscan negocios en más de un país, éstas encuentran ciertos desafíos comunes. Necesitan pensar cómo se deben organizar para lograr ese negocio. Deben asignar responsabilidades y proveer la autoridad necesaria, así como desarrollar planes, adquirir y asignar recursos financieros y humanos necesarios para implementar esos planes. Un gran desafío en la gestión de negocios internacionales, que trasciende la delegación de todas responsabilidades funcionales, es alcanzar el balance correcto entre mantener la coordinación y el control, y cosechar los beneficios de un enfoque más emprendedor definido por una autonomía local y descentralización.

Un control central demasiado estricto puede obstaculizar la efectividad de especialistas en la organización, por ejemplo, éste puede impedir la creatividad de los colaboradores de investigación y desarrollo (I&D). Los controles rígidos también pueden reducir flexibilidad y la capacidad de respuesta hacia los mercados foráneos y las necesidades del cliente. Con terceros fuera de la organización llevando a cabo un número creciente de funciones, la habilidad de controlar cada parte del proceso es inevitablemente cedida a un énfasis en el manejo eficiente de la relación con proveedores y clientes.

#### **1.7.5. DESAFÍOS LOGÍSTICOS**

Es fundamental que las compañías al buscar negocios internacionales piensen en los sistemas que necesitarán procesar y cumplir los pedidos. A medida que crece la distancia entre sus existentes fuentes de suministros y sus clientes, las compañías tienen que determinar cómo entregar productos y servicios en buenas condiciones constantemente, cuando los clientes lo necesiten.

Deben observar sus sistemas de almacenamiento y de distribución, como también el manejo de sus cadenas de suministros. Muchas compañías están reconociendo que el manejo efectivo de la logística puede ser una herramienta poderosamente competitiva.

#### **1.7.6. EL SISTEMA DE COMUNICACIÓN**

La comunicación puede considerarse como el pegamento que une un gran número de actividades de la organización que están en continua búsqueda de objetivos. Para una

compañía internacional, el desarrollo de un sistema efectivo de comunicación es de importancia crítica.

Los objetivos corporativos, estrategias y planes deben ser transmitidos a las operaciones de campo de la compañía, además, las operaciones descentralizadas deben ayudar a formular planes y proveer retroalimentación oportuna sobre la implementación y el desempeño de esos planes.

La comunicación es vital en las operaciones del día a día. Hoy, actividades como I&D, funciones de mercadeo y manufacturación de una compañía, pueden ubicarse en diferentes partes del mundo. La comunicación es central para integrar estas actividades y para alcanzar las sinergias que pueden surgir a través del intercambio de conocimientos.

Con el énfasis en satisfacer las necesidades del cliente y contratación de servicios fuera de la empresa, la comunicación externa ha ganado importancia. Otra fuente de ventaja competitiva (junto con la gestión logística) es un sistema de comunicaciones que pueda proveer datos de manera rápida y correcta, y que pueda reducir los costos de procesos informativos para todas las partes involucradas.

#### **1.7.7. LA GESTIÓN DE UNA FUERZA DE TRABAJO MULTINACIONAL**

Las compañías que desean operar internacionalmente no llegan muy lejos si utilizan demasiados colaboradores locales expatriados, ya que asignar a expatriados a trabajar en el exterior es una proposición muy costosa, pues ellos no poseen el conocimiento local que es indispensable para ciertas funciones, y por lo general, es difícil encontrar empleados que estén de acuerdo con dejar su cómodo ambiente costarricense y adaptarse a una cultura foránea por sí solos, incluso, si estos individuos pueden encontrarse, ellos esperan que se les pague un incentivo por sus esfuerzos, y también, rápidamente, los ejecutivos se dan cuenta que pueden dañar potencialmente sus carreras al moverse lejos de las oficinas centrales.

Una fuerza de trabajo multinacional es parte integral de operar una corporación multinacional o transnacional. Efectivamente, preocuparse por la calidad y costos de los recursos humanos disponibles en varios países figura prominentemente en las decisiones corporativas, para saber dónde colocar ciertas funciones particulares.

A medida que las compañías emplean a trabajadores en países extranjeros, encontrarán diferencias culturales y diferencias en las leyes laborales. La ética de trabajo y las nociones de responsabilidad de los empleados también pueden variar, y las empresas deben estar preparadas para idear reacciones apropiadas. Las estructuras de remuneración y prestaciones, contratación y promoción se deben desarrollar teniendo en cuenta no sólo las condiciones del mercado local, sino también la imagen global de la empresa. Ninguna corporación quiere hacer frente a acusaciones de explotación de sus trabajadores. Puede ser necesario adoptar diferentes prácticas de gestión para cumplir con la legislación laboral local, que especifique extensos derechos sindicales o establezca el derecho de los trabajadores a participar en las decisiones de gestión.

A nivel de gestión, los desafíos de la empresa se relacionan principalmente con el poder encontrar las capacidades de gestión necesarias, y lidiar con las diferencias nacionales y culturales en los estilos de gestión, por ejemplo, una empresa estadounidense que piensa abrir una filial en Japón tendrá que estudiar la forma de acomodar el estilo japonés de tomar de decisiones por consenso. Los cambios pueden ser difíciles de lograr en culturas cuyos gerentes no están dispuestos a criticar a los demás por temor a humillar a sus colegas. Empresas que lanzan nuevas empresas en el extranjero deben decidir cuándo poner a los administradores locales a cargo, por ejemplo, si una empresa primero asigna a directivos expatriados para poner las operaciones en marcha y dejar las cosas funcionando, ¿estaría dispuesta a correr el riesgo de crear fricciones con los administradores locales?

#### **1.7.8. TENSIONES EN LA ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL**

La corporación internacional ofrece suelo fértil para varios tipos de tensiones internacionales, incluyendo las siguientes:

- El juego de tira y afloja entre la toma de decisión central y la autonomía local.
- Diferencias culturales entre varios grupos de empleados, y
- Diferencias “políticas” con la élite del país anfitrión.

Muchos países alrededor del mundo les dan la bienvenida a inversiones foráneas, pero éste no siempre ha sido el caso. Compañías operando internacionalmente deben monitorear de cerca las situaciones políticas en los países que operan y deben estar listas a responder cuando experimenten demandas para comportarse más como una organización nacional o doméstica.

El truco es manejar estas tensiones constructiva y creativamente; de la misma forma, la corporación global debe enfocar su atención no sólo en sus utilidades o pérdidas, sino también en manejar su importante relación con clientes, socios y suplidores.

#### **1.7.9. MANTENIENDO UNA VISIÓN GLOBAL**

Un elemento vital en la transformación de una compañía internacional, en una corporación global, es el desarrollo de una visión global; esto le permite a la compañía comportarse como un ciudadano corporativo internacional, en vez de una compañía fuertemente identificada con un país. Manteniendo esta visión, se libera la función de toma de decisiones con tendencias relacionadas a un país; esto también pone a todos “a tirar” en la misma dirección y ayuda a reducir tensiones relacionadas con favoritismos con trabajadores foráneos, administradores o gobiernos.

### **1.8. ALGUNAS SOLUCIONES**

Los avances en tecnología y el pensamiento administrativo están proveyendo soluciones a estos desafíos. Esta sección explica brevemente algunas de las medidas que las compañías pueden adoptar.

#### **1.8.1. CRUCE-CULTURAL DE ÉTICA CORPORATIVA**

Una compañía puede desarrollar una visión global al establecer una serie de valores corporativos internacionales, que pueden ser fácilmente comunicados y que los colaboradores pueden “creer”. Después, puede mantener su imagen como un ciudadano corporativo internacional, al mostrar que hay fundamento en la imagen, por ejemplo, la compañía puede desarrollar un equipo de directores con varias experiencias nacionales, y puede contar con este equipo internacional para encargarse de varios “comienzos” foráneos o para asumir responsabilidad de supervisión en oficinas centrales.

Es también importante, establecer maneras de conocer y conciliar los diferentes puntos de vista. Finalmente, alentar el compartimiento de conocimiento entre funciones y localidades, y adoptando formas de organización matriciales para llevar a cabo ciertas asignaciones de trabajo, también ayudará a que los colaboradores individualmente se identifiquen con las metas corporativas.

### **1.8.2. FORMACIÓN**

Obviamente, los lectores no necesitan que se les recuerde el valor de la formación en comercio internacional, sin embargo, sorprendentemente, firmas costarricenses han sido lentas al aceptar la necesidad de esta formación y su impacto en el éxito de operaciones en negocios internacionales, pero esa situación está cambiando.

Otras formas de capacitación también pueden ayudar a las corporaciones globales a lidiar con sus desafíos. La formación intercultural puede ayudar a los colaboradores a desarrollar conciencia de las diferencias culturales y puede alentarlos a esforzarse a superarlos. Similarmente, la formación interfuncional puede ayudar a los colaboradores a apreciar otros puntos de vista y a alentarlos a desarrollar diferentes maneras para que diferentes funciones trabajen juntas. Las compañías están tratando de desarrollar habilidades en construcción de equipos y trabajo en equipo en todos los niveles de la organización, desde el cuarto de compras hasta la sala de juntas.

### **1.8.3. AUTORIDAD DE SUCURSAL LOCAL**

Con el énfasis de hoy sobre el entendimiento y satisfacción del cliente, las corporaciones internacionales tienden a dar gran libertad a las sucursales locales, en tomar decisiones relevantes en esos temas.

### **1.8.4 OFICINAS DE EXPORTACIÓN Y FUNCIONES ESPECIALES EN COMERCIO**

Para pequeñas y medianas compañías, hacer un compromiso con la exportación y montar un Departamento de Exportación o Comercio, es una manera de juntar todas las destrezas y especializadas requeridas de proveer un punto central para conducir tal negocio, sin embargo, si estas compañías triunfan internacionalmente, pronto crecerán demasiado para esta forma de organización. Necesitarán incorporar y manejar otras funciones, tales como: producción, logística, I&D y la administración de colaboradores en el extranjero. Tales funciones van más allá de las responsabilidades normales de un Departamento de Exportación.

Las compañías tendrán que evolucionar de ser una compañía doméstica con un Departamento de Comercio a ser una multinacional en pleno derecho e incluso, a ser corporaciones transnacionales. Eso significa desarrollar estructuras capaces de lo siguiente:

- Administrar sucursales y filiales foráneas,
- Coordinar I&D, producción y logística en lugares muy dispersos,
- Contratar y formar a una fuerza de trabajo multinacional, y
- Desarrollar una visión global que integre diversas instalaciones locales en una sola estrategia de negocio internacional.

#### **1.8.5. ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN BASADAS EN ASOCIACIONES**

Corporaciones globales exitosas, sin importar qué tan imponentes sean, están conscientes de sus propias limitaciones, reconocen que el ambiente del comercio internacional es muy complejo y volátil para una corporación, como para “ir a solas”. Como resultado, las compañías buscan socios y aliados para compartir riesgos, reducir costos y ayudarles a lograr sus objetivos estratégicos más rápido.

Las razones más comunes para forjar alianzas se refieren a ganar acceso al mercado, explotar tecnologías complementarias y desarrollar innovaciones con mayor velocidad. Las alianzas son de gran relevancia, especialmente para las compañías que están entrando en nuevos mercados foráneos; estos arreglos ofrecen oportunidades para compartir riesgos con suplidores de servicios, mejorar flujos de información y reducir la complejidad normalmente asociada con transacciones tan complicadas, no obstante, las alianzas también presentan una serie completa de nuevos desafíos de control y comunicaciones. Los socios necesitan pensar cuidadosamente acerca de sus propios objetivos y los de la alianza. Necesitan acordar cómo la articulación empresarial debe ser operada, quién debe administrarla y cómo deben ser resueltos los conflictos. También, deben establecer canales efectivos de comunicación.

#### **1.8.6. REDES DE COMUNICACIÓN**

La aparición de la corporación global ha ido acompañada de la introducción de varias tecnologías de administración que han hecho más fácil la coordinación de actividades y el suplir a los clientes a través de extensas distancias.

Las altamente sofisticadas redes de computación de hoy día han eliminado las barreras de las distancias y han hecho posible tramitar negocios instantáneamente en cualquier parte del mundo. La tecnología con base en Internet les facilita a las corporaciones globales compartir conocimientos y manejar actividades altamente complejas a largas distancias.



Internet es la que provee la única infraestructura más importante, apoyando la aparición y crecimiento de la corporación global.

## 2. LA ECONOMÍA GLOBAL

Este capítulo identifica y discute algunas de las características principales de la economía global. Se señalan algunos asuntos relacionados con la competitividad internacional y tendencias actuales en el mercado global. Además, se discuten las características de las mayores instituciones y organizaciones que influyen en el ambiente de operaciones internacionales.

### 2.1. DESCRIPCIÓN GENERAL

A lo largo de los dos siglos pasados, el mundo ha experimentado una revolución industrial, una revolución tecnológica, y ahora, una revolución de información. Como el paso del cambio se acelera a través del globo, el éxito no puede conseguirse reaccionando a los desafíos que emergen. Los ganadores en el mundo serán aquellos que anticipen la dirección de la evolución global y estén preparados para ésta.

Actualmente, el progreso científico y el progreso tecnológico son los motores primarios para el cambio; éstos han vigorizado la actividad económica al traer ideas novedosas, productos y servicios, también han contribuido a la emergencia de una economía global al reducir el impacto de la distancia y al disminuir las barreras para la comunicación.

Viajes aéreos, telecomunicación moderna, computadoras personales, Internet, aplicaciones de software avanzadas, y otras tecnologías de aplicación, se han combinado para permitirles a las personas interactuar con otras personas en cualquier parte del mundo fácilmente. Como resultado, personas de negocios ya no necesitan limitar sus actividades de comercio con sus vecinos; el mundo entero se ha convertido en su mercado.

### 2.2. CONCEPTOS FUNDAMENTALES

#### 2.2.1 ¿POR QUÉ LOS PAÍSES COMERCIAN?

El comercio es tan viejo como la civilización. Los países comercian porque les permite adquirir productos que ellos mismos no pueden producir.

El comercio es un mecanismo por el cual los países se deshacen de los excedentes de su producción. Como resultado del comercio, éstos se pueden especializar en áreas donde

disfruten de una ventaja competitiva, seguros de que pueden vender sus habilidades a aquellos que las necesiten, y en retorno, obtener de lo que carecen. Para poner un simple caso: al producir para un mercado mundial, en lugar de uno local, un fabricante puede desarrollar economías de escala (en otras palabras, disminuir el costo de la producción por unidad más) y eso significa bajar precios. El comercio, en última instancia, fomenta y apoya el intercambio de nuevas ideas, progreso tecnológico y mejora en la calidad de vida de las sociedades.

### **2.2.2. LOS EFECTOS DEL PROTECCIONISMO**

El proteccionismo tiene el efecto opuesto; cuando los países levantan barreras al comercio, éstos hacen que sea imposible extraerles toda la ventaja a las potenciales economías de escala. Los precios aumentan, las ideas fluyen con menor frecuencia y los estándares de vida descienden; lo que es peor, cuando un país impone barreras, usualmente, crea una reacción en cadena de barreras recíprocas.

Los países que buscan proteger sus propios mercados rápidamente se dan cuenta que no tienen libre acceso al mercado de otros; esto es precisamente lo que pasó durante la Depresión de 1930, a la cual siguió la caída de mercado de valores alrededor del mundo. Los países responden a las crisis al tratar de resguardar empleos domésticos a través de medidas proteccionistas. El resultado fue que los mercados internacionales se secaron y los trabajos dependientes de la exportación desaparecieron; esto hace del proteccionismo una barrera para la posibilidad de negociar libremente entre socio comerciales.

Como resultado, los países han trabajado con sus socios comerciales para eliminar barreras proteccionistas, pero esto ha sido una lucha constante. A menudo, las barreras comerciales fungen como un delicado contrapeso contra las abrumadoras fuerzas del mercado externo. A medida que estas barreras son eliminadas, industrias enteras son generalmente llevadas a la confusión; por eso, socios comerciales (países) típicamente negocian programas de desgravación que remueven las barreras por etapas. Este tipo de enfoque les da a los participantes de las industrias tiempo de prepararse para el cambio en el ambiente competitivo.

## **2.3. LA NUEVA ECONOMÍA**

La llegada de la era de la información ha traído consigo una gran cantidad de reestructuración de niveles de negocios y de niveles industriales. Las economías nacionales están más ligadas que nunca. La economía mundial se ha convertido en una transnacional, formada principalmente por el flujo de dinero, crédito e inversiones en vez del comercio de productos y servicios; este flujo no respeta fronteras nacionales.

En este ambiente, hay menos distinción entre mercado doméstico y foráneo. Las estrategias de mercadeo apuntan para asegurarse un puesto a largo plazo en el mercado, en lugar de simplemente maximizar las ganancias a corto plazo. Las firmas se enfocan en el desarrollo y producción de mercancías y servicios diseñados para capturar grandes participaciones en nichos identificados en mercados a nivel mundial.

La estrategia se capitaliza con la emergencia de las grandes áreas de comercio regionales; también reconoce que la naturaleza de las necesidades de los consumidores es cada vez más global. En la era de la información hay extensa conciencia de productos y servicios y acceso a ellos, gracias a avances en comunicaciones y transportación.

Los factores de producción son también más móviles: el dinero puede obtenerse por proyectos virtualmente en cualquier parte del mundo, y la mano de obra tiene gran libertad de movimiento, aunque restricciones aún existen. No sorprendentemente, las empresas transnacionales han visto en el mundo no un sólo mercado, sino también lo ven como un lugar para ambas actividades: la producción y venta de productos y servicios. Tradicionalmente, el comercio ha precedido inversiones foráneas; ahora se está convirtiendo en una función de la inversión.

### **2.3.1. LAS BASES DE LA COMPETITIVIDAD**

Dos factores fundamentales que subyacen en la competitividad interna de un país son: sus recursos naturales y su base de conocimientos; el primero determina ¿QUÉ? tiene un país para trabajar, y el segundo afecta ¿CÓMO? un país obtiene lo mejor de lo que tiene. Si un país es rico en recursos naturales, tales como: energía, minerales, tierras agrícolas o bosques, fácilmente, puede comerciar los productos derivados de éstos. Si los recursos son abundantes, su explotación es barata, y por ello, el país disfrutará la ventaja de un costo que lo hará internacionalmente competitivo.

La ventaja de tener una base de recursos, sin embargo, no es lo que solía ser. A pesar del hecho de que la producción global continúa creciendo, la demanda por mucha mercancía basada en recursos se ha mantenido y ha caído, por ejemplo, el desarrollo del plástico compuesto e incluso, motores cerámicos, están reduciendo la cantidad de acero en los motores. La llegada de la fibra óptica ha reducido, en la industria de telecomunicaciones, el requerimiento del cable de cobre.

Una razón por la cual la demanda internacional de productos basados en recursos está disminuyendo es porque los países pobres en recursos han trabajado extremadamente fuertes para minimizar su dependencia de los recursos que carecen; esto les ha hecho enfatizar en el segundo factor en competitividad internacional (la base de conocimiento). Ellos se han enfocado en el “cómo” de la producción, aprendiendo a economizar, sustituir, mejorar eficientemente y en el “trabajo inteligente”. En este hacer han desarrollado nuevas tecnologías, productos y procesos.

Por mucho, el mejor ejemplo de este enfoque es Japón, un país de pequeñas islas sobrepobladas con escasez en lo que a dotaciones naturales tradicionales se refiere. Fue precisamente por su carencia de su base de recursos que los japoneses invirtieron en técnicas de producción. Al final de la Segunda Guerra Mundial, Japón estaba agotado y desgastado. La industria no era considerada de avance, y “hecho en Japón” era sinónimo de productos de mala calidad. Los japoneses hicieron su misión nacional el concentrarse en procesos de producción para que pudieran eventualmente entregar alta calidad a un bajo costo, y hacerlo mejor que cualquier otro.

De 1965 a 1985, Japón aumentó su producción industrial por un factor de 2.5, mientras el consumo de materia prima y energía creció sólo ligeramente. Sin miedo de estudiar de otros y aprender de ellos, los japoneses han desarrollado ventajas competitivas que los han puesto entre los exportadores y comerciantes internacionales más formidables del mundo.

Los japoneses no están solos, alrededor de todo el mundo, los países y compañías están empezando a enfatizar aptitudes tecnológicas como la llave para la competitividad. El viejo énfasis en materias primas, recursos y artículos físicos han dado camino al reconocimiento de la importancia del práctico SABER – COMO (*know-how*) e ideas innovadoras. Hoy día, el saber con qué cuenta un país para trabajar en términos de dotaciones naturales, está lejos de ser más importante que el saber cómo aprovechar al máximo lo que se tiene.

El conocimiento ha emergido como un factor crítico en la producción. Las principales actividades generadoras de abundancia implican la creación de valor a través de productividad e innovación, ambos aplican conocimiento para trabajar. Las organizaciones están esforzándose por maximizar la productividad del “trabajo del conocimiento” y sus “trabajadores del conocimiento”. El hacer esto plantea un significativo desafío gerencial y requiere que las compañías cada vez estén mejor basadas en la información.

### **2.3.2. FACTORES DE ÉXITO EN UN MERCADO COMPETITIVO**

Actualmente, no es cierto que simplemente el tener bajos costos significa mayor competitividad para una compañía en el marco del comercio internacional; de hecho, las actividades económicas florecerán en lugares donde los mejores y más eficientes métodos de producción existan y donde la fuerza de trabajo sea habilidosa y conocedora, por ejemplo, Motorola tuvo que seleccionar un lugar para instalar una planta de producción de circuitos integrados hace algunos años, escogieron poner la planta en Japón, ignorando el alto costo de la mano de obra, porque las destrezas y conocimientos requeridos estaban allí. Los bajos costes confieren poca ventaja competitiva en un mercado que cada vez valora más los procesos de SABER – COMO, en el que se incluye un entendimiento de maneras para conservar controles estrictos de calidad a través de todo el proceso de manufactura, desde I&D, hasta transporte, envíos y servicio al cliente.

El mercado ha aprendido que la habilidad para obtener un producto a un bajo precio rinde beneficio una sola vez, mientras que la habilidad de adquirir el SABER – COMO en procesos conlleva a beneficios continuos. En adición, SABER – COMO de los procesos ya no está reducido exclusivamente a la manufactura; la mayoría de lo que se comercia en el mercado internacional, puede ser producido en casi cualquier economía industrial desarrollada y moderna.

Para triunfar en el mercado competitivo global de hoy, una compañía tiene que seguir muchas recetas para el éxito, incluyendo las siguientes:

- Ser primero: mantenerse delante de la competencia.
- Ser mejor: asegurar calidad en todas las fases del proceso de producción.
- Ser diferente: añadir más características, modificar productos y así sucesivamente.
- Ser la elección del cliente: mantenerlos felices al proveer servicios al cliente antes durante y después de la venta, por ejemplo.
- Ser abierto: considera forjar alianzas y sociedades.

Alrededor del mundo, los consumidores tienen altas expectativas; cada vez con más frecuencia, escogen aquellos suplidores de productos y servicios que ofrecen un mejor “combo” en valor, calidad y servicio. Es muy claro que la competitividad internacional es más diversa y compleja hoy que en cualquier otro momento en la historia.

NOTA: las firmas que buscan mejorar su competitividad pueden encontrar un punto de partida en el sitio Web del Consejo de Promoción de la Competitividad de Costa Rica: <https://cpc.cr/>

## **2.4. CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO GLOBAL DE HOY**

### **2.4.1. NUEVAS FORMAS DE COMERCIO**

Los servicios representan alrededor del 50% del comercio mundial y se ha convertido en la columna vertebral de la economía mundial y el componente más dinámico del comercio internacional; los servicios también representan una parte creciente de la inversión extranjera directa.

Cuando un servicio se origina en un país y es entregado en otro, la transacción puede parecerse al intercambio de mercancías, sin embargo, a menudo, las transacciones de intercambios de servicio son diferentes, requiriendo ya sea que el comprador o el vendedor cruce un límite nacional para que el vendedor pueda proveer el servicio.

Los servicios de transporte y turismo cuentan como parte del crecimiento del comercio de servicios, pero el componente que crece más rápido es otros servicios empresariales, tales como: atención médica, contabilidad, consultorías de gestión, administración de proyectos, ingenierías y varios servicios financieros.

De acuerdo con el Índice de restricción al Comercio de Servicios (STRI, por sus siglas en inglés) aplicado por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Costa Rica ocupó para el año 2021 la posición 17 de un ranking de 50 países, según el cual mientras más se acerquen a la posición 0 mayor es la apertura para el comercio de servicios. Para este mismo año, el sector de servicios representó el 73% de la economía.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> CRECEX. (2022). Costa Rica se posiciona como uno de los países de la OCDE con menos de restricciones al comercio de servicios. Consultado en línea en: <https://crecex.com/2022/03/09/costa-rica-se-posiciona-como-uno-de-los-paises-de-la-ocde-con-menos-restricciones-al-comercio-de->





Las inversiones internacionales también apoyan la aparición de productos mundiales, por ejemplo, muchos automóviles de hoy son verdaderos productos internacionales, con componentes proporcionados por muchos países diferentes.

Finalmente, la inversión es también utilizada para apoyar el comercio basado en tecnología. En lugar de penetrar mercados al vender productos directamente, las compañías están invirtiendo en sociedades para transferir la tecnología patentada, el SABER – COMO de producción y procesos. Su meta es establecer una base de producción en el país meta.

En este sentido, la transferencia de tecnología o de SABER–COMO sirve como una forma alternativa de mercadeo y distribución; al trabajar por medio de socios locales, las compañías internacionales adquieren un perfil local y familiaridad con el ambiente de negocios local, y como resultado, la penetración de mercados es más fácil y menos controversial, ya que el país meta adquiere algo del valor agregado.

#### **2.4.3. EL DOMINIO DE LAS GRANDES EMPRESAS**

El comercio internacional es dominado por algunas grandes áreas geográficas, así como la economía internacional es dominada por un número relativamente pequeño de grandes empresas, y su dominación está creciendo.

Con tanto de la producción mundial firmemente en manos de algunas de estas grandes empresas, es poco sorprendente que estos mismos negocios también sean los que dominen el comercio internacional. Ha sido estimado que más de un tercio del comercio internacional de bienes se realiza entre empresas.<sup>10</sup>

Este tipo de comercio involucra el movimiento de materia prima e insumos entre las diferentes operaciones geográficas de una corporación transnacional, sin embargo, las subsidiarias ya no pueden contar con la casa matriz para que les dé negocios de producción en una bandeja; más a menudo, ellas deben competir por ese negocio con base en costo y calidad; sus oportunidades aumentan a medida que se hacen más especializadas y se enfocan en la esencia de ciertas actividades para ganar eficiencia y flexibilidad.

A menudo, firmas pequeñas pueden encontrar oportunidades al entrar en alianzas con organizaciones más grandes. Con el fin de calificar como suplidores para compañías

---

<sup>10</sup> Blackhurst, R. & Otten, A. (1996) Trade and Foreign Direct Investment. World Trade Organization.

globales, las compañías deben, por lo general, demostrar su habilidad para producir las cantidades de componentes y sub-ensamblajes requeridos, acorde con la demanda y con los estándares de calidad establecidos por esas compañías. Las grandes firmas también están más dispuestas a entrar en alianzas estratégicas con firmas pequeñas.

#### **2.4.4 ASOCIÁNDOSE EN LA ECONOMÍA GLOBAL**

Si uno observa más allá de las actividades de las corporaciones globales, se vuelve claro que numerosos jugadores pequeños están activos en la arena internacional; ellos han logrado sobrevivir e incluso, prosperar en un mundo dominado por gigantes, porque han dominado el arte de la asociación. Muchos productores pequeños se están asociando para mejorar su penetración en los mercados, ampliar sus esfuerzos en I&D, realzar su estabilidad financiera o fortalecer sus capacidades productivas; lo que puede estar lejos de una sola compañía pequeña, puede estar al alcance de varios socios trabajando juntos.

Esta lección no se ha perdido en las grandes organizaciones; las más exitosas reconocen que no es posible para una corporación, sin importar que tan grande sea, hacerlo todo, por ejemplo, la cuestión vital de mantenerse al tanto de los cambios tecnológicos está más allá de las habilidades de cualquier organización. A no ser que las compañías puedan compartir sus investigaciones al menos en la fase precompetitiva, ellos arriesgan quedar sesgados por alguna agitación tecnológica no anticipada. La penalidad por esa clase de descuido es la extinción corporativa; como resultado, incluso las más grandes y poderosas compañías están extendiendo sus capacidades tecnológicas a través de investigaciones en asociación, aunque esto pueda ocasionalmente involucrar una delicada cooperación con “la competencia”.

La intensificación de la competencia internacional ha conducido a las compañías a tener más arreglos cooperativos, tales como: alianzas estratégicas, empresas conjuntas, consorcios de investigación, licencias, franquicias, acuerdos de co-mercadeo y acuerdos de coproducción, entre otros, son comunes en el comercio internacional. Las compañías involucradas en todos estos acuerdos reconocen que trabajar juntos traerá beneficios que no podrán lograr trabajando por sí solos.

### ***Una historia de éxito costarricense***

#### **Crear una comunidad horizontal de tutores expertos**

En términos de una asociación con proyección social, pocas iniciativas igualan a la de los estudiantes de Ingeniería en Computación Keylor Chaves y Wacdanny Rojas, y de diseño industrial Sebastián Cordero y Marta Orias del Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC), que ganaron el concurso Imagine Cup, organizado por Microsoft, al crear un programa de cómputo que permite que miles de niños que cada año abandonan sus estudios puedan recibir clases a distancia.

El software tiene dos vertientes, una dirigida al niño y otra al tutor. En ambos casos ofrecen textos en prosa, audio y videos de fácil uso; a su vez, proporciona instancias de consultas a los profesores, que pueden operar como una comunidad horizontal de tutores, e incluye los textos necesarios y exámenes para evaluar avances del estudiante. Con el respaldo del Ministerio de Educación Pública y del Consejo Nacional para Investigaciones Científicas y Tecnológicas, este software que rompe con el esquema tradicional del portal educativo vertical contribuirá de manera significativa al desarrollo social de Costa Rica.

Fuente: Fonseca, Pablo. "Jóvenes del TEC crean 'software' para educar". Aldea Global. La Nación. 15/05/2009. Costa Rica. <https://www.nacion.com/ciencia/jovenes-del-tec-crean-software-para-educar/OPHDMW3DANF7NNDFCDJMZNPJUA/story/>

#### **2.4.5. PROSPECTOS PARA FIRMAS PEQUEÑAS**

En muchos sentidos, las oportunidades internacionales disponibles para las firmas pequeñas son mejores ahora que antes. Las sociedades con grandes firmas se han vuelto una manera viable para las firmas pequeñas, de tener acceso a los mercados foráneos. Por su parte, las firmas grandes están interesadas en formar alianzas con las pequeñas para así beneficiarse de sus capacidades empresariales y perseguir oportunidades en nichos del mercado.

En la economía de hoy, que se encuentra basada en los servicios y en el conocimiento, las firmas pequeñas están mejor posicionadas para competir internacionalmente. La liberación paulatina de las barreras del comercio está haciendo más fácil y menos costoso para ellas el alcanzar mercados foráneos; mejores comunicaciones y la posibilidad de viajar rápido, también ha hecho más accesibles estos mercados.

El eficiente crecimiento e internacionalización de mercados de capitales ha mejorado la habilidad de compañías de tamaño mediano de recaudar fondos. Los avances en tecnología de computación están acercando las economías de escala en manufactura y distribución. El proceso de manufactura controlado por computadoras hace posible producir a bajo costo, en volúmenes pequeños. La disminución de los costos de la computación les permite a las firmas pequeñas, emplear las mismas técnicas logísticas y sistemas de control computarizado que solían estar disponibles sólo para organizaciones grandes. La aplicación de técnicas en control de calidad se está generalizando; los consumidores esperan surtido en mercancías y están más abiertos a experimentar, posibilitando que las firmas pequeñas reten el poder de marcas establecidas.

Un estudio de las compañías medianas en EE. UU. apunta a algunos factores adicionales que pueden haber ayudado a esas compañías a competir con lo mejor en el mundo:

- El gerente estaba comprometido con la expansión internacional.
- Las estructuras de propiedad y los programas de incentivo de acciones alientan las inversiones a largo plazo en I+D y en distribución, en lugar de los resultados de rendimiento trimestrales.
- Una estructura organizacional ligera y sencilla pudieron responder rápidamente a las oportunidades en el extranjero.
- Las compañías estaban dedicadas a la calidad del producto, mercadeo superior e innovación.
- Las compañías apreciaban las diferencias culturales y frecuentemente, contaban con foráneos nacionales para manejar sus proyectos en el extranjero.

El hallazgo más sorprendente fue que grandes y profundos bolsillos no fueron necesarios para triunfar internacionalmente. En el sondeo, la mayoría de las compañías pudieron hacer sus empresas foráneas rentables en una fase temprana y luego, expandirse incrementalmente.

## **2.5. EL AMBIENTE INTERNACIONAL**

### **2.5.1. TENDENCIAS DEMOGRÁFICAS**

De acuerdo con un reporte de la agencia de censos en Estados Unidos, la población del mundo, la cual actualmente está en 7 billones, llegará a los 8 billones en el 2026. El mayor crecimiento de población se dará en los países en vías de desarrollo, particularmente en África, Asia y América Latina. La agencia proyecta que la población total del mundo llegará

a los 9.3 billones en el 2050, y confirmó que la población del mundo se está volviendo progresivamente vieja. La Organización de las Naciones Unidas (ONU) reportó que habrá un estimado de 394 millones de personas sobre la edad de 80 en el 2050, de los 86 millones en el 2005.<sup>11</sup>

Estas tendencias demográficas deberían ser de interés para la persona de negocios internacionales, no sólo por sus implicaciones obvias de mercadeo, sino también por su potencial impacto en la demanda del ancho campo de nuevos productos, poder de compra, capacidad de compra regional, riesgos relacionados con pobreza, políticas públicas y mucho más.

## **2.5.2. TENDENCIAS SOCIALES**

### **2.5.2.1. El ascenso de las mujeres**

A nivel mundial, el ascenso de la mujer es uno de los cambios sociales más dramáticos del siglo. El aumento de la expectativa de vida de la mujer, en países en vías de desarrollo, es un claro resultado de más mujeres entrando a la fuerza laboral formal. El grado de participación y contribución al mercado laboral dependerá, en gran medida, de su acceso a la educación y formación, a la disponibilidad de guarderías y sistemas de cuidados parental, y al apoyo que las mujeres reciban en culturas corporativas.

Algunos ejemplos de la creciente presencia en la fuerza laboral del mundo son: en Tailandia, las mujeres forman una mitad de la fuerza laboral; en África, una dominante proporción de los granjeros son mujeres, y más del 60% de los trabajadores coreanos del sector de servicios, son mujeres.

### **2.5.2.2. Discrepancia entre el norte y el sur**

Ha habido muy poco progreso en la discrepancia entre los países ricos industrializados del norte y los poco desarrollados del sur. Un autor afirma que, a pesar de la asistencia de desarrollo oficial, la brecha de la riqueza entre el norte y el sur se ha ampliado hasta el punto donde la razón es de 70 a 1. La economía moderna mundial puede proveer seguridad relativa para todos, excepto por un 15% a 20% de los residentes de una economía

---

<sup>11</sup> Naciones Unidas. (2005, 24 de febrero) World population to increase by 2.6 billion over next 45 years, with all growth occurring in less developed regions. Press Release POP/918. Consultado en línea en: <https://www.un.org/press/en/2005/pop918.doc.htm>

industrializada, pero sólo cerca de un tercio de las personas en países en vías de desarrollo. En efecto, un tercio de la población mundial se beneficia del sistema económico, mientras que dos tercios no lo hacen. El potencial para una agitación o levantamiento global, a través de actos terroristas, chantaje ecológico u olas desencadenadas de migración, no pueden ser ignoradas.<sup>12</sup>

### **2.5.2.3. Migración**

La migración para reasentamientos, migración laboral y flujos de inmigrantes indocumentados tiende a reflejar las discrepancias económicas entre los países originarios y los de destino. A través de los últimos 40 años, los principales destinos de inmigrantes laborales han sido los países industrializados de Europa oeste y los países productores de petróleo del Medio Oriente. Los trabajadores inmigrantes han sido típicamente bienvenidos durante períodos de expansión económica, y ahuyentados durante las recesiones.

A medida que las presiones ambientales aumentan, la tierra se vuelve un recurso cada vez más escaso en partes de Asia, África y América Latina; es muy probable que ocurran más reasentamientos.

Usualmente, los refugiados se mudan para evadir persecución o guerras en su propio país. Los países anfitriones de un largo número de refugiados tienen que hacer provisiones presupuestarias significativas para asistirlos. En áreas con recursos adecuados y una economía local optimista, la entrada de refugiados puede ser una positiva contribución al desarrollo económico; en áreas más pobres, por lo general, son resentidos. Ellos pueden inundar el mercado laboral y deprimir sueldos, mientras se incrementan los precios, la escasez de productos aumenta y se hacen demandas adicionales en el limitado ambiente de servicios públicos, y no hay que olvidar que los resentimientos, particularmente de otros trabajadores y de los destituidos, pueden llevar a la violencia.

### **2.5.2.4. Urbanización**

En países desarrollados y en vías de desarrollo, las ciudades están atrayendo inmigrantes de áreas rurales; muchos de estos inmigrantes son jóvenes. El índice de crecimiento de la

---

<sup>12</sup> George, Susan. (1993) "One Third in, Two-Thirds out". National Population Quarterly (Spring 1993), pp.53-55. Canada.

población de grandes ciudades en países en vías de desarrollo es en promedio, tres veces mayor que en países desarrollados.

El rápido crecimiento en la población urbana pone más presión en la infraestructura de estas ciudades y crea más demandas de servicios. Frecuentemente, la habilidad de los gobiernos para responder a estos cambios es limitado por cargas de deudas y una erosión de la base de los impuestos, debido al declive de las industrias tradicionales. Aún el deterioro social y físico en los centros urbanos grandes, sólo anima a los ciudadanos más acomodados a trasladarse a suburbios y centros más pequeños. Los avances en tecnologías en comunicaciones e información están reduciendo el atractivo tradicional de las grandes ciudades como lugares para la actividad económica, al menos en países desarrollados. El problema del deterioro urbano es un asunto global que se mantendrá con nosotros por un largo tiempo.<sup>13</sup>

#### **2.5.2.5. Preocupaciones ambientales**

Se está volviendo más lógico que las inquietudes ambientales no pueden ser consideradas como problemas geográficamente aislados, ya que lo que se ha extraído o inyectado al medio ambiente de una localidad, puede afectar personas en otras partes del mundo.

Las regulaciones y programas para proteger el ambiente continúan siendo nacionales, estatales, municipales y regionales a niveles de gobierno, sin embargo, es cada vez más reconocido que las soluciones a muchos problemas ambientales, los cuales van desde el calentamiento global y la disminución de la capa de ozono hasta la pérdida de biodiversidad (por ejemplo: especies de peces), deben ser tratados desde un ámbito global.

#### **2.5.2.6. Disponibilidad de recursos**

Tradicionalmente, el desarrollo ha degradado significativamente el medio ambiente mundial. La estabilidad ecológica de la producción agrícola, en muchos de los países con bajos ingresos, ha sido agitada por el rápido crecimiento de la población, el creciente cultivo de cosechas para el comercio internacional y la introducción de nuevas tecnologías en algún otro lugar. Los resultados han sido deforestación, degradación del suelo y desertificación. Un ejemplo de esto es el caso de la producción piñera en Costa Rica, el país es el principal

---

<sup>13</sup> United Nations. (1990) Global Outlook 2000: An Economic, Social, and Environmental Perspective (New York: United Nations, 1990), pp. 222-223, 230-233.

exportador de piña fresca a nivel mundial, sin embargo, a nivel ambiental ha sido cuestionado por la invasión de áreas de conservación para el cultivo de esta fruta, además, del uso de agroquímicos que dañan el medioambiente y la salud de las personas.

### **2.5.2.7. Comercio y desarrollo sostenible**

“El desarrollo sostenible satisface las necesidades del presente, sin comprometer la habilidad de futuras generaciones de satisfacer sus propias necesidades”.<sup>14</sup>

Esta definición de desarrollo sostenible fue propuesta por la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo, establecida por la ONU, en respuesta a las dudas que se incrementaban acerca de los efectos en la degradación ambiental. Presidido por el ex Primer Ministro de Noruega, Gro Harlem Brundtlan, la Comisión presentó un reporte en 1987 titulado: “Nuestro Futuro Común”, en éste, la Comisión ofreció una estrategia para el desarrollo sostenible que “apunta a promover armonía entre seres humanos y entre la humanidad y naturaleza”.<sup>15</sup>

Este reporte conllevó la realización de la Conferencia de las Naciones Unidas en Ambiente y Desarrollo (UNCED, por sus siglas en inglés), la cual concluyó en 1992, en Río de Janeiro. Los países participantes acordaron 27 principios que reafirmaban la interdependencia entre las personas y la naturaleza. Se esperaba, que todos los países empezaran a alinear sus políticas domésticas con las sugerencias hechas por la Comisión Mundial. Aparte de los beneficios ambientales, esto debería estimular el crecimiento en el mercado mundial de productos y servicios ambientales.

Mientras las recomendaciones de la cumbre de Río no han sido globalmente adoptadas, como muchos hubieran esperado, se mantiene un alto sentido de conciencia de asuntos sostenibles en la mayoría de las discusiones de políticas comerciales hoy en día.

### **2.5.3. ASUNTOS ÉTICOS**

Los conflictos culturales pueden socavar los beneficios de incrementar el contacto entre naciones, a no ser que preguntas éticas y morales, sean elevadas y resueltas, por ejemplo, considere las siguientes preguntas:

---

<sup>14</sup> Naciones Unidas (1987) Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtland): Nuestro Futuro Común ONU (11/12/1987).

<sup>15</sup> Ídem



- ¿Deberían los países aplicar sus propios valores cuando tratan con otros países que pueden tener un sistema de valores radicalmente diferente?
- ¿Deberían las personas de negocios tratar o ubicar operaciones en países con regímenes políticos opresivos?
- ¿Deberían las compañías importar productos que sospechen ser hechos por niños o esclavos laborales?
- ¿Deberían las subsidiarias ubicadas en países foráneos seguir las guías éticas y prácticas de las multinacionales del país anfitrión?
- ¿Deberían seguir las “mejores” prácticas ambientales en todas sus operaciones?
- ¿Deberían los empresarios resistir la solicitud de sobornos en el extranjero, incluso cuando el soborno pueda ser parte de prácticas de negocios tradicionales en un país particular?
- ¿Deberíamos exportar productos considerados inaceptables por nuestros propios estándares nacionales?
- ¿Debería, la ayuda, estar “atada” al comercio cuando se trata con países en vías de desarrollo?

Tales dilemas éticos se volverán más difíciles y complejos al incrementar la interacción económica internacional. No hay respuestas simples. Las personas de negocios involucradas en el comercio internacional deben mantenerse alerta y sensibles a estos asuntos.

#### **2.5.4. EL NUEVO ORDEN ECONÓMICO INTERNACIONAL (NIEO, SIGLAS EN INGLÉS)**

El comercio es una actividad global de gran valor. Las estadísticas de comercio de la OMC muestran que, el valor de las exportaciones de bienes a nivel mundial en millones de dólares fue de US\$19,559,050 en el 2018, US\$19,019,026 en el 2019 y US\$17,618,935 en el 2020. Las naciones con mercados económicamente desarrollados tenían una participación en el mercado global de aproximadamente 70% de todo el comercio en el mundo en contraposición al 30% de la participación de los países en desarrollo <sup>16</sup> Sin embargo, “las economías en desarrollo superaron o igualaron los resultados de las economías desarrolladas en lo que respecta al comercio mundial en la mayoría de los últimos 10 años”.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> OMC (2019). Examen estadístico del comercio mundial 2019. Recuperado de: [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/wts2019\\_s/wts2019\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/wts2019_s/wts2019_s.pdf)

<sup>17</sup> Ídem

**Tabla 2 Participación en el valor mundial**

Participación en el valor mundial	Exportaciones		Importaciones		
	Años	2017	2018	2017	2018
Economías en desarrollo		43,2%	43,5%	40,7%	41,1%
Economías desarrolladas		53,8%	53,2%	57,1%	56,6%

Fuente: elaboración propia con datos de WTO (2019).

Los países que forman parte de agrupaciones regionales tienden a comerciar entre ellos, formando bloques comerciales regionales, por ejemplo, cerca del 70% de las exportaciones de países en la Asia-Pacific Economic Cooperation (APEC) va a otros países en la región.

La liberación del comercio todavía tiene un mayor papel que desempeñar al ayudar a países en desarrollo a ser de lleno miembros en la economía internacional. Además, se deben encontrar maneras de transferir la necesaria tecnología, capital y el SABER – COMO industrial a estos países. Al mismo tiempo, se debe convencer a los bloques de comercio regional, para que ayuden a estas naciones a desarrollarse, al abrir sus propios mercados a sus productos.

## 2.6. INSTITUCIONES MULTILATERALES INTERNACIONALES

Después de la Segunda Guerra Mundial, muchas instituciones multilaterales fueron creadas para fomentar el comercio global y evitar que se repitiera la ola de proteccionismo que había destrozado la economía internacional durante la Gran Depresión; como las relaciones de economía internacional crecen en volumen y complejidad, el número de estas instituciones también aumenta.

A pesar de su diversidad, todas estas instituciones sirven como foros internacionales, en los cuales los países pueden resolver disputas económicas, políticas y sociales.

Estas organizaciones internacionales son excelentes fuentes de estadísticas de comercio, perfiles del mercado, datos industriales y comparaciones, información demográfica y mucho más. De hecho, los empresarios emprendedores pueden tomar ventaja de oportunidades en negocios, en relación con la contratación de productos y servicios, a través de los diferentes proyectos que las instituciones financiaron o administran; estas

organizaciones también pueden convertirse en socios de capital en los proyectos de desarrollo o financiar estudios de viabilidad.

En general, las instituciones financieras internacionales (IFI) y las agencias de las Naciones Unidas gastan millones de dólares para ayudar a los países en desarrollo a aumentar su infraestructura física y social. Los suplidores costarricenses de bienes capitales y servicios, equipo, obras civiles y consultores expertos pueden competir por algunos de los muchos cientos de contratos disponibles para ofertas en este mercado.

Para competir por los contratos, los empresarios emprendedores deben familiarizarse con los procesos de registro y contratación de las diferentes organizaciones. En muchos casos, la responsabilidad de contratación está en las manos de autoridades designadas por el gobierno local. Por eso, también es importante trabajar cerca de los gobiernos locales. Contactar estas organizaciones, particularmente sus oficinas en sucursales locales, puede ser que valga la pena cuando se visiten e investiguen nuevos mercados.

#### **2.6.1. GRUPO DEL BANCO MUNDIAL**

El grupo del Banco Mundial incluye las siguientes organizaciones:

- El Banco Internacional para Reconstrucción y Desarrollo (IBRD), comúnmente llamado el Banco Mundial.
- La Asociación Internacional de Desarrollo (IDA).
- La Corporación Internacional Financiera (IFC).
- La Agencia Multilateral de Garantías en la Inversión (MIGA).

Estas instituciones, como con otros bancos de desarrollo regional (IFI), principalmente, prestan dinero a países en vías de desarrollo o promueven las inversiones en varias regiones. IFI buscan contribuir al crecimiento económico de los países en vías de desarrollo.

#### **2.6.2. PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (PNUD)**

La PNUD es la mayor fuente mundial de cooperación técnica y de pre-inversión, es la organización coordinadora para las Naciones Unidas de las actividades de desarrollo a nivel mundial, tiene sus oficinas centrales en New York y posee oficinas regionales en 170 países en vías de desarrollo.

El PNUD provee soporte técnico y financiero a más de 4 000 programas en países en desarrollo. Los fondos del PNUD provienen de contribuciones voluntarias de los Estados Miembros de la ONU, las organizaciones multilaterales, el sector privado y otros recursos, en calidad de contribuciones no reservadas y contribuciones asignadas a una región, proyecto o área de desarrollo en particular. A través de una red de agencias internacionales especializadas y bancos de desarrollo, el PNUD ofrece asistencia técnica en casi todas las áreas de actividades económicas.

### **2.6.3. FONDO MONETARIO INTERNACIONAL (FMI)**

El FMI es una agencia especializada de las Naciones Unidas, la cual tiene sus oficinas centrales en Washington, D.C. Impulsa la cooperación monetaria internacional, fomentando el crecimiento de la expansión y el balance del comercio internacional y promueve la estabilidad en los tipos de cambio internacionales. La mayoría de los países desarrollados y muchos en vías de desarrollo están entre los 190 miembros del FMI.

Uno de los mayores papeles del FMI, es ayudar a sus miembros a resolver problemas de balanza de pagos al corto plazo, al permitirles extraer temporalmente fondos de sus reservas. El FMI también supervisa la operación del sistema de intercambio de monedas internacionales, para mantener la estabilidad entre las divisas mundiales y previene devaluaciones competitivas.

### **2.6.4. CONFERENCIA DE LA ONU EN COMERCIO Y DESARROLLO (UNCTAD)**

En 1964, la primera conferencia en comercio y desarrollo tuvo lugar en Ginebra, Suiza; ésta llevó al establecimiento de la UNCTAD como una organización permanente de las Naciones Unidas. Esta reunión atrajo representantes de países industrializados y en vías de desarrollo para discutir asuntos de comercio. También se le ha llamado el diálogo Norte – Sur.

Muchas reuniones se han llevado a cabo desde 1964, para continuar discusiones acerca de maneras de cómo hacer del Sur en desarrollo, un socio comercial más fuerte y rico. Durante la sexta reunión de la UNCTAD, en 1983, los países industrializados acordaron abrir el acceso a sus mercados, si los países en vías de desarrollo hacían lo mismo con sus vecinos más pobres. El Sur sostuvo que sus industrias “infantes” necesitaban la protección de barreras arancelarias y no arancelarias para alcanzar su desarrollo.

En el marco de sus actividades de cooperación técnica, la UNCTAD presta una asistencia que se adapta a las necesidades de los países en vías de desarrollo, otorgando una especial atención a las necesidades de los países menos adelantados (PMA) y los países en vías de desarrollo con mayores necesidades.<sup>18</sup>

#### **2.6.5. ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT)**

La OIT se convirtió en una agencia especializada de la ONU, en 1964. Su propósito es promover la acción internacional hacia al logro del pleno empleo, aumentando los estándares del lugar de trabajo y mejorando las condiciones laborales.

La OIT es única entre las organizaciones internacionales, ya que tiene sus bases en un sistema “tripartito” donde sus representantes no son sólo gobiernos, sino también grupos de patrones y empleados.

La OIT adopta convenciones y recomendaciones para ratificación por parte de los gobiernos miembro, aunque los miembros no están obligados a adoptar convenciones de la OIT, ellos deben compartirlas con los legisladores nacionales; además, los gobiernos deben reportar periódicamente a la OIT los aspectos relevantes de sus propias leyes y prácticas laborales. Bajo procedimientos especiales ampliamente utilizados, el consejo de administración de la OIT investiga presuntas violaciones por parte de los gobiernos de los derechos sindicatos, como el de “libertad de asociación”.

#### **2.6.6. ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN ECONÓMICA Y DESARROLLO (OECD)**

La OECD es una organización multilateral que provee un foro, en el cual los representantes de países industrializados desarrollan y coordinan políticas económicas y sociales. La OECD es una respetada fuente de investigación económica, información estadística y publicaciones.

La OECD se formó en 1961 y tiene sus bases en París. Su membresía la componen los países económicamente más avanzados del mundo, quienes consumen dos tercios de los productos y servicios mundiales.

---

<sup>18</sup> UNCTAD. (2009) Guía de cooperación técnica de la UNCTAD. Recuperado de: [https://unctad.org/es/docs/dom20092\\_sp.pdf](https://unctad.org/es/docs/dom20092_sp.pdf)

Los 38 países miembros son: Australia, Austria, Bélgica, Canadá, Chile, Colombia, Costa Rica, la República Checa, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Francia, Alemania, Grecia, Hungría, Islandia, Irlanda, Israel, Italia, Japón, Corea, Letonia, Lituania, Luxemburgo, México, Países Bajos, Nueva Zelanda, Noruega, Polonia, Portugal, España, República Eslovaca, Eslovenia, Reino Unido, Suecia, Suiza, Turquía y Estados Unidos.

### **2.6.7. GRUPO DE 8 (G8)**

El G8 es un grupo informal constituido por ocho grandes naciones industrializadas: Canadá, Francia, Alemania, Italia, Japón, Rusia, Reino Unido y Estados Unidos.

El G8 no tiene una estructura organizacional permanente, ni financia una secretaría, en su lugar, es algo así como un foro de debates. Una vez al año, los líderes de los miembros estatales se reúnen para discutir y pronunciarse sobre asuntos de su interés mutuo, sean económicos e incluso, políticos.

Las decisiones del grupo, usualmente, son expresadas mediante una comunicación conjunta, la cual, por lo general, es elaborada por ayudantes y oficiales de los gobiernos mucho antes de la reunión. A pesar de esta aparente falta de estructura, el G8 influye la economía internacional, simplemente por el tamaño colectivo e importancia de sus miembros.

Más allá de fundar y pertenecer a instituciones multilaterales, las naciones también han entrado a varios tipos de asociaciones comerciales internacionales como resultado de la globalización. Estas asociaciones incluyen carteles, áreas de libre comercio, uniones personalizadas y mercados comunes.

## **2.7. FORMAS DE SOCIEDADES ECONÓMICAS INTERNACIONALES**

### **2.7.1. OLIGOPOLIOS**

Un oligopolio ocurre cuando varios países con una dotación natural, en una mercancía particular, se agrupan para controlar la producción de ese recurso. Los países pertenecientes a un oligopolio no están, necesariamente, localizados en la misma región. Más allá del propio interés financiero, lo que vincula a estos países no es mucho.

La OPEC es quizás el mejor ejemplo conocido de un cartel; está conformado por 13 países localizados en el Medio Oriente, África, Sur América, y Asia, la OPEC trata de influenciar el

precio del petróleo al controlar la producción, y, por ende, el suministro, en los mercados mundiales.

El principal problema que cualquier oligopolio enfrenta es controlar la producción de sus miembros. También debe tener control suficiente de los suministros mundiales de una mercancía para mantener sus políticas. De hecho, la OPEC no puede controlar siempre la producción de sus miembros, ya que enfrenta la competencia de productores significantes de petróleo, tales como: México y Rusia, por lo cual no siempre podrán controlar los suministros globales.

### **2.7.2. ÁREAS DE LIBRE COMERCIO**

Las áreas de libre comercio eliminan los impuestos a la importación de productos que se comercian entre los países miembros.

Estas formas de integración económica usualmente consisten en 2 o más países en proximidad geográfica con planos culturales similares. Cada país miembro en un área libre de comercio mantiene sus propias regulaciones y deberes cuando comercia con países no-miembros (terceros países).

Las áreas libres de comercio están diseñadas para tomar ventaja de economías de escala, al crear mercados grandes que pueden ser suplidos por cualquier país miembro. El Tratado de Libre Comercio con México es un ejemplo de un área de libre de comercio de Costa Rica.

### **2.7.3. UNIONES ADUANERAS**

Los objetivos y las funciones de una unión aduanera son similares, pero más abiertas que las de un área de libre comercio; un ejemplo de una unión aduanera es La Comunidad Caribeña y Mercado Común (CARICOM).

La mayor diferencia entre los dos es que los miembros de una unión aduanera tienen un arancel externo común para todas las naciones no-miembros (terceros países). En adición, las uniones aduaneras pueden permitir el libre comercio de muchos servicios e inversiones, como también un limitado libre movimiento de profesionales. Usualmente, las uniones aduaneras se conforman con base en cercanía geográfica y cultural.

#### **2.7.4. MERCADOS COMUNES**

Los mercados comunes son una forma muy integral de alianzas económicas. Se caracterizan por un arancel externo común, la ausencia de aranceles internos, y el libre movimiento laboral y de capitales dentro del mercado.

Los mercados comunes, como las uniones aduaneras, tienden a crearse con base en cercanía geográfica y cultural, un ejemplo de un mercado común es la Comunidad Económica Europea (CEE).

#### **2.7.5. UNIÓN ECONÓMICA**

Una integración económica completa se logra cuando los países adoptan una sola unidad monetaria, políticas sociales y fiscales comunes, y un cuerpo multinacional con la autoridad de tomar decisiones, vinculando a todos sus miembros. La Unión Europea (UE) es un ejemplo de integración económica.

### **2.8. BLOQUES COMERCIALES REGIONALES**

Los principales bloques comerciales que existen hoy día son:

#### **2.8.1. TRATADO ENTRE MÉXICO, ESTADOS UNIDOS Y CANADÁ (T-MEC / USMCA)**

El T-MEC entró en vigor el 1 de julio de 2020. Este acuerdo sustituyó al Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN/NAFTA) y contiene mejoras significativas: nuevas normas de origen, disposiciones de acceso al mercado para automóviles, acceso al mercado agrícola, inversión y contratación pública, trabajo y medio ambiente, derechos de propiedad intelectual (DPI) y comercio digital, entre otros temas.

#### **2.8.2. COMUNIDAD CARIBEÑA Y MERCADO COMÚN (CARICOM)**

CARICOM representa un movimiento hacia la unidad caribeña. Reemplazó la Asociación de Libre Comercio Caribeña (CARIFTA) en 1973. Con NAFTA respirando detrás de sus cuellos, los miembros de CARICOM estuvieron de acuerdo con el espinoso asunto de establecer un arancel externo común durante dos conferencias, en 1992.



Los miembros de la organización son: Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Belice, Dominica, Granada, Guyana, Haití, Jamaica, Montserrat, San Cristóbal y Nieves, Sta. Lucia, St. Vicente y las Granadinas, Surinam, y Trinidad y Tobago.

### **2.8.3. MERCADO COMÚN DEL SUR (MERCOSUR)**

MERCOSUR es una unión aduanera conformada por: Argentina, Brasil, Paraguay, Uruguay, Venezuela (que está actualmente suspendida) y Bolivia (que se encuentra en proceso de adhesión). Fundado en marzo de 1991, su propósito es establecer un mercado común en la región. Los miembros establecidos se rotan para presidir la secretaría del MERCOSUR.

### **2.8.4. UNIÓN EUROPEA (UE)**

La UE es resultado de un proceso de cooperación e integración que empezó en 1951, entre seis países, a saber: Bélgica, Alemania, Francia, Italia, Luxemburgo y Países Bajos.

Después de casi 50 años con cinco olas de adhesiones, la UE hoy tiene 27 miembros establecidos. Uno de los principales objetivos de la UE es promover la economía y progreso social. La UE estableció un solo mercado en 1993 y lanzó una sola moneda en 1999.

Sus miembros son los siguientes 27 países: Alemania, Austria, Bélgica, Bulgaria, Chipre, Croacia, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, República Checa, Rumanía y Suecia. Asimismo, otros países han solicitado la adhesión: Albania, Montenegro, Macedonia del Norte, Serbia y Turquía.

### **2.8.5. COOPERACIÓN ECONÓMICA ASIA-PACIFICO (APEC)**

La APEC se conformó en 1989, para promover el comercio y la cooperación económica entre sus miembros. Los países de la APEC son responsables de alrededor de la mitad de las exportaciones mundiales. En la cumbre de la APEC de 1995 en Osaka, los miembros acordaron, en una agenda, abolir todas las barreras comerciales en APEC para el 2010.

Los 21 miembros de APEC son: Australia, Brunei Darussalam, Canadá, República Popular de China, China Taipéi, Chile, Hong Kong (su designación ha sido Hong Kong, China), Indonesia, Japón, Corea, Malasia, México, Nueva Zelanda, Papúa Nueva Guinea, Perú, Filipinas, Rusia, Singapur, Tailandia, Estados Unidos y Vietnam.

### **2.8.6. ASOCIACIÓN DE NACIONES ASIÁTICAS DEL SURESTE (ASEAN)**

ASEAN es una de las primeras agrupaciones significantes en Asia, se conformó en 1967. La organización promueve el crecimiento económico, paz, estabilidad, progreso social y cooperación cultural. ASEAN no empezó como una asociación de comercio, y sus objetivos originales no incluían remover barreras arancelarias y no arancelarias, sin embargo, en 1992, las metas fueron crear un área de libre comercio en la ASEAN (AFTA) para liberar el comercio entre sus miembros: Brunéi Darussalam, Camboya, Indonesia, Laos, Malasia, Myanmar, Filipinas, Singapur, Tailandia y Vietnam.

### **2.8.7. MERCADO COMÚN CENTROAMERICANO (MCCA)**

El Tratado General de Integración Económica Centroamericana fue suscrito el 13 de diciembre de 1960 (entró en vigor en 1963 para Costa Rica), y es el instrumento jurídico que establece el Mercado Común Centroamericano (MCCA), mediante el perfeccionamiento de una zona de libre comercio y la adopción de un arancel externo común, además sienta las bases para la constitución de la Unión Aduanera.

Mediante este Tratado, los países centroamericanos establecen el régimen de libre comercio para todos los productos originarios de sus respectivos territorios, con las únicas limitaciones comprendidas en su Anexo A.

En consecuencia, todos los productos originarios están exentos de los derechos arancelarios a la importación y exportación, los derechos consulares y todos los demás impuestos, sobrecargos y contribuciones que causen la importación o exportación o que se cobren debido a ellas, ya sean nacionales, municipales o de otro orden. Asimismo, las mercancías originarias gozan de tratamiento nacional y están exentas de toda restricción o medida de carácter cuantitativo, con excepción de las medidas de control por razones de sanidad, de seguridad o de policía.

El 13 de diciembre de 1991, se firmó el Protocolo de Tegucigalpa, que dio origen al Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), como un nuevo marco jurídico-político, que incluye los subsistemas económicos, políticos, sociales y ambientales; de forma tal que permitieran visualizar un desarrollo integral para la región.

En el subsistema económico los miembros son: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua, Panamá, Belice y República Dominicana.

Actualmente, Centroamérica cuenta con un arancel externo común y normativa comercial moderna, acorde con los compromisos internacionales en temas como normas de origen; prácticas desleales de comercio; medidas de salvaguardia; medidas y procedimientos sanitarios y fitosanitarios; medidas de normalización, metrología y procedimientos de autorización; así como en procedimientos aduaneros. Se ha logrado perfeccionar una zona de libre comercio, con la liberalización del comercio de bienes agrícolas e industriales a excepción del café tostado y sin tostar, azúcar de caña, alcohol etílico y bebidas alcohólicas y derivados de petróleo. Asimismo, dispone de un mecanismo moderno y ágil para la solución de controversias comerciales.<sup>19</sup>

#### **2.8.8. ALIANZA DEL PACÍFICO**

La Alianza del Pacífico es una iniciativa económica y de desarrollo entre cuatro naciones de América Latina: Chile, Colombia, México y Perú. Este es un mecanismo de articulación política, económica, de cooperación e integración que busca encontrar un espacio para impulsar un mayor crecimiento y mayor competitividad de las cuatro economías que la integran, a través de un avance progresivo de la libre circulación de bienes, servicios, capitales y personas.

Esta iniciativa cuenta con 26 equipos divididos en temas como Facilitación del Comercio y Cooperación Aduanera, expertos que analizan las propuestas del Consejo Empresarial de la Alianza del Pacífico, Pymes, Servicios y Capitales, así como los grupos técnicos de Medio Ambiente y Crecimiento Verde, el subgrupo del Operador Económico Autorizado (OEA), entre otros.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> COMEX (2022) Proceso de Integración Económica Centroamericana. Consultado en línea en: <https://www.comex.go.cr/tratados/centroam%C3%A9rica/>

<sup>20</sup> Alianza del Pacífico. (2022) ¿Qué es la Alianza del Pacífico? Consultado en línea en: <https://alianzapacifico.net/que-es-la-alianza/>

### **2.8.9. ASOCIACIÓN TRANSATLÁNTICA SOBRE COMERCIO E INVERSIÓN (TTIP, POR SUS SIGLAS EN INGLÉS)**

La Asociación Transatlántica sobre Comercio e Inversión es una propuesta de Tratado de Libre Comercio (TLC) entre la Unión Europea y los Estados Unidos (EE. UU.), con el objetivo fundamental de suprimir todos los tipos de barreras que dificultan el comercio y la inversión, estableciendo así la denominada Área de Libre Comercio Transatlántico.

Las negociaciones del TTIP se iniciaron en 2013 y finalizaron sin conclusión a finales de 2016. Una decisión del Consejo de 15 de abril de 2019 establece que las directrices de negociación del TTIP son obsoletas y ya no son pertinentes.

### **2.8.10. ASOCIACIÓN ECONÓMICA INTEGRAL REGIONAL (RCEP, POR SUS SIGLAS EN INGLÉS)**

El RCEP es un acuerdo de libre comercio entre los diez estados miembros de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN) y cinco estados de Asia y Oceanía con los que la ASEAN tiene acuerdos de libre comercio existentes (Australia, China, Corea del Sur, Japón y Nueva Zelanda) que entró en vigor en el 2022. Es el mayor tratado de libre comercio del mundo y el primer tratado multilateral de esta índole que incluye a China.

El PIB combinado de los países firmantes del tratado asciende a unos 26,2 billones de dólares, o 30 % del PIB global. La RCEP representa un 28 % del comercio mundial y un mercado de unos 2.300 millones de personas, cerca del 30 % de la población mundial, en la región con mayor crecimiento económico del mundo.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Fundación Embajada Abierta (2022, 10 de enero) RCEP: Arranca el mayor Tratado de Libre Comercio. Consultado en línea en: <https://www.embajadaabierta.org/post/rcep-arranca-el-mayor-tratado-de-libre-comercio>

## 3. LUGAR DE COSTA RICA EN EL MUNDO

En este capítulo se evalúa el lugar de Costa Rica en la comunidad global y a su vez, se identifican los retos que son precisos encarar para mejorar nuestros estándares competitivos internacionales. Para lo cual se conocen los principales socios comerciales de Costa Rica y la evolución del comercio con cada uno de ellos.

### 3.1. LA SITUACIÓN ACTUAL

#### 3.1.1. LOGROS DEL DESEMPEÑO COMERCIAL COSTARRICENSE

Costa Rica ha apostado al comercio como uno de los pilares para contribuir a su desarrollo económico y social. Para el año 2017, las exportaciones representaron un ingreso para el país de 10.912.805,6 millones de colones corrientes, de las cuales el 19% de las exportaciones totales fueron de bienes y 14% de servicios. Asimismo, en el 2017, las exportaciones totales representaron el 35,90% del valor de todos los productos y servicios producidos en Costa Rica, o Producto Interno Bruto (PIB), del cual un 20,66% corresponde a exportaciones de bienes y un 15,24% a servicios.<sup>22</sup> Esto significa que aproximadamente 35% de todos los trabajos en Costa Rica están directa o indirectamente dependiendo de las exportaciones.

La inversión también es una forma de comercio. Por medio de la inversión extranjera directa (IED), Costa Rica recibió en el 2017, alrededor de US\$2.778 millones, un crecimiento anual de 26.1%, para este año la deuda como porcentaje del PIB fue de 47,06% aumentó 3 puntos porcentuales.

Sin embargo, la balanza comercial costarricense es negativa, lo cual significa que importamos más de lo que exportamos.

#### 3.1.2. UNA PERSPECTIVA DESDE LA BALANZA DE PAGOS

Básicamente, la balanza de pagos es el sistema de contabilidad que un país usa para documentar sus relaciones financieras (exportaciones, importaciones e inversión) entre sí mismo y con sus socios comerciales; ésta es una importante forma de medir cuando se trata

---

<sup>22</sup> Ministerio de Hacienda. (2022)

de evaluar a cualquier nación desde un punto de vista comercial. La “cuenta bancaria” es llamada “cuenta corriente”. Si la cuenta corriente es negativa, esto debe ser compensado con afluencias de fondos de la cuenta de capital y financiera, la cual incluye la inversión directa, bonos, acciones y préstamos.

Para el I trimestre del año 2019, la cuenta corriente costarricense mostró un balance negativo de -US\$172 millones, lo que significa un incremento significativo comparado con el I trimestre del año 2018, que fue de -US\$69 millones. El déficit en la cuenta corriente en el I trimestre 2019 fue de 0,3% como proporción del PIB (0,1% en similar lapso del 2018), esto fue el resultado del balance deficitario en el comercio de bienes y en el ingreso primario.<sup>23</sup>

### 3.1.3. SOCIOS COMERCIALES DE COSTA RICA

El mayor socio comercial de Costa Rica es Estados Unidos; para el 2021, compraba el 43% de nuestras exportaciones y el 38% del total de nuestras importaciones proviene de este país.<sup>24</sup>.

La tabla siguiente muestra los cinco principales destinos de las exportaciones costarricenses en el 2021.

**Tabla 3. Principales destinos de las exportaciones costarricenses, año 2021.**

Destino	Exportaciones costarricenses (Porcentaje, 2021)
Estados Unidos	43%
Holanda	7%
Bélgica	5%
Guatemala	5%
Panamá	4%

Fuente: Procomer

<sup>23</sup> BCCR. (2019). Evolución del PIB Real y la Balanza de Pagos en el primer trimestre de 2019. Recuperado de: [https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Documentos/Sector%20Producci%C3%B3n%20y%20Empleo/Evoluci%C3%B3n%20del%20PIB%20trimestral/Evolucion\\_PIB\\_Real%20y\\_Sector\\_externo\\_I2019.pdf](https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Documentos/Sector%20Producci%C3%B3n%20y%20Empleo/Evoluci%C3%B3n%20del%20PIB%20trimestral/Evolucion_PIB_Real%20y_Sector_externo_I2019.pdf)

<sup>24</sup> PROCOMER. (2021) Anuario Estadístico 2021. Consultado en línea en: <https://www.procomer.com/exportador/documentos/anuario-estadistico-2020/>

La tabla siguiente muestra los cinco principales países de donde Costa Rica importó en el 2021.

**Tabla 4. Principales países de las importaciones costarricenses, año 2021.**

<b>Países</b>	<b>Importaciones costarricenses (Porcentaje, 2021)</b>
Estados Unidos	38%
China	13%
México	7%
Otros	3%
Guatemala	3%

Fuente: Procomer

#### **3.1.4. COMPOSICIÓN DEL FLUJO DE COMERCIO DE COSTA RICA**

La tabla siguiente presenta los principales bienes de exportación de Costa Rica en el año 2021.

**Tabla 5. Principales bienes de exportación de Costa Rica, año 2021.**

<b>Bien de exportación</b>	<b>Millones de dólares estadounidenses</b>
Otros dispositivos de uso médico	1,772
Otras agujas y catéteres, cánulas e instrumentos similares	1,396
Banano	1,066
Piña	1014
Prótesis de uso médico	863
Los demás jarabes y concentrados para la preparación de bebidas gaseadas	544
Equipos de infusión y transfusión de sueros	458
Café oro	326

Fuente: PROCOMER.

La siguiente tabla presenta los principales bienes de importación de Costa Rica en el año 2021.

**Tabla 6. Principales bienes de importación de Costa Rica, año 2021.**

Bien de importación	Millones de dólares estadounidenses
Otros aceites de petróleo	583
Medicamentos	517
Textiles y confección	504
Diesel	462
Automóviles para el turismo o para el transporte de personas, incluidos los del tipo familiar	384
Productos laminados de hierro o acero	234
Maíz amarillo ¿	230
Láminas y placas de plástico	222

Fuente: Procomer.

Tradicionalmente, en Costa Rica, el sector agrícola había sido el número uno con respecto a sus exportaciones, sin embargo, para el 2020 el 60% de sus ingresos por la venta de productos en el extranjero provienen del sector industrial. Al 2020, el sector agrícola representó un 40%, igual es un porcentaje importante para el sector productivo nacional.<sup>25</sup>

### 3.1.5. PARTICIPACIÓN EN EL COMERCIO COSTARRICENSE

Para el año 2019, en Costa Rica se registraron más de 75 000 empresas,<sup>26</sup> de las cuales 2 415 son exportadoras. De estas empresas exportadoras, aproximadamente el 24% son empresas grandes que aportan el 82% del valor de las exportaciones, las pequeñas y medianas empresas que corresponden al 60% de las empresas exportadoras contribuyen en un 14% y las micro en un 4%.<sup>27</sup>

<sup>25</sup> PROCOMER. (2020) Anuario Estadístico 2020. Consultado en línea en: <https://www.procomer.com/exportador/documentos/anuario-estadistico-2020/>

<sup>26</sup> Programa Estado de la Nación (PEN) (2019). Informe Estado de la Nación 2019. Recuperado de: [https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2019/11/informe\\_estado\\_nacion\\_2019.pdf](https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2019/11/informe_estado_nacion_2019.pdf)

<sup>27</sup> PROCOMER. (2020) Anuario Estadístico 2020. Consultado en línea en: <https://www.procomer.com/exportador/documentos/anuario-estadistico-2020/>



## 3.2. ANTECEDENTES

### 3.2.1. EVOLUCIÓN DEL COMERCIO COSTARRICENSE

Desde tiempos coloniales, el comercio costarricense ha dependido de la exportación de materia prima como cacao, tabaco y posteriormente, café y banano. A finales del siglo XX, se empiezan a diversificar los bienes a plantas ornamentales e instrumentos médicos o circuitos integrados, por ejemplo, y también, se intensifican los servicios de exportación como turismo y servicios al cliente (“Call Centers”). A pesar de esta diversificación de productos, aún hoy en día, el principal socio comercial de Costa Rica es Estados Unidos.

Por otro lado, en 1963, Costa Rica se adhiere al proceso de integración económica centroamericana, abriendo las puertas al que es ahora el segundo mercado más importante del país. Para finales de la década de los 80's, con el modelo de promoción de exportaciones, se realizan esfuerzos para diversificar no sólo los productos, sino también los destinos; esto como una forma de materializar el objetivo central de su política de comercio exterior, a saber: promover, facilitar y consolidar una integración creciente del país a la economía internacional. En 1990, Costa Rica se adhiere al Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT, por sus siglas en inglés) y en 1994, a la Organización Mundial de Aduanas. Con ello, afirma su anuencia al libre comercio, acelerando el proceso por medio de acuerdos de libre comercio firmados con países como: México (1995), Chile (2002), República Dominicana (2002), Canadá (2002), Comunidad del Caribe (CARICOM, 2005) y Panamá (2008).<sup>28</sup>

Sin embargo, siendo Estados Unidos el principal socio comercial, Costa Rica también tiene un tratado de libre comercio con este país (entró en vigor en el 2009).

#### 3.2.1.1. Costa Rica y Centroamérica<sup>29</sup>

En la década de los años sesenta, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua decidieron conformar el Mercado Común Centroamericano (MCCA), cuyo objetivo principal era unificar las economías, impulsar en forma conjunta el desarrollo de Centroamérica y mejorar las condiciones de vida de sus habitantes. Este MCCA se creó a través del Tratado General de Integración Económica Centroamericana, el cual entró en vigor el 4 de junio de

---

<sup>28</sup> Había un Acuerdo de Alcance Parcial desde 1973.

<sup>29</sup> COMEX. (2022) Tratados. Consultado en línea en: <https://www.comex.go.cr/tratados/>

1961, para Guatemala, El Salvador y Nicaragua; el 27 de abril de 1962, para Honduras y el 23 de setiembre de 1963, para Costa Rica.

El proceso de la integración centroamericana inicia su etapa de transformación actual, con la firma, el 13 de diciembre de 1991, del Protocolo de Tegucigalpa, por los Estados de Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá (instrumento que constituye su marco jurídico y ordenamiento institucional) y con la entrada en funcionamiento, el 1 de febrero de 1993, del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA), se crea en el marco del SICA, el subsistema de integración económica centroamericana, al suscribirse el Protocolo de Guatemala. Se trata de un proceso mediante el cual los Estados se comprometen a alcanzar de una manera voluntaria, gradual, complementaria y progresiva la Unión Económica Centroamericana.

Centroamérica cuenta hoy con un arancel externo común y normativa comercial moderna, acorde con los compromisos internacionales en temas como normas de origen; prácticas desleales de comercio; medidas de salvaguardia; medidas y procedimientos sanitarios y fitosanitarios; medidas de normalización, metrología y procedimientos de autorización; así como en procedimientos aduaneros.<sup>30</sup>

De igual manera, se ha logrado perfeccionar una zona de libre comercio, con la completa liberalización del comercio de todos los bienes agrícolas e industriales, con la sola excepción del café tostado y sin tostar, azúcar de caña, alcohol etílico y bebidas alcohólicas y derivados de petróleo, en los que no existen mayores intereses comerciales al interior de la región. Los avances en armonización del Arancel Externo Común para el 2016 fue de 97%, según reportó la SIECA. El sistema de integración económica centroamericana se puede entender como una región en la que existe libre comercio para un 99% de los productos y una normativa común y moderna en todos los temas importantes relacionados con el comercio. (ver tabla siguiente)

---

<sup>30</sup> COMEX (2019) Proceso de Integración Económica Centroamericana. Consultado en línea en: <https://www.comex.go.cr/tratados/centroam%C3%A9rica/>

**Tabla 7. Costa Rica: Balanza Comercial con el Mercado Común Centroamericano (millones de US\$).**

Periodo	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Exportaciones</b>	1,728	1,998	2,070	2,056	2,244	2,292	2,283	2,376	2,402	2,435	2,312
<b>Importaciones</b>	854	1,099	1,204	1,183	1,249	1,150	1,191	1,190	1,136	1,105	1,070
<b>Saldo</b>	874	899	866	873	995	1,142	1,092	1,186	1,266	1,330	1,242

Fuente: COMEX

### 3.2.1.2. Costa Rica y México<sup>31</sup>

México ha sido un socio importante para Costa Rica, tanto en términos de comercio como de Inversión Extranjera. Además de constituir un proveedor importante de gran cantidad de materias primas e insumos para la industria nacional, muchos productos nacionales han logrado posicionarse con éxito en este mercado, de casi 130 millones de habitantes.

En el año 1994, se firmó un Tratado de Libre Comercio con México, el cual entró en vigor a partir del 1 de enero del año 1995. Si bien el intercambio comercial con México muestra un saldo negativo para Costa Rica, es importante reconocer que el mismo obedece a que gran parte de las importaciones corresponde a insumos, materias primas o bienes intermedios que requiere la industria nacional para producir bienes más elaborados. Además, durante los veintisiete años de vigencia del Tratado, las exportaciones costarricenses dirigidas a México han evolucionado de manera muy favorable, con un crecimiento sostenido a lo largo del período y posicionando con éxito a los productos nacionales en ese país en el marco del Tratado comercial. (ver tabla siguiente)

**Tabla 8. Costa Rica: Balanza Comercial con México (millones de US\$).**

Periodo	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Exportaciones</b>	246	313	312	231	255	237	259	283	285	231	261
<b>Importaciones</b>	889	1,087	1,158	1,100	1,145	1,152	1,067	1,123	1,167	1,087	976
<b>Saldo</b>	-643	-774	-846	-869	-891	-915	-808	-840	-882	-857	-715

Fuente: COMEX

<sup>31</sup> COMEX. (2022) Tratados. Consultado en línea en: <https://www.comex.go.cr/tratados/>

### 3.2.1.3. Costa Rica y Chile<sup>32</sup>

En el año 2002, se firmó un Tratado de Libre Comercio con la República de Chile y entró en vigor en nuestro país el 15 de febrero del 2002. El objetivo fue fomentar las posibilidades de crecimiento del comercio entre ambas naciones, en especial, por ser economías altamente complementarias.

Si bien, la negociación de este Tratado fue realizada a nivel regional entre los cinco países centroamericanos y Chile, su aplicación es bilateral entre cada país y la contraparte chilena.

Sobre el particular, el comercio con Chile ha sido tradicionalmente poco significativo y deficitario para Costa Rica, no obstante, con la puesta en marcha del TLC entre ambos países el intercambio comercial se ha intensificado. Por su parte, las importaciones han mostrado una tendencia positiva en los últimos años. La distribución de las importaciones chilenas ha correspondido, en su mayoría, a materias primas y productos intermediarios para la industria. (ver tabla siguiente)

Tabla 9. **Costa Rica: Balanza Comercial con Chile (millones de US\$).**

Periodo	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Exportaciones</b>	38	23	25	27	39	33	34	34	33	28	30
<b>Importaciones</b>	219	258	291	272	277	268	282	279	279	199	202
<b>Saldo</b>	-181	-235	-266	-245	-238	-235	-248	-245	-246	-171	-171

Fuente: COMEX

### 3.2.1.4. Costa Rica y República Dominicana<sup>33</sup>

En 1998, se firmó el Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y República Dominicana. Este Tratado se puso en vigencia a partir del 07 de marzo del 2002, con ello se logró que los exportadores costarricenses puedan tener un mejor acceso a un mercado potencial de alrededor de 10 millones de personas, gozando de condiciones de libre comercio en alrededor de un 92% de las mercancías comprendidas en el universo arancelario.

<sup>32</sup> Ídem.

<sup>33</sup> Ídem.

Este acuerdo comercial, considerado de nueva generación, establece normas y disciplinas aplicables no sólo al comercio de bienes, sino también a otras materias tales como el comercio de servicios, inversión y compras del sector público. En la actualidad, con la negociación del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos (donde se incluyó República Dominicana) se puede aplicar cualquiera de los dos instrumentos, el más favorable de acuerdo con el producto. (ver tabla siguiente)

**Tabla 10. Costa Rica: Balanza Comercial con República Dominicana (millones de US\$).**

Periodo	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Exportaciones</b>	222	142	254	226	267	263	259	234	241	233	234
<b>Importaciones</b>	35	42	39	30	49	37	38	60	36	35	39
<b>Saldo</b>	187	100	216	196	217	226	221	174	205	198	195

Fuente: COMEX.

### 3.2.1.5. Costa Rica y Canadá<sup>34</sup>

El Tratado de Libre Comercio con Canadá se firmó el 23 de abril del 2001 y entró en vigor a partir del 07 de noviembre del 2002. Este acuerdo comercial de nueva generación, al igual que otros acuerdos similares negociados por Costa Rica, se enmarcan en el objetivo central de la política de comercio exterior costarricense, el cual es promover, facilitar y consolidar la integración del país a la economía internacional.

Con Canadá, la balanza comercial ha sido negativa durante los últimos diez años, sin embargo, es importante resaltar que las importaciones de Canadá son, en su mayoría, materias primas que necesitan los sectores productivos y que en general, no producimos en nuestro país. (ver tabla siguiente)

**Tabla 11. Costa Rica: Balanza Comercial con Canadá (millones de US\$).**

Periodo	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Exportaciones</b>	75	90	68	78	69	100	86	75	80	106	77
<b>Importaciones</b>	115	178	234	147	175	160	156	153	154	160	171
<b>Saldo</b>	-40	-89	-167	-70	-106	-60	-69	-78	-74	-54	-94

Fuente: COMEX.

<sup>34</sup> Idem.

### 3.2.1.6. Costa Rica y la Comunidad de Estados del Caribe (CARICOM)<sup>35</sup>

El Tratado de Libre Comercio con la Comunidad de Estados del Caribe (CARICOM) fue firmado el 09 de marzo de 2004. Se puso en vigencia a partir del 15 de noviembre del 2005, con Trinidad y Tobago; con Guyana, el 30 de abril de 2006, y con Barbados, el 01 de agosto de 2006.

Cinco tratamientos preferenciales diferentes, de aplicación bilateral, se acordaron entre los cinco países mencionados y Costa Rica: libre comercio inmediato, desgravación en cuatro años, exclusiones, tratamiento estacional para productos agrícolas y tratamiento diferenciado por país. (ver tabla siguiente)

Tabla 12. **Costa Rica: Balanza Comercial con CARICOM (millones de US\$).**

Periodo	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Exportaciones	136	93	137	130	168	154	157	183	155	168	152
Importaciones	210	121	114	161	70	47	18	12	14	11	15
Saldo	-74.12	-27.92	22.84	-31.24	97.39	106.72	139.30	170.75	140.41	157.55	137.37

Fuente: COMEX

### 3.2.1.7. Costa Rica y Panamá<sup>36</sup>

Panamá ha sido uno de los socios naturales de Costa Rica, no sólo por la cercanía geográfica, sino por la complementariedad de ambos mercados. Desde el año 1973, a través del Tratado de Libre Comercio y de Intercambio Preferencial entre las Repúblicas de Panamá y Costa Rica, se permitió el acceso preferencial al mercado panameño para un número limitado de bienes.

Conscientes de la necesidad de profundizar y fortalecer el intercambio comercial con Panamá, comercio que ha mostrado un desempeño favorable en las últimas décadas, Centroamérica decidió, en el año 2000, emprender negociaciones con este socio para alcanzar un Tratado de Libre Comercio entre ambas regiones.

El 7 de agosto de 2007, se suscribió el Protocolo Bilateral entre Costa Rica y Panamá al Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y Panamá. El Tratado entró en vigor a partir

<sup>35</sup> Idem.

<sup>36</sup> Idem.

del 24 de noviembre del 2008, si bien se estableció que la vigencia del Anexo 3.04 Desgravación Arancelaria sería a partir del 1 de enero del 2009. (ver tabla siguiente)

**Tabla 13. Costa Rica: Balanza Comercial con Panamá (millones de US\$).**

Periodo	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Exportaciones</b>	406	531	533	522	610	573	574	596	601	614	502
<b>Importaciones</b>	208	277	359	325	355	283	290	268	220	200	196
<b>Saldo</b>	198	254	175	196	255	290	284	328	381	413	306

Fuente: COMEX.

### 3.2.1.8. Costa Rica y Estados Unidos de América

Estados Unidos y Costa Rica comparten una larga y positiva relación basada en el mutuo reconocimiento de valores democráticos comunes. En relación con las políticas económicas y comerciales, ambos gobiernos han reconocido la importancia de facilitar y diversificar el comercio, así como los flujos de inversión, como un medio para alcanzar crecimiento económico, libertad política, democracia y estándares más altos de vida para sus habitantes.<sup>37</sup>

El gobierno costarricense, con una pequeña población y, por tanto, un mercado pequeño, necesitaba asegurarse de establecer mecanismos que evitaran la aplicación de medidas unilaterales y discrecionales que afecten los flujos comerciales con su principal socio comercial. Además, entre otros objetivos, el país necesitaba brindar nuevas y mayores oportunidades de comercio para la oferta exportable actual y potencial, tanto en el área de bienes como en la de servicios. (ver tabla siguiente)

**Tabla 14. Costa Rica: Balanza Comercial con Estados Unidos (millones de US\$).**

Periodo	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Exportaciones</b>	2,984	3,279	3,529	3,504	3,615	3,635	4,032	4,300	4,558	4,798	5,033
<b>Importaciones</b>	4,696	5,718	6,391	6,210	6,438	5,624	5,633	6,087	6,470	6,153	5,424
<b>Saldo</b>	-1,712	-2,440	-2,861	-2,706	-2,823	-1,989	-1,601	-1,787	-1,912	-1,355	-391

Fuente: COMEX.

<sup>37</sup> Idem

### 3.2.1.9. Costa Rica y la Unión Europea

El Diálogo de San José (iniciado en 1984 con motivo de una reunión ministerial UE-América Central celebrada en la capital costarricense) ha configurado las relaciones políticas entre la Unión Europea y Costa Rica. En aquella época, la UE comprometió su apoyo a la decisiva actuación de Costa Rica para restablecer la paz en la región mediante una solución negociada a los conflictos armados.

El país es signatario del Acuerdo Marco de Cooperación UE-América Central (1993) y del Acuerdo de Diálogo Político y Cooperación firmado en 2003; además, participa en las negociaciones de un Acuerdo de Asociación UE-América Central que prevé la creación de una zona de libre comercio.

Tabla 15. **Costa Rica: Balanza Comercial con la Unión Europea (millones de US\$).**

Periodo	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
<b>Exportaciones</b>	1,331	1,506	1,614	1,626	1,680	1,773	2,027	2,179	2,332	2,389
<b>Importaciones</b>	1,054	1,143	1,188	1,285	1,413	1,406	1,478	1,603	1,599	1,757
<b>Saldo</b>	278	364	426	341	267	367	549	576	734	631

Fuente: COMEX

### 3.2.1.10. Costa Rica y Asociación Europea de Libre Comercio

La negociación de este Tratado de Libre Comercio con los Estados de la AELC era un paso natural en el proceso de consolidación de la plataforma de comercio exterior del país. En conjunto con el Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea, este Tratado permite afianzar el acceso preferencial para productos costarricenses en el continente europeo. Este tratado entró en vigor con Noruega el 19 de agosto de 2014; con Suiza y Liechtenstein el 29 de agosto de 2014 y con Islandia el 5 de setiembre de 2014.

Tabla 16. **Costa Rica: Balanza Comercial con la Asociación Europea de Libre Comercio (millones de US\$).**

Periodo	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Exportaciones</b>	2.570	10.506	20.508	16.271	26.992	32.682	25.424	25.365	23.544	28.138	27.611
<b>Importaciones</b>	80.021	91.932	109.622	103.228	134.302	138.847	153.604	158.912	162.006	176.259	173.150
<b>Saldo</b>	-77.451	-81.426	-89.114	-86.957	-107.310	-106.165	-128.180	-133.547	-138.461	-148.120	-145.538

Fuente: Comex



### 3.2.1.11. Costa Rica y la República Popular China

La República Popular China es uno de los principales actores en el contexto económico internacional y es el segundo socio comercial de Costa Rica, a nivel individual, después de los Estados Unidos. Costa Rica y China han tenido intercambio comercial desde principios de los años 90; sin embargo, es a partir de la incorporación de China a la Organización Mundial de Comercio (OMC) en 2001, cuando esta relación comercial experimentó un crecimiento constante. Este tratado entró en vigor el 1 de agosto de 2011.

Tabla 17. **Costa Rica: Balanza Comercial con la República Popular China (millones de US\$).**

Periodo	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Exportaciones</b>	41.700	37.800	56.300	60.000	78.100	57.000	46.300	111.500	194.200	120.800	180.900
<b>Importaciones</b>	981.086	1,281.643	1,427.185	1,583.710	1,700.627	1,934.376	2,086.496	2,088.497	2,271.645	2,104.496	2,095.168
<b>Saldo</b>	-939.386	-1243.843	-1370.885	-1523.710	-1622.527	-1877.376	-2040.196	-1976.997	-2077.445	-1983.696	-1914.268

Fuente: Comex

### 3.2.1.12. Costa Rica y Colombia

Colombia es un socio clave para nuestro país ya que representa una plataforma ideal para consolidar la presencia comercial de Costa Rica en Suramérica y acercase a las metas de alianzas regionales, al mismo tiempo su mercado ofrece diversas oportunidades para consumidores y productores nacionales, principalmente, pequeñas y medianas empresas. La entrada en vigor de este acuerdo fue el 1° de agosto de 2016.

Tabla 18. **Costa Rica: Balanza Comercial con Colombia (millones de US\$).**

Periodo	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Exportaciones</b>	51.000	47.800	62.000	71.100	78.600	74.300	70.100	56.800	55.700	61.400	56.400
<b>Importaciones</b>	499.295	455.887	326.750	321.742	310.462	304.591	292.885	300.141	308.635	319.303	282.370
<b>Saldo</b>	-448.295	-408.087	-264.750	-250.642	-231.862	-230.291	-222.785	-243.341	-252.935	-257.903	-225.970

Fuente: Comex

### 3.2.1.13. Costa Rica y Corea

El Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y la República de Corea entró en vigor para Costa Rica el 1 de noviembre de 2019.

El mercado coreano es muy atractivo para las economías centroamericanas, dado que cuenta con una población de aproximadamente 52 millones de personas, un producto interno bruto (PIB) superior a US\$ 1,5 millones de millones, un Índice de Desarrollo Humano (IDH) muy elevado y un enorme potencial tecnológico y de conocimiento.

Asimismo, el mercado coreano es de gran interés, ya que Corea es un importador neto de alimentos, aspecto en el que la oferta costarricense destaca a nivel mundial por su inocuidad, calidad, frescura y precio competitivo. Además, es un socio comercial estratégico e idóneo debido a que es líder en el área tecnológica. Esto se debe a su fuerte inversión en el sector de innovación, investigación, desarrollo y mejora de su capital humano.

**Tabla 19. Costa Rica: Balanza Comercial con Corea (millones de US\$).**

Periodo	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Exportaciones</b>	17.481	24.116	24.038	26.305	42.399	31.630	34.128	37.556	36.050	33.135	80.782
<b>Importaciones</b>	140.709	215.562	274.066	308.860	261.264	283.710	257.108	232.093	188.824	166.217	146.509
<b>Saldo</b>	-123.228	-191.446	-250.028	-282.555	-218.866	-252.080	-222.980	-194.537	-152.774	-133.082	-65.727

Fuente: Comex

### 3.2.1.14. Costa Rica y Perú

El Tratado de Libre Comercio entre Costa Rica y Perú se firmó el 26 de mayo de 2011 y entró en vigor el 1° de junio de 2013.

Perú es un socio relevante para Costa Rica y el tratado vigente entre ambos países ha representado un paso importante para el establecimiento de un ambiente propicio para el incremento del comercio y la inversión, así como de nuevas oportunidades para los productores y consumidores.

**Tabla 20. Costa Rica: Balanza Comercial con Perú (millones de US\$).**

Periodo	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Exportaciones</b>	12.5	14.8	17.9	15.3	16.6	17.7	19.8	21.8	20.9	16.9	51.5
<b>Importaciones</b>	35.4	50.8	46.2	44.6	52.1	57.2	61.1	64.3	66	60.1	58.4
<b>Saldo</b>	-22.9	-36	-28.3	-29.3	-35.5	-39.5	-41.3	-42.5	-45.1	-43.2	-6.9

Fuente: Comex

### 3.2.1.15. Costa Rica y Reino Unido

El Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y el Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte entró en vigor el 1 de enero de 2021.

El AACRU regula las relaciones entre Centroamérica y el Reino Unido (RU) en tres ámbitos: diálogo político, cooperación y la creación de una zona de libre comercio entre el RU y los países de Centroamérica. Además, da continuidad a las condiciones de acceso preferencial

que aplicaban al comercio entre Costa Rica y el RU previamente, bajo el Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea (AACUE).

**Tabla 21. Costa Rica: Balanza Comercial con Reino Unido (millones de US\$).**

Periodo	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Exportaciones</b>	155.2	252.7	237.1	222.4	233.1	170.2	180.7	206.3	200.6	222.1	229.2
<b>Importaciones</b>	99	98.1	90	95.6	101.8	132.5	127.1	127.9	126	123.8	106.2
<b>Saldo</b>	56.2	154.6	147.1	126.8	131.3	37.7	53.6	78.4	74.6	98.3	123

Fuente: Comex

### 3.2.1.16. Costa Rica y Singapur

El Tratado de Libre Comercio entre la República de Costa Rica y la República de Singapur entró en vigor el 1° de julio del 2013.

Singapur es una economía del sudeste asiático con uno de los más altos niveles de vida en el mundo y con un PIB per cápita de casi US\$ 64 mil, estimado para 2019. Debido a la estructura de su mercado interno, Singapur depende, en gran parte, de la importación de bienes, lo que abre una ventana de oportunidad de demanda de productos que podrían ser suplidos por exportaciones costarricenses. El TLC con este país brinda un marco jurídico óptimo para seguir trabajando en la ampliación de las relaciones comerciales y de inversión con este socio de gran potencial.

**Tabla 22. Costa Rica: Balanza Comercial con Singapur (millones de US\$).**

Periodo	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>Exportaciones</b>	6.200	14.700	23.800	20.000	22.200	26.900	17.900	6.800	20.800	52.000	49.500
<b>Importaciones</b>	26.984	26.232	39.713	32.248	73.744	45.979	35.171	58.808	65.278	64.208	94.644
<b>Saldo</b>	-20.784	-11.532	-15.913	-12.248	-51.544	-19.079	-17.271	-52.008	-44.478	-12.208	-45.144

Fuente: Comex

### 3.2.2. EL ÁMBITO COMERCIAL ACTUAL DE COSTA RICA

#### 3.2.2.1. Preparándose para el futuro<sup>38</sup>

“Durante el 2018 y los dos primeros trimestres del 2019, la evolución de la economía costarricense fue negativa debido a la convergencia de factores estructurales y coyunturales. Esto desgastó la confianza de los consumidores y empresarios con respecto a la capacidad del país de retomar, a corto plazo, una senda de alto crecimiento y progreso social. Ante este panorama, aumentó el riesgo de experimentar retrocesos súbitos e importantes en las oportunidades de desarrollo humano de amplios sectores de la población y del país en su conjunto.

La confluencia de factores negativos ha creado un círculo vicioso que urge quebrar lo más pronto posible: la desaceleración económica coexiste con una desconexión estructural entre producción y empleo. A su vez, la débil generación de puestos de trabajo deteriora los ingresos de la población y de las regiones, en especial fuera del Valle Central.

A estas difíciles condiciones internas se suma el enfriamiento del “motor externo” de la economía originado por un entorno internacional adverso. Las tensiones comerciales y políticas entre las principales economías mundiales, y la crisis sociopolítica de Nicaragua deterioran el dinamismo del sector exportador costarricense. En este contexto, el espacio del Gobierno para estimular la producción mediante una expansión de la inversión pública y el gasto es mínimo por mantener fuertes desbalances fiscales a lo largo de una década.

En un momento de insolvencia crítico para el país, la respuesta del sistema político costarricense fue impedir una crisis económica con la aprobación, a finales del 2018, de la Ley de Fortalecimiento de las Finanzas Públicas.

En síntesis, el país goza de estabilidad económica. Evitó un escenario recesivo, pero su producción tiene un magro crecimiento, muy por debajo de su senda natural. Sigue enfrentando un severo desbalance en sus finanzas públicas, aunque ahora las autoridades políticas y hacendarias cuentan con herramientas de política no disponibles un año atrás. Esta es, por definición, una situación inestable —la desaceleración económica falsea los esfuerzos realizados para reequilibrar las finanzas públicas—, y solo se podrá resolver

---

<sup>38</sup> Jiménez Fontana, P. (2019) Balance de Oportunidades, Estabilidad y Solvencia Económicas 2019. Programa Estado de la Nación. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12337/7799>

favorablemente si, a corto plazo, la economía vuelve a crecer con mayor dinamismo, en el supuesto de que se aplique la reforma fiscal aprobada.

La desaceleración económica que experimenta la economía en los últimos años se observa casi en todos los sectores. En el 2018, diez de las trece principales ramas del PIB reportaron un crecimiento menor al año anterior. Solo el sector de la construcción, los servicios inmobiliarios, y alojamiento y servicios de comida tuvieron una mejora en su dinamismo.

Por otra parte, el aumento de las tensiones comerciales —en especial entre Estados Unidos y China—, la reducción de la confianza empresarial, el empeoramiento de las condiciones financieras y la incertidumbre política en varios países han generado una disminución en el dinamismo de la economía mundial (FMI, 2019; Meneses y Córdova, 2019). En consonancia con este entorno, el crecimiento de las exportaciones de bienes se redujo del 8,5% al 5,1% entre el 2016 y el 2018, mientras que, en el caso de las ventas externas de servicios, este indicador disminuyó del 10,6% al 3% (BCCR, 2019).

Un aspecto relevante es que, aunque el entorno internacional limita el dinamismo de las exportaciones, la baja competitividad de los productos costarricenses en el mercado internacional también repercute en el desempeño del sector. Esta es la situación de los bienes de bajo valor agregado que experimentan un aumento de competidores en el mercado internacional, lo cual incide sobre las ventas externas.

La desaceleración de las exportaciones no originó un desbalance en la economía con el sector externo, debido a que la demanda de divisas también se redujo como resultado, a su vez, de una disminución en el crecimiento de las importaciones. Además, los flujos de inversión extranjera directa (IED), que también se han reducido, todavía posibilitan financiar gran parte del déficit de cuenta corriente.

En el 2018, la IED significó la entrada al país de 2.237 millones de dólares, con una reducción del 18% respecto al año anterior, y la inversión en el régimen de zonas francas, que concentra el 60% del total, fue 8,6 millones de dólares menor comparada con la del 2017. Por su parte, en las empresas de régimen definitivo, que concentran el 24% de la inversión extranjera, el decrecimiento fue de 36 millones de dólares, mientras en el turismo se reportó el monto más bajo de la última década.”

### 3.2.2.2. Posición competitiva de Costa Rica

De acuerdo con el índice Doing Business del Banco Mundial, que mide las facilidades para hacer negocios, Costa Rica se encuentra en la posición 67 de 190 países, superado en América Latina por México y Colombia. En este contexto, la simplificación de trámites se ha discutido como una alternativa para fomentar el desarrollo de inversión privada. Las facilidades para hacer negocios son determinantes en el crecimiento económico de las empresas y en la competitividad.<sup>39</sup>

Asimismo, Costa Rica se posiciona como el quinto país más competitivo en la región. Dentro de las fortalezas que presenta el país, el informe señala que, en los temas de infraestructura, salud, habilidades y productos, Costa Rica se posiciona más alto que el promedio latinoamericano.<sup>40</sup>

A pesar de las fortalezas con las que cuenta el país, Costa Rica enfrenta retos considerables para aprovechar el potencial de la cuarta revolución industrial. Dentro de las áreas más críticas se encuentra la adopción de TIC al tener pocas suscripciones a internet de fibra óptica y banda ancha fija. En el tema de capacidad de innovar estamos rezagados con respecto a los mejores del mundo debido al poco reconocimiento de las instituciones de investigación y publicaciones científicas. Otro de los puntos críticos es el mercado financiero por el poco financiamiento que se le da a PYMES, disponibilidad de capital de riesgo y el poco desarrollo del mercado de capitales.<sup>41</sup>

### 3.2.2.3. Explicando la brecha en innovación<sup>42</sup>

“Durante la mayor parte del siglo XX, la economía costarricense se basó en la exportación de materias primas y en la sustitución de importaciones, cuya producción se fundamentó en tecnologías importadas y en el licenciamiento, sin propiciar, salvo excepciones, un desarrollo tecnológico endógeno. En ese contexto, el desarrollo del conocimiento se orientó a fortalecer y diversificar el sistema educativo nacional, especialmente en la

---

<sup>39</sup> Ídem

<sup>40</sup> INCAE (2019, 10 de octubre). Costa Rica ocupa el puesto 62 según el Informe Global de Competitividad. Consultado en línea en: <https://www.incae.edu/es/blog/2019/10/10/costa-rica-ocupa-el-puesto-62-segun-el-informe-global-de-competitividad.html#:~:text=Costa%20Rica%20se%20posiciona%20como,alto%20que%20el%20promedio%20latinoamericano>

<sup>41</sup> Ídem

<sup>42</sup> MICITT. (2008). Atlas para la Innovación en Costa Rica.

educación técnica y superior. También se fortaleció el quehacer de la comunidad científica y tecnológica, los estudios de postgrado, la creación de infraestructura y el equipamiento de centros y unidades de investigación y desarrollo; no obstante, estos tuvieron escasa orientación tecnológica y poca vinculación con el sector productivo.

Esta situación de la ciencia y tecnología está cambiando rápidamente, pues la inserción gradual del país en el comercio internacional confiere un carácter estratégico a la educación y al conocimiento, elementos que se han constituido en fuentes de competitividad nacional para las exportaciones, la inversión externa directa, los encadenamientos a las empresas nacionales y el desarrollo de servicios avanzados, como el desarrollo del turismo y los centros de llamadas y atención al cliente en el exterior.

En la etapa de desarrollo actual, se requiere, con carácter de urgencia, un impulso destinado a desarrollar una economía basada en el uso intensivo de conocimiento y en el fomento de la innovación, como medios fundamentales para lograr incrementos sostenibles en la productividad, agregar valor en conocimiento a la producción y así mejorar la competitividad del país como un todo. En síntesis, esa sociedad sofisticada, interrelacionada y compleja que está emergiendo en Costa Rica, reconoce el valor económico del conocimiento y el rol de la innovación en su desarrollo, pero requiere de un mejor y más efectivo marco de integración de los ámbitos académicos, empresariales y gubernamentales, un marco sistémico que propicie el surgimiento y despliegue de nuevas capacidades de personas, empresas e instituciones, considerando las condiciones que la inserción internacional exige”.

Para ello en el país se consolidó el Sistema de Información Nacional de Ciencia y Tecnología (SINCYT) es un sistema informático que permite la integración de datos nacionales de investigaciones, publicaciones, capital humano, proyectos de investigación, centros de investigación y equipos tecnológicos de laboratorios, según los servicios existentes en los países miembros de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Esto permitirá a la población acceso abierto a datos relevantes y la centralización de dicha información a nivel nacional.

Asimismo, el SINCYT eleva el nivel de comunicación e interacción entre los actores de Ciencia y Tecnología del país, capitalizando las mejores prácticas de otros países y

visibilizando realmente la inversión en investigación y desarrollo del país y su potencial proceso innovador.<sup>43</sup>

#### **3.2.2.4. Hacia algunas soluciones**

La mayoría de los observadores concuerdan en lo que empresas costarricenses deben hacer para competir y contribuir a la nueva economía. Deben concentrarse en la creación de riqueza en lugar de la "ingeniería financiera", para ello, deben concentrar sus esfuerzos en la creación de valor para el cliente, basada en mejoras de la productividad y en la innovación. Esto significa que las empresas costarricenses deben estar más basadas en el conocimiento y en la información, sin embargo, existe un cierto desacuerdo con el papel del gobierno en el apoyo del desarrollo de la competitividad de las empresas costarricenses.

Muchos piensan que el papel apropiado del gobierno es fomentar las condiciones que permitan el desarrollo de las actividades comerciales. Algunos cuestionan la capacidad de los gobiernos para tomar las decisiones políticas correctas para mejorar la competitividad, por ejemplo, para elegir e implementar las normas ambientales adecuadas.

#### **3.2.2.5. Temas ambientales**

Los desafíos ambientales que enfrentan Costa Rica y el resto del mundo han creado oportunidades. Frente a estos retos, las empresas tienen la oportunidad de innovar y desarrollar conocimientos especializados que pueda beneficiarse el mundo entero. Las oportunidades del mercado mundial para bienes, servicios y tecnologías ambientales son muchas y están en constante crecimiento.

#### **3.2.2.6. La necesidad de hacerse global**

Costa Rica debe cumplir una serie de retos si quiere mantener y mejorar la calidad de vida de los costarricenses. "Siendo globales" es la manera de aprovechar las oportunidades, ya que ello proporciona un estímulo a las empresas para aumentar sus ventajas competitivas.

La adopción de estrategias globales significa competir más allá de América, es decir, penetrar mercados extranjeros, con base en la comprensión de las necesidades

---

<sup>43</sup> SINCYT (2022). Sistema de Información Nacional de Ciencia y Tecnología. Consultado en línea en: <https://www.sincyt.go.cr/>



compradores extranjeros y el establecimiento de canales de venta y de servicios. Es probable que implique inversiones y la creación de alianzas, siempre y cuando no diluya las ventajas competitivas de la empresa.

Para hacerse global, los costarricenses deben desarrollar habilidades, crear profesionales calificados en comercio internacional con las competencias, que las empresas costarricenses necesitan para ampliar con éxito su participación en el mercado mundial.

### **3.2.2.7. Mejorando la competitividad**

De suma importancia en el ámbito de la globalización, es la mejora de las ventajas competitivas por parte de Costa Rica. En general, las empresas y la economía necesitan ser impulsadas por la innovación. Las inversiones deben estar dirigidas hacia la innovación de procesos que mejoren la productividad, y hacia las innovaciones productos que ofrezcan más valor y posibilidad de elección a los consumidores.

Las compañías tendrán que enfocarse en lo que mejor saben hacer, pues no pueden hacerlo todo, por lo que deben aprender a cooperar con otros, ya sean: clientes, proveedores, servicios de apoyo, instituciones educativas, y gobiernos, para compartir tecnologías, información y servicios para su beneficio mutuo.

Los gobiernos costarricenses deben fomentar un entorno que apoye el crecimiento de la productividad y la mejora de las ventajas competitivas. Pueden contribuir mediante la inversión en infraestructura, el desarrollo de capacidades, y ofreciendo incentivos para el sector privado para que se ajusten y actualicen.

## 4. COMPRAR Y VENDER INTERNACIONALMENTE

El presente capítulo explica las distinciones en el comercio internacional entre productos, servicios y tecnologías. Se examina el concepto de “valor agregado”, tal cual como se utiliza en la economía internacional e identifica áreas de ventaja competitiva que serán clave para el futuro. Asimismo, se resumen enfoques alternativos para la búsqueda y la inmersión en nuevos mercados, y se discute el impacto de la tecnología en la conducta del comercio internacional.

### 4.1. LOS ELEMENTOS DEL COMERCIO INTERNACIONAL

Tradicionalmente, se ha pensado que el comercio internacional es el intercambio de materias primas y manufactura entre países. En la economía global de hoy, este sencillo punto de vista ya no es cierto. El comercio internacional en la actualidad incluye:

- Comercio de mercancías.
- Comercio de servicios.
- Comercio de tecnología (transferencia de tecnología).
- Inversiones internacionales.
- Transferencias financieras internacionales.

Muchos de las personas que escriben o hablan acerca del comercio internacional, aún utilizan el concepto tradicional, sin embargo, la realidad, es mucho más compleja. Es importante comprender los diferentes elementos del comercio, por varias razones. Cuando se reúnen estadísticas acerca del comercio internacional de diversas fuentes, uno debe ser consciente sobre cuáles elementos del comercio pueden o no estar incluidos en los valores dados, por ejemplo, estadísticas en exportaciones mundiales pueden incluir sólo el valor de exportación de la mercancía.

#### 4.1.1. PROVEER COMPRADORES CON INCENTIVOS PARA COMERCIAR

Usualmente, una transacción de importación o exportación contiene más de un elemento, por ejemplo, vender un software costarricense a Rusia, puede que no sólo incluya el software (servicios), sino que también el disco compacto (mercancía), el trabajo en asistencia técnica para utilizar el software (servicios), el derecho a utilizar el software que la compañía costarricense ha inventado (transferencia de tecnología), y finalmente, el pago efectivo por el software (transferencia financiera).

En el comercio internacional, las compañías compiten por ofrecer a sus clientes la mezcla más competitiva de los elementos de comercio.

Una compañía hindú y una costarricense, por ejemplo, pueden competir por un contrato estadounidense, es probable que gane la compañía hindú si puede ofrecer al comprador un arreglo financiero más competitivo que tal vez es subsidiado por el gobierno hindú. Este ejemplo también ilustra cómo las naciones compiten para obtener mayor participación en el mercado. Ellos idean estrategias sobre cómo y dónde competir.

La Organización Mundial de Comercio (OMC) ha creado reglas sobre cómo las naciones miembros, y compañías en estas naciones pueden competir y comerciar; éstas deben cumplir con las reglas o enfrentar algún tipo de sanción. Las naciones que no son miembros de la OMC no necesariamente siguen estas reglas, por lo tanto, hay mayores riesgos e incertidumbre en negocios comerciales con ellos. (La OMC y sus reglas comerciales serán cubiertas luego en este libro)

El valor de la mercancía total exportada en el mundo llegó a US\$19.67 billones en el 2018, mientras que los servicios de exportación mundial llegaron a US\$5.63 billones.<sup>44</sup>

#### **4.1.2. CREANDO UNA ESTRATEGIA**

El empresario emprendedor global debe considerar cómo crear la mezcla correcta de los elementos de comercio, y debe idear una estrategia para cómo y cuándo vender el producto o servicio a los clientes en los países foráneos, es decir, una estrategia de “acceso al mercado”.

El importador, quien es básicamente el canal del exportador hacia ese mercado específico (un canal de mercado), enfrenta las mismas consideraciones, a saber: qué productos comprar; qué servicios están incluidos en una transacción; cómo y cuánto pagar al suplidor; cómo encontrar clientes y así sucesivamente. El importador puede ser un distribuidor, un agente, una compañía perteneciente al exportador (una subsidiaria) o una casa de comercio. Todas las formas por las cuales un exportador puede distribuir sus productos a otras partes del mundo se denominan “canales de distribución”.

---

<sup>44</sup> OMC (2019). Examen estadístico del comercio mundial 2019. Recuperado de: [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/wts2019\\_s/wts2019\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/wts2019_s/wts2019_s.pdf)

Las siguientes secciones de este capítulo repasan algunas de las formas básicas de comercio. Estas secciones perfilan algunos de los canales más comunes utilizados del acceso a mercados y discuten el comportamiento del comercio.

#### **4.1.3. COMERCIO DE MERCANCIAS**

El comercio de mercancías se refiere al comercio de productos tangibles, bienes y artículos de manufactura. Esto puede incluir materia prima (mineral, tronco), productos agrícolas (frutas, azúcar), productos semiprocesados (tubos de acero, *plywood*), componentes (motores automotrices, tubos de pintura) y productos terminados (ropa, alimentos).

#### **4.1.4. COMERCIO EN SERVICIOS**

Los servicios incluyen una gran gama de actividades; por un lado, están los que pueden denominarse *servicios personales*, por ejemplo, la docencia, actuación artística en vivo y cuidados médicos; por otro lado, están los *servicios impersonales*, como las telecomunicaciones o los servicios consagrados en la manufactura de productos. En el caso de telecomunicaciones, por ejemplo, el servicio es entregado a través de equipo automatizado por una compañía telefónica o un operador de cable – televisión.

La figura siguiente ofrece algunos ejemplos de categorías de servicios comunes.

Figura 6. Ejemplos de la mayoría de las categorías de servicios.

**Servicios comprados fundamentalmente por negocios e industrias**

• **Financieros**

Bancarios (incluyendo la banca de inversión y el corretaje)

Seguros

Arrendamientos financieros (leasing)

• **Envíos y Distribución**

Despacho de mercancías

Transporte (océano, riel, camión, aire)

Almacenaje

Venta al por mayor

• **Profesional y técnico**

Diseños arquitectónicos

Ingeniería y construcción (diseños arquitectónicos y de ingenieros, administración de construcciones y contrataciones)

Gerencia, servicios legales y de contaduría

Concesión de licencias técnicas y de ventas

• **Otros servicios de negocios**

Servicios de información tecnológica (incluyendo software, telecomunicaciones, proceso de datos y servicios de información)

Franquicias, servicios legales, publicidad, y otros servicios (bienes raíces comerciales, viajes de negocios, traducción, servicios de mensajería y postales)

**Servicios comprados fundamentalmente por consumidores privados**

• **Comercio al por menor**

Servicios al por menor

Comidas en restaurantes

• **Seguro medico**

Servicios privados y públicos

Atención médica

Atención dental

Alojamientos en hoteles

• **Educación**

Educación pública y matrículas universitarias

Capacitaciones y cursos del sector privado

No todos los servicios enumerados en la figura anterior son exportables; entre los que habitualmente son objeto de comercio internacional están: los servicios financieros (banca, seguros, corretaje de inversión), la construcción y la ingeniería (diseño arquitectónico, supervisión de la construcción y gestión de proyectos), servicios (consultorías de gestión, contabilidad), los viajes y el turismo (la industria de la hospitalidad), y medios de transporte (transporte de carga y transporte marítimo).

El comercio internacional de servicios es difícil de medir. Cualquier estimación de su valor debe ser considerada como un mínimo. Una parte importante de este comercio no aparece en las estadísticas oficiales, porque la definición y seguimiento de servicios de exportación es muy complicado.

Para que una exportación ocurra, los residentes de un país deben pagarles a los residentes de otro país algún tipo de beneficio. En el caso del comercio de bienes, como las mercancías se envían físicamente de un país a otro, es preciso darles seguimiento y medir el intercambio, paso que es relativamente sencillo. El comercio de servicios es mucho más sutil, por ejemplo, el caso de una corporación multinacional con oficinas en dos países vecinos; si la filial en un país envía los componentes a la filial en el otro, la transacción se registra tanto en la corporación y como en las oficinas aduaneras de ambos países, sin embargo, si un gerente de una filial se desplaza a la filial en otro país a participar en reuniones de y ofrecer asesoría, la exportación de servicios del director no se registra en ningún lado, sin embargo, el valor (en forma de varios días de tiempo del director) se ha transferido de un país a otro.

Los servicios también pueden ser parte de transacciones internacionales más complejas, por ejemplo, una firma costarricense puede ser contratada para construir un complejo centro comercial en otro país. Parte de la exportación consistirá en materiales de construcción, pero un componente igualmente importante será el diseño, la planificación, la gestión del proyecto y la capacitación relacionada con el mantenimiento del inmueble; algunos de estos servicios serán entregados en persona por los individuos que viajan al sitio del contrato y otros, como los planes y horarios, se pueden transferir electrónicamente.

A medida que las tecnologías de la información se han vuelto más sofisticadas, bases de datos, aplicaciones de software avanzadas e Internet, han hecho posible que muchos empresarios puedan exportar sus servicios sin tener que viajar al extranjero. Esto hace que controlar y regular el comercio de servicios sea más difícil, por ejemplo, los servicios médicos son rigurosamente regulados en casi todos los países del mundo. Un médico calificado en un país no puede ejercer en otro sin pasar primero una serie de exámenes en el segundo país, sin embargo, la tecnología médica permite que los rayos X y otros tipos de exploraciones de cuerpo se transmitan a largas distancias para realizar exámenes y diagnósticos. En otro ejemplo, un médico de un país se le puede solicitar un dictamen sobre el caso de un paciente a otro médico, que, en efecto, practique la medicina en el país del paciente. Las nuevas tecnologías pueden hacer cada vez más difícil de regular el comercio

internacional de servicios médicos y otros tipos de servicios. Por estas razones, la OMC ha puesto en marcha principios y reglas para el comercio internacional de servicios.

Incluso las transacciones que involucran productos manufacturados tienen un importante componente de servicios integrados en ellos, por ejemplo, tanto como la mitad del costo de un automóvil puede ir para servicios como el estilo y el diseño, la publicidad y el mercadeo, el procesamiento de datos, la traducción, los servicios legales, entre otros.

#### **4.1.5. INVERSIÓN**

La inversión se está volviendo cada vez más importante como motor de crecimiento en la economía internacional. A menudo, es el precio de poder acceder a un mercado. Los países que buscan crear empleos para sus ciudadanos se hallan más inclinados a negociar términos favorables para las inversiones foráneas que rendirse a abrir sin restricción el acceso a sus mercados.

A pesar del proceso de reducciones de barreras arancelarias promovidas por la OMC, aún hay muchas maneras en que los países pueden restringir sus importaciones, mientras favorecen inversiones en sus propias economías. Además, las corporaciones multinacionales están dispuestas a invertir internacionalmente como una manera de mantenerse cerca de los mercados aprovechando recursos humanos adicionales, y poniéndose al tanto con nuevas tecnologías o diferentes prácticas comerciales.

#### **4.1.6. TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

El problema de distinguir entre el comercio de productos y el comercio de servicios es aún más difícil cuando se agrega el comercio del conocimiento (tecnología y saber-como) a la mezcla. El conocimiento se ha vuelto una importante estrategia más de negocios, ya que puede ser comprada y vendida doméstica e internacionalmente. Como resultado, el comercio del conocimiento está creciendo y toma la forma de acuerdos de licencias, intercambio de personal y franquicias. Es difícil distinguir entre la transferencia del conocimiento (la licencia de una tecnología) y la venta de un servicio (enseñar a los compradores como utilizar esa tecnología).

Prácticamente, cada producto o servicio lleva consigo un elemento de conocimiento significativo, incluso, lo que normalmente puede ser visto como una tradicional “baja categoría de tecnología”, industrias basadas en recursos tienen crecientes componentes de

conocimiento y servicio, por ejemplo, el costo del hierro mineral exportado incluye el costo de desarrollar e implementar minería nueva y procesos tecnológicos. También incluye el servicio de trabajadores con conocimiento tales como: consultores en ingeniería, abogados, recepcionistas, vendedores y especialistas en transportación, todos aquellos que apoyan las actividades de la compañía minera. Mientras más complejo es un producto y su valor agregado es más alto, es probable que incorpore más tecnología y conocimiento.

Una firma que diseña productos y los vende en mercados foráneos necesita información detallada de las características de ese mercado. Otro elemento esencial de una estrategia global involucra confeccionar un producto para que sea compatible con las necesidades individuales que vayan surgiendo del nuevo mercado. Esto requiere ingeniería adicional y servicios de diseño, y un compromiso al mantenimiento y servicio después de la venta.

“El recurso básico económico - “los medios de producción,” para utilizar un término económico- ya no es el capital, ni los recursos naturales (la “tierra” de los economistas), o el “trabajo”, es y será el conocimiento. Las principales actividades para la creación de la riqueza no serán ni la asignación de capital para usos productivos, ni el “trabajo” -los dos polos de la teoría económica de los siglos diecinueve y veinte-... El valor ahora es creado por la “productividad” e “innovación,” ambas aplicaciones del conocimiento para el trabajo. Los grupos sociales destacados en conocimiento serán los “trabajadores del conocimiento” -ejecutivos del conocimiento que sabrán asignar el conocimiento para usos productivos-...”<sup>45</sup>

## 4.2. LA NOCIÓN DE VALOR AGREGADO

La borrosa distinción entre lo que se pensaba que eran productos, servicios y tecnología representa una nueva manera de ver el comercio internacional. Sin importar el hecho de que la transacción sea de un producto, un servicio o una idea, el éxito económico dependerá de capturar la mayor parte posible del valor de esa transacción.

Cada oferta comercial es la acumulación de numerosas fases de transformación, donde cada una le agrega valor al resultado. La contribución relativa de cada fase varía de producto a producto. Algunos productos requieren poco procesamiento, y el costo de la materia prima constituye una gran parte de su valor final. En otros casos, gran parte del valor final del producto se deriva de las últimas fases de transformación.

---

<sup>45</sup> Ducker, P. (1993) Post-Capitalist Society. New York: Harper Collins Publishers, Inc., 1993.



La noción de valor no sólo tiene una dimensión cuantitativa, sino también una cualitativa. Ciertas partes de la cadena transformativa requiere un aporte mecánico y poco aporte de destrezas, y aquellas compañías que buscan suplirlos competirán arduamente en el precio de su trabajo. Otras partes de la cadena de valor involucran la aplicación de conocimiento. Las firmas que quieren proveer esa parte competirán en áreas tales como: innovación, calidad, tiempo y eficiencia.

Para triunfar en la economía de hoy, las compañías no sólo deben capturar la mayor parte posible del valor agregado al producto, sino que también la parte que involucra actividades de alto valor e intensivas en conocimiento.

Actividades intensivas en conocimiento pueden ocurrir en cualquier punto de la cadena de valor y en cualquier sector industrial. Sería equívoco asociar intensidad tecnológica con aquellas industrias convencionalmente conocidas como de “alta tecnología”.

La mayoría de las industrias han sido afectadas por tecnologías avanzadas. Industrias de extracción tales como: minas y producción de petróleo utilizan equipo sofisticado, controles de procesos automáticos y técnicas de refinamiento complejas. Los granjeros ahora utilizan computadoras para analizar muestras de suelos y para especificar una mezcla óptima de fertilizantes para sus diferentes cosechas. De hecho, no hay industrias de baja-tecnología, sólo hay ocupaciones de baja-tecnología en cada sector industrial. Aquellos que contribuyen con mano de obra en bruto tendrán menos negocios que aquellos que contribuyen con sus únicas e indispensables destrezas.

Costa Rica se enfrenta a una tarea más compleja tan sólo subir en la cadena de valor. Esta tarea consiste en buscar en varias dimensiones de la cadena de forma simultánea, y definir claramente las actividades de creación de valor que podemos realizar en forma competitiva y rentable, por ejemplo, en el caso de partes y componentes, puede ser más rentable que la exportación de tecnologías asociadas con las piezas de diseño, producción y manipulación que la exportación de las piezas en sí. Las exportaciones que optimizan tanto la cantidad como el tipo de valor agregado se incluirán en la oferta de suministros de la totalidad de sistemas integrados.

Algunos ejemplos de estos "compuestos" de exportaciones incluyen el diseño y la implementación de una planta de energía hidroeléctrica, o de una infraestructura de telecomunicaciones o de transportes. Dichas exportaciones se caracterizan por la mezcla de productos, servicios y tecnologías. Hoy día, tienden a limitarse a las grandes empresas

capaces de integrar diversos elementos en un solo paquete. En el futuro, las empresas más pequeñas también podrán utilizar tecnologías de comunicación y producción para ofrecer compuestos similares de productos, servicios y tecnología, integrados en un único paquete de alto valor agregado.

#### **4.2.1. LA COMPETENCIA HOY**

Para mantenerse competitivas, las firmas de todo el mundo tendrán que subir por las escaleras de la intensidad del conocimiento; tendrán que mejorar el valor de sus productos, servicios y tecnologías, y no estarán ofreciendo tan sólo otro producto, sino que también proveerán soluciones comprensivas e integradas a necesidades reales. Para muchas firmas esa inversión en innovación y desarrollo será el costo para que el negocio crezca dramáticamente. En adición, los costos y complejidad de las tecnologías necesitadas para mantener esos esfuerzos están creciendo abruptamente.

Irónicamente, a medida que la cantidad de tiempo y dinero que toma para desarrollar un nuevo negocio está creciendo, el tiempo de vida de los productos decrece. Bajo la presión de los cambios tecnológicos y la competencia, las compañías están introduciendo, con más frecuencia, nuevos y mejores productos y servicios al mercado. Esto significa que los productos pasan de moda más rápido, las ventanas de oportunidad se estrechan y el riesgo asociado con la introducción de nuevos productos se intensifica, incluso, para mantenerse competitivo, las compañías deben tomar estos riesgos.

Por estas presiones, las reglas de supervivencia corporativas han cambiado, y toda una cantidad de conocimiento aceptado, en relación con estrategias corporativas, ha sido virtualmente lanzado por la ventana. Tradicionalmente, las compañías buscaban estrategias de integración vertical y diversificación. Creaban redes complejas de plantas satélites con control central, subsidiarias extranjeras, proveedores de insumos clave, y negocios periféricos, pero las compañías están encontrando tales estructuras costosas y difíciles de manejar. Estas estructuras carecen de la flexibilidad necesaria en un ambiente altamente competitivo y cambiante.

Las corporaciones se enfocan en sus negocios centrales; se están deshaciendo de actividades periféricas, proveedores internos, plantas antieconómicas y subsidiarias no rentables, ya que al apegarse a lo que hacen mejor, preservarán su competitividad en un mundo exigente.

#### 4.2.2. CONSTRUYENDO REDES MUNDIALES

Muchas firmas están creando alianzas estratégicas con otras firmas, a menudo, formando redes complejas e independientes. Esto les permite a firmas individuales aplicar sus fortalezas especiales en grandes mercados y áreas más diversificadas, y posibilita a las firmas aliadas compartir los altos costos y riesgos que conlleva el negocio, así, éstas pueden ganar acceso a nuevas tecnologías, expertos, recursos de capital y nuevos mercados sin crear estructuras monolíticas que son difíciles de manejar.

En un mundo globalmente competitivo, productos y partes de productos que serán comprados, transformados y vendidos donde sea más rentable de hacerlo, las compañías que prosperarán serán aquellas que puedan participar en una red internacional y puedan gestionar las relaciones en las cuales estén involucradas.

En tales redes globales, los productos son compuestos internacionales. También como con productos terminados, las naciones están comerciando soluciones de problemas especializados (investigación, diseño de producto, fabricación), identificación del problema (mercadeo, publicidad, consulta al cliente) y correduría (financiamiento, búsqueda, contratación) como también ciertos componentes y servicios de rutina, todas las cuales se combinan para crear valor.

“Cuando un estadounidense compra un Pontiac Le Mans, por ejemplo, él o ella contrata sin querer una transacción internacional. De los US\$10.000 pagados a GM, cerca de US\$3.000 van a Corea del Sur para trabajos de rutina y operaciones de ensamblaje, US\$1.750 a Japón para componentes avanzados (motores, electrónicos), \$750 a Alemania para el estilo e ingeniería de diseño, \$400 a Taiwán, Singapur y Japón para pequeños componentes, \$250 a Bretaña para servicios de publicidad y mercadeo, y cerca de \$50 a Irlanda y Barbados para procesamiento de datos. El resto -menos de US\$4.000- va a estrategias en Detroit, abogados y banqueros en Nueva York, grupos de cabildeo en Washington, seguros y asistencia médica de los trabajadores por todo el país, y a los accionistas de GM—los cuales la mayoría reside en Estados Unidos, pero un número creciente son nacionales foráneos”.<sup>46</sup>

---

<sup>46</sup> Reich, R. (1992). *The work of nations: preparing ourselves for 21st century capitalism*. New York: Vintage Books, 1992.

Aunque estos números puedan estar obsoletos el día de hoy, la realidad es que los productos o servicios no tienen un distinguido y único origen nacional, aunque la legislación mundial de comercio aún trata con preguntas de origen nacional, mucho de lo que se compra y vende internacionalmente son compuestos en todos los sentidos. Productos, servicios y tecnologías se combinan y las contribuciones provienen de varias compañías y países.

“La noción de que los productos son de origen nacional está tan arraigada, que los gobiernos y los públicos que representan... continúan enfocándose en la pregunta equivocada: ¿Es un producto "extranjero" o uno "nacional"? La respuesta que encuentran es desconcertante y difícil de alcanzar, se basa en mediciones refinadas, discriminaciones sutiles, y manipulaciones burocráticas y legales. Lamentablemente, todas estas contorsiones logran poco más que distraer la atención de una pregunta mucho más importante: para un producto dado, ¿los trabajadores de qué país han adquirido qué tipo de experiencia, el equipándolos para hacer qué cosa en el futuro?”<sup>47</sup>

En última instancia, una red de negocios es un grupo de negocios exitosos que colaboran para buscar nuevas oportunidades de negocios. Estas compañías cooperan para construir masa crítica, con el fin de alcanzar las ventajas competitivas de escala, alcance y velocidad que una organización más grande y diversificada disfruta. Se comprometen en proyectos comunes para ser más competitivas en mercados domésticos e internacionales. Las firmas participantes deben construir un espíritu de confianza y flexibilidad, recombiniéndose continuamente para lograr mayores oportunidades de negocios.

Para organizar y coordinar este proceso, las redes exitosas requieren de facilitador del proceso o un consultor en redes, por ejemplo, en Canadá un grupo de operadores de hoteles rurales en las provincias del Atlántico comparten sistema de reservaciones asistido por computadores. Esta cooperativa ha aumentado considerablemente las tasas de ocupación, ha ayudado a sus miembros a clasificar mejor los precios, y ha animado a los operadores a llevar capacitaciones fuera de temporada para convertirse en mejores anfitriones y embajadores de la provincia. En otra situación, varias pequeñas y medianas empresas de servicios ambientales se vincularon con proveedores de capital de riesgo para formar una red de exportación de estos servicios a México y a la India.

---

<sup>47</sup> Idem

### **4.3. ESTRATEGIAS Y MÉTODOS PARA COMERCIALIZAR**

Los cambios profundos sobre lo QUE está siendo comercializado internacionalmente ha afectado también, el COMO el comercio se lleva a cabo. Aparte de los significados tradicionales de acceso al mercado (esto es exportar directamente a los consumidores finales, o vender y comprar a través de agentes, distribuidores y casas de comercio), los exportadores ahora utilizan numerosos mecanismos, tales como: diferentes formas de inversión, alianzas estratégicas y acuerdos de licencias.

El canal que elija un exportador dependerá de un rango de factores, que incluyen los siguientes:

- la manera en la cual los negocios son conducidos en el mercado y sector industrial específicos,
- la experiencia del exportador en el comercio internacional,
- las fortalezas y debilidades de la compañía exportadora,
- la capacidad financiera,
- el producto por vender,
- el nivel de servicio requerido por los clientes y
- barreras comerciales (aranceles, regulaciones y reglas en el mercado foráneo).

#### **4.3.1. EXPORTACIÓN DIRECTA**

Una exportación directa ocurre cuando el productor o el fabricante venden productos y servicios directamente a un comprador en el mercado foráneo.

#### **4.3.2. CASAS COMERCIALES, AGENTES Y DISTRIBUIDORES**

Tres canales comunes de distribución son: las casas comerciales, agentes, y distribuidores. En esta terminología, algunas variaciones pueden ocurrir, dependiendo del país y del sector industrial específico, donde estos canales operan. En Costa Rica, cuando se le llama vendedores al por mayor a los distribuidores; en Estados Unidos, a ambos agentes y distribuidores se les puede referir como Reps (representantes de ventas). Esto puede parecer confuso, pero hay algunas distinciones legales entre agentes y distribuidores. Un distribuidor compra y toma propiedad del producto, mientras que un agente no lo hace. Un agente localiza clientes para el fabricante (el principal) y normalmente, obtiene una comisión de pago basado en el valor de la venta.

Usualmente, un distribuidor debe tener un inventario en el mercado local, mientras que el agente no, sin embargo, sólo depende del acuerdo negociado con el director. El pago también es negociado. Ambos, un distribuidor y un agente negociarán y tendrán un acuerdo escrito con el director en el país foráneo, esbozando el alcance de su relación.

Las casas comerciales compran y venden productos internacionales a favor del fabricante, y ellos usualmente, toman propiedad de los productos. La Tabla 7 compara los tres canales mencionados.

**Tabla 23. Tres canales de distribución.**

<b>Casa Comercial</b>	<b>Agente</b>	<b>Distribuidor</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede entrar en un acuerdo contractual con el exportador o comprar productos del exportador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entra en un acuerdo contractual en favor del exportador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra productos del exportador.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede tener inventario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No almacena los productos, pero pueden tener un pequeño inventario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene inventario.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede tomar título de los productos para reventa, o puede actuar como un agente de productos que mantiene la propiedad del exportador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No toma título de los productos; el exportador los retiene.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma título y control de los productos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fija el precio al detalle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No fija el precio al detalle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fija el precio al detalle.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asume riesgos si toma título de los productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No asume riesgos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asume riesgos cuando los productos están en sus manos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colecta pagos por producto vendido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No maneja pagos, pero recibe comisión del exportador después de los pagos recibidos por el producto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Paga al exportador cuando éste recibe los productos de este.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre o marca comerciales pueden usarse, dependiendo del acuerdo entre el exportador y la casa comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El nombre comercial y la marca las mantiene el exportador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de marcas es a menudo restringido, puede reempacar y vender bajo su propio nombre comercial.</li> </ul>

<b>Casa Comercial</b>	<b>Agente</b>	<b>Distribuidor</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La organización puede ser una cooperativa o estar afiliada, especializada en un solo bien, como: granos, pulpa y papel, pescados o comida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede manejar varias líneas no-competitivas al mismo tiempo, y usualmente, quiere exclusividad en mercadeo y territorio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generalmente, tiene una gran variedad de líneas de productos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conduce su propio mercadeo y actividades promocionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No controla los métodos de mercadeo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planea y lleva a cabo sus propias actividades de mercadeo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se financia a sí mismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede actuar como un contratista independiente o un empleado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opera independientemente.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede actuar de manera independiente o como contratista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es financiado por el exportador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se financia a sí mismo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Puede proveer servicios después de la venta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No fija servicios o garantías, las cuales son responsabilidad de los exportadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Provee servicios y garantías.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es responsable por seguros e impuestos locales al tomar título de los productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No es responsable de seguros o impuestos locales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asume responsabilidad por seguros e impuestos locales.</li> </ul>

### 4.3.3. INVERSIÓN

En una subsidiaria de propiedad absoluta, invertir es una manera de adquirir presencia en un mercado foráneo. El alto grado de control que la casa matriz mantiene es particularmente útil para productos o servicios complejos. También, el riesgo de perder secretos a sus competidores es minimizado. Las desventajas incluyen: los gastos y el tiempo involucrado en establecer la subsidiaria, el costo elevado de personal, y la complejidad de manejar la empresa desde la distancia, por ejemplo, el control excesivo de la oficina central puede limitar la habilidad de la subsidiaria para responder rápidamente y con flexibilidad a los cambios en el mercado local; por otro lado, el control insuficiente puede comprometer toda la estrategia de acceso al mercado.

Otra forma de inversión (adquisición) involucra la compra de una compañía en un mercado foráneo. Si los recursos financieros lo permiten, ésta es una manera de establecerse en el mercado. Algunas veces no es posible comprar todas las acciones de la compañía foránea, sin embargo, si un inversionista puede comprar lo suficiente, él o ella podrán influenciar la dirección de la compañía a través de un puesto en el consejo directivo.

A estas dos formas de inversión se les refiere como fusiones o adquisiciones, o simplemente F&A. En ambas instancias, es importante que la inversión sea acompañada de verdadera experticia.

La Conferencia de Negocios Americanos (*American Business Conference*) estudió 34 compañías de alto crecimiento y de mediano tamaño que consistentemente superaban a compañías similares en el crecimiento de sus exportaciones, en operaciones con las ganancias, en activos foráneos y ventas (típicamente por un factor de cinco en el crecimiento de ventas foráneas); lo que todas tenían en común era una temprana entrada al mercado foráneo caracterizada por una aproximación flexible. Hubo una evolución especialmente rápida en el desarrollo del mercado, desde exportación pura hasta inversión en producción local, con un 80% de ingresos internacionales provenientes de producción extranjera y sólo 20% de exportaciones.

Los factores que apoyaron el desarrollo del mercado con un enfoque de inversión son los siguientes:

- la habilidad para obtener inteligencia sobre competidores potenciales, y construir estrategias de defensa desarrollando competencia en el mercado de potenciales competidores locales,
- acceso más efectivo a nuevas tecnologías y procesos desarrollados en el exterior,
- la habilidad de cruzar recursos o cruzar exportaciones para sacar ventaja de destrezas particulares o eficiencias en las operaciones foráneas de la compañía,
- mayor acceso a ideas, resultando en nuevas aplicaciones de productos y
- la habilidad de darse cuenta de los beneficios de las mejoras en la productividad provenientes de procesos de fabricación foránea.

Con base en lo anterior, el reporte concluyó:

“...A pesar del enfoque convencional sobre las exportaciones... la competitividad internacional se está convirtiendo cada vez más en un ejercicio de invertir con la creación, adquisición y desarrollo del mercadeo extranjero, redes de ventas y distribución y el despliegue de producción, servicio e instalaciones de investigación en el extranjero...”<sup>48</sup>

---

<sup>48</sup> Fournier, R. (1996) Department of External Affairs and International Trade. Cross Border Investment: New Directions and Challenges (speech) (Ottawa: June 1996).



#### 4.3.4. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Las alianzas estratégicas proveen una variedad de formas para que las firmas accedan a los recursos necesarios para entrar a los mercados foráneos. Estas alianzas varían desde participar en un proyecto con una empresa extranjera hasta el intercambio de productos por medio de acuerdos de uso de sus licencias. Ejemplos de alianzas estratégicas son las siguientes:

- Unión de empresas (se crea una tercera entidad)
- Co-mercadeo
- Copromoción
- Acuerdos de uso mutuo de licencias:
- Acuerdos de patentes
- Consorcios de investigación
- Sociedades

Estas estrategias tienen en común que pueden proveer tecnología, capital o acceso al mercado a compañías que quisieran entrar a mercados foráneos, pero que puede que no lo logren por sí mismas.

Las alianzas estratégicas pueden mejorar la competitividad, al permitir que: las firmas respondan más rápidamente a la competencia, se incremente su participación en el mercado, resuelvan problemas tecnológicos, protejan sus fuentes de ventajas competitivas, y suplementen recursos internos y capacidades.

Una alianza estratégica puede funcionar bien cuando:

- sus objetivos estratégicos son claros,
- sus socios están comprometidos con estos objetivos, y cooperan,
- está organizada y administrada eficientemente,
- las capacidades de los socios se complementan mutuamente,
- los socios están bien informados y tienen expectativas razonables y
- hay comunicación regular y reuniones cara-a-cara para ayudar a construir las relaciones.

Muchas estructuras diferentes en las alianzas pueden ser utilizadas para lograr diferentes objetivos y satisfacer diferentes plazos. Las estructuras más comunes son arreglos verticales u horizontales. Las alianzas horizontales incluyen firmas en la misma industria; son menos comunes en el sector de servicios, ya que, en ese sector, generalmente, se forman para

lograr escala, para ajustarse a cambios estacionales o para tratar áreas de experticia en nichos.

Las alianzas verticales son relaciones entre organizaciones de diferentes industrias. Este tipo de alianzas son comunes en el sector de servicios, pues permite a los participantes ofrecer soluciones completas a sus clientes. Con pocas posibilidades de competencia entre miembros aliados, las firmas pueden combinar sus habilidades para competir con organizaciones más grandes y diversificadas.

#### **4.3.4.1. Co-mercadeo**

El co-mercadeo se realiza sobre la base de un honorario o porcentaje de ventas. Para firmas que quieren entrar a nuevos mercados, un acuerdo de co-mercadeo es una manera efectiva de tomar ventaja de redes de distribución existentes y el conocimiento de los socios sobre el mercado local. Esto les permite a las firmas con productos complementarios llenar líneas de productos, mientras evitan gastos y consumo de tiempo en desarrollo.

#### **4.3.4.2. Coproducción y producción conjunta**

Bajo acuerdos de coproducción, las compañías acuerdan fabricar los productos del otro. Co-fabricar puede ser combinado con acuerdos de copromoción o co-mercadeo, a través de los cuales las compañías cooperan para anunciar y vender los productos de cada uno. Un acuerdo de cooperación global puede involucrar cruzar-licencias, una campaña de promoción compartida e incluso, la formación de una empresa para el mercadeo de ambos. La mayoría de estos acuerdos no involucran licencias o regalías, pero algunos derechos sobre los productos pueden ser incluidos en el acuerdo.

En un acuerdo de producción conjunta, las empresas cooperan para producir bienes. Estos acuerdos les permiten a las empresas optimizar el uso de sus propios recursos, para compartir los recursos complementarios y para aprovechar las economías de escala. Las empresas pueden cooperar para hacer componentes o incluso, todo el producto. Hay ejemplos de muchas empresas de ingeniería extranjeras que han entrado en acuerdos de producción conjunta con empresas de otro país que tienen expertos en la fabricación. En las industrias de automóviles y telecomunicaciones, las empresas que compiten a menudo forman una alianza para hacer que los componentes que todos ellos necesitan y utilizan.

#### **4.3.4.3. Empresas conjuntas (joint ventures)**

Una empresa conjunta es un negocio independiente formado por la cooperación de dos o más empresas matrices. Su característica fundamental es ser una entidad corporativa distinta, separada de “sus padres.” Como tal, sus niveles de complejidad organizacional y administrativa necesitan una cuidadosa consideración.

Tradicionalmente, las empresas conjuntas han sido utilizadas para evitar restricciones en propiedad foránea cuando se ingresa a un mercado extranjero, sin embargo, también tienen otros usos. Formar una empresa conjunta tiene sentido si un proyecto requiere de socios para llevar a cabo compromisos que son muy complejos y exhaustivos para ser deletreados en un simple contrato. Esto es especialmente cierto en un acuerdo de largo plazo que requiere el desarrollo de productos en conjunto, al igual que continua fabricación y mercadeo.

La división de la propiedad de una empresa conjunta usualmente refleja el tamaño y contribuciones del socio. Para evitar decisiones costosas por “bloqueos internos”, una estructura de propiedad (división de capital) de exactamente 50-50 debe ser evadida; la participación de una compañía debe reflejar su compromiso de recursos.

#### **4.3.4.4. Concesión de licencias**

La concesión de licencias es otra manera de entrar a un mercado foráneo. En un acuerdo de licencias, una firma tiene el derecho de utilizar sus tecnologías (patentes, marcas), procesos, productos o servicios. Como el uso de licencias transfiere derechos de uso, pero no de propiedad, el poseedor de la licencia aún retiene cierto control sobre el producto.

#### **4.3.4.5. Cruzar-licencias**

El cruzar-licencias es una alianza estratégica entre dos firmas, en la cual cada una cede licencias de sus productos.

Hoy, muchas compañías están entrando en tales acuerdos. Ambos, dar licencias y cruzar-licencias son maneras directas para que compañías compartan productos o experiencia sin las complicaciones de una colaboración cercana, sin embargo, ya que estas involucran mínima cooperación, el cruzar-permisos tiene menos posibilidades de lograr ese estado de sinergia, en el que la cooperación crea un todo mayor que la suma de las partes.

#### **4.3.4.6. Franquicias**

Las franquicias son una forma más específica de otorgar licencias; éstas dan derechos para usar un grupo de procesos de fabricación o procesos de entrega de servicios, en conjunto con sistemas de negocios o marcas ya establecidas.

La empresa que otorga la franquicia es remunerada por medio del honorario definido en el acuerdo inicial, regalías sobre las ventas, y en algunos casos, el control de los suministros para el franquiciado.

Las franquicias son una de las formas de comercio de más rápido crecimiento. Es especialmente popular en industrias, tales como: las de turismo (hoteles) y comidas rápidas.

#### **4.3.4.7. Consorcios de investigación**

El trabajo global en red se visualiza claramente cuando las compañías alrededor del mundo crean equipos para compartir habilidades de I&D y gastos. La investigación de un consorcio global puede combinar los recursos y experiencia de firmas, gobiernos y universidades dispersadas en el mundo. La I&D conjunta es comúnmente encontrada en investigación básica o investigación aplicada a las fases anteriores a que un nuevo producto sea comercializado.

La I&D conjunta se ha vuelto común en industrias como microelectrónica, donde los costos de I&D son astronómicos y la competencia es intensa, ya que los márgenes de fabricación están siendo disminuidos, sólo algunas compañías pueden tener I&D avanzadas por sí mismas, incluso aquellas que puedan hacerlo prefieren una respuesta colaborativa que abrirá ventanas a actividades en otras partes de la industria.

### **4.4. TECNOLOGÍA Y COMERCIO**

Aparte de lo que es comercializado y cómo es comercializado, las herramientas utilizadas para apoyar el comercio deben ser también consideradas. El cambio tecnológico pone a todas las compañías más cerca de los mercados mundiales. Jets, satélites y sistemas de comunicación avanzados han encogido el globo terráqueo. Redes de comunicación han hecho posible conducir negocios con otros instantáneamente desde cualquier parte del mundo.

En ninguna parte, el impacto de la tecnología es tan obvio como en el área de finanzas internacionales. Las transacciones financieras más allá de las fronteras han tomado una nueva importancia en una época cuando las redes del *e-commerce* hacen posible mover miles de millones de dólares alrededor del globo al oprimir un botón. Efectivamente, el valor de las transacciones financieras ahora es mayor que todas las formas de gobierno. Tales transacciones pueden involucrar el intercambio de una moneda por otra o la compra de bonos, acciones, u otros tipos de inversión; más aún, estos mercados no descansan, con las telecomunicaciones modernas, la actividad financiera literalmente sigue la luz del sol alrededor del globo en busca de mejores oportunidades.

Los mercados financieros internacionales son un ejemplo increíble de cómo la tecnología puede ser utilizada para crear nuevas formas de comercio, pero la tecnología puede también mejorar formas ya existentes, por ejemplo, sistemas de información avanzados, se están moviendo hacia áreas vitales, tales como: el transporte, el rastreo de cargamentos, y el cobro foráneo sin papeles. Los sistemas de información están siendo integrados con telecomunicaciones. Nuevas aplicaciones emocionantes se están desarrollando en áreas como: diseño, fabricación y control de procesos.

Tal desarrollo afecta directamente la habilidad de las compañías para fabricar y transportar productos a cualquier parte del mundo. Esto también hace más fácil el exportar productos sin tener que viajar. Finalmente, tales sistemas de información y comunicación son la médula de las redes globales, asociaciones y alianzas que han emergido.

Las maneras en que pensamos acerca del comercio internacional, al igual que acerca de las maneras en que éste es conducido, han sido absolutamente transformadas por el poder de la tecnología actual.

## 5. REGLAS DE COMERCIO

Este capítulo describe algunos de los principales tipos de reglas que gobiernan la conducta del comercio internacional. Se revisa cómo han evolucionado los términos del comercio internacional en los últimos 20 años y cómo son actualmente. Asimismo, se conocen los principales mecanismos solución de controversias y se identifican las regulaciones específicas de países.

### 5.1. EL MARCO REGULATORIO INTERNACIONAL

La evolución del marco de trabajo de instituciones económicas internacionales ha sido paralizada por la emergencia de un grupo de “reglas del camino” internacionalmente aceptadas para gobernar la conducta de comercio internacional y mantener el tráfico fluyendo sin problemas; tales reglas definen los términos bajo los cuales el comercio internacional es conducido, y ello, asegura que las personas de negocios de diferentes países tengan el mismo entendimiento de sus derechos y responsabilidades bajo un contrato o transacción.

Las regulaciones de un país o de una región específica afectan el comercio; estas regulaciones tratan de lograr objetivos tales como: establecer estándares técnicos, protección al consumidor, vigilar la salud y la seguridad, o proteger el medio ambiente. Algunas son simplemente proteccionistas, lo que significa que buscan proteger el mercado de la competencia extranjera. Estas reglas algunas veces son referidas como barreras no-arancelarias, aunque varían de país a país, no obstante, ellas ejercen un impacto significativo en comercio.

Los comerciantes internacionales, que esperan hacer negocios con una región o mercado particular, deben estar conscientes de las regulaciones relevantes locales y como éstas pueden influenciar la conducta o rentabilidad de su empresa.

#### 5.1.1. DEFINIENDO TÉRMINOS COMERCIALES

En una transacción internacional, los términos que definan las condiciones serán claves para la manera en que se implementará el trato. Los términos también influyen el costo incurrido por el comprador y el vendedor.

La Cámara Internacional de Comercio (ICC) (<http://www.iccwbo.org>) ha establecido y publicado un grupo de reglas llamadas Incoterms (términos comerciales internacionales), para definir claramente los derechos y obligaciones de cada grupo involucrado en una transacción internacional, bajo diferentes condiciones. Escritos primero en 1923, los Incoterms han sido reconocidos como una práctica y eficiente manera de simplificar el proceso de comerciar internacionalmente.

Los Incoterms son un conjunto de reglas internacionales para la interpretación de los términos más comunes en el comercio internacional. Sirven para eliminar la incertidumbre asociada a las diferentes interpretaciones que se pueden dar para determinar las responsabilidades que asumen cada una de las partes involucradas en una transacción de comercio internacional.

Es frecuente que las personas que intervienen en el intercambio internacional no estén al tanto de los usos, costumbres y normativa comercial del país donde se localiza su contraparte, lo cual puede traer disputa y malentendidos entre los contratantes. Precisamente, la función de los Incoterms es minimizar esas discrepancias y evitarles a las partes el gasto de dinero y tiempo que ese tipo de disputas pueden ocasionar.

Los Incoterms responden al hecho de que los comerciantes que exportan e importan mercancías, necesitan capturar la esencia de la transacción bajo discusión o negociación al usar una serie de acrónimos para describir los términos básicos de compra y venta, tales como: FOB (Free On Board) (libre a bordo) o CIF (Cost, Insurance, Freight) (costo, seguro y flete). Los comerciantes experimentados entienden que utilizar estos términos es una parte importante de asignar responsabilidades, costos y riesgos entre el exportador y el importador.

Antes de que los términos fueran establecidos, por lo general, surgían malentendidos con respecto a las obligaciones de cada grupo en una transacción, también porque las prácticas comerciales varían de país a país, negociar acuerdos transnacionales era bastante difícil en ausencia de terminología común y claras responsabilidades. Los Incoterms proveen esa terminología y claridad, haciendo posible que personas de negocios de antecedentes muy diferentes puedan entender lo que está involucrado en una transacción. Eso, a su vez, no sólo ayuda a evitar malentendidos, disputas y litigaciones después, sino también lleva a una transacción más grande y rentable para todos los grupos.

Los temas más importantes definidos por los Incoterms son la naturaleza y extensión de las obligaciones de entrega del vendedor, y el punto en el cual la propiedad de los productos pasa del vendedor al comprador. Una vez que se pasa el título de propiedad, el comprador es obligado a pagar por los productos y es responsable por cualquier daño subsecuente a éstos. El asunto vital adicional vinculado a los Incoterms es, por lo tanto, que el pago se realiza cuando el vendedor muestra, con pruebas documentales, que ha cumplido con sus obligaciones en su totalidad.

### **5.1.2. CATEGORÍAS DE INCOTERMS**

A continuación, se presenta un resumen de la evolución de los Incoterms en los últimos 20 años, en los que ha pasado por 3 actualizaciones.

Los Incoterms suelen resumirse utilizando las tres primeras siglas del término en inglés y se utilizan a la hora de establecer los términos del contrato de compraventa, y determinan a quién corresponde la responsabilidad de cada parte del negocio establecido.

Los Incoterms están agrupados en cuatro categorías, que representan un aumento continuo de las responsabilidades para el vendedor (exportador):

- Los términos E
- Los términos F
- Los términos C
- Los términos D

Los términos del grupo E son llamados términos de salida, los de los grupos F y C son términos relacionados a contratos de envío (transporte), mientras que el grupo D son parte de los contratos de arribo (entrega). Cada término representa una diferente repartición de las responsabilidades de los miembros de la negociación con base en las obligaciones de transporte, costos y riesgos.

#### **5.1.2.1. Incoterms 2000**

Esta actualización simplificó el formato para que fueran más fáciles de usar y distribuyó mejor la distribución de las responsabilidades durante el despacho de aduanas.

La Tabla siguiente muestra las obligaciones de transporte, costos y riesgos del comprador y vendedor bajo Incoterms 2000.



Tabla 24. **Obligaciones de transporte, costos y riesgos del comprador y vendedor bajo Incoterms 2000.**

<b>GRUPO E: Salida</b>		<b>Bajo EXW, el vendedor minimiza sus riesgos al poner sus productos a disposición en su propio territorio</b>
<b>Término</b>	<b>Definición</b>	<b>Obligaciones de las partes</b>
<b>EXW</b>	Ex Works <i>Libre en fábrica</i> (...lugar designado)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transporte a cargo del comprador.</li> <li>2. Los riesgos se transfieren del vendedor al comprador cuando el producto está a disposición del comprador.</li> <li>3. El costo se transfiere del vendedor al comprador cuando el producto está a disposición del comprador.</li> </ol>
<b>GRUPO F</b>		<b>Bajo términos F, y bajo FCA a menos que se acuerde lo contrario, el vendedor se encarga y paga por el pre-traslado en el país que exportará.</b>
<b>Traslado principal no es pagado por el vendedor</b>		
<b>Término</b>	<b>Definición</b>	<b>Obligaciones de las partes</b>
<b>FCA</b>	Free Carrier <i>Transportista gratis</i> (...lugar designado)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transporte a cargo del comprador, o por el vendedor en nombre del comprador.</li> <li>2. Los riesgos se transfieren del vendedor al comprador cuando el producto ha sido entregado al transportista al lugar designado.</li> <li>3. El costo se transfiere del vendedor al comprador cuando el producto ha sido entregado al transportista al lugar designado.</li> </ol>
<b>FAS</b>	Free alongside ship <i>Libre al lado del barco</i> (...puerto de envío designado)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transporte a cargo del comprador.</li> <li>2. Los riesgos se transfieren del vendedor al comprador cuando el producto ha sido puesto a un lado del barco.</li> <li>3. El costo se transfiere del vendedor al comprador cuando el producto ha sido puesto a un lado del barco.</li> </ol>
<b>FOB</b>	Free on Board <i>Libre abordó</i> (...puerto de envío designado)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transporte a cargo del comprador.</li> <li>2. Los riesgos se transfieren del vendedor al comprador cuando el producto pasa los rieles del barco.</li> <li>3. El costo se transfiere del vendedor al comprador cuando el producto pasa los rieles del barco.</li> </ol>



**GRUPO C: Transporte principal pagado por el vendedor** Bajo términos C, el vendedor se encarga y paga por el transporte principal sin asumir el riesgo del transporte principal

Término	Definición	Obligaciones de las partes
<b>CFR</b>	Cost and Freight <i>Costo y carga</i> (...puerto de envío designado)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transporte a cargo del vendedor.</li> <li>2. Los riesgos se transfieren del vendedor al comprador cuando el producto pasa los rieles del barco.</li> <li>3. El costo se transfiere en el puerto de destino, con el comprador pagando costos que no son para la cuenta del vendedor bajo el contrato de transporte.</li> </ol>
<b>CIF</b>	Cost, Insurance and Freight <i>Costo, seguros y Flete</i> (...puerto de envío nombrado)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transporte y seguro a cargo del vendedor.</li> <li>2. Los riesgos se transfieren del vendedor al comprador cuando el producto pasa los rieles del barco.</li> <li>3. El costo se transfiere en el puerto de destino, con el comprador pagando costos que no son para la cuenta del vendedor bajo el contrato de transporte.</li> </ol>
<b>CPT</b>	Carriage paid to <i>Transporte pagado a</i> (...lugar de destino nombrado)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Traslado a cargo del vendedor.</li> <li>2. Los riesgos se transfieren del vendedor al comprador cuando el producto ha sido entregado al transportista.</li> <li>3. El costo se transfiere en el lugar de destino, con el comprador pagando costos que no son para la cuenta del vendedor bajo el contrato de transporte.</li> </ol>
<b>CIP</b>	Carriage and insurance paid <i>Transporte y seguro pagado</i> (...lugar de destino nombrado)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transporte y seguro a cargo del vendedor.</li> <li>2. Los riesgos se transfieren del vendedor al comprador cuando el producto ha sido entregado al transportista.</li> <li>3. El costo se transfiere en el lugar de destino, con el comprador pagando costos que no son para la cuenta del vendedor bajo el contrato de transporte.</li> </ol>

**GRUPO D: Arribo**

Bajo los términos D, los costos y riesgos del vendedor se maximizan porque el vendedor debe tener los productos disponibles al arribo en el destino acordado.

Término	Definición	Obligaciones de las partes
<b>DAF</b>	Delivered at frontier <i>Entregado en la Frontera</i> (lugar nombrado)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transporte a cargo del vendedor.</li> <li>2. Los riesgos se transfieren del vendedor al comprador cuando el producto ha sido entregado a la frontera.</li> <li>3. El costo se transfiere del vendedor al comprador cuando el producto ha sido entregado a la frontera.</li> </ol>

<b>DES</b>	Delivered ex ship <i>Entrega ex barco</i> (...puerto de envío nombrado)		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transporte a cargo del vendedor.</li> <li>2. Los riesgos se transfieren del vendedor al comprador cuando el producto es colocado a disposición del comprador a bordo del barco.</li> <li>3. El costo se transfiere del vendedor al comprador cuando el producto ha sido entregado al transportista al lugar nombrado.</li> </ol>
<b>DEQ</b>	Delivered ex quay <i>Entrega ex muelle</i> (...puerto de envío nombrado)		<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transporte a cargo del vendedor.</li> <li>2. Los riesgos se transfieren del vendedor al comprador cuando el producto es colocado a disposición del comprador en el muelle.</li> <li>3. El costo se transfiere del vendedor al comprador cuando el producto es colocado a disposición del comprador en el muelle.</li> </ol>
<b>DDU</b>	Delivered Unpaid <i>Entregado sin pago de impuestos</i> (lugar de destino nombrado)	Duty	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transporte a cargo del vendedor.</li> <li>2. Los riesgos se transfieren del vendedor al comprador cuando el producto está a disposición del comprador.</li> <li>3. Los costos se transfieren del vendedor al comprador cuando el producto está a disposición del comprador.</li> </ol>
<b>DDP</b>	Delivered Paid <i>Entregado con pagos de impuestos</i> (lugar de destino nombrado)	Duty	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Transporte a cargo del vendedor.</li> <li>2. Los riesgos se transfieren del vendedor al comprador cuando el producto está a disposición del comprador.</li> <li>3. Los costos se transfieren del vendedor al comprador cuando el producto está a disposición del comprador.</li> </ol>

### 5.1.2.2. Incoterms 2010

En esta versión se eliminaron 4 Incoterms (DAF, DES, DEQ, DDU) y se crearon dos nuevos: DAT y DAP. Por lo que se pasó de 13 a 11 términos. Además, se añadieron modificaciones que obligaban al comprador y al vendedor a cooperar en el intercambio de información como medida de seguridad.

Asimismo, otra modificación fue que se pasó de agrupar los Incoterms en 4 categorías (E: salida; F: transporte principal no pago; C: transporte principal pago, y D: llegada), a hacerlo en 2 grupos: para cualquier modalidad de transporte, y otro para vía marítima. En síntesis, los aspectos destacados de esta actualización fueron:

- Reducción: de 13 a 11 Reglas.
- Zonas Francas: reconoce operaciones entre mercados únicos.
- Comunicación Electrónica: considera el incremento en el uso de documentos electrónicos en cualquier plataforma.
- Incremento Seguridad: reconoce impacto de eventos.
- Nuevas prácticas de transporte: reconoce los cambios de la última década.
- Neutraliza el género: vendedor (a) / comprador (a).<sup>49</sup>

Tabla 25. **Obligaciones del comprador y vendedor bajo Incoterms 2010.**

Incoterms 2010			
Término	Definición	Obligaciones del vendedor (a)	Obligaciones del comprador (a)
<b>GRUPO E: SALIDA</b>		Único término por el que el vendedor (a) pone las mercancías a disposición del comprador (a) en el local del vendedor(a)	
<b>EXW</b>	Ex Works En fábrica (lugar convenido)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner la mercancía a disposición del comprador en el establecimiento del vendedor (sin subir la mercancía al transporte)</li> <li>• Este término representa la mínima obligación para el vendedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asumir el costo del riesgo inherente al transporte, incluyendo seguimiento en tránsito, reclamaciones, etc.</li> <li>• Efectuar el despacho de exportación de la mercancía</li> </ul>
<b>GRUPO F: TRANSPORTE PRINCIPAL NO PAGADO</b>		El vendedor se encarga de entregar la mercancía a un medio de transporte escogido por el comprador	
<b>FCA</b>	Free Carrier Libre Transportista (lugar convenido)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar la mercancía al comprador en el local del vendedor (cargada en el transporte). Si se entrega en otro lugar, el comprador no estará obligado a descargar la mercancía de su transporte, ni subirla al transporte del comprador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elegir el modo de transporte y transportista.</li> <li>• Asumir gastos y riesgos de la mercancía desde que el transportista se hace cargo de ella en el lugar convenido.</li> </ul>
<b>FAS*</b>	Free Alone Side Ship Libre al Costado del Buque (puerto de carga convenido)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar la mercancía a un costado del buque en el puerto marítimo de embarque y con el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elegir empresa Naviera y dar nombre del buque al vendedor.</li> </ul>

<sup>49</sup> Pro-Chile (2011) Modificaciones efectuadas a las reglas Incoterms<sup>®</sup> 2010 con respecto a los Incoterms 2000. Recuperado de: <http://www.zulueta.cl/archivos/Incoterms2011.pdf>

<b>Incoterms 2010</b>			
<b>Término</b>	<b>Definición</b>	<b>Obligaciones del vendedor (a)</b>	<b>Obligaciones del comprador (a)</b>
		<p>despacho de exportación ya efectuado. No incluye subirla a bordo del buque.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En ese lugar termina la responsabilidad del vendedor sobre daño o pérdida de la mercancía.</li> <li>• Cuando la mercancía se entrega en la terminal de contenedores o de carga del puerto de embarque, se considera que se transfirió el riesgo al comprador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pagar flete y asumir el riesgo de la mercancía desde que el vendedor la entrega al costado del buque.</li> </ul>
<b>FOB*</b>	Free On Board Libre a Bordo (puerto de carga convenido)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar la mercancía a bordo del buque en el puerto marítimo de embarque. La responsabilidad del vendedor por cualquier daño o pérdida de la mercancía se transmite al comprador una vez que la mercancía ha sido declarada a bordo del buque, lo que implica que el transportista tiene la custodia de los bienes.</li> <li>• Si la entrega de la mercancía se realiza en la terminal de contenedores o de carga del puerto de embarque, y no a bordo del buque, FOB no es el Incoterms adecuado y se recomienda el uso del FCA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Designar y reservar el buque.</li> <li>• Correr con los gastos y riesgos inherentes a la mercancía desde que ésta ha sido declarada a bordo del buque.</li> </ul>
<b>GRUPO C: TRANSPORTE DE PRINCIPAL PAGADO</b>		El vendedor contrata el transporte sin asumir riesgos de pérdida o daño de la mercancía o costos adicionales después de la carga y despacho	
<b>CFR*</b>	Cost And Freight Costo y flete (puerto de destino convenido)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El vendedor es responsable de entregar la mercancía en el puerto marítimo de embarque y de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asumir cualquier gasto adicional y riesgo de pérdida o deterioro y su reclamación y seguimiento desde que la</li> </ul>

<b>Incoterms 2010</b>			
<b>Término</b>	<b>Definición</b>	<b>Obligaciones del vendedor (a)</b>	<b>Obligaciones del comprador (a)</b>
		<p>manera más precisa, la entrega concluye exactamente cuando los bienes son puestos a bordo del buque, igual que en el FOB, teniendo como diferencia sustancial que con CFR el vendedor debe contratar el transporte internacional y pagar el flete.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando el vendedor no esté dispuesto a asumir la responsabilidad de entregar la mercancía a bordo del buque, entonces el Incoterms CPT es la opción apropiada.</li> </ul>	<p>mercancía ha sido declarada a bordo del buque en el puerto de embarque.</p>
<b>CIF*</b>	<p>Cost, Insurance &amp; Freight Costo, Seguro y Flete (puerto de destino convenido)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significa lo mismo que el CFR con la adición del Seguro Marítimo (hasta el puerto de destino convenido). El seguro debe contratarse amparando el 110% del valor CIF.</li> <li>• Cuando el vendedor no esté dispuesto a asumir la responsabilidad de entregar la mercancía a bordo del buque sino en la terminal de contenedores en el puerto marítimo de embarque, entonces el Incoterms CIP es la opción apropiada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aunque el vendedor contrata y paga el seguro, la mercancía viaja a riesgo del comprador, quien es el beneficiario de la póliza por designación directa o por el carácter transferible de la misma.</li> </ul>
<b>CPT</b>	<p>Carriage Paid To Transporte pagado hasta (lugar de destino convenido)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar a transportista o persona designada por vendedor en lugar acordado (si se acordó), contratando y pagando transporte para llevar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asumir los riesgos inherentes a la mercancía desde que el vendedor la entrega al primer transportista, así como cualquier gasto adicional en</li> </ul>

<b>Incoterms 2010</b>			
<b>Término</b>	<b>Definición</b>	<b>Obligaciones del vendedor (a)</b>	<b>Obligaciones del comprador (a)</b>
		<p>mercancía al lugar de destino designado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dos puntos críticos: Transmisión de riesgos y transferencia de costos.</li> <li>• Varios transportistas, transferencia se darán por default al entregar al 1° transportista elegido por el vendedor.</li> <li>• Especificar en contrato si desea que el riesgo se transmita en una etapa posterior.</li> </ul>	<p>tránsito (carga, descarga, daños en tránsito, etc.)</p>
<b>CIP</b>	Carriage, Insurance Paid To Transporte y Seguro pagados hasta (lugar de destino convenidos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significa lo mismo que CPT con la adición del seguro contra pérdida o daño a mercancía durante su transporte (hasta el punto de entrega convenido). El seguro debe contratarse amparando el 110% del valor CIP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asumir los riesgos inherentes a la mercancía desde que el vendedor la entrega al primer transportista, así como cualquier gasto adicional en tránsito (carga, descarga, daños en tránsito, etc.)</li> <li>• Comprador debe advertirle al vendedor que, si desea más protección, necesita acordar expresamente monto del seguro, o concretar sus propios acuerdos para el seguro extra.</li> </ul>
<b>GRUPO D: LLEGADA</b>			
<b>DAP</b>	Delivered At Place Entrega en Lugar (lugar de destino convenido)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significa que el vendedor es responsable de entregar la mercancía en el lugar convenido sin bajarla del último medio de transporte utilizado.</li> <li>• Todos los riesgos y costos de la mercancía desde la fábrica, bodega o almacén del vendedor hasta el lugar de destino (sin la descarga)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asumir los riesgos inherentes de la mercancía desde que el vendedor la entrega en el lugar acordado, sin bajarla del último medio de transporte utilizado.</li> <li>• Si el comprador no está dispuesto a asumir el riesgo de descarga y prefiere que el vendedor sea quien lo</li> </ul>

<b>Incoterms 2010</b>			
<b>Término</b>	<b>Definición</b>	<b>Obligaciones del vendedor (a)</b>	<b>Obligaciones del comprador (a)</b>
		de la mercancía del último medio de transporte), son por cuenta y a cargo del vendedor.	absorba y que la entrega concluya con la descarga de la mercancía puesta en un terminal de carga o de contenedores del lugar de destino convenido, entonces el Incoterms DAT sería el adecuado.
<b>DAT</b>	Delivered At Terminal Entrega en la Terminal (lugar de destino convenido)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significa que el vendedor es responsable de entregar la mercancía en la terminal de carga o de contenedores en el lugar de destino convenido descargada del vehículo de llegada.</li> <li>• Todos los riesgos y costos de la mercancía desde la fábrica, bodega o almacén del vendedor hasta la entrega en la terminal de carga del lugar de destino convenido son por cuenta y a cargo del vendedor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asume los riesgos inherentes de la mercancía desde que el vendedor la entrega en el lugar acordado, descargada del medio de transporte.</li> </ul>
<b>DDP</b>	Delivered Duty Paid Entrega en destino con derechos pagados (lugar de destino convenido)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar la mercancía por su cuenta, a disposición del comprador, en el lugar de destino convenido en el país del comprador, incluidas las maniobras de descarga.</li> <li>• Efectuar el despacho de exportación e importación de la mercancía.</li> <li>• Representa la máxima obligación para el vendedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asumir los riesgos y gastos de descarga de la mercancía del último medio de transporte.</li> </ul>

\*Nota: para transporte marítimo y vías navegables interiores (ambos puertos)  
Elaboración propia con datos de Pro Chile (2011).



### 5.1.2.3. Incoterms 2020

En la actualización 2020 de los Incoterms los principales cambios fueron los siguientes:

- Se cambió el Incoterm DAT (Delivered At Terminal, Entregado en terminal) por el Incoterm DPU (Delivered at Place Unloaded; Entregado en el lugar descargado) e indica descarga y entrega de la mercancía en un lugar acordado.
- Se modificó el FCA (Free Carrier; Libre transportista) para que permita que los conocimientos de embarque (Bills of Lading; B/L) puedan emitirse después de cargar la mercancía.
- Permite que tanto en el FCA como en el DPU el transporte se pueda realizar por cuenta propia, en vez de a través de un tercero.
- Se estableció en el Incoterm CIF (Cost, Insurance and Freight; Coste, seguro y flete) un nuevo nivel de cobertura mínima del seguro para las mercancías comenzando a utilizar la cláusula ICC (A), aunque estos pueden continuar negociándose.
- Se prescindió del agrupamiento de los Incoterms (grupo E, F, C, D) y se simplificó en dos grandes grupos:
  - Transporte multimodal: EXW, FCA, CPT, CIP, DAP, DPU y DDP.
  - Transporte marítimo: FAS, FOB, CFR, CIF, CPT y CIP.
- Los exportadores e importadores ahora deben proporcionar toda la información posible sobre los procedimientos y problemas de seguridad que pudieran producirse.
- Obligatoriedad de pesaje de las mercancías para exportadores.
- Se sustituyeron las Notas de orientación por Notas explicativas en cada Incoterm.<sup>50</sup>

Tabla 26. **Obligaciones del comprador y vendedor bajo Incoterms 2020**

Incoterms 2020			
Término	Definición	Obligaciones del vendedor (a)	Obligaciones del comprador (a)
<b>Grupo E</b>			
<b>EXW</b>	Ex Works En fábrica (lugar de entrega designado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asume los costes de embalaje, verificación y marcado de la mercancía.</li> <li>• Se encarga de cualquier requerimiento específico sobre el embalaje que</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carga de la mercancía en el primer medio de transporte.</li> <li>• Transporte interior en el país del vendedor, bien sea con un transportista contratado por el comprador</li> </ul>

<sup>50</sup> VisualTrans (2022, 15 de enero). Incoterms 2020: Cambios y actualizaciones, vigentes en 2022. Recuperado de: <https://visualtrans.com/noticias/incoterms-2020-cambios-y-actualizaciones/>

<b>Incoterms 2020</b>			
<b>Término</b>	<b>Definición</b>	<b>Obligaciones del vendedor (a)</b>	<b>Obligaciones del comprador (a)</b>
		establezca el comprador y que figure en el contrato de compraventa.	<p>o con medios de transporte propios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de los requisitos de seguridad en el transporte hasta el lugar de entrega.</li> <li>• Costes a la salida en el país del vendedor.</li> <li>• Trámites, costes e impuestos del despacho aduanero de exportación e importación.</li> <li>• Transporte principal hasta el país de destino.</li> <li>• Seguro de transporte (en caso de que se contrate).</li> <li>• Costes a la llegada en el país del comprador.</li> <li>• Transporte interior desde la terminal, puerto, aeropuerto, hasta las instalaciones del comprador</li> <li>• Descarga de la mercancía en las instalaciones del comprador.</li> </ul>
<b>GRUPO F</b>		<b>Entrega indirecta, sin pago del transporte principal</b>	
<b>FCA</b>	Free Carrier En fábrica (lugar de entrega designado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de embalaje, verificación y marcado de la mercancía.</li> <li>• Transporte interior en el país del vendedor, bien sea con un transportista contratado por el vendedor o con medios de transporte propios.</li> <li>• Carga de la mercancía en el primer medio de transporte.</li> <li>• Trámites, costes e impuestos del despacho aduanero de exportación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costes a la salida en el país del vendedor.</li> <li>• Transporte principal hasta el país de destino.</li> <li>• Cumplimiento de los requisitos de seguridad en el transporte hasta el lugar de entrega.</li> <li>• Seguro de transporte (en el caso de que se contrate).</li> <li>• Costes a la llegada en el país del comprador.</li> <li>• Trámites, costes e impuestos del despacho aduanero de tránsito y de importación.</li> </ul>

Incoterms 2020			
Término	Definición	Obligaciones del vendedor (a)	Obligaciones del comprador (a)
<b>FAS</b>	Free Alongside Ship Franco al Costado del Buque (puerto de embarque designado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de embalaje, verificación y marcado de la mercancía.</li> <li>• Carga de la mercancía en el primer medio de transporte.</li> <li>• Transporte interior en el país del vendedor, bien sea con un transportista contratado por el vendedor o con medios propios.</li> <li>• Trámites, costes e impuestos del despacho aduanero de exportación.</li> <li>• Costes en el puerto de embarque.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte interior en el país del comprador bien sea con un transportista contratado por el comprador o con medios de transporte propios.</li> <li>• Descarga de la mercancía en las instalaciones del comprador.</li> <li>• Carga en el buque, en el puerto de embarque.</li> <li>• Transporte principal en el buque hasta el país de destino.</li> <li>• Cumplimiento de los requisitos de seguridad en el transporte hasta el lugar de entrega.</li> <li>• Seguro de transporte (en el caso de que se contrate).</li> <li>• Costes en el puerto de destino.</li> <li>• Trámites, costes e impuestos del despacho aduanero de tránsito y de importación.</li> <li>• Transporte interior en del comprador, bien sea con un transportista contratado por el comprador o con medios propios.</li> <li>• Descarga de la mercancía en las instalaciones del comprador.</li> </ul>
<b>FOB</b>	Free on Board Franco a Bordo (puerto de embarque designado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de embalaje, verificación y marcado de la mercancía.</li> <li>• Carga de la mercancía en el primer medio de transporte.</li> <li>• Transporte interior en el país del vendedor, bien sea con un transportista contratado por</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transporte principal en el buque hasta el país de destino.</li> <li>• Cumplimiento de los requisitos en la seguridad del transporte hasta el lugar de entrega.</li> </ul>

<b>Incoterms 2020</b>			
<b>Término</b>	<b>Definición</b>	<b>Obligaciones del vendedor (a)</b>	<b>Obligaciones del comprador (a)</b>
		<p>el vendedor o con medios de transporte propios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trámites, costes e impuestos del despacho aduanero de exportación.</li> <li>• Costes en el puerto de embarque.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguro de transporte (en el caso de que se contrate).</li> <li>• Costes en el puerto de destino.</li> <li>• Trámites, costes e impuestos del despacho aduanero de tránsito y de importación.</li> <li>• Transporte interior en el país del comprador, bien sea con un transportista contratado por el comprador o con medios de transporte propios.</li> <li>• Descarga de la mercancía en las instalaciones del comprador.</li> </ul>
<b>GRUPO C</b>		<b>Entrega indirecta, con pago del transporte principal</b>	
<b>CPT</b>	Carriage Paid To Transporte Pagado Hasta (lugar de destino designado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de embalaje, verificación y marcado de la mercancía.</li> <li>• Carga de la mercancía en el primer medio de transporte.</li> <li>• Transporte interior hasta el lugar de entrega en el país del vendedor, bien sea con un transportista contratado por el vendedor o con medios de transporte propios.</li> <li>• Cumplimiento de los requisitos de seguridad en el transporte hasta el lugar de entrega.</li> <li>• Trámites, costes e impuestos del despacho aduanero de exportación.</li> <li>• Costes a la salida en el país del vendedor.</li> <li>• Transporte principal hasta el país de destino.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguro de transporte (si se contrata).</li> <li>• Costes a la llegada en el país del comprador, se excluyen los costes de descarga cuando sean por cuenta del vendedor según el contrato de transportes.</li> <li>• Trámites, costes e impuestos del despacho aduanero de tránsito y de importación.</li> <li>• Transporte interior en el país del comprador, bien sea con un transportista contratado por el comprador o con medios de transporte propios.</li> <li>• Descarga de la mercancía en las instalaciones del comprador.</li> </ul>

<b>Incoterms 2020</b>			
<b>Término</b>	<b>Definición</b>	<b>Obligaciones del vendedor (a)</b>	<b>Obligaciones del comprador (a)</b>
<b>CFR</b>	Cost and Freight Coste y Flete (puerto de destino designado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de embalaje, verificación y marcado de la mercancía.</li> <li>• Carga de la mercancía en el primer medio de transporte.</li> <li>• Transporte interior en el país del vendedor, bien sea con un transportista contratado por el vendedor o con medios de transporte propios.</li> <li>• Cumplimiento de los requisitos de seguridad en el transporte hasta el lugar de entrega.</li> <li>• Trámites, costes e impuestos del despacho aduanero de exportación.</li> <li>• Costes en el puerto de embarque.</li> <li>• Transporte principal en el buque hasta el país de destino.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguro de transporte (si se contrata).</li> <li>• Costes en el puerto de destino, se excluyen los costes de descarga cuando sean por cuenta del vendedor según el contrato de transporte.</li> <li>• Trámites, costes e impuestos del despacho aduanero de tránsito y de importación.</li> <li>• Transporte interior en el país del comprador, bien sea con un transportista contratado por el comprador o con medios de transporte propios.</li> <li>• Descarga de la mercancía en las instalaciones del comprador.</li> </ul>
<b>CIP</b>	Carriage Insurance and Paid to Coste y Seguro Pagado hasta (lugar de destino designado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de embalaje, verificación y marcado de la mercancía.</li> <li>• Carga de la mercancía en el primer medio de transporte.</li> <li>• Transporte interior en el país del vendedor, bien sea con un transportista contratado por el vendedor o con medios de transporte propios.</li> <li>• Cumplimiento de los requisitos de seguridad en el transporte hasta el lugar de entrega.</li> <li>• Trámites, costes e impuestos del despacho aduanero de exportación.</li> <li>• Costes a la salida en el país del vendedor.</li> <li>• Transporte principal hasta el país de destino.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costes a la llegada en el país del comprador. Se excluyen los costes de descarga cuando sean por cuenta del vendedor según el contrato de transportes.</li> <li>• Trámites, costes e impuestos del despacho aduanero de tránsito y de importación.</li> <li>• Transporte interior en el país del comprador, bien sea con un transportista contratado por el comprador o con medios de transporte propios.</li> <li>• Descarga de la mercancía en las instalaciones del comprador.</li> </ul>

<b>Incoterms 2020</b>			
<b>Término</b>	<b>Definición</b>	<b>Obligaciones del vendedor (a)</b>	<b>Obligaciones del comprador (a)</b>
<b>CIF</b>	Cost, Insurance and Freight Coste, Seguro y Flete (puerto de destino designado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguro de transporte (coberturas mínimas) desde el lugar de entrega hasta el lugar de destino designado.</li> <li>• Costos de embalaje, verificación y marcado de la mercancía.</li> <li>• Carga de la mercancía en el primer medio de transporte.</li> <li>• Transporte interior en el país del vendedor, bien sea con un transportista contratado por el vendedor o con medios de transporte propios.</li> <li>• Cumplimiento de los requisitos de seguridad en el transporte hasta el lugar de entrega.</li> <li>• Trámites, costes e impuestos del despacho aduanero de exportación.</li> <li>• Costes en el puerto de embarque.</li> <li>• Transporte principal en el buque hasta el país de destino.</li> <li>• Seguro de transporte (coberturas mínimas) desde el puerto de embarque hasta el puerto de destino.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costes en el puerto de destino. Se excluyen los costes de descarga cuando sean por cuenta del vendedor según el contrato de transporte.</li> <li>• Trámites, costes e impuestos del despacho aduanero de tránsito e importación.</li> <li>• Transporte interior en el país del comprador, bien sea con un transportista contratado por el comprador o con medios de transporte propios.</li> <li>• Descarga de la mercancía en las instalaciones del comprador.</li> </ul>
<b>GRUPO D</b>		<b>Entrega directa en la llegada</b>	
<b>DAP</b>	Delivered at Place Entregada en Lugar (incluir el lugar de destino designado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de embalaje, verificación y marcado de la mercancía.</li> <li>• Carga de la mercancía en el primer medio de transporte.</li> <li>• Transporte interior en el país del vendedor bien sea con un transportista contratado por el vendedor o con medios de transporte propios.</li> <li>• Cumplimiento de los requisitos de seguridad en el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trámites, costes e impuestos del despacho aduanero de importación.</li> <li>• Transporte interior en el país del comprador hasta sus instalaciones bien sea con un transportista contratado por el comprador o con medios de transporte propios.</li> <li>• Descarga de la mercancía en las instalaciones del comprador.</li> </ul>

Incoterms 2020			
Término	Definición	Obligaciones del vendedor (a)	Obligaciones del comprador (a)
		<p>transporte hasta el lugar de entrega.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trámites, costes e impuestos del despacho aduanero de exportación y de tránsito.</li> <li>• Costes a la salida en el país del vendedor.</li> <li>• Transporte principal hasta el país de destino.</li> <li>• Seguro de transporte (si se contrata).</li> <li>• Costes a la llegada en el país del comprador.</li> <li>• Transporte interior hasta el lugar de entrega en el país del comprador.</li> </ul>	
<b>DPU</b>	<p>Delivered at Place Unloaded</p> <p>Entregada en Lugar Descargada (insertar el lugar de destino designado)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos de embalaje, verificación y marcado de la mercancía.</li> <li>• Carga de la mercancía en el primer medio de transporte.</li> <li>• Transporte interior en el país del vendedor, bien sea con un transportista contratado por el vendedor o con medios de transporte propios.</li> <li>• Cumplimiento de los requisitos de seguridad en el transporte hasta el lugar de entrega.</li> <li>• Trámites, costes e impuestos del despacho aduanero de exportación y de tránsito.</li> <li>• Costes a la salida en el país del vendedor.</li> <li>• Transporte principal hasta el país de destino.</li> <li>• Seguro de transporte (si se contrata)</li> <li>• Costes a la llegada en el país del comprador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trámites, costes e impuestos del despacho aduanero de importación.</li> <li>• Transporte interior en el país del comprador, bien sea con un transportista contratado por el comprador o con medios de transporte propios.</li> <li>• Descarga de la mercancía en las instalaciones del comprador.</li> </ul>

Incoterms 2020			
Término	Definición	Obligaciones del vendedor (a)	Obligaciones del comprador (a)
<b>DDP</b>	Delivered Duty Paid Entregada Derechos Pagados (incluir el lugar de destino designado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carga de la mercancía en el primer medio de transporte.</li> <li>• Transporte interior en el país del vendedor bien sea con un transportista contratado por el vendedor o con medios de transporte propios.</li> <li>• Cumplimiento de los requisitos de seguridad en el transporte hasta el lugar de entrega.</li> <li>• Trámites, costes e impuestos del despacho aduanero de exportación y de tránsito.</li> <li>• Costes a la salida en el país del vendedor.</li> <li>• Transporte principal hasta el país de destino.</li> <li>• Seguro de transporte (en caso de que se contrate).</li> <li>• Costes a la llegada en el país del comprador.</li> <li>• Trámites, costes e impuestos del despacho aduanero de importación.</li> <li>• Transporte interior en el país del comprador, bien sea con un transportista contratado por el vendedor o con medios de transporte propios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costes de descarga de la mercancía en el lugar de entrega.</li> </ul>

Elaboración propia con datos de Llamazares (2020). Guía práctica de los INCOTERMS® 2020

#### 5.1.2.4. Contratos de envío

- Bajo los términos E, el vendedor minimiza los riesgos al entregar los productos en sus instalaciones.
- Bajo los términos F (transporte principal no pagado por el vendedor), y bajo FCA, a no ser que se acuerde otra cosa, el vendedor tramita y paga por el pre – transporte en el país a exportar.



- Bajo término C (transporte principal pagado por el vendedor), el vendedor tramita y paga por el transporte principal sin asumir los riesgos de esta transportación.

#### **5.1.2.5. Contratos de arribo**

Únicamente con los términos D, las obligaciones de entrega del exportador y riesgos, se extienden hasta el país de destino. Los costos y riesgos del vendedor se maximizan porque éste debe hacer que el producto esté disponible al arribo al destino acordado.

### **5.2. SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS**

Individualmente, las empresas a veces enfrentan disputas en sus transacciones internacionales. La posibilidad de desacuerdo entre los signatarios de un contrato, a menudo, es anticipado en los términos del contrato, el cual puede también proveer un método para resolver la disputa. Si la negociación entre los grupos no resuelve el problema, hay tres técnicas de principales de resolución de controversias: mediación, arbitraje y litigación.

La litigación es costosa, inconveniente y compleja. Es por eso por lo que, para los intereses de las empresas, es mejor comprometerse en vez de usar las cortes para resolver problemas contractuales.

Contratos de largo plazo, al igual que los contratos con instituciones públicas, contienen cláusulas de mediación y conciliación; estas cláusulas normalmente requieren que las partes participen de un proceso de mediación formal, antes de proceder a más acciones adversarias, tales como el arbitraje. La mediación no es vinculante (el arbitraje sí), no hay perdedor o ganador, y los grupos no están obligados a la decisión del mediador.

Cuando la mediación no resuelve la disputa, la parte disconforme debe decidir si quiere arbitraje o litigación. Si el contrato también tiene una cláusula de arbitraje que cubre la disputa en cuestión, el demandante normalmente no puede iniciar una demanda formal inmediata.

El arbitraje encomienda la resolución de una disputa a un tercer grupo que es aceptado por ambas partes disputantes. Un arbitraje es vinculante para ambas partes.

Usualmente, la decisión de escoger el arbitraje como un mecanismo de resolución a una disputa, se toma durante la fase de negociación del contrato, y la cláusula apropiada de arbitraje forma parte del contrato.

Dos enfoques son posibles. Usando un enfoque, las partes pueden especificar en el contrato una serie de reglas para arreglar una disputa entre ellos. Para anticipar todas posibilidades, tales reglas pueden ser largas, pero también pueden ser inadecuadas o incompletas.

El segundo enfoque es usar las reglas existentes de algunas instituciones reconocidas como base para los procedimientos arbitrales. Comúnmente, las reglas escogidas incluyen los siguientes cuerpos:

- El ICC
- La Asociación Americana de Arbitraje (AAA)
- Comisión de las Naciones Unidas para el derecho mercantil internacional
- La Corte de Arbitraje Internacional de Londres
- Centro de Arbitraje Comercial Internacional de Columbia Británica
- El Centro de Arbitraje Nacional e Internacional Comercial de Quebec
- Corte Permanente de Arbitraje
- Comisión Interamericana de Arbitraje Comercial
- Centro de Arbitraje Comercial y Mediación para las Américas (CAMCA)

Conjuntamente, al especificar esta serie de reglas, cualquier cláusula de arbitraje en un contrato debe referirse a las leyes gobernantes para ser aplicadas al arbitraje, como también al idioma y ubicación del arbitraje, y el número de árbitros. Si estos detalles son omitidos, serán determinadas las reglas de la institución escogida, o por decisión del árbitro durante las sesiones preliminares al arbitraje. En la tabla siguiente se pueden observar las ventajas y desventajas del arbitraje.

**Tabla 27. Ventajas y desventajas del arbitraje.**

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El arbitraje puede ser algunas veces más rápido y barato que una litigación.</li> <li>• El proceso es más participativo y menos esotérico que una litigación.</li> <li>• El árbitro y las reglas, acompañando el arbitraje, pueden ser independientes o</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El arbitraje puede ser costoso y prolongado cuando la parte de la defensa no tiene una verdadera defensa. Podría rehusarse a pagar el costo del arbitraje, en tal caso, la carga entera del costo cae en la parte que inicia el proceso.</li> </ul>

Ventajas	Desventajas
<p>ambas del sistema legal, así limitando cualquier percepción de injusticia o favoritismo nacional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los árbitros pueden ser escogidos por su pericia en el área en disputa.</li> <li>• El proceso es informal, así la relación entre los grupos no se verá dañada.</li> <li>• La decisión (llamada laudo arbitral) es usualmente final y ejecutada sin apelación.</li> <li>• Los grupos pueden ubicar las audiciones donde quieran, sin obligación de horarios de corte o límites nacionales.</li> <li>• El arbitraje es privado, no igual a las litigaciones, las cuales tienen un fondo público. Arbitraje preserva el anonimato de los grupos, y sus asuntos de negocios del público y competidores.</li> <li>• El laudo puede hacerse valer a través del mundo sin algunos de los problemas involucrados en cumplir laudos foráneos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las partes, sin saberlo, pueden incluir una inapropiada cláusula de arbitraje en el contrato, tal como requerir que el arbitraje sea conducido en un país distante.</li> <li>• Al adoptar las reglas de arbitraje de una institución las partes sin saberlo pueden comprometerse a pagar honorarios adelantados por los servicios de la institución y sus árbitros.</li> <li>• No hay manera efectiva de incluir en el arbitraje a aquellos quienes puedan también ser responsables, pero no son parte del contrato original. Estas partes deberán ser demandadas separadamente con los costos consecuentes, inconveniencia e imprevisibilidad.</li> <li>• Los árbitros son menos predecibles que los jueces, ya que no están ligados por precedentes o sus decisiones no están sujetas a apelación.</li> <li>• Algunos temas, tales como: asuntos de solvencia y disputas antitrust, pueden ser “no- arbitrales” dependiendo del lugar donde el laudo debe hacerse cumplir.</li> </ul>

La principal dificultad del proceso de arbitraje internacional se encuentra en la ejecución. Una vez que el laudo se obtiene a través del arbitraje, no hay garantía de que será pagado. Si la corporación se convierte en deudor en quiebra o entra en quiebra, por ejemplo, la sentencia puede ser incobrable.

Para aumentar la credibilidad del proceso de arbitraje, la Convención de Nueva York exige que los laudos arbitrales en materia comercial internacional sean reconocidos y ejecutados por los tribunales nacionales de los países que son signatarios de la Convención.

Si sucediese que ni la mediación, ni el arbitraje presentan una solución viable, las partes tienen que recurrir a una demanda formal. Normalmente, un demandante exitoso recupera, además en adición al reclamo oficial, los intereses sobre el pago y una contribución a los honorarios de los abogados incurridos (esta contribución es

normalmente cerca de la mitad de las tasas reales legal). El demandante que pierde el arbitraje debe pagar los costos de cada demandado.

### **5.3. REGLAS CONTRA EL DUMPING Y PRÁCTICAS DE COMERCIO INJUSTAS**

Junto con muchas otras naciones, Costa Rica ha promulgado legislaciones sobre exportaciones, aranceles, aduanas, derechos compensatorios, derechos antidumping y subvenciones a las exportaciones. Tales leyes son parte de medidas internamente aceptadas que gobiernos utilizan para proteger sus industrias locales de la competencia internacional injusta, por ejemplo, la Organización Mundial del Comercio (OMC) les permite a sus países miembros adoptar medidas de protección contra el dumping, por lo general, en forma de derechos antidumping.

El dumping se define como la venta de bienes en un país extranjero a precios que están por debajo de los precios que la empresa suele cobrar en su propio mercado nacional. El dumping se considera una práctica desleal al comercio si se causa perjuicio a los productores locales de bienes similares. La autoridad competente para asuntos administrativos relacionados a la Aplicación de Medidas de antidumping es la Unidad de Prácticas Comerciales Desleales y Medidas de Salvaguardias bajo el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, y en Costa Rica, son regulados por el Reglamento Centroamericano sobre Prácticas Comerciales Desleales, aprobado en Mediante el DECRETO 33809-COMEX-MEIC.

El Reglamento se basa en las disposiciones del acuerdo pertinente de la OMC. En el marco del Reglamento, antes que Costa Rica pueda imponer derechos antidumping o compensatorios, debe hacer lo siguiente:

1. Determinar si se está produciendo dumping y
2. Establecer si el dumping ha causado, cause o pueda causar perjuicio material o el retraso de la producción local.

Las subvenciones, como el dumping, a veces se consideran prácticas comerciales desleales. Tanto la legislación costarricense como las regulaciones de la OMC reconocen que las subvenciones, generalmente, no distorsionan el comercio, y, por lo tanto, no deben imponerse medidas compensatorias, sin embargo, los subsidios o beneficios para programas disponibles sólo a determinadas empresas, pueden ser objeto de medidas compensatorias.

Los subsidios gubernamentales pueden distorsionar el comercio internacional, ya que puede afectar directamente a los precios internacionales. Los subsidios del gobierno pueden ser los siguientes:

- Subvenciones a compradores extranjeros,
- Asistencia directa a los productores nacionales o
- Asistencia indirecta a productores nacionales.

Los subsidios que se consideran prácticas desleales de comercio son aquellos que están destinados a estimular la producción para la exportación en determinados sectores o empresas, y que, por lo tanto, no son parte de los programas de gobierno generalmente disponibles.

Si bien, los subsidios directos son generalmente fáciles de comprobar, lo mismo no puede decirse acerca de los subsidios indirectos. Para determinar si el gobierno de un país exportador está proporcionando una subvención indirecta a empresas, el país que compra puede comparar las prácticas de ese gobierno a los de su propio gobierno hacia el mismo sector industrial. Si hay diferencias significativas en el trato, a menudo, las diferencias se consideran que representan subsidios indirectos.

Los bienes exportados que se han beneficiado de los subsidios del gobierno en su país de origen pueden dañar las industrias nacionales en el país importador. Cuando este es el caso, muchos países permiten la pena de la imposición de tarifas o derechos compensatorios (impuestos de importación) en los productos subsidiados importados. Estos derechos están diseñados para eliminar la ventaja en los costos, obtenida como resultado de las subvenciones.

Los derechos compensatorios sólo pueden ser impuestos a las importaciones subvencionadas que amenazan con infligir, o están causando un perjuicio importante a la industria local.

#### **5.4. REGLAMENTOS TÉCNICOS**

En la mayoría de los países industrializados, muchos productos de consumo están sujetos a estrictos reglamentos técnicos, por ejemplo, productos electrónicos para el consumo final debe responder a regulaciones que legislan asuntos tales como: operación técnica, rendimiento, seguridad, y durabilidad.

Para asegurarse de que un producto posea las regulaciones técnicas del país destinado, es recomendable que se contacte una asociación industrial, un comité de reglamentos técnicos o un oficial de aduanas en el mercado meta para obtener información detallada sobre cuáles regulaciones se pueden aplicar.

#### **5.4.1. SEGURIDAD**

El cumplimiento de la seguridad toma dos formas: cumplimiento medidas de seguridad de envío y cumplimiento de medidas de seguridad de productos.

*El cumplimiento de las medidas de seguridad en relación con el envío* aplica al embalaje y transporte apropiado de productos que puedan considerarse riesgosos. En algunos casos, también puede aplicarse a productos que puedan volverse perjudiciales si son empacados y transportados indebidamente. Lo anterior concierne sobre todo a los alimentos.

*El cumplimiento de medidas de seguridad en relación con el producto* significa que el producto debe cumplir con las regulaciones diseñadas para asegurar que cuando son usados, éstos no dañen al consumidor, propiedades o al ambiente. Las regulaciones de seguridad del producto deben ser promulgadas por diferentes niveles del gobierno dentro del mismo país y puede variar entre jurisdicciones. Por eso, es importante para el exportador y para el importador investigar las regulaciones rigurosamente.

Información sobre las normas de seguridad de algunos países se pueden obtener de cámaras o asociaciones específicas de la industria costarricense y representantes diplomáticos extranjeros en Costa Rica; el gobierno del país en cuestión (la OMC tiene a disposición del público las notificaciones de los países, el examen de políticas comerciales, entre otros recursos que pueden ayudar a completar la información necesaria sobre los estándares de seguridad de un determinado país [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/tpr\\_s/tpr\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tpr_s/tpr_s.htm)), y consultores de comercio internacional.

##### **5.4.1.1. Empaque**

En diferentes países, los estándares y las regulaciones incluyen el empaque del producto. Las compañías que contempla exportar deben obtener una copia de la legislación relevante, para asegurarse que su producto cumple con las disposiciones legales.

Las fuentes de información en empaque foráneo son similares a las fuentes de estándares de seguridad foráneas.

#### **5.4.1.2. Etiquetado**

El etiquetado del producto se refiere a la información proporcionada sobre el producto en sí, en el paquete en el cual es vendido. Esta información es de dos tipos: la requerida por ley y la proporcionada por el fabricante. Lo que tiene que estar en el producto, al igual que lo que no, está regulado en la mayoría de los países. El etiquetado de artículos de alimentos es una de las áreas más reguladas, ya que la etiqueta, a menudo, contiene una lista de ingredientes y sus componentes, un “consumir antes de” o “vender en”, fecha, e instrucciones de almacenaje.

Muchos grupos tienen que ver con el empackado de productos a ser exportados, incluyendo los siguientes:

- El exportador e importador,
- Compañías de transporte,
- Aduanas en los países exportadores e importadores,
- Autoridades portuarias y de almacenes,
- Compañías de seguros,
- Ministerios de salud,
- Agencias de protección al consumidor,
- Organizaciones de seguridad ocupacional y
- Accionistas de corporaciones públicas manejando y distribuyendo los productos.

#### **5.4.1.3. Calidad**

La calidad es uno de los estándares técnicos más comúnmente regulados. De hecho, el énfasis en la calidad aumenta la competencia internacional tanto que la calidad es el precio por pagar para mantenerse en el negocio. El nivel de calidad requerido y los estándares a lograr varían con el tipo de producto ofrecido. Dependiendo del producto, “calidad” puede significar que algunas o todas las siguientes condiciones sean verdaderas:

- el producto se desempeña a un nivel y estándar específico de operación,
- el material y componentes utilizados cumplen estándares específicos,
- el producto es resistente y duradero,
- el producto incorpora funciones de última generación,

- el producto puede adaptarse o mejorar con artículos nuevos o adicionales, a medida que estén disponibles y
- el fabricante dará soporte al producto en un espectro completo de servicios o después de la venta.

Las compañías de exportación encontraron que eran cuestionados repetidamente para que justificaran sus métodos y procesos de calidad a clientes foráneos. Estas justificaciones acarrear un costo significativo, por ello, el establecimiento de un solo grupo de extensos estándares de calidad fue propuesto. La Organización Internacional de Estandarización (ISO) es una federación mundial de estándares nacionales en 167 países (<https://www.iso.org/home.html>). ISO promueve la estandarización y actividades relacionadas alrededor del mundo para fomentar el intercambio internacional de productos y servicios y para desarrollar cooperación en las esferas de actividades intelectuales, científicas, tecnológicas y económicas.

En 1987, la organización desarrolló la ISO 9000, una serie de estándares de gestión y certeza de la calidad. Hoy, miles de negocios implementan la ISO 9000. La serie de estándares es una recopilación mundial de las mejores prácticas de calidad; prácticas que son independientes de las tecnologías utilizadas para producir los productos. Más de 80 países han adoptado la serie ISO 9000 como sus estándares nacionales. Grandes y pequeñas compañías usan estos estándares extensivamente, y el cumplimiento de éstos se está volviendo un requisito para hacer negocios. Los estándares están diseñados para darles un uso fácil, son genéricos y lógicos de seguir, y tienen un formato fácil de entender.

Si un vendedor quiere ser reconocido por vender el mejor producto posible y el comprador quiere comprar el mejor producto posible, ambos necesitan asegurarse de que los sistemas de calidad para la producción cumplan los estándares de ISO 9000. Para asegurarse de esto, el productor debe certificar esos sistemas. La certificación de la ISO 9000 requiere la opinión en sistemas de calidad de terceras personas, proporcionadas por organizaciones conocidas como certificadores.

La certificación involucra dos pasos básicos:

- una evaluación del manual de calidad de la compañía, el cual documenta los sistemas y políticas de calidad de la compañía y
- una auditoría interna de los sistemas de calidad de la compañía, para determinar cumplimientos con el manual.



La norma ISO 9000:2015 Sistemas de gestión de la calidad — Fundamentos y vocabulario proporciona los conceptos fundamentales, los principios y el vocabulario para los sistemas de gestión de la calidad (SGC) y proporciona la base para otras normas de SGC, para ayudar al usuario a entender los conceptos fundamentales, los principios y el vocabulario de gestión de la calidad para que pueda ser capaz de implementar de manera eficaz y eficiente un SGC y obtener valor de otras normas de SGC.

Asimismo, existe la ISO 9001:2015 Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos, esta es una norma que se aplica a los Sistemas de Gestión de Calidad de organizaciones públicas y privadas, independientemente de su tamaño o actividad empresarial. Se trata de un método de trabajo excelente para la mejora de la calidad de los productos y servicios, así como de la satisfacción del cliente.

La certificación es costosa y todo el proceso de verificación puede tardar de seis meses a un año. Puede que la compañía tenga que cambiar los estándares que no cumplan y capacitar personal para mantener la certificación.

En Costa Rica se adoptaron los estándares de la ISO 9000 (INTE/ISO 9000:2015) y la ISO 9001 (INTE/ISO 9001:2015), los cuales se pueden encontrar en el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO) (<https://www.inteco.org/>).

## **5.5. REGULACIONES EN SALUD Y MEDIO AMBIENTE**

Las regulaciones de salud y medio ambiente pueden afectar el comercio internacional; el exportador debe prestar atención a aquellas que gobiernan el contenido, transporte e impacto de varios productos. En particular, el exportador debería saber dónde encontrar las regulaciones y cómo aplicarlas a operaciones de negocios.

Antes del siglo XX, el comercio se conducía sin protección, ni estándares hacia los consumidores. Esto era aceptable cuando el producto era relativamente simple y el comprador podía determinar la calidad del producto a través de un examen directo.

Hoy, el impacto de productos en la salud no siempre puede ser determinado por un examen visual. Los países han reconocido la necesidad de tratar este problema y tener leyes implementadas para proteger a consumidores de productos peligrosos, defectuosos o mal hechos.

En virtud de esas leyes, tanto el importador como el exportador, por lo general, tienen la responsabilidad de garantizar que los productos cumplan con las normas aplicables.

En Costa Rica, el transporte de mercancías peligrosas, alimentos y productos farmacéuticos son los principales productos regulados, por la salud y seguridad de los costarricenses, por ejemplo, existen normas estrictas para la producción, transformación, envasado, almacenamiento y transporte de los diferentes tipos de los alimentos.

Las regulaciones ambientales pueden afectar la competitividad de los productos en los diferentes países, por ejemplo, la industria de la silvicultura, desde que las regulaciones de Estados Unidos exigen que cierto nivel de material reciclable se debe usar en la confección del papel periódico, muchos países han tenido que reducir la exportación de este papel a EE. UU.

Los problemas ambientales son parte de una tendencia internacional general y creciente; las compañías que deseen mantenerse activas y exitosas internacionalmente deben tomar estas tendencias en consideración cuando establecen sus procesos de producción, empaquetado y transporte.

#### **5.5.1. MANIPULACIÓN, TRANSPORTE Y ALMACENAMIENTO**

La manipulación, transporte y almacenamiento de productos y sustancias peligrosos son estrictamente regulados, ambos: doméstica e internacionalmente. Al igual que el exportador, el despachador es responsable por asegurar que se cumplan las regulaciones. Más aún, la persona transportando productos peligrosos debe estar entrenada y certificada para manipularlos con prudencia y deben tener siempre una certificación válida, mientras estén desempeñando actividades con productos peligrosos.

#### **5.5.2. EMPACADO**

Los requerimientos de empaquetado para productos peligrosos varían con el grado de riesgo poseído por el producto. Los productos se categorizan en un número de grupos de empaque.

### 5.5.3. MARCADO Y ETIQUETADO

Es responsabilidad del despachador, asegurar un marcado y etiquetado de productos con contenidos peligrosos.

### 5.5.4. DOCUMENTACIÓN

El despachador también es responsable por la documentación apropiada de una carga de productos peligrosos, antes de dárselos al portador. El documento de envío (usualmente la factura de desembarque) debe tener información muy específica. Más de 3 000 productos han sido identificados como peligrosos y agrupados en 9 categorías; dentro de cada clase, hay divisiones bajo las cuales los productos son aún más clasificados, para conocer más sobre el transporte y clasificación de mercancías peligrosas puede consultar el Libro de Recomendaciones relativas al Transporte de Mercancías Peligrosas, también conocido como Libro Naranja de la ONU. Severas penas son impuestas a personas que utilicen descripciones del paquete ficticias, o quien transporte paquetes que no cumplan los requerimientos de los estándares por los cuales están regulados.

## 5.6. ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO

En última instancia, exportadores pueden encontrar dificultades para comerciar mercancías, que parezcan injustas. Más allá de las dificultades para comerciar con socios comerciales, los exportadores pueden también experimentar requerimientos técnicos específicos del país, demasiado rigurosos, exorbitantes cantidades de obstáculos, o prohibiciones de productos que aplican a varios productos. Cualquiera que sea el caso, cuando las dificultades afectan la capacidad de comercio, el gobierno puede apelar a la OMC para resolver estas dificultades.

La OMC fue establecida el 1 de enero de 1995, con sus oficinas centrales en Ginebra, Suiza, reemplazó el Acuerdo General en Aranceles y Comercio (GATT), y se convirtió en la mayor entidad supervisora del comercio internacional. La organización fue creada para implementar el acuerdo GATT alcanzado durante su serie de negociaciones de comercio multilateral en Uruguay.

En general, las funciones del OMC son las siguientes:

- Administrar e implementar los acuerdos comerciales multilaterales y plurilaterales que conforman los acuerdos de la OMC.

- Actuar como un foro para negociaciones de comercio multilateral entre sus miembros.
- Resolver disputas comerciales entre los miembros de la OMC.
- Supervisar las políticas nacionales de comercio de sus miembros
- Brinda asistencia técnica y cursos de formación para los países en desarrollo
- Cooperar con otras instituciones internacionales involucradas en la confección de políticas económicas globales.

La OMC cubre el comercio de bienes, servicios, propiedad intelectual (tales como derechos de autor, patentes, marcas y secretos comerciales) e inversión; el GATT cubría el comercio de productos solamente.

Con la excepción de cuatro acuerdos plurilaterales de la OMC, todos los acuerdos de OMC son multilaterales y, por lo tanto, obligatorios para todos los miembros. La OMC está conformada por 164 países miembros, que representan el 98% del comercio mundial.

La membresía requiere un compromiso de adherirse a las reglas y disciplinas de la OMC, y proveer acceso al mercado de productos y servicios a otros miembros.

Los siguientes son los principios fundamentales de la OMC:

- No discriminación entre los países miembros: cualquier ventaja comercial concedida a un país es automáticamente ofrecido a todos los países (cláusula de nación más favorecida).
- Competición leal: todos los exportadores deben gozar de derechos de aduanas idénticos y justas condiciones de acceso a mercados, para ello se desalientan las prácticas desleales.
- Apertura del comercio: se dispone la reducción de los obstáculos al comercio como forma evidente de fomentar el comercio.
- Apoyo a los países poco desarrollados: este principio les da a los países en desarrollo acceso a mercados de países desarrollados y les concede periodos de transición para ajustarse a las disposiciones de la OMC.
- Solución de controversias comerciales en una jurisdicción internacional: el nuevo mecanismo de arreglos a disputas eficientes.
  - Previsibilidad y transparencia: las empresas, los inversores y los Gobiernos de otros países pueden confiar en que no se establecerán arbitrariamente obstáculos al comercio.

- Protección del medio ambiente: los acuerdos de la OMC permiten a los países miembros adoptar medidas para proteger el medio ambiente, no obstante, estas medidas no pueden crear obstáculos discriminatorios al comercio.
- Inclusión: procura construir un sistema comercial más inclusivo.
- Asociaciones: la OMC se mantiene en diálogo constante con la sociedad civil, los sindicatos, las universidades y los grupos empresariales.
- Comercio digital: la OMC reconoce que el comercio electrónico es cada vez más importante.<sup>51</sup>

### Algo en que pensar:

#### Regulaciones en salud y medio ambiente como barreras al comercio

El amianto o asbesto es utilizado como aglutinante en el cemento, como aislamiento y en materiales resistentes al fuego. También es un potente carcinógeno (agente causante de cáncer) con documentado vínculos con graves problemas de salud. El peligro surge cuando las pequeñas fibras de amianto se liberan y se inhalan. Las fibras causan crecimientos cancerosos en los pulmones, el revestimiento del pulmón y el abdomen, pero puede tomar 20 años o más para que aparezcan problemas de salud.

Como resultado, años atrás, cuando se encontró amiantos como cancerígenos, la mayoría de los hogares, edificios públicos y edificios del gobierno de Canadá se restauraron por completo para eliminar la base de amianto de aislamiento entre las paredes, sin embargo, Canadá desafió la prohibición francesa de las importaciones de amianto, argumentando que la preocupación de Francia de la salud pública no está apoyada por evidencia científica. Posteriormente, el panel de la OMC falló que le permite a la UE mantener una prohibición contra el amianto de Canadá. La decisión fue un duro golpe para Canadá, ya que la industria de 200 millones de dólares al año del amianto exportaba el 95 por ciento de su producción.<sup>52</sup>

Este conflicto comercial trae al relieve una cuestión muy importante en el comercio internacional: si un país decide que un producto no es seguro y aprueba una prohibición de su uso, ¿debería entonces permitir que un productor continúe exportando ese producto a otros países?

---

<sup>51</sup> OMC. (2022). Entender la OMC. Lo que propugnamos. Consultado en línea en: [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/what\\_stand\\_for\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/what_stand_for_s.htm)

<sup>52</sup> Jack, I. (2000) "EU has right to ban Canadian asbestos: WTO massive blow – Decision carries political overtones in Quebec", The Financial Post (June 14, 2000); and Bourse, M. (2000) "Canada's deadly trade in Asbestos". The South-North Development Monitor (March 25, 2000).

Los gobiernos argumentan que ningún país debe establecerse como una autoridad sobre la salud de otro país y las normas de seguridad. En general, se argumenta que los distintos gobiernos están en la mejor posición para establecer sus propias normas de salud y seguridad pública. Por lo tanto, los gobiernos extranjeros son simplemente "notificados" cuando un producto está prohibido, sin embargo, esta posición aparentemente neutral ha dado lugar a muchas situaciones en que los países han prohibido productos peligrosos en el país y a continuación de forma rutinaria, los enviaron a los países menos desarrollados, donde las normas de seguridad y las pruebas pueden faltar. Un ejemplo famoso es el del insecticida DDT que causan cáncer, que ha sido prohibido en América del Norte por más de 20 años, pero todavía se produce y exporta en la actualidad.

### 5.7. LA CÁMARA INTERNACIONAL DE COMERCIO (ICC)

La ICC es una organización no gubernamental ubicada en París. Representa y sirve al mundo de los negocios. Con miembros en más de 130 países, el ICC representa decenas de miles de compañías y organizaciones de negocios. Su red internacional incluye capítulos nacionales, regionales y locales. En adición, hay cámaras de comercio para diferentes sectores industriales.

La ICC desempeña un número importante de funciones internacionales, incluyendo las siguientes:

- Representar la comunidad de negocios mundiales nacional e internacionalmente,
- Promover el comercio mundial e inversión basado en competencia libre y justa; la armonía de prácticas comerciales, y formulación de terminología y guías para importadores y exportadores y
- Proveer un espectro creciente de servicios prácticos para negocios.

A través de sus subsidiarias, ICC Publicaciones, S.A., el ICC produce un amplio rango de publicaciones; también mantiene seminarios vocacionales y conferencias de negocios en ciudades de todo el mundo.

Los siguientes son algunos de los servicios de ICC y sus oficinas:

- La Corte de Arbitraje Internacional del ICC (París)
- Centro para Pericia Internacional del ICC (París)
- La Agencia Marítima Internacional del ICC (Londres)
- La Agencia de Crimen Comercial del ICC (Londres)

- La Agencia de Inteligencia en Falsificaciones del ICC (Londres)
- La Agencia Internacional de la Cámara de Comercio del ICC (París)
- El Instituto de Leyes y Prácticas de negocios Internacionales del ICC (París)
- Consejo de Industria Mundial para el Ambiente del ICC (París)

## 6. EL PROCESO DE EXPORTAR

En este capítulo se describen los pasos básicos del proceso de exportación. Así como la complejidad de este proceso y sus desafíos. Este proceso inicia con la selección de un mercado, seguido por el procesamiento de cotizaciones y órdenes, luego se preparan los productos para embarque, se seleccionan los medios de transporte, se hace el despacho en aduana y finalmente se realiza la entrega.

### 6.1. FASES DE EXPORTACIÓN

Una exportación exitosa requiere compromiso y paciencia. Generalmente, las compañías pasan por diferentes fases cuando se dirigen a mercados foráneos. La sección siguiente presenta las fases de un proceso de exportación un tanto tradicional.

#### 6.1.1. FASE UNO: ESTABLECIMIENTO EN EL MERCADO DOMÉSTICO

El mercado doméstico puede ser un lugar apropiado para poner a prueba el producto y afinar su desempeño antes de internarse a la complejidad del comercio internacional. Puede también ser indicador del desempeño, sin embargo, en algunas circunstancias, esta fase del proceso de exportación no tiene ningún sentido. Este puede ser el caso de un software costarricense producido específicamente para un mercado foráneo.

#### 6.1.2. FASE DOS: INVESTIGACIÓN DE EXPORTACIONES Y PLANIFICACIÓN

Cuando las compañías comienzan a comerciar en el extranjero, por lo general, se dirigen a un país similar en lenguaje.

Antes de aventurarse a un mercado poco familiar, las compañías deben prepararse adecuadamente. Al analizar qué tan exitoso puede ser el producto o servicio propuesto en un posible mercado, el exportador puede disminuir los posibles mercados meta hasta tres o cuatro. Un plan de mercadeo con base en una buena investigación puede dar al exportador la confianza para llevar a cabo la exportación. Este concentrado esfuerzo es preferible que el común y costoso error de perseguir pedidos alrededor del mundo.

Un estudio detallado de mercados es esencial para definir ambos: comprador y consumidor final del producto o servicio ofrecido. La investigación debería destacar un amplio rango de



temas, incluyendo el potencial del mercado, tendencias, preferencias del consumidor, la competencia y las ventajas del producto o servicio.

La investigación debe incluir reuniones con industrias asociadas y con visitas a ferias comerciales para recolectar información. La investigación del mercado debería conllevar a un plan de exportación completo que discuta objetivos de corto y largo plazo, que evalúe los productos y servicios, los recursos financieros disponibles, los factores de rentabilidad, un análisis de riesgos y asuntos de recursos humanos. Un plan de este tipo puede enfocar las actividades de la compañía en los factores esenciales que conllevan al éxito.

El sitio Web de PROCOMER es un buen lugar para empezar este tipo de investigación. Este sitio provee acceso, desde un solo punto de información, a varios temas relacionados con el comercio, así como brinda una serie de herramientas y servicios útiles para el exportador tales como:

- Guía para exportar
- Test del exportador
- Estudios de mercado
- Formación al exportador
- Encadenamiento para la exportación
- Promoción comercial
- Información comercial

### **6.1.3. FASE TRES: VENTAS INICIALES**

Al implementar un plan de exportación es recomendable empezar modestamente a probar el mercado. Una estrategia graduada le permite al exportador novicio adquirir experiencia práctica en un mercado, sin incurrir en riesgos innecesarios o difíciles de manejar.

Durante esta fase, el exportador debe utilizar envíos iniciales para familiarizarse con las mecánicas de exportación (documentación, canales de distribución, transporte y cobros), con el fin de conocer el consumidor del grupo meta, determinar cuáles modificaciones del producto serán necesarias y aprender sobre regulaciones que puedan afectar el negocio. Esta también es la fase en la cual se puede revisar el plan inicial.

#### **6.1.4. FASE CUATRO: EXPANSIÓN**

Si las ventas iniciales han sido buenas, la planificación de pedidos más grandes y la expansión de la actividad deberían seguir.

Usualmente, esta fase es acompañada por una investigación de mercado intensificada, una participación agresiva en ferias comerciales internacionales y otras actividades de mercadeo, y un mayor énfasis en fortalecer las redes y contratos en el mercado meta. La firma puede entrar a negociaciones con socios con potenciales sociales para fortalecer su posición en el mercado.

#### **6.1.5. FASE CINCO: INVIRTIENDO EN EL EXTRANJERO**

Si las ventas son rápidas, las ganancias alentadoras y las oportunidades prometedoras, la compañía puede escoger expandir su presencia en el mercado meta, por ejemplo, puede abrir una oficina local, estrechar relaciones con socios locales, comprar una compañía existente local, crear una nueva empresa o invertir en desarrollo e investigación o en instalaciones de producción. El mercado meta puede servir como un escalón para mercados adyacentes y convertirse en un punto focal para una más amplia estrategia de mercado.

### **6.2. SELECCIONAR UN MERCADO**

El proceso de exportación comienza con la selección de un mercado extranjero conveniente. Si las evaluaciones preliminares sugieren que una compañía y sus productos o servicios tienen la fortaleza como para hacer que sus exportaciones sean viables, el próximo paso es examinar una cierta cantidad de posibles mercados meta extranjeros y recolectar la mayor cantidad de información sobre los más prometedores.

Para empezar, una compañía puede hacer una lista de cuatro o cinco mercados potenciales. El potencial exportador podría seleccionar destinos que son culturalmente afines a Costa Rica, donde los productos costarricenses son familiares para los consumidores. Una estrategia radicalmente diferente es seleccionar mercados que no importan productos costarricenses o productos similares a los de la compañía, sobre la base de que esos mercados no van a estar saturados.

La mayoría de las compañías costarricenses, que recién empiezan a exportar, comienzan con Centroamérica. Proximidad es una razón para esta opción; otras incluyen los vínculos

transfronterizos de negocios, un idioma y cultura comunes, y gustos de consumidores y prácticas de negocios similares, sin embargo, un empresario emprendedor global exitoso sabe que el mercado centroamericano, aunque fácilmente accesible todavía es extranjero y altamente competitivo.

### **6.2.1. IDENTIFICAR UNA OPORTUNIDAD DE MERCADO**

Un proceso de exploración de dos fases ayudará al empresario emprendedor a reducir sus opciones de mercados.

#### **6.2.1.1. Primera exploración**

A este nivel, la compañía necesita un buen entendimiento de los factores generales físicos, políticos y culturales que conforman el ambiente institucional y económico del mercado potencial. La importancia asignada a estos factores en el desarrollo de un perfil del mercado meta va a variar, dependiendo de la naturaleza del producto o servicio, como también de los planes de negocios de corto y largo plazo de la empresa. La mayoría de esta información de cualquier país puede ser obtenida como primera aproximación en perfiles de país que se encuentran en el sitio Web de PROCOMER.

#### **6.2.1.2. Segunda exploración**

La segunda fase del proceso de exploración involucra la obtención de información más detallada en los prospectos más prometedores para tomar decisiones informadas. La mayoría de la investigación se puede realizar desde Costa Rica y deberían incluir información específica en temas como: el potencial del mercado, el acceso al mercado y la distribución local.

En muchos casos, los reportes específicos sobre un producto o mercado de un país están disponibles en el sitio Web de PROCOMER.

Para información adicional sobre un mercado específico, o para obtener información inicial si no existe ningún reporte en PROCOMER, las empresas pueden comunicarse con el especialista en el sector de PROCOMER ubicado en el país de interés. Datos de contacto de estos especialistas se listan en el sitio Web de PROCOMER.

Las empresas deben revisar el material elaborado en la primera revisión para asegurarse de no haber pasado por alto un mercado en el análisis inicial. Una vez que la empresa ha identificado un mercado y ha hecho un análisis preliminar, una visita personal a menudo es esencial.

Como en tantas áreas de negocios, no hay ninguna alternativa satisfactoria para la experiencia "en carne propia" de la exposición directa a un mercado. Al visitar un país por primera vez, puede ser aconsejable participar en una misión comercial organizada por una asociación empresarial o por una agencia gubernamental. Por lo general, los organizadores de la misión están familiarizados con el mercado meta, y el exportador potencial puede beneficiarse de sus contactos y experiencia para contactar a los funcionarios pertinentes, empresas o individuos.

### **6.3. PROCESAR COTIZACIONES Y ÓRDENES**

Una empresa no debe exhibir sus productos en ninguna feria comercial extranjera hasta que esté lista para lanzar un programa activo de exportaciones; lo que significa, sobre todo, estar lista para responder a las solicitudes de cotización provenientes del mercado extranjero.

Como una empresa responda a las cotizaciones puede afectar el alcance de sus negocios. La empresa debe preparar un sistema sobre cómo lidiar con una solicitud de cotización antes de recibir la primera. Una organización grande puede designar una división específica como su oficina de ventas para la exportación. En empresas más pequeñas, una persona puede ser responsable por las ventas de exportación. Cualquiera que sea el tamaño de la firma, mucho dependerá de qué tan eficientemente la compañía maneje las ventas de exportación y qué tan bien integra estas ventas con sus otras actividades, incluyendo ventas, producción, almacenaje, ensamblaje, empaque y traslado.

Para responder a las solicitudes de cotizaciones del mercado meta en el extranjero, las empresas deben desarrollar una estrategia de precios de exportación. Información sobre la demanda del mercado extranjero, los precios del competidor y las tendencias de precios son cruciales para establecer un producto con un precio competitivo y con un margen de ganancia aceptable.

Una forma de determinar si la empresa puede tener una ganancia razonable en una transacción, es hacer un precio típico por el producto en el mercado internacional, restarle

las comisiones del agente o distribuidor, los impuestos y derechos arancelarios, el transporte internacional, el seguro marítimo, los costos del financiamiento y la prima del seguro, si los bienes son vendidos al crédito, los costos de los agentes aduaneros y transportistas y los costos administrativos y promocionales.

Si el resultado del precio no es competitivo, la empresa puede abandonar el proyecto, examinar formas de ajustar sus estructuras de costos o intentar reposicionar su producto en el mercado meta extranjero enfatizando ventajas que no están relacionadas con el precio, como lo son: la calidad, fiabilidad, entrega a tiempo o ventas y servicios.

### **6.3.1. COTIZACIONES**

Las cotizaciones son respuestas a las solicitudes foráneas. Antes de preparar y enviar una cotización, la compañía debe analizar cuidadosamente lo solicitado para determinar qué se está preguntando y asegurarse que la cotización responda claramente a lo solicitado.

Una cotización de exportación puede enviarse en forma de una carta, fax o e-mail, pero siempre mostrando el precio, el envío y los términos de pago. También puede tomar la forma de una factura proforma haciendo una lista de precios y detalles del cargamento. Una cotización puede ser considerada contractualmente vinculante en ventas internacionales (convención de ventas de Viena). Por eso, al preparar una cotización se debe ser extremadamente cauto.

La cotización debe establecer los términos de pago deseados, tales como: cartas irrevocables de crédito, y definir si el tipo de cambio, los impuestos, los costos de flete, manipulación y otros costos van a ser cobrados a la cuenta del comprador.

Usualmente, los exportadores con experiencia ofrecen una cotización proforma en términos de transacciones EXW, FOB y CIF, lo que le permite al importador extranjero comparar los costos.

### **6.3.2. PROCESAR ÓRDENES**

Antes de procesar órdenes, el exportador debe realizar otras validaciones requeridas para reducir riesgos asociados con la transacción. Recibir una orden debe también disparar una investigación inmediata para determinar si el producto está disponible en inventario con las cantidades ordenadas y si no lo está, debe averiguar cuándo está programado para

producción. También es importante determinar si alguna modificación al proceso normal de producción debe ser aplicada.

La orden del cliente debe concordar con las especificaciones de cualquier cotización que la firma haya enviado con anterioridad al comprador. Si la orden es aceptada dependerá de los términos propuestos y las capacidades de la compañía.

Una orden puede ser conocida por fax y seguida por un correo. Muchas organizaciones aún se rehúsan a aceptar un fax como documento legal vinculante y requiere confirmación escrita. Si una compañía necesita información adicional antes de responder a una orden foránea, una llamada telefónica puede ser útil, sin embargo, una orden no debería ser modificada simplemente en las bases de una discusión verbal; una confirmación escrita siempre debe ser utilizada.

Una vez que la compañía acepte una orden, aquellas personas a cargo de las ventas de exportación deben enviar inmediatamente lo siguiente:

- Un reconocimiento al cliente como confirmación de que la orden ha sido aceptada y está siendo procesada,
- Información de la transacción al departamento de contaduría para propósitos de facturación.
- Información de recolecta, empaque y transporte para el personal de bodega.

Al mismo tiempo, la documentación requerida para el envío del cargamento, al igual que los arreglos para el transporte y seguros de la carga, deben estar preparados. Las firmas grandes tendrán la infraestructura y la experiencia para hacer estos arreglos por sí solas. Las firmas pequeñas y las firmas que no exportan frecuentemente pueden contratar a una agencia de aduanas. Las agencias de aduanas pueden encargarse de toda la logística y documentación de movilizar el producto de una fábrica productora hasta el muelle del comprador.

### **6.3.3. OFERTAS Y CONTRAOFERTAS**

Ocasionalmente, un comprador foráneo potencial puede ofrecer comprar ciertos artículos bajo ciertas condiciones por un precio sugerido.

La aprobación de una oferta es considerada un contrato legal a través del cual una compañía está ligada a otra por un propósito específico.

Un contrato puede tomar diferentes formas, a saber: puede ser un documento escrito a máquina oficialmente con todos los términos de la venta, firmado por el comprador y el vendedor; una factura proforma preparada por el proveedor y confirmada por el comprador; o una cotización generada por el proveedor, la cual el comprador ha aceptado por correo, fax o e-mail.

Por lo tanto, cada punto en la oferta debe ser descrito cuidadosamente para asegurarse que el comprador potencial entienda cada detalle. Cuando el primer borrador de una oferta está completo, el exportador debe revisarlo de nuevo para asegurarse de su claridad y estar seguro de que incluye lo que se indica en la siguiente tabla.

**Tabla 28. Lista de verificación del borrador de una oferta.**

<b>Criterio</b>	<b>Sí</b>	<b>No</b>
Precio		
Una descripción detallada del producto, incluyendo tamaño, color y otras características		
Cantidad para entregar		
Términos de pago		
Términos de entrega		
Fecha de entrega		
Restricciones (“sujeto a”)		
País de origen		
Términos generales de venta		
Otras condiciones, tales como: la jurisdicción legal, leyes aplicables y cláusulas arbitrales		
Punto principal de contacto, número de archivo, número de orden de compra y otros detalles administrativos		

Las ofertas y aprobaciones pueden hacerse verbales o por correo, fax o e-mail, sin embargo, en todos los casos es importante confirmar la oferta o su aprobación por escrito. La flexibilidad simplifica las relaciones de negocios, pero también es una fuente de riesgo. Un documento escrito no es necesario para probar la presencia legal de un acuerdo, pero

acciones legales deben tomarse, es difícil probar la existencia de un acuerdo, o cuáles son sus contenidos, sin esta evidencia escrita.

Si la oferta original no es aceptable, puede responder con una contraoferta. Una contraoferta anula la inicial y todas las responsabilidades que conlleva.

Las contraofertas deben ser examinadas tan cuidadosamente como una oferta, ya que sus términos deben cumplirse si son aceptados. Si los elementos del acuerdo propuesto no son aceptables, una contra oferta puede ser propuesta, y las negociaciones pueden continuar así hasta que las partes lleguen a un acuerdo o terminen sus discusiones.

#### **6.3.4. SEGUROS A LA EXPORTACIÓN**

Las empresas costarricenses de cualquier tamaño pueden asegurar su carga ya sea con el Instituto Nacional de Seguros o con otras aseguradoras.

Este tipo de seguro le garantiza al suscriptor el reembolso de un porcentaje de las eventuales pérdidas que pueda sufrir, como consecuencia de la falta de pago total o parcial de un crédito otorgado a su comprador en el extranjero (en el caso del seguro de crédito a la exportación) o en el ámbito nacional (crédito local), siempre que el incumplimiento se derive de alguno de los riesgos amparados en la póliza.

Además, se tiene la posibilidad de cubrir desde que la mercadería deja el almacén hasta que es entregada en el destino designado en la póliza. Los riesgos normales son: robo, saqueo, derrames, quebraduras, hundimiento, incendio, encalladura y averías totales; incendio, vuelco, colisión, desastres naturales. Para productos perecederos se protegen contra fallas mecánicas de sistemas de refrigeración.

Hay dos modalidades de póliza:

- 1) la cerrada para empresas con poco movimiento de carga, se realiza un contrato por cada embarque, se emite con la prestación de la factura comercial.
- 2) la abierta para todos los embarques durante un año, requiere la presentación de un reporte mensual de todos los embarques efectuados.

El costo depende del riesgo del transporte y el monto a asegurar.



### 6.3.5. FINANCIAMIENTO DE EXPORTACIÓN

Los exportadores pueden requerir financiamiento para cubrir el costo de la producción, mientras el pago es recibido. Si ese es el caso, la compañía debe discutir el negocio propuesto con su banco, para desarrollar un plan de exportación financiero y determinar la línea máxima de crédito que el banco está dispuesto a extender. El banco determinará el máximo usando varios factores; la seguridad financiera de la compañía o el valor de sus activos como garantía; el desempeño de la empresa en pagos pasados y su clasificación crediticia, y la capacidad de pago del comprador y del país importador.

### 6.3.6. REGISTRARSE COMO EXPORTADOR

Existen una serie de documentos que se deben presentar para realizar el trámite de la inscripción y otorgamiento del permiso de exportación. Estos requerimientos dependerán de si el solicitante es una persona física o jurídica. PROCOMER ofrece la posibilidad de registrarse en línea, en su sitio Web.

Además, se deberán realizar los registros complementarios según el producto a exportar, según se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 29. **Registros complementarios de exportación.**

Descripción del Producto	Organismo Encargado
Aleta de tiburón, cartílago, buches, tilapia y peces ornamentales.	Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura (INCOPECA)
Café (tostado, en grano o molido)	Instituto Costarricense del Café
Fibras de cualquier índole, naturaleza vegetal y ropa a terceros mercados.	Oficina de Cuotas Textiles (para exportaciones Textiles fuera del área centroamericana)
Ganado en pie de raza bovina y caballar.	Ministerio de Agricultura y Ganadería
Miel virgen.	Ministerio de Agricultura y Ganadería
Azúcar a granel.	Liga Agrícola de la Caña (LAICA)
Monedas (sólo si son de Costa Rica)	Banco Central de Costa Rica
Órganos humanos.	Prohibido
Plasma y sangre	Prohibido (se autoriza con fines de investigación y autorizado por el Ministerio de Salud)
Adornos de cerámica (arcilla)	Museo Nacional
Reliquias indígenas	Prohibido
Frijoles	Ministerio de Economía Industria y Comercio. Se establecen periodos de prohibición.

Descripción del Producto	Organismo Encargado
Perros y gatos	Departamento zoonosanitario del Ministerio de Salud
Flores	Consejo Nacional de Exportación de Flores
Armas, municiones y explosivos	Ministerio de Seguridad Pública
Nitrato de amonio industrial de la partida 3602.00	Ministerio de Seguridad Pública
Fósforo (capítulo 36 del SAC excepto los cerillos)	Ministerio de Seguridad Pública
Exportación de coco a Estados Unidos	Oficina Nacional de Semillas
Certificado de identidad genética para exportar coco enano verde a Estados Unidos	Oficina Nacional de Semillas
Algodón en rama	Ministerio de Agricultura y ganadería

### 6.3.7. PROHIBICIONES Y LICENCIAS DE EXPORTACIÓN

Costa Rica establece prohibiciones y licencias de exportación por motivos de seguridad nacional, de protección al patrimonio y del medio ambiente o por motivos económicos. Estas regulaciones han sido establecidas de conformidad con los compromisos adquiridos por Costa Rica ante la Organización Mundial del Comercio.

Existen prohibiciones para: monedas costarricenses, órganos humanos, objetos arqueológicos y madera en trozas y escuadra proveniente de bosques de un determinado grupo de especies. Varios productos como el café, el ganado en pie, la miel virgen, el azúcar a granel, las flores, y el algodón en rama están sujetos a una autorización previa de exportación por parte de un ente oficial, entre los cuales figuran el Ministerio de Agricultura y Ganadería, Ministerio de Salud, entre otros.

## 6.4. PREPARANDO PRODUCTOS PARA EMBARQUE

### 6.4.1. EMPAQUE

El empaque se refiere al material (tales como envolturas, cartones y bolsas) cubriendo los productos individuales antes de que sean embalados, puestos en paletas o colocados en contenedores para su envío. El exportador y el importador quieren que el empaque sea atractivo y que cumpla con los requerimientos regulatorios del país donde los productos serán mercadeados.

El empaque se refiere al proceso de tener los productos listos para envío, esto incluye cajas protectoras, apilarlos para ponerlos en paletas, y así sucesivamente. La inquietud principal es que los productos sean transportados de manera segura a su destino, cumpliendo con las regulaciones que afectan al transporte y con los acuerdos estipulados en el contrato.

Entre los elementos del mercado meta que usualmente afectan el diseño del empaque se encuentran: el idioma, las regulaciones gubernamentales de etiquetado y de medio ambiente, así como factores culturales, en los que las formas y colores pueden tener diferentes significados.

Es difícil describir concisamente toda la regulación de empackado que puedan afectar las exportaciones de Costa Rica, pero las regulaciones que aplican en Costa Rica ofrecen una pista. Artículos producidos que son pre empackados (eso es, empackados de la manera en que por lo general son vendidos, o usados por el consumidor) deben cumplir con ciertos requerimientos de empackado:<sup>53</sup>

- Los paquetes deben ser llenados de manera que la cantidad real del producto sea al menos igual a la cantidad nominal. El producto deberá ocupar, como mínimo el 90% en fracción de masa o volumen del envase.
- Los empackes deben ser fabricados, construidos o mostrados en la manera que le permita al consumidor percatarse de la calidad del producto que el paquete contiene.
- Ciertos productos pre-empackes deben ser empackados en recipientes con tamaño estándar, ejemplos de producto no-comestibles en esta categoría son: champú líquido, loción, cremas o formas de gel para uso en cabello humano. Panecillos y galletas son ejemplos de productos comestibles que puedan ser vendidos en ciertas métricas estandarizadas de recipientes o empackes.

Las compañías que están considerando exportar deben obtener copias de legislaciones relevantes de países a los cuales el producto está destinado, al igual que cualquier explicación mostrando cómo las regulaciones son aplicadas.

---

<sup>53</sup> COMIECO. (2006) Resolución 168-2006 (COMIECO XLIX): Reglamento Técnico Centroamericano N° RTCA 01.01.11:06 Cantidad de Producto en Preempackados. Recuperado de: [file:///C:/Users/no/Downloads/Decreto\\_33371.pdf](file:///C:/Users/no/Downloads/Decreto_33371.pdf)

#### 6.4.2. ETIQUETADO

El etiquetado de productos se refiere a la información proporcionada en el producto mismo o en el paquete que está siendo vendido. Esta información es de dos tipos: información requerida por ley e información acerca del producto dada por el fabricante; esto último está también sujeto a la ley, ya que las regulaciones en todos los países no sólo describen lo que debe aparecer en los diferentes tipos de productos, sino que también lo que no debe aparecer, por ejemplo, un fabricante no puede hacer falsas declaraciones del producto, ni de sus usos.

Es difícil describir concisamente todas las regulaciones de etiquetado que puedan afectar las exportaciones de Costa Rica, pero las regulaciones que aplican en Costa Rica ofrecen una pista. En Costa Rica, la Secretaría Técnica del Órgano de Reglamentación Técnica, que depende del Ministerio de Economía, Industria y Comercio, es la entidad encargada de todo lo relacionado con el etiquetado de los productos alimenticios, así como de productos no alimenticios, tales como: los materiales de construcción, materiales eléctricos y productos electrodomésticos.

El sector alimentario cuenta con una serie de reglamentos técnicos que regulan el etiquetado de estos, éstos están clasificados en: productos alimenticios pre-empacados, aditivos alimentarios que se venden como tales, bebidas alcohólicas, alimentos preenvasados.

La Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor N° 7472, establece dentro de las obligaciones del comerciante, que debe informar suficientemente al consumidor, en español, de manera clara y veraz, acerca de los elementos que incidan en forma directa sobre su decisión de consumo. Debe informar de la naturaleza, la composición, el contenido, el peso, cuando corresponda, las características de los bienes y servicios.

Algunos productos establecen los requisitos de etiquetado en sus reglamentos específicos. Para información más detallada acerca de los requisitos de etiquetado en Costa Rica, visite la página <https://www.reglatec.go.cr/reglatec/principal.jsp> en la cual se encuentran las regulaciones y guías de etiquetado.

La información requerida por ley varía de país a país, y a menudo de una jurisdicción local a otra en el mismo país. Además, puede que ésta cambie, frecuente y usualmente, bajo la

responsabilidad de varios departamentos del gobierno. Dependiendo del país y el tipo de producto, los exportadores deben cumplir con ciertas regulaciones de etiquetado.

Normalmente, el importador le provee al exportador con toda la información relevante para cumplir con las regulaciones del país. Esto puede significar proporcionar etiquetas que estén pegadas al producto, o proveer muestras de etiquetas para que el exportador imprima y coloque. Si es un costo efectivo el hacerlo, el importador puede colocar la etiqueta cuando recibe el producto, sin embargo, es buena idea que el exportador investigue los requerimientos de etiquetado del país fijado, confirmarlos con el importador, y revisarlos independientemente para asegurar completo entendimiento y conformidad. Otras fuentes de información en requerimientos de etiquetado son: asociaciones industriales, consultores de comercio, PROCOMER, los representantes diplomáticos del país fijado y los sitios Web del gobierno del país a exportar.

#### **6.4.3. EMBALAJE**

El embalaje para el envío del cargamento involucra a varias entidades, en adición, al exportador y el importador. Éstas podrían ser las siguientes:

- Aduanas en ambos, el país exportador e importador, al igual que en países donde el producto tenga que pasar.
- Compañías de transporte.
- Autoridades portuarias y almacenes.
- Compañías de seguros.
- Bancos, pues éstos sólo otorgaran cartas de crédito con propuestas de documentos especificando el embalaje, contenidos y proceso de la carga.
- Servicio de despacho de mercancía.
- Agentes de aduanas.
- Empresas encargadas de empacar para exportaciones.

El embalaje es un elemento importante del costo y debe representar una compensación razonable entre un mínimo nivel de protección (usualmente, un nivel conveniente para el mercado doméstico) y algunos mejores niveles que protegerán la carga de un riesgo previsible en el transcurso de su viaje. Exportadores con experiencia y compañías que emban productos de exportación pueden determinar, por experiencia y pruebas, qué tipo y cantidad de estrés un producto puede soportar sin sufrir daños. Además, algunos exportadores hacen pruebas de tránsito de cargamentos de productos, usando varios modos de transporte bajo diferentes condiciones.

Es mejor invertir en embalajes adecuados que lidiar con las consecuencias de productos dañados. Además, el embalaje barato puede acarrear mayores riesgos, lo cual se traduce en mayores tasas de seguros. Si un transportista decide que el embalaje fue inadecuado, puede adherir una cláusula de “embalaje insuficiente” al B/L (conocimiento de embarque). Los bancos no aceptarán un B/L con tal cláusula adherida.

#### **6.4.4. MERCADO**

El mercado se refiere a la información en los envases del producto enviado. Los productos por exportar deben ser marcados con una etiqueta “Made in Costa Rica” con una marca de exportación identificando al fabricante del producto. Las compañías deben obtener los requerimientos de marcado del país destinatario y cuidadosamente cumplirlos. Además, los productos que difieren el uno del otro deben ser marcados y empacados por separado, para evitar retrasos en inspecciones de aduanas y la imposición de diferentes aranceles aduaneros.

Las compañías que realizan grandes cantidades de exportaciones deben seguir procedimientos estandarizados para marcar cargamentos durante el proceso de empaque, para asegurarse de que nada se ha dejado por fuera.

La responsabilidad de determinar los requerimientos de marcado, al igual que hacer que se cumplan, variarán de acuerdo con el contrato entre el exportador y el importador. Normalmente, el importador deseará estar seguro de que el exportador conoce cuál marcado es requerido para entrar al país destinatario. El importador también quiere los productos marcados en una manera que facilite su manipulación. Si la firma exportadora no sabe el marcado requerido y no puede obtener la información del importador, deberá posponer el envío hasta que obtenga la información.

Para que sea efectiva, la marca debe ser prominente, simple, clara y distintiva, y debe ser aplicada con brocha o plantilla utilizando tinta o pintura contra agua. Los exportadores deben utilizar embalajes resistentes que no le permitan a la tinta o pintura dañar sus contenidos.

#### 6.4.5. LA UTILIZACIÓN DE CONTENEDORES

La mayoría de los exportadores costarricenses utilizan más de un modo de transporte para un embarque específico de productos, un método conocido como el transporte multimodal. El transporte multimodal se ha visto facilitado en los últimos dos decenios por el desarrollo y el uso generalizado del contenedor, lo que hace posible la consolidación de los traslados en unidades estandarizadas. Los exportadores pueden hacer mejor uso del espacio del contenedor al averiguar el volumen del contenedor y sus dimensiones con antelación y planificar la forma de llenar ese espacio con el producto exportado.

Empresarios globales experimentados saben que las dimensiones formales de cualquier contenedor de transporte marítimo son las exteriores, por lo tanto, las dimensiones interiores deben ser determinadas y comparadas con las dimensiones de las cajas / paletas, y así sucesivamente, cuando se determina cuánto cabe en un contenedor. Se trata de una cuestión de planificación de logística.

Utilizar *container* simplifica la manipulación de la carga y facilita la prestación de servicios de transporte puerta a puerta. Envases de cartón enviados por contenedor tampoco necesitan ser tan resistentes como los que se envían libremente, porque el mismo contenedor puede proteger los productos contra la mayoría de los peligros. Por estas razones, es buena idea enviar mercancías en contenedores siempre que sea posible.

#### 6.4.6. DOCUMENTACIÓN

El movimiento internacional de productos involucra un gran número y variedad de documentos, para envío, transporte, rastreo, despacho de aduanas, entrega y recibo del producto; aunque la logística comercial involucra mucho más que llenar formularios, un entendimiento de la documentación es clave para el movimiento sin problemas del producto.

Los documentos necesarios dependerán de los productos enviados, los requerimientos de las partes en el contrato, y el origen y destino del envío, por ejemplo, los productos comestibles deben estar acompañados de certificaciones de salud, mientras productos de consumo pueden requerir documentos que muestren su conformidad con los estándares técnicos locales.

Toda exportación debe ser autorizada por la Ventanilla Única de Comercio Exterior de PROCOMER en San José, o en las oficinas desconcentradas en cada aduana de salida: Puerto Caldera, Puerto Limón, Paso Canoas, Peñas Blancas y Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, o bien, vía Internet por medio de VUCE 2.0. Este procedimiento consiste en una revisión de los documentos que respaldan la exportación, así como la verificación de la consistencia de la información sobre el producto, consignación de peso, valor entre otros.

El exportador puede confeccionar la documentación que respaldará la exportación o puede contratar los servicios de una Agencia Aduanal para que realice los trámites ante la Ventanilla Única.

En el caso de productos de origen animal o vegetal, el exportador debe presentar el resumen de embarque emitido por el regente de planta (funcionario del Ministerio de Agricultura y Ganadería, MAG). Además, en puerto de salida, un funcionario de esa dependencia determina si el producto debe ser objeto de revisión física o no y finalmente, emite el certificado fitosanitario o zoonosanitario correspondiente.

En concreto, el exportador deberá presentar, por lo menos, los siguientes documentos básicos:

1. Declaración Aduanera de Exportación.
2. Si exporta a Centroamérica, debe llenar el Formulario Aduanero Único Centroamericano.
3. Factura comercial.
4. Certificado de origen, el cual establece donde el producto fue fabricado.
5. Un permiso de exportación, el cual es necesario solo para ciertos artículos y destinos. (Ver punto 6.3.7)
6. Una lista de empaque, la cual suplementa la factura comercial cuando numerosas unidades del mismo producto están siendo enviados o cuando cantidades o contenidos del caso varían.
7. Un carné, el cual lista productos siendo transportados a exposiciones comerciales o como muestras comerciales.
8. Un certificado de inspección, el cual es necesario para ciertos tipos de productos, tales como: carnes y carne de aves.
9. Un certificado de fábrica, el cual es utilizado para cartas de crédito cuando los cheques son pagados o negociados planteando que los productos han sido fabricados y están siendo retenidos.



El banco del importador debe recibir otro grupo de documentos para que el exportador reciba el pago. Documentos básicos de cobro para este propósito pueden incluir los siguientes:

1. Una factura proforma, la cual permite al comprador obtener una carta de crédito en la moneda necesaria, un permiso de importación y un permiso de intercambio.
2. Un B/L, el cual establece los términos de contrato entre el consignador y una compañía de transporte bajo el cual la carga será desplazada entre puntos específicos por un cargo específico.
3. Una cuenta aérea, la cual es un contrato no negociable que es ambos, un recibo para los productos y una factura de las condiciones de envío.
4. Un certificado de seguro, el cual plantea el tipo y cantidad de seguro, para indicar que el apropiado y suficientes seguros han sido obtenidos.
5. Una factura consular, la cual ciertos países requieren para controlar e identificar productos.
6. Una factura comercial, que incluye información básica acerca de la transacción (el comprador necesita esta factura para probar posesión y para arreglar el pago).
7. Un certificado de salud (o certificado de sanidad), el cual aduanas pueda solicitar para importar animales, productos de plantas o animales.
8. Un certificado de origen, el cual es requerido si al importador se solicita un arancel preferencial, estos pueden ser por auto certificación o son emitidos por PROCOMER.

Sin importar cómo los documentos en comercio internacional estén clasificados, una característica se mantiene constante: los estándares para llenar estos documentos son extremadamente altos. Después de todo, el pago por muchas transacciones depende en la entrega de documentos completos y exactos. Un empresario global experimentado sabe que los bancos tratan con documentos, no productos. Si alguno de los documentos necesarios faltase o está incompleto, el pago se retrasará, lo cual reduce las ganancias en la transacción.

## **6.5. MEDIOS DE TRANSPORTE**

### **6.5.1. MODOS DE TRANSPORTE**

La transportación es muy importante en el comercio internacional por la distancia entre el comprador y el vendedor y el costo que involucra. El costo de la transportación puede perjudicar la competitividad. El comprador comparará el producto a exportar con productos domésticos similares con base en los costos de entrega. Esto significa que la transportación

debe ser controlada al mismo tiempo que se busca asegurar la entrega de mercancía prontamente y en buena condición. Los modos de transporte seleccionados dependen del costo de transporte, el tiempo de transportación requerido, las preferencias del importador y precios de los competidores.

#### **6.5.1.1. Transporte marítimo**

Existen tres tipos de empresas de transporte marítimo:

1. transportistas en conferencia,
2. despachadores independientes y
3. buques de tránsito irregular.

Los transportistas de conferencia primordialmente transportan productos fabricados y cobran tasas estandarizadas, proveyendo al exportador estabilidad en precios y rutas.

Los transportistas independientes tienen tasas menores, sirven en la mayoría de las rutas y aceptan reservaciones con base al primero que llegue.

Los buques de tránsito irregular ofrecen las tasas más bajas, pero no ofrecen servicio regular. El flete marítimo puede ser cotizado por peso o por toneladas, dependiendo en el transportista particular.

El exportador debe escoger entre los diferentes tipos de servicios de carga: contenedores completos, carga consolidada y productos a granel. Los contenedores proveen servicio puerta a puerta, mientras que las cargas consolidadas dividen la carga del camión en unidades más pequeñas para envíos marítimos. Por otro lado, los productos a granel pueden requerir el alquiler de un barco completo.

#### **6.5.1.2. Transporte aéreo**

Los costos del transporte aéreo son significativamente más altos que el terrestre o marítimo. Por otro lado, el transporte aéreo permite una entrega más rápida, control de inventario más estricto, bajos costos de almacenamiento y bajos costos de seguros, debido a la reducción de exposición al vandalismo y robo.

La carga aérea puede ser contratada contactando al transportista directamente o a través de compañías de carga aérea.

Las tasas de carga aérea son calculadas usando una proporción de peso a espacio.

#### **6.5.1.3. Servicio ferroviario**

A pesar de que en Costa Rica el servicio de ferrocarril está en etapas incipientes, es importante considerarlo para cuando al exportador le toca pagar el transporte hasta la puerta del comprador. En otros países puede que el tren sea una alternativa al transporte en camión.

Las tasas de envíos por ferrocarril se basan en vagones de carga o cargas inferiores a un vagón o lote de vagones, siendo este último tipo un poco más costoso. También hay compañías de “*carpool*” que comparten medios de transporte e incluso, alquilan vagones para consolidar pequeñas cargas por tipos de productos a tasas más bajas.

#### **6.5.1.4. Servicios de camión**

Los servicios de camiones ofrecen rápidas entregas de almacén a almacén a través de transportistas de artículos generales, transportistas de productos específicos y transportistas privados. Transportistas de artículos generales ofrecen la mayor cantidad de servicios, mientras que los transportistas de artículos específicos están autorizados a transportar productos que requieren equipo especializado. Los exportadores que entregan productos en sus propios vehículos utilizan transportistas privados. Las tasas al transportar vía camión se fijan por la relación contenedor / peso.

### **6.6. DESCARGANDO PRODUCTOS**

Bajo algunos términos de venta, el exportador tiene que encargarse de la descarga y recepción de productos en el destino fijado. Esto debe ser planeado y organizado con anterioridad, ya que hay muchos asuntos a considerar. Si los productos son perecederos o sensibles al tiempo, el retraso puede resultar en la pérdida completa del cargamento.

#### **6.6.1. DESPACHO EN ADUANAS**

El despachar productos, a través de aduanas foráneas, es un proceso complejo, por lo cual es importante estar completamente preparado. Los procedimientos de los despachos aduaneros varían de lugar a lugar, pero un procedimiento que debe ser seguido donde sea es la declaración de valor para cobrar impuestos. Los importadores y exportadores de

productos y servicios deben indicar, en la documentación apropiada presentada a aduanas, el valor de los productos importados y exportados. Esta figura es llamada “valor aduanero o *value for duty*” y es la base sobre la cual los oficiales de aduanas imponen tributos e impuestos.

Normalmente, oficiales de aduanas basan sus observaciones en el valor de transacción del producto reflejado en la factura comercial o un documento parecido. En la factura que el exportador le proporciona al importador, los productos deben estar especificados, y el valor (precio) por unidad y total debe ser dado.

El despacho de productos requiere la preparación y presentación de un paquete completo de documentos aduaneros, de contabilidad y otros. Para preparar estos documentos, se necesita conocimiento especializado en tales campos como: clasificación de arancelaria, tasas de deberes e impuestos, y origen de productos.

Para estar seguro de que los diferentes requerimientos de aduanas son cumplidos, el exportador debe saber cuáles son los requerimientos, cómo hacerlos cumplir y qué documentos se necesitarán antes de enviar el producto. La empresa puede hacer esto al trabajar cercanamente con el importador; obteniendo información de la embajada del país concerniente, o contactando al servicio de aduanas foráneo directamente, sin embargo, debido a que muchos exportadores no tienen los recursos, la pericia y experiencia para hacer este tipo de trabajo, puede que sea más eficiente utilizar un agente aduanero foráneo para asegurar autorización del levante en el extranjero.

En algunos países, el uso de un agente es obligatorio, incluso en un lugar donde éste no sea el caso, puede ser efectivo utilizarlo en términos de costos. Un agente puede asegurar el camino a través de la inspección aduanera en el menor tiempo posible, minimiza el riesgo de pérdida y hurtos, y lo hace al mínimo costo posible.

#### **6.6.2. ALMACENAJE**

Si los productos deben ser almacenados a su llegada, un almacén apropiado debe ser contratado, por ejemplo, productos perecederos requieren almacenado en refrigeración. El exportador debe considerar algunos temas, tales como:

- ¿Es el lugar seguro contra incendios y hurto?
- ¿Pueden los productos ser apropiadamente controlados y rastreados?
- ¿Cuáles son los arreglos con los seguros?

- ¿Quién es el responsable de cargar y descargar en el almacén?
- ¿Qué tipo de cargos aplican?

El hecho de que el exportador necesite preocuparse del almacenaje y el almacén dependerá de los términos de venta negociados, al igual que los requerimientos de distribución y procedimientos. Si los productos son vendidos a un distribuidor, la firma distribuidora, normalmente, los almacena en sus propias instalaciones para reventas subsecuentes en sus propias redes.

Un agente puede que acepte almacenar productos. Usualmente, un agente recibe pedidos, y el exportador envía los productos directamente al cliente; mucho depende de qué tan rápido los productos sean requeridos y en el medio de distribución local más costo-efectivo posible. Circunstancias y requerimientos variarán por el tipo de negocio, producto, mercado y país. De este modo, el servicio de despacho de carga o agente local puede ser apropiado.

## **6.7. ENTREGA**

Si los productos tienen que ser entregados a su destino final, el exportador puede arreglar una entrega directa a través de un agente, o una compañía de envío, o transferir el envío a una firma de entrega local.

Usualmente, los transportistas no aceptan responsabilidades, o estipulan que las responsabilidades de envío de la compañía terminan cuando los productos son entregados al despachador local. Es prudente, si se entrega a un destino foráneo, asegurar completamente los productos durante todo el viaje, para evitar problemas que puedan surgir al involucrarse con diferentes actores en el trayecto del comercio internacional. Completa cobertura de seguros toma en consideración el aumento en el valor del envío al acercarse a su destino, debido a varios cargos, obligaciones, impuestos, cuotas y tarifas que se han tenido que sumar y pagar en el camino por diferentes circunstancias o imprevistos.

## 7. EL PROCESO DE IMPORTAR

En el presente capítulo se describen los pasos básicos del proceso de importación e identifica algunas herramientas básicas para desarrollar un plan de importación y así evaluar a los proveedores. También se repasa algunas de las regulaciones y documentos que acompañan este proceso.

### 7.1. LA DECISIÓN DE IMPORTAR

Hay muchas razones para importar incluyendo las siguientes:

- Los productos y servicios no están disponibles en el país o no son suficientes para cubrir la demanda doméstica.
- Los productos importados son tecnológicamente más avanzados que los productos costarricenses.
- Los productos importados pueden comprarse a un precio más barato que en Costa Rica.
- Los vendedores costarricenses tienen reservas reducidas de productos con gran demanda.
- La variedad de los productos puede ser mayor que en Costa Rica, especialmente, grandes mercados como Estados Unidos.
- Los vendedores foráneos pueden ser más accesibles para negociar, más amigables y flexibles que los domésticos, pueden tener mejores términos.
- Los vendedores foráneos pueden proveer mejor servicio que los domésticos cuando completan pedido o arreglando el transporte.
- Las rutas de transporte o la disponibilidad de ciertos modos de transporte, y sus costos y tiempo de entrega, pueden ser una consideración.
- Una subsidiaria puede importar productos, tales como: componentes de su casa matriz o hermanas corporativas en el extranjero.
- Un fabricante puede importar materiales o componentes para procesos adicionales e incorporarlos en productos pretendidos para el consumo doméstico o reexportación.

Cualquiera que sea la razón o combinación de razones para decidir importar, el importador comercial es responsable de preparar la documentación necesaria para obtener los productos que se encuentran fuera de sus fronteras. El importador también es responsable por cualquier obligación de impuestos pertenecientes a la carga. Si el importador está

tratando con grandes volúmenes de productos, puede que necesite la ayuda de un tercero para manejar su entrega y pase sin contratiempos por aduanas. Todo esto puede presentar un desafío considerable para los importadores primerizos.

### **7.1.1. IDENTIFICANDO UN NEGOCIO VIABLE**

El primer paso prospectivo del importador debe ser identificar una proposición de negocios viable. El importador necesita saber qué está pasando en un mercado en particular, luego debe divisar una estrategia efectiva para tomar ventaja de las tendencias emergentes. Un buen lugar para empezar la investigación es con sus intereses personales, ya sean: pasatiempos, áreas de pericia o destrezas específicas, pueden darle al importador la clase de conocimiento de “acceso” que pueda ayudarlo a descubrir oportunidades del mercado. Intereses personales también mantienen al importador entusiasta con respecto a la operación; sobre todo cuando a largo plazo, la motivación por las ganancias puede no ser suficiente.

Los intereses personales ofrecen conocimiento en ciertas áreas de productos específicos que el importador extrae cuando está decidiendo en cuál negocio enfocarse. Es importante, sin embargo, mantenerse objetivo. Un producto puede lucir atractivo al importador, pero ¿clientes potenciales se sentirán igual? asociar el producto correcto a un mercado receptivo es crítico para el éxito al importar y la clave es determinar que la necesidad existe y luego satisfacerla.

### **7.1.2. IMPORTAR PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE**

La prospectiva del importador puede enfocarse en satisfacer necesidades en un mercado existente, incluso, un mercado desarrollado puede contener áreas donde las necesidades de los clientes no han sido cubiertas. El importador puede dirigirse a esas necesidades al introducir productos caracterizados por mejor calidad, menor costo, mejores cualidades, una mayor selección o mejorar el tiempo de entrega.

Para satisfacer necesidades de esta manera, se requiere un conocimiento detallado del mercado, el cual se deriva del contacto y participación personal. Sin este contacto, es difícil evaluar el potencial de una oportunidad, incluso si el importador tuviera la suerte suficiente para descubrir una; en tal caso, sería prudente consultar con un experto antes de comprometerse con un negocio.

La ventaja principal de enfocarse a satisfacer necesidades existentes en un mercado es que reduce riesgos. El importador puede asumir que habrá, por lo menos, algún interés en el producto importado, al pensar que la necesidad ha sido identificada correctamente y concuerda con el producto correcto.

Para reducir futuros riesgos, el importador debe conducir investigaciones detalladas en el mercado y probarlo para determinar la probable reacción del cliente antes de embarcarse en el proyecto. De hecho, es importante adoptar un enfoque sistemático y usar los esquemas y disciplina de un plan de negocios para conseguir una oportunidad con potencial.

### **7.1.3. EL PLAN DE NEGOCIOS DE IMPORTACIÓN**

Un plan de importación es esencial, especialmente, si el importador está buscando inversionistas para la operación. El plan brinda un enfoque estructurado para examinar, seleccionar e implementar oportunidades de importación. Inversionistas potenciales querrán saber más acerca de empresas con planes y prospectos. El plan de negocios debe indicar claramente cómo el importador intenta abordar al mercado costarricense, el riesgo esperado y los potenciales rendimientos involucrados.

## **7.2. FUENTES DE PRODUCTOS**

Mientras se buscan mercados potenciales, el importador también debe investigar potenciales proveedores de productos. Esto asegurará una mejor concordancia entre el mercado y el producto, y ayudará a hacer el proceso de importación lo más eficiente posible. También previene al importador de estar atrapado con un producto redundante, obsoleto o poco atractivo que no tiene posibilidades de triunfar en el mercado.

Usualmente, las embajadas costarricenses en el extranjero son excelentes fuentes de información para los importadores que están buscando proveedores extranjeros. Una lista de estas embajadas está disponible en el sitio Web del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.



### 7.2.1. NICHOS DE MERCADO

En los intereses de velocidad y eficiencia, el importador debería identificar el área del producto tan cercana como sea posible, por ejemplo, no es suficiente buscar una categoría amplia, tal como “artículos de moda”; la búsqueda tiene que ser más específica, en artículos de alta moda, moderno y actual, piezas conservadoras, camisas, blusas, pantalones, enaguas, vestidos, abrigos, chaquetas, zapatos, medias o ropa interior, y luego enfocarse en mujeres, hombres, mujeres jóvenes, niños o infantes.

Una vez que el área del producto está definida, es posible investigar las actividades de los proveedores en ese específico segmento del mercado. La información disponible en estadísticas puede darle una idea de cuánto es importado de un producto en particular y desde cuáles países. Esto puede mostrarle al importador dónde buscar por proveedores. El importador se puede enfocar en fuentes establecidas de suministros o en países que quisieran ser suplidores. El último puede ser un objetivo más sencillo, ya que su interés por establecerse en el mercado costarricense puede darles la disposición de tratar con un importador novato.

### 7.3. EVALUACIÓN DEL PROVEEDOR

Una vez que el importador ha identificado un mercado y un producto aceptable, el próximo paso es escoger el mejor proveedor entre esos con ofertas comparables. El cuidado en la búsqueda de suplidores es crucial para el éxito al importar. A menos que las oportunidades de mercado sea algo pasajero de corto plazo, el importador debe buscar varias fuentes posibles de proveedores para asegurarse de tener otros como segunda opción si el primero decepciona (esto si se asume que estos suplidores ofrecen productos comparables). El seleccionar el proveedor correcto requiere tiempo y paciencia.

Un proveedor atractivo debe tener las siguientes ventajas sobre sus competidores:

- una amplia selección,
- mejor calidad,
- bajos precios o descuentos por volumen,
- descuentos promocionales,
- mejores garantías,
- mejor servicio, y
- una mejor reputación.

El importador debe realizar investigaciones acerca del fabricante o exportador, sobre la inflación, controles de intercambio y de exportación; y acerca de la estabilidad política en el ambiente exportador. Toda esta información afectará la percepción del importador sobre su conveniencia de hacer negocios con un exportador en particular y en un país en particular. Algunos criterios para guiar la evaluación del importador a los proveedores se muestran en la tabla siguiente.

**Tabla 30. Hoja de evaluación de proveedores.**

<b>Antecedentes</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>País de origen</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estabilidad</li> <li>• Impuestos costarricenses</li> </ul>			
<b>Reputación</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Años en el negocio</li> <li>• Opinión de otras personas de negocios</li> </ul>			
<b>Experiencia en exportación</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia exportando a Costa Rica (sí o no)</li> <li>• Experiencia a otras naciones (sí o no; especifique)</li> </ul>			
<b>Historial de crédito</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clasificación crediticia</li> <li>• Rentabilidad</li> <li>• Activos</li> </ul>			
<b>Operaciones</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>Tamaño</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Volumen de ventas en dólares</li> <li>• Número de empleados</li> <li>• Capacidad de uso</li> </ul>			
<b>Instalaciones</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empacado de exportación</li> <li>• Envío al puerto</li> </ul>			
<b>Términos</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>
<b>Precios</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Con base en unidad</li> <li>• Niveles de descuento de acuerdo con el volumen</li> <li>• Pólizas de devoluciones</li> </ul>			
<b>Soporte promocional</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de descuentos (sí o no)</li> </ul>			
<b>Calificación total</b>			

### **7.3.1. CONOCIMIENTO DE LOS PROVEEDORES**

La información del producto por sí sola no es sustituta al conocimiento del fabricante foráneo, suplidor o exportador. El atractivo de un producto se ve apagado si el fabricante no lo entrega a tiempo y no cumple con el precio originalmente acordado.

El importador debe desarrollar un perfil general de las operaciones del proveedor, su situación financiera, capitalización, tamaño, número de empleados y líneas de productos. Los volúmenes de producción, los puntos de venta normales del mercado, el porcentaje del producto pretendido a exportar, y los destinos de exportación deben ser conocidos.

Es valioso saber cómo la firma es representada en los mercados de exportación, especialmente si esa representación difiere de mercado a mercado. Finalmente, si la firma ya ha incursionado el mercado costarricense, es útil (para evitar errores obvios) conocer cómo fueron esos procesos.

### **7.4. NEGOCIACIONES**

En las negociaciones con un proveedor, el importador debe determinar los volúmenes de producto disponibles para exportar a Costa Rica y los precios de acuerdo con los diferentes volúmenes de compra. Discusiones subsecuentes deben dirigirse a asegurar muestras de los productos. Los importadores serios tienden a ofrecer pagos por muestras, aunque también se pueden proveer las muestras gratis.

Otros temas generales para negociaciones incluyen: la disponibilidad de folletos, documentación, publicidad, propaganda u otros apoyos promocionales.

#### **7.4.1. PRECIO**

Los posibles ingresos de una transacción de importación están directamente relacionados con el precio del producto; por esto, es importante negociar precios y descuentos, y la mayor clarificación posible sobre qué incluyen los precios, por ejemplo, ¿el precio incluye el transporte, aduanas y costos de impuestos? y ¿con qué moneda es cotizado el precio? En algunos casos, un importador puede encontrar un proveedor doméstico que proporcione el producto a un precio menor que el de un producto importado. En adición, la fluctuación de los tipos de cambio afectará los costos del importador si este está pagando

por productos importados con monedas foráneas, tales como el dólar de Estados Unidos. El importador debe tomar esto en consideración al elegir suplidores.

#### **7.4.2. EXCLUSIVIDAD**

La exclusividad y el arreglo preciso tras de éste deben ser negociados. El importador puede estar interesado en asuntos tales como: duración, territorio cubierto, nivel de comercio, restricciones futuras, derechos futuros y precauciones terminales. Derechos exclusivos deben ser negociados por no menos de tres años, el tiempo promedio necesario para establecer un producto nuevo y para lograr un retorno razonable en la inversión.

El elemento más obvio de la exclusividad es siempre un compromiso de compra cada año de contrato. De esta manera, el exportador negocia exclusividad para garantizar volumen de ventas. Un importador novato poco conocedor tal vez no obtenga exclusividad incondicional, sin embargo, el importador puede lograr obtener derechos limitados. Inicialmente, un fabricante foráneo o exportador puede estar dispuesto a conceder derechos exclusivos para pequeñas partes del mercado, o para un subnivel particular de comercio, tales como: órdenes por correo, ya que esto no compromete ventas de futuras exportaciones a un importador con un récord de compras desconocido.

Si el importador triunfa en el área limitada, derechos subsecuentes con mejor cobertura pueden ser más fáciles de negociar (algo que puede ser proporcionado en el contrato inicial), sin embargo, discusiones acerca del futuro no deben ser muy detalladas, ya que muchos factores en el comercio internacional son impredecibles. Debe haber algún medio por el cual cada parte pueda arreglar las controversias o terminar asuntos del contrato que ya no funcionan para ambos. Alguna notificación es usualmente requerida, y precauciones pueden ser tomadas para el pago de cualquier daño provocado como resultado.

En retorno por la exclusividad, el fabricante foráneo o exportador puede requerir que el importador prepare un plan de mercadeo para evaluación (pagado por la parte solicitante). Este enfoque protege al importador contra la pérdida de tiempo si el exportador falla al cumplir con su obligación. Es muy útil si el fabricante foráneo o exportador y el importador trabajan juntos en el plan de mercadeo. Así, ambas partes son forzadas a pensar en asuntos relacionados con los problemas del otro. Toda la información requerida para tal plan no está disponible para cada parte si trabaja independientemente.

### **7.4.3. VOLÚMENES**

Los compromisos de volumen de compra deben ser considerados con cuidado. Economías de escala en compras y envíos pueden afectar los márgenes de ganancias.

Usualmente, los descuentos en productos están disponibles para ciertas cantidades de volumen, mientras que los descuentos para el transporte dependen del volumen por envío. Cuando se decide si firmar un contrato por volumen en un dado tiempo, el importador debe considerar cuántos envíos se harán; si el importador o el exportador almacenarán los productos entre envíos; y si el producto tiene mejor mercado al detalle o al por mayor.

Los volúmenes pueden resultar mejor con precios por unidad, pero algunos de los clientes potenciales más grandes para un importador pueden insistir en la exclusividad como retorno por su patrocinio y puede que no ofrezca cooperación en publicidad o promoción. Tales arreglos pueden limitar las decisiones de volumen del importador y por eso, esta propuesta debe ser tomada con precaución. Donde grandes detallistas tienen un monopolio en distribución, ellos sin duda buscarán grandes descuentos en retorno de un compromiso exclusivo.

## **7.5. PROCEDIMIENTOS DE ENTREGA**

Una vez que se ha definido la procedencia de los productos, el próximo paso es asegurar su entrega. Antes que los productos sean enviados, las partes necesitan identificar y obedecer las regulaciones pertinentes, comúnmente, el importador trata con esto. El importador también debe informar al exportador de las regulaciones de etiquetado, marcado y empaçado, y cualquier otro requerimiento. Cuando los términos de venta son decididos, el exportador e importador deben determinar cómo el producto será transportado, cuándo, dónde y cómo será recibido.

### **7.5.1. EMPAQUE Y ETIQUETADO PARA EL MERCADO COSTARRICENSE**

Costa Rica, como la mayoría de los países, cuenta con legislación y reglamentos para regular el envasado y el etiquetado de los productos, ya sean producidos en el país o importados para el consumo interno.

Un importador debe garantizar que todas las leyes costarricenses se hayan cumplido mucho antes de que el producto salga del país de origen; el no hacerlo puede resultar en la confiscación, multas y responsabilidad civil.

Las regulaciones de empaque y etiquetado varían según el producto. Estas regulaciones también dependen del destino de las importaciones, en otras palabras, dependen de si los productos son enviados directamente a un punto de venta para los consumidores o para un importador costarricense o un mayorista.

Requisitos de etiquetado para la cantidad y el tipo de información que debe facilitarse también dependen del producto. (Ver sección 6.4.2.)

Por ejemplo, en Costa Rica, existen requerimientos generales de etiquetado para algunos alimentos de acuerdo con el Decreto Ejecutivo No. 26012 MEIC, RTCR 100:1997. Etiquetado de los alimentos preenvasados. Esto requerimientos cubren el chocolate, frutas procesadas, bebidas no alcohólicas y lácteos.

De acuerdo con el decreto mencionado, toda etiqueta debe contener al menos:

- Nombre del alimento,
- Lista de ingredientes,
- Contenido neto,
- Nombre y dirección,
- País de origen,
- Identificación del lote,
- Fecha de duración mínima (marcado de la fecha) e instrucciones para la conservación,
- Instrucciones para el uso,
- Requisitos obligatorios adicionales. Etiquetado cuantitativo de los ingredientes.
- Permisos del Ministerio de Salud.

Los productos químicos (fertilizantes, pesticidas, hormonas, preparaciones veterinarias, vacunas, sustancias venenosas, enjuagues bucales y farmacéuticos) también requieren un etiquetado especial. Del mismo modo, hay etiquetado específico para productos cárnicos, huevos de gallina, refrigeradores, productos de papelería o escolares, bebidas alcohólicas, productos orgánicos y etiquetado nutricional, entre otros.

### **7.5.2. ASUNTOS DE TRANSPORTE**

El negociar términos para transportar los productos es una parte vital de las negociaciones de los términos de venta con el exportador. Quien sea responsable de concretar el transporte, el tipo de transporte, el destino y las condiciones determinará parcialmente el riesgo involucrado en la transacción.

Frecuentemente, las responsabilidades por el transporte serán definidas por el exportador e importador con base en los Incoterm. Una venta EXW requiere que el importador se encargue del transporte y sea el responsable por los productos una vez que éstos estén disponibles en los perímetros del exportador. Una venta EXW pone costos máximos, riesgos y responsabilidades en manos del importador. Bajo una venta DDP, el exportador debe tratar con todo el transporte y otros arreglos, incluyendo el despacho de aduanas. El DDP le permite al importador asumir el costo más bajo posible, riesgo y responsabilidad.

### **7.5.3. RECIBIENDO EL CARGAMENTO**

Cuándo y dónde el importador recibe los productos y si también asume responsabilidad de éstos, depende de los términos negociados con el exportador; si, por ejemplo, el Incoterm usado en el acuerdo es DAP, entonces el importador debe descargar y almacenar el producto antes del despacho de aduanas, en ese caso, el importador debe prestar atención a asuntos tales como: el tipo de almacén disponible, niveles de seguridad, cobros, facilidad de acceso, requerimientos espaciales de almacenaje (aire acondicionado o refrigeración) y cuestiones similares.

## **7.6. INICIANDO EL PROCESO DE IMPORTACIÓN EN COSTA RICA**

### **7.6.1. CONTACTANDO A UNA AGENCIA DE ADUANAS EN COSTA RICA**

El siguiente breve resumen y descripción del proceso de importación ofrece información básica sobre cómo iniciar un negocio que importa bienes a Costa Rica. La información está dirigida directamente a los importadores ("usted"), sin embargo, los importadores pueden contactar una agencia de aduanas (quienes son auxiliares de la función pública) para obtener más información sobre temas como: los documentos específicos que se necesitan, procedimientos, tarifas y las tasas o impuestos que se aplicarán a los productos que se proponen importar.

Al comunicarse con una agencia de aduana, el importador debe tener una lista de los bienes que serán importados y una lista del país o países de origen. Puede encontrar una lista de las agencias registradas en la Dirección General de Aduanas (DGA) en el sitio Web del Ministerio de Hacienda.

### 7.6.2. CÓMO EMPEZAR

En primer lugar, se debe definir bajo qué régimen se van a importar los bienes. La Ley General de Aduanas 7557, mantiene diferentes procedimientos y regulaciones de acuerdo con el régimen o modalidad bajo el cual se ampara el ingreso o egreso de las mercancías al país. Específicamente, esta Ley y su reglamento, además de leyes como la de Zonas Francas 7210 y su reglamento, el Reglamento del Régimen Devolutivo de Derechos, Reglamento al Régimen de Perfeccionamiento Activo, entre otros, establecen los procedimientos, los requisitos y las condiciones necesarias para aplicar los diferentes regímenes aduaneros. A continuación, la lista de regímenes o modalidades que establece la Ley General de Aduanas<sup>54</sup>:

a) Definitivos: Importación y Exportación y sus modalidades.

*Régimen de importación y exportación definitivos:* se entienden como la entrada o salida de mercancías de procedencia extranjera o nacional respectivamente, que cumplan con las formalidades y los requisitos legales, reglamentarios y administrativos para el uso y consumo definitivo, dentro o fuera del territorio nacional.

b) Temporales: tránsito aduanero nacional e internacional, transbordo, tránsito por vía marítima o aérea, depósito fiscal, servicio de reempaque y distribución en depósito fiscal, importación y exportación temporal y provisiones de a bordo.

c) Liberatorios de Pago de Tributos Aduaneros: Zona Franca, Reimportación en el mismo estado y Reexportación.

*El Régimen de Zonas Francas:* es el conjunto de incentivos y beneficios que el Estado otorga a las empresas que realicen inversiones nuevas en el país, siempre y cuando cumplan los demás requisitos y las obligaciones establecidos en la Ley 7210 y sus reglamentos.

---

<sup>54</sup> Asamblea Legislativa. (20 de octubre de 1995) Ley N° 7557. Ley General de Aduanas. N.º Gaceta: 212. Consultado en línea en: [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=25886&nValor3=89979&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=25886&nValor3=89979&strTipM=TC)



*El régimen de Reimportación en el mismo estado:* permite el ingreso al territorio aduanero de mercancías nacionales o nacionalizadas, que se exportaron definitivamente y que regresan en el mismo estado, con liberación de derechos e impuestos.

*El régimen de Reexportación:* permite la salida del territorio aduanero de mercancías extranjeras llegadas al país y no importadas definitivamente.

d) De perfeccionamiento: Perfeccionamiento Activo y Exportación Temporal para el Perfeccionamiento Pasivo.

*El régimen de perfeccionamiento activo:* permite recibir mercancías en el territorio aduanero nacional, con suspensión de toda clase de tributos y bajo rendición de garantía. Estas mercancías deben ser reexportadas, dentro de los plazos que determinen los reglamentos, después de ser sometidas a un proceso de transformación, reparación, reconstrucción, montaje, ensamblaje o incorporadas en conjuntos, maquinaria, equipo de transporte en general o aparatos de mayor complejidad tecnológica y funcional o utilizadas para otros fines análogos, en las condiciones establecidas reglamentariamente y en las disposiciones que, al efecto, emita el órgano administrador competente.

*El Régimen de exportación temporal para el perfeccionamiento pasivo:* régimen por el cual se permite exportar, temporalmente, mercancías que se encuentren en libre circulación en el territorio aduanero nacional, para ser transformadas, elaboradas o reparadas en el extranjero para su reimportación, conforme con las disposiciones reglamentarias correspondientes.

e) Devolutivo de derechos.

Permite la devolución de las sumas efectivamente pagadas o depositadas a favor del Fisco por concepto de tributos, como consecuencia de la importación definitiva de insumos, envases o embalajes incorporados a productos de exportación, siempre que la exportación se realice dentro del plazo de doce meses contado a partir de la importación de esas mercancías.

A continuación, se explicará en resumen cómo realizar una importación definitiva:

El primer paso para un empresario emprendedor que vaya a empezar a importar habitualmente, es registrarse ante el Órgano Nacional de Valoración y Verificación

Aduanera (ONVVA) de la Dirección General de Aduanas, donde se les asignará un número de registro.

Los datos por brindar son: el nombre, la dirección, el número de cédula jurídica (si se trata de personas jurídicas), el número de la cédula de identidad, el pasaporte o cualquier otra identificación (si se trata de una persona física), las personerías jurídicas y los registros mercantiles correspondientes. Una vez registrado, el importador está obligado a suministrar a la autoridad aduanera las listas de precios, los catálogos de las mercancías importadas, toda información y documentos que permitan establecer los valores aduaneros correctos.

El manual para registrarse y el formulario se puede descargar en la sección de registro de la DGA en el Ministerio de Hacienda.

Una forma en la cual el Gobierno controla y fiscaliza el tema aduanero, es a través del agente aduanero como un auxiliar de la función pública. El agente aduanero actúa (de manera solidaria con el importador) habitualmente en los trámites, regímenes y operaciones aduaneras.

El segundo paso es contactar a un agente independiente o a través de una agencia de aduanas. A él, usted le tendrá que presentar la factura comercial de los productos que va a importar, el conocimiento de embarque y los permisos o certificados que apliquen. En la sección 7.6.3 se indican cuáles son los permisos por obtener de acuerdo con la mercancía que se va a importar. Estos se pueden tramitar en una ventanilla única de PROCOMER o solicitarle a una agencia aduanal que lo haga por usted.

Una vez que sus productos hayan sido embarcados y vengan de camino a Costa Rica, la agencia aduanal o agente aduanero reporta su carga acompañada de los permisos que sean necesarios por medio de una Declaración Aduanera.

La Declaración Aduanera transmite los datos de carga a través del intercambio electrónico de datos por medio del sistema Tecnología de Información para el Control Aduanero (TICA), sin embargo, antes de que el sistema la acepte y autorice el levante u ordene una verificación, primero se deben cancelar los impuestos y tarifas establecidas (generalmente, esto lo realiza la agencia aduanal y al final, le cobran a usted lo pagado más los honorarios por servicios).

Un aspecto importante a la hora de importar es que se debe declarar el valor en aduanas cuando las mercancías tengan un valor mayor a 1.000 pesos centroamericanos (1.000 dólares EE. UU.) con ciertas excepciones<sup>55</sup>, por ejemplo, si los productos son originarios de Centroamérica; la agencia se encargará de esto, sin embargo, usted debe tener la información necesaria para llenar el formulario (para luego firmarlo) en el cual se declarará el valor de sus importaciones.

Aceptada la declaración aduanera, y pagados los cargos del caso, la aduana indica si se verifica o se autoriza el levante de las mercancías.

### 7.6.3. IMPORTACIONES REGULADAS

Hay algunos bienes que el gobierno no le permite importar, y otros que requieren de certificados, de permisos o de una inspección (la minoría). La siguiente es una lista de algunos de los productos que tienen requisitos para la importación, seguida por una lista de entidades del gobierno involucradas y sus sitios Web donde puede encontrar más información y sus contactos.

- Las medicinas, los cosméticos, productos químicos, alimentos procesados y bebidas requieren un permiso de importación del Ministerio de Salud
- Exigencias fitosanitarias y zoonosanitarias, reguladas por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, principalmente, en productos como cebolla, papa, carne y ganado en pie.
- Las armas y las municiones requieren una licencia del Ministerio de Seguridad.
- En el caso de los etílicos sin desnaturalizar se requiere de una autorización de precursores del Ministerio de Salud y, además, el Ministerio de Economía, Industria y Comercio realiza un control de la importación.

Ministerio de Agricultura y Ganadería	<a href="http://www.mag.go.cr">http://www.mag.go.cr</a>
Ministerio de Ambiente y Energía	<a href="http://www.minae.go.cr">http://www.minae.go.cr</a>
Ministerio de Salud	<a href="http://www.ministeriodesalud.go.cr">http://www.ministeriodesalud.go.cr</a>
Oficina Nacional de Semillas	<a href="http://www.ofinase.go.cr">http://www.ofinase.go.cr</a>
Ministerio de la Presidencia	<a href="https://www.presidencia.go.cr/">https://www.presidencia.go.cr/</a>
Ministerio de Seguridad Pública	<a href="https://www.seguridadpublica.go.cr/index.aspx">https://www.seguridadpublica.go.cr/index.aspx</a>
Instituto Costarricense de Pesca y Acuicultura	<a href="http://www.incopesca.go.cr/">http://www.incopesca.go.cr/</a>

<sup>55</sup> Ver el artículo 319 del Reglamento de la Ley General de Aduanas, N°7557.

Para estar totalmente seguro sobre qué permisos necesita su producto, como importador, es mejor consultar a la agencia aduanal.

#### **7.6.4. INSPECCIÓN DOCUMENTAL Y FÍSICA DE SUS PRODUCTOS**

Para comprobar que los envíos son admisibles, de vez en cuando, la Aduana los selecciona para su verificación. Algunas verificaciones se realizan al azar, mientras que otras son seleccionadas sobre la base de riesgos de cumplimiento. La frecuencia de los exámenes dependerá de su historial de cumplimiento y del tipo de bienes que se estén importando. Los exámenes pueden hacerse en el punto de llegada o cuando se dé el levante de las mercancías, en función de las circunstancias.

En el caso de proceder la verificación inmediata, puede ordenarse la verificación documental o el reconocimiento físico de las mercancías. Producto de la verificación documental se puede solicitar un reconocimiento físico de las mercancías de considerarse necesario para comprobar la información declarada. Al disponer la realización del reconocimiento físico de las mercancías, se puede indicar si el reconocimiento debe ser detallado o por muestreo.

Según datos de las autoridades, en 2018, la mayoría (90,6%) de las importaciones pasaron por el canal verde, y solo un 8,6% pasó por el canal rojo.<sup>56</sup>

#### **7.6.5. LEVANTE, RENDICIÓN DE CUENTAS Y PAGO: SUS OPCIONES**

##### **7.6.5.1. Despacho o levante**

Se autorizará el levante de las mercancías cuando:

- a. No corresponda efectuar la verificación inmediata de la declaración.
- b. Efectuada la verificación inmediata, no se determinaren diferencias entre la información declarada y la comprobada.
- c. Se hubieren determinado diferencias:
  - I. Estas hubieren sido subsanadas por el interesado.
  - II. Se hubieren pagado los ajustes correspondientes.

---

<sup>56</sup> Órgano de Examen de las Políticas Comerciales (2019, 24 de julio). Examen de Políticas Comerciales de Costa Rica. Informe de la secretaría de la OMC. Recuperado de: [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/tpr\\_s/s392\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tpr_s/s392_s.pdf)

III. Se hubieren pagado las multas dictadas por acto final mediante el procedimiento establecido en la Ley. Procederá el levante en estos casos, si a pesar de haberse iniciado un procedimiento tendiente a la eventual imposición de una multa, éste no ha concluido mediante el dictado del acto final.

d. Proceda otorgar el levante mediante garantía de acuerdo con la Ley.

Autorización del levante mediante garantía: La autoridad aduanera podrá autorizar el levante de las mercancías, previa rendición de garantía por el adeudo fiscal, cuando se solicite la aplicación de un régimen arancelario preferencial o exención fiscal y se demuestre por medio idóneo que los documentos que acreditan esa circunstancia se encuentran en trámite ante quien corresponda emitirlos.

La garantía será por el monto de eventual beneficio; deberá cancelarse la diferencia no sujeta a la preferencia o exención. La autoridad aduanera procederá, de oficio, a ejecutar la garantía si en un plazo de tres meses a partir de la autorización del levante de las mercancías, el interesado no se ha presentado a demostrar la cancelación de los tributos o no ha aportado los documentos que acrediten la aplicación de la preferencia o exención fiscal.

No se autorizará el levante cuando la mercancía deba ser objeto de comiso administrativo o judicial.

#### **7.6.5.2. Asistencia Profesional**

La intervención de los agentes aduaneros o agencias aduanales es necesaria en todos los regímenes aduaneros salvo en ciertas modalidades como lo son: zonas francas, exportación, depósito fiscal, provisiones de abordo y perfeccionamiento pasivo, así como en las siguientes modalidades: equipaje, envíos de socorro, muestras sin valor comercial, envíos urgentes o *courier*, envíos postales, tiendas libres, importaciones no comerciales, envíos de carácter familiar, despacho domiciliario industrial y comercial, e importaciones efectuadas por el Estado y sus instituciones, y en general, en los despachos de mercancías sujetas a regímenes o procedimientos sin intervención del agente aduanero.

Si en estas modalidades, usted decide que necesita ayuda con el proceso aduanero, puede contratar un agente de aduanas para realizar una serie de servicios relacionados con el proceso de liberación y la rendición de cuentas sobre los bienes, así como para cualquier importación posterior y los ajustes que sean necesarios.

De todos modos, el agente necesitará su ayuda para asegurar que los productos estén correctamente declarados, tanto para la valoración como para la clasificación, con el fin de asegurarse que usted esté cumpliendo con la ley.

#### **7.6.5.3. Rindiendo cuentas por los bienes**

Las siguientes secciones describen varios elementos del proceso de responsabilidad sobre los bienes.

La definición del valor para el pago de impuestos, la clasificación arancelaria, el origen de las mercancías y la aplicabilidad de otros derechos están sujetas a interpretaciones legales estrictas. Si usted necesita ayuda, comuníquese con una Agencia de Aduanas o con miembros del gobierno, como, por ejemplo:

- Ministerio de Comercio Exterior
- PROCOMER

#### **7.6.5.4. Clasificación arancelaria**

En 1993, Costa Rica se suscribió al Sistema Armonizado (SA) de clasificación, un método de clasificación de mercancías acordado internacionalmente. Aproximadamente más de 200 países utilizan este sistema, el cual fue diseñado para ayudar a los países subscriptores a aplicar tarifas uniformes y permitir el fácil intercambio de datos comerciales sobre la base de las descripciones comunes internacionales de los productos.

El SA se basa en un código internacionalmente aceptado de seis dígitos. Los países pueden agregar dígitos adicionales para obtener más detalle y con fines estadísticos. Costa Rica, por ejemplo, utiliza un código de 10 dígitos. El impuesto que grava un producto depende de su clasificación arancelaria y de su origen.

Costa Rica define su propia política arancelaria dentro del marco y lineamientos establecidos a nivel del Subsistema de Integración Económica Centroamericana.

Costa Rica aplica el Arancel Centroamericano de Importación, el cual utiliza el Sistema Arancelario Centroamericano (SAC) para la clasificación oficial de las mercancías. El SAC está basado en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SA).

El arancel de Costa Rica se deriva de arancel centroamericano, por lo que se divide en 22 secciones y 99 capítulos. Cada capítulo contiene la nomenclatura que describe las mercancías en distintos niveles. Los productos luego se describen por medio de títulos y subtítulos, cada vez especificando mayor detalle. A continuación, de cada subtítulo, viene la fracción que aplica Centroamérica y luego, el inciso arancelario que aplica Costa Rica. Estos niveles están representados por números que corresponden al capítulo y el número del bien dentro de ese capítulo.

La partida está representada por cuatro dígitos, la subpartida de seis, la fracción por ocho y el inciso arancelario por 10 dígitos. Las primeras seis cifras están armonizadas a nivel internacional.

**Tabla 31. Niveles del Sistema Armonizado.**

Por ejemplo	
6601	Partida
6601.10	Subpartida
6601.10.00	Fracción centroamericana
6601.10.00.00	Inciso arancelario

Todos los bienes tienen un único número de clasificación arancelaria, por lo cual, todos los productos deben estar apropiadamente clasificados en los capítulos 1-97 del Sistema Armonizado. El número de clasificación arancelaria determina la tasa de impuestos que usted paga al importar las mercancías en Costa Rica. Como puede ver, es importante contar con la clasificación correcta. Usted no desea pagar más impuestos de lo necesario.

Para obtener más información, póngase en contacto con la Dirección General de Aduanas, del Ministerio de Hacienda de Costa Rica.

#### **7.6.5.5. Valoración para aranceles**

Una vez que la clasificación arancelaria del producto importado ha sido determinada, el siguiente paso es calcular el valor del producto en colones. Es importante tener en cuenta que usted es responsable del valor declarado en la importación de las mercancías, por lo que debe estar familiarizado con la naturaleza de la transacción entre las partes involucradas en la importación de mercancías.

El valor para calcular los impuestos es, generalmente, el precio que se paga por los bienes (el precio de compra, llamado valor de transacción), con algunas adiciones o deducciones. Si usted está afiliado con el exportador, o si las mercancías no fueron pagadas a través de una transacción en efectivo, se aplicarán los métodos de valoración. Un método utiliza el valor de transacción de mercancías similares o parecidas que han sido importadas anteriormente en Costa Rica. Si no hay precedentes, se pueden utilizar el método deductivo o el reconstruido.

El método deductivo comienza con el costo total de un artículo idéntico o similar vendido en el mercado doméstico y resta los gastos que normalmente no se asocian con las importaciones. El método de reconstrucción toma en cuenta todos los costes de producción de un artículo idéntico o similar en Costa Rica. El método de última instancia o residual es la forma final de llegar a un valor sobre el cual calcular los impuestos. Aduanas puede tener que utilizar el valor de los bienes similares vendidos en un país distinto al país de exportación. Si usted no está satisfecho con el valor asignado por la Aduana, la Ley General de Aduanas permite una solicitud de una explicación formal o incluso, un recurso de reconsideración y apelación.

Además del valor, hay una variedad de otros factores que afectan el monto de impuestos a pagar sobre bienes importados, a saber: el país de origen (tratamiento arancelario), la naturaleza de los productos (qué son) y el uso previsto del producto (puede calificar para exoneraciones).

Una vez que se ha determinado el valor de la mercancía, se pueden calcular los impuestos que aplican para su importación. Por supuesto, primero hay que definir el tratamiento arancelario de los productos de acuerdo con el país de origen, y la clasificación de acuerdo con la descripción detallada de las mercancías. El único otro factor que pueda afectar a la tasa del impuesto es el uso previsto o el usuario del bien, por ejemplo, la importación de maquinaria, equipo e insumos para la actividad agropecuaria, ingresan a Costa Rica libres de impuestos.<sup>57</sup>

El arancel a la importación de Costa Rica tiene dos componentes: el derecho arancelario sobre las importaciones (DAI), y un derecho adicional del 1% según la Ley N° 6946, aplicado

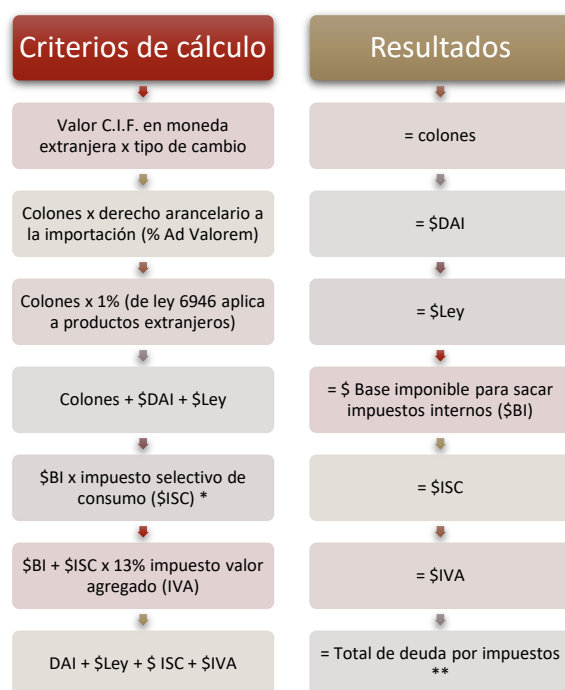
---

<sup>57</sup> Asamblea Legislativa. (03 de abril de 1992) Ley N° 7293. Ley Reguladora de Exoneraciones Vigentes, Derogatorias y Excepciones. N.º Gaceta 66. Consultado en línea en: [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=32135&nValor3=92927&strTipM=FN](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=32135&nValor3=92927&strTipM=FN)



sobre todas las importaciones con ciertas excepciones.<sup>58</sup> Generalmente, el DAI es de tipo Ad Valorem, es decir, se basa en un porcentaje del valor de las mercancías, sin embargo, también encontramos derechos del tipo específico, que se calculan de acuerdo con el peso, volumen o cantidad; o compuesto donde se combina el Ad Valorem con el específico. (ver figura siguiente)

**Figura 7. Calculando aranceles e impuestos con base en un derecho arancelario a la importación de tipo Ad Valorem.<sup>59</sup>**



<sup>58</sup> Dichas excepciones incluyen: (i) importaciones amparadas por Tratados de Libre Comercio; (ii) las mercancías incluidas en el Acuerdo sobre Tecnología de la Información de la OMC (ver v) *infra*); (iii) las importaciones efectuadas bajo las siguientes condiciones: (a) el Régimen de las Zonas Procesadoras de Exportación (Ley N° 6695 de 10 de diciembre de 1981 y sus reformas); (b) por las cooperativas de autogestión, de ahorro y crédito y de servicios, y los sindicatos de trabajadores; (c) por las instituciones de educación superior estatales; (d) equipos médico-quirúrgicos, las medicinas y las materias primas para su fabricación en Costa Rica.

<sup>59</sup> **Notas:**

\* El Impuesto Selectivo de Consumo (ISC) se aplica sobre la cerveza, vino y las demás bebidas fermentadas; mezclas de bebidas fermentadas; alcohol etílico sin desnaturalizar con grado alcohólico volumétrico inferior al 80 por ciento; aguardientes, licores y demás bebidas espirituosas; cigarrillos y los demás tabacos; electrodomésticos; vehículos; masillas y pinturas; cosméticos y preparaciones capilares. 60. Las exenciones al pago del ISC incluyen contratos de exportaciones y los regímenes de importación temporal; productos de la canasta básica; uniformes escolares; ciertos insumos para la agricultura, la pesca, la industria farmacéutica, medicinas y equipo médico

\*\* Otros factores que podrían ser incluidos son: arancel antidumping, arancel compensatorio, impuestos especiales o adicionales.

### **7.6.6. TRATO ARANCELARIO**

Puede determinar el trato arancelario aplicable al referirse al sitio Web del Ministerio de Comercio Exterior e ingresar a cada tratado de libre comercio, para buscar manualmente el producto, su estado de desgravación y los requisitos para su certificado de origen; o al sitio Web del Ministerio de Hacienda e ingresar a “Arancel” en el menú de consultas e ingresar la partida y una vez que le aparezcan las opciones, seleccionar “Acuerdos”.

### **7.6.7. REGLAS GENERALES DE INTERPRETACIÓN**

La clasificación de las mercancías está determinada por seis reglas llamadas Reglas Generales para la Interpretación del Sistema Armonizado (RGI). Las RGI se aplican cada vez que hay que clasificar un bien, y debe aplicarse de forma secuencial. El texto del Sistema Armonizado incluye estas Reglas Generales. Para más detalles sobre estas reglas, puede dirigirse a la SIECA.

### **7.6.8. LA IMPORTANCIA DE LA CLASIFICACIÓN**

Un error en la clasificación puede que no afecte la tasa del impuesto, pero puede dar lugar a sanciones o afectar su habilidad para lidiar de manera eficaz con Aduanas. Su responsabilidad de asegurar una correcta clasificación significa que debe estar más familiarizado con sus productos y garantizar que todas las clasificaciones asignadas se puedan defender en una auditoría de aduanera.

Si comete un error al efectuar la clasificación, podría significar un error en el derecho arancelario a la importación asignado; un error que también puede dar lugar a retrasos y sanciones.

En la tabla siguiente se observa una lista de algunos errores comunes. Para evitar tales problemas, debe saber lo máximo posible sobre el producto que clasificará. La nomenclatura solicita datos muy específicos, incluyendo el peso, tamaño, capacidad, longitud, grado de elaboración, y la composición. Si es muy complicado determinar la correcta clasificación, puede buscar ayuda de alguien con más conocimiento en este tema: el Ministerio de Hacienda (puede llenar un formulario de solicitud de criterio técnico sobre la clasificación arancelaria), el Ministerio de Comercio Exterior, un agente de aduanas o un consultor.

Tabla 32. Errores comunes realizados en la clasificación arancelaria.

Errores comunes realizados en la clasificación arancelaria
✓ No se consideraron todas las líneas posibles.
✓ La clasificación se basó en una descripción del producto incompleta.
✓ La clasificación se basó en una subpartida que parecía conveniente, sin tener en cuenta la idoneidad de la partida (se debe abordar en un paso a paso utilizando las RGI).
✓ No se usaron las notas de capítulo, ni de sección, (cualquier persona que esté clasificando debe leerlas). Estas notas definen ciertas palabras y frases utilizadas en el SA; puede enumerar las exclusiones del capítulo o sección, y suelen incluir normas para la clasificación de las partes de distintos productos.
✓ Clasificación de las partes de manera inapropiada (hay una tendencia a clasificar las partes con base a su uso en vez de sus méritos).
✓ Errores debido a una falta de comprensión general, o insuficiente práctica en clasificación arancelaria.
✓ Clasificar automáticamente en la categoría "NENCOP" (no expresada ni comprendida en otra parte) u "otros" para evitar un análisis adecuado y la aplicación de la tarifa.

#### 7.6.8.1. Origen

El país de origen también determina el trato arancelario aplicable a las mercancías que entran a Costa Rica. Como importador, usted se puede beneficiar de pagar derechos a la importación más bajos, debido a los tratados de libre comercio que tiene vigente Costa Rica, por ejemplo: con CARICOM, Panamá, Guatemala, Nicaragua, Honduras, El Salvador, República Dominicana, Canadá, Estados Unidos, Chile y México.

#### 7.6.8.2. Certificados de Origen

Dependiendo del país de origen y si está en vigencia un acuerdo de libre comercio, algunos bienes pueden recibir una menor tarifa de derechos de aduana. Para esto, se necesita comprobar el origen por medio de certificados de origen.

Los certificados de origen al amparo de los tratados de libre comercio constituyen una declaración jurada que es llenada y firmada por el exportador o productor. Dichos certificados no son emitidos, ni avalados por ningún ente gubernamental excepto en el marco del Tratado de Libre Comercio con la CARICOM, en la que el certificado de origen debe contener un aval de una entidad certificadora autorizada por el gobierno de cada país.

Costa Rica utiliza el Formulario Único Centroamericano (FAUCA) para certificar el origen centroamericano de las mercancías provenientes de países miembros del MCCA.

En el sitio Web de COMEX, encontrará instrucciones relativas al certificado de origen bajo cada uno de los tratados que tiene en vigencia Costa Rica.

#### **7.6.9. REVISIÓN, VERIFICACIÓN Y APELACIONES**

La Dirección General de Aduanas podrá revisar su declaración aduanera y demás documentos que acompañaron el embarque inmediatamente a posteriori de su aceptación (en el transcurso de 4 años a partir de la aceptación de la declaración). Cuando la autoridad aduanera determine que no se cancelaron los tributos debidos o que se incumplieron otras regulaciones del comercio exterior, abrirá un procedimiento administrativo notificando al declarante y al agente aduanero que lo haya representado, y le otorgará un plazo de quince días hábiles para presentar los alegatos y las pruebas respectivas.

Para más información, favor revisar la Ley General de Aduanas, Título VIII, Procedimiento Ordinario.

##### **7.6.9.1. Sus derechos de rectificación**

Cuando el declarante tenga razones para considerar que una declaración contiene información incorrecta o con omisiones, deberá presentar de inmediato una solicitud de corrección y si procede, deberá acompañarla del comprobante de pago de los tributos más el pago de los intereses correspondientes, calculados según el artículo 61 la Ley General de Aduanas. Presentar la corrección no impedirá que la autoridad aduanera ejercite las acciones de responsabilidad correspondientes.

Para más información sobre este tema, revise la Sección III de la Ley General de Aduanas 7557 sobre Rectificación y Desistimiento de la Declaración.

##### **7.6.9.2. Sus derechos de apelación**

Si usted no está de acuerdo con alguna decisión de la DGA, se pueden impugnar sus diferentes actos, incluso el resultado de la determinación tributaria, por medio de recursos de reconsideración y de apelación dentro de tres días hábiles siguientes a la notificación del acto, ante la Dirección General de Aduanas, quien lo remitirá al Tribunal Aduanero Nacional.

El interesado puede prescindir del recurso de reconsideración y presentar solamente el de apelación.

Para más información, consulte la Ley General de Aduanas 7557, Título VIII, capítulo II, Trámite de la fase recursiva.

### **7.6.9.3. Proceso de apelación sobre decomisos**

Si durante la verificación inmediata existen indicios de que se ha cometido una infracción administrativa o un delito, y se determina la necesidad de retener las mercancías para efectos de investigación, la autoridad aduanera también podrá motivadamente:

- a. Impedir el despacho de las mercancías y tomar acciones administrativas o judiciales, incluso las tomas de muestras de las mercancías, o
- b. Denegar el levante con garantía.

Además, si usted no reporta bienes, o los reporta de manera engañosa a la Aduana, la Ley General de Aduanas permite que le decomisen sus mercancías. Si usted no está de acuerdo, puede seguir el procedimiento indicado en el punto 7.6.9.2.

## **7.7. LEGISLACIÓN PARA LAS IMPORTACIONES**

### **7.7.1. PROCEDIMIENTOS DE IMPORTACIÓN**

Algunas de las principales leyes y reglamentos que afectan al importador, dependiendo del régimen aduanero producto a importar:

- Ley General de Aduanas N° 7557 del 20 de octubre de 1995 y sus reformas.
- Reglamento a la Ley General de Aduanas, Decreto N° 25270-H del 14 de junio de 1996 y sus reformas.
- Ley de Zonas Francas de Costa Rica, Ley No. 7210 del 23 de noviembre de 1990 y sus reformas.
- Reglamento a la Ley de Régimen de Zonas Francas y sus reformas, N° 31715-H-COMEX-MEIC de 2 de marzo de 2004.
- Reglamento de Perfeccionamiento Activo, No. 34165 - H - COMEX del 04 de diciembre de 2007 y sus reformas.
- Reglamento del Régimen Devolutivo de Derechos, Decreto No. 29607-H-COMEX del 18 de junio del 2001 y sus reformas.

- Reglamento del Régimen Devolutivo de Derechos, Decreto No. 26285 - H - COMEX del 19 de agosto de 1997 y sus reformas.
- Acuerdo relativo a la Aplicación del artículo VII del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT).
- Ley reguladora de todas las exoneraciones vigentes, su derogatoria y sus excepciones, Ley No. 7293 y sus reformas del 31 de marzo de 1992.
- Ley de Fortalecimiento de las finanzas públicas, Ley N.º 9635 del 03 de diciembre del 2018, la cual reformó de manera integral la Ley Impuesto General sobre las Ventas (IGV), Ley N° 6826 por la Ley del Impuesto sobre el Valor Agregado.

### **7.7.2. LA LEY GENERAL DE ADUANAS, N.º 7557**

Esta ley regula las entradas y las salidas del territorio nacional, de mercancías, vehículos y unidades de transporte; también el despacho aduanero y los hechos y actos que deriven de él o de las entradas y salidas, de conformidad con las normas comunitarias e internacionales, cuya aplicación esté a cargo del Servicio Nacional de Aduanas.

Define los regímenes aduaneros, establece el método para determinar el valor en aduanas utilizado en Costa Rica y define las sanciones para diversas infracciones, como lo son: el contrabando, defraudación fiscal, incumplimiento de medidas de seguridad, ocultamiento o destrucción de información, falsedad en la declaración aduanera, entre otras. La ley define límites de tiempo para rectificar importaciones originales y describe la naturaleza de los ajustes permitidos. También prevé un proceso de apelación, dándole el recurso al importador en el caso de una sentencia desfavorable sobre la valoración, así como una vía para la devolución de los impuestos pagados en exceso, si el importador comete un error.

### **7.7.3. CÓDIGO ADUANERO UNIFORME CENTROAMERICANO (CAUCA)**

Ley N° 8360 del 24 de junio 2003, publicado en La Gaceta N° 130 del 8 de julio del 2003. Establece las disposiciones básicas de la legislación aduanera común de los países signatarios para la organización de sus servicios aduaneros y la regulación de la administración, conforme a los requerimientos del Mercado Común Centroamericano y de la Unión Aduanera a que se refiere el Artículo I del Tratado General de Integración Económica Centroamericana.

#### 7.7.4. LEYES DE LOS PRINCIPALES IMPUESTOS INTERNOS QUE TAMBIÉN APLICAN A LAS IMPORTACIONES

Impuesto sobre el Valor agregado (IVA): está regulado por la Ley de Fortalecimiento de las finanzas públicas, Ley N.º 9635 del 03 de diciembre del 2018. La tarifa del impuesto es del trece por ciento (13%) para todas las operaciones sujetas al pago del impuesto. Están exentos del pago de este impuesto, entre otros:

- Las exportaciones de bienes, así como las operaciones relacionadas con estas
- La introducción de bienes en depósitos aduaneros o su colocación al amparo de regímenes aduaneros
- La reimportación de bienes nacionales que ocurren dentro de los tres años siguientes a su exportación
- La compra de bienes y la prestación de los servicios que sean destinados a ser utilizados para la producción de bienes y servicios destinados a la exportación
- Las ventas de bienes o servicios para la exportación y entre beneficiarios del régimen de zona franca
- La compra de bienes y la prestación de los servicios que sean destinados a ser utilizados por los beneficiarios del régimen de zona franca o prestados entre beneficiarios de dicho régimen

Impuesto Selectivo de Consumo (ISC): Este impuesto lo incluyen las Leyes N° 8114 de 4 de julio de 2001, N° 8343 de 18 de diciembre de 2002 y N° 8399 de 19 de diciembre de 2003, el Decreto N° 31605-h de 12 de enero de 2004 y la Ley N.º 4961 “Ley de Consolidación del Impuesto Selectivo de Consumo y sus reformas”. Se aplica sobre la cerveza, vino y las demás bebidas fermentadas, mezclas de bebidas fermentadas, alcohol etílico sin desnaturalizar con grado alcohólico volumétrico inferior al 80 por ciento, aguardientes, licores y demás bebidas espirituosas, cigarros y cigarrillos y los demás tabacos, electrodomésticos, vehículos, masillas y pinturas, cosméticos y preparaciones capilares. El ISC se grava sobre la producción y el proceso de envasado nacional. En la importación de mercancías, se grava adicionando al valor aduanero los derechos de importación. Las exenciones al pago del ISC incluyen contratos de exportaciones y los regímenes de importación temporal, productos de la canasta básica, uniformes escolares, ciertos insumos para la agricultura, la pesca, la industria farmacéutica, medicinas y equipo médico.

Impuesto Específico a las Bebidas Alcohólicas: fue creado por la Ley N° 7972 de 24 de diciembre de 1999, es un impuesto específico de por unidad de consumo de bebidas alcohólicas<sup>60</sup> que recae sobre la producción nacional y la importación de estos productos.

Tabla 33. **Impuesto Específico a las Bebidas Alcohólicas.**

Porcentaje de alcohol por volumen	Impuesto (colones por mililitro de alcohol)
Hasta 15%	₡3,48
Más de 15% y hasta 30%	₡4,18
Más de 30%	₡4,87

Impuesto del Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM): está destinado a financiar las actividades de dicho Instituto (Ley N° 6283). El impuesto IFAM se aplica sobre el valor CIF más: los derechos arancelarios, el impuesto ISC, el impuesto del 1 por ciento de la Ley N° 6946 y el impuesto del INDER (ver *infra*). En el 2018 se estableció el monto de ₡0.25594 al impuesto específico otorgado a favor del IFAM, el cual se aplica sobre cada mililitro de alcohol absoluto.

Impuesto del Instituto de Desarrollo Rural (INDER): está destinado a financiar las actividades de dicho Instituto (Ley de Transformación del Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en el Instituto de Desarrollo Rural (INDER) Ley N° 9036 del 29 de mayo del 2012"). El impuesto INDER se aplica sobre el valor C.I.F. más: los derechos arancelarios a la importación, el ISC y el impuesto del 1 por ciento de la Ley N° 6946. En el año 2021, el impuesto INDER se gravaba a las siguientes tasas: 2.5% para los productos de tabaco, 8% para los licores, las bebidas destiladas, y las bebidas espirituosas, ₡0.4 por cada mililitro de alcohol absoluto sobre la cerveza nacional y extranjera; y el 5, 10 o 14% para las bebidas no alcohólicas. Se aplica ₡5,725 a las bebidas carbonatadas de marcas nacionales o extranjeras, producidas en el país o importadas.

Impuesto al Traspaso de Vehículos Usados inscritos en el Registro Nacional: Ley N° 7088 de 30 de noviembre de 1987 y sus reformas. Grava a una tasa del 2,5% sobre el valor

<sup>60</sup> Se define como unidades de consumo los siguientes volúmenes, de acuerdo con el tipo de bebida: a) cervezas y "coolers": 350 ml.; b) vinos, espumantes y sidras: 125 ml.; c) cremas, vermouth, jerez, oporto, ponche y rompopo: 75 ml.; d) para el resto de las bebidas alcohólicas: 31,25 ml.



establecido por la Dirección General de Tributación. Paralelamente, existe el Impuesto al Traspaso de Vehículos que se hayan importado con exención de impuestos, que se aplica a una tasa del 30% sobre el valor aduanero establecido en la Declaración Aduanera, aplicando el tipo de cambio del momento del traspaso. Mediante la Ley N° 8114, se estableció un impuesto único a los combustibles<sup>61</sup> en sustitución de los derechos arancelarios, el IVA, el ISC, y el 1% de la Ley N° 6946.

#### **7.7.5. LEY REGULADORA DE EXONERACIONES VIGENTES, DEROGATORIAS Y EXCEPCIONES**

Ley 7293 del 31 de marzo de 1992, publicada en la Gaceta N.º 66 del 03 de abril de 1992. Esta ley deroga todas las exenciones tributarias objetivas y subjetivas previstas en las diferentes leyes, decretos y normas legales referentes, entre otros impuestos, a los derechos arancelarios, a las ventas, a la renta, al consumo, al territorial, a la propiedad de vehículos, con las excepciones que indique la presente Ley. En virtud de lo dispuesto, únicamente quedarán vigentes las exenciones tributarias que se mencionan en el artículo 2 de esta Ley.

#### **7.8. DOCUMENTACIÓN**

La declaración aduanera deberá venir acompañada por los siguientes documentos:

- El original de la factura comercial, salvo en casos de excepción debidamente reglamentados.
- Un certificado de origen de las mercancías, emitido por la autoridad competente al efecto, cuando proceda.
- El conocimiento de embarque.
- Una copia o fotocopia de la declaración aduanera o del documento de salida de las mercancías exportadas, emitido por el exportador o expedidor.
- Documento impreso de la declaración del valor en aduanas de las mercancías debidamente firmado por el importador de conformidad con las normas que regulan esa declaración.

---

<sup>61</sup> El impuesto se cobra sobre el combustible por litro a tasas para gasolina regular de ₡235,50; gasolina súper ₡246,75; diésel ₡139,50; asfalto ₡47,25; emulsión asfáltica ₡35,50; bunker ₡23; LPG ₡47.25; jet fuel A1 ₡141; Av Gas ₡235,50; queroseno ₡67,75; diésel pesado (gasóleo) ₡45,75; nafta pesada ₡33,75; nafta liviana ₡33,75.

### 7.8.1. DECLARACIÓN ADUANERA DE IMPORTACIÓN

La Declaración Única Aduanera tiene como objeto uniformizar la presentación de la declaración de mercancías, ser un instrumento para la aplicación armonizada de los procedimientos aduaneros, estandarizar el uso del sistema de codificación y racionalizar la exigencia de información a los operadores de comercio exterior.

Sus principales características son:

1. Sustituir los múltiples formularios físicos que se utilizan actualmente para los diversos regímenes aduaneros por un documento único.
2. Uso de un formulario único electrónico que integra todos los datos de la Declaración del Valor.
3. Capacidad de identificar distintas clases de declaración (anticipada, provisional, acumulada y otras), preferencias, formas de pago, mercancías específicas, restricciones, permisos, prohibiciones y exoneraciones.
4. Estandarizar y armonizar los elementos de información que se exige al declarante, con la utilización de estándares internacionales, normados por Naciones Unidas, Organización Mundial de Aduanas, Organización Mundial del Comercio, así como tablas nacionales.

La declaración aduanera de importación debe contener la información siguiente:

- a. Identificación del agente aduanero, transportista, importador y exportador.
- b. Datos sobre el país de origen de las mercancías, país de procedencia, puerto de embarque o carga y transporte empleado.
- c. Descripción detallada de la mercancía incluyendo: nombre comercial, número de bultos, marcas de identificación de bultos, peso bruto y neto, clasificación arancelaria y clasificación para efectos estadísticos. La descripción incluirá el "código de producto" para aquellas mercancías que la Dirección General establezca mediante resolución de alcance general. (\*)
- d. Lugar y código de ubicación de las mercancías y fecha de ingreso.
- e. Cuantía de la obligación tributaria aduanera, demás cargos aplicables, tipo de cambio y aplicación de exenciones, preferencias arancelarias y pago efectuado o garantías rendidas, en su caso.
- f. Condición de las mercancías (nuevas, usadas, defectuosas, reconstruidas, reacondicionadas, entre otras).
- g. Identificación de la factura comercial, del comprobante del pago de los tributos, de la nota de autorización de exención, de los documentos de ingreso a depósito, de la

- lista de empaque, si la hubiere, y todos aquellos documentos necesarios para la comprobación de los requisitos arancelarios o no arancelarios a la importación. (\*)
- h. Valor en aduana, valor de la prima del seguro y flete y monto declarado en factura.
  - i. Número y fecha del conocimiento de embarque.
  - j. Régimen o modalidad aduanera solicitados.

Cuando ingresen bultos que contengan mercancías de diferente naturaleza, éstas deberán ser descritas detallando el contenido de cada bulto.

### **7.8.2. FACTURA COMERCIAL**

Documento en el cual debe quedar expresado lo acordado entre comprador y vendedor con una descripción completa de las mercancías y la cláusula de compraventa acordada por ambos. La factura comercial debe contener los requisitos e información siguientes:

- a. Nombre y domicilio del vendedor.
- b. Nombre y domicilio del destinatario de las mercancías. Si hubiere un cambio de destinatario el que adquiere esa condición deberá declarar en la factura su nombre y domicilio e indicar que se trata del nuevo destinatario.
- c. Descripción de las mercancías objeto de la transacción, con especificación de su clase, cantidad, precio unitario y total. Debe indicarse si las mercancías son usadas, defectuosas, reconstruidas o reacondicionadas. En caso de omisión, este dato puede ser agregado por el interesado o agente aduanero firmando esta anotación.
- d. Tipo de embalaje, las marcas, números, clases y cantidades parciales y total de bultos.
- e. Término comercial de contratación.
- f. Desglose de las cantidades por concepto de fletes y primas de seguro.
- g. Lugar y fecha de expedición.
- h. Si la factura comercial no estuviere redactada en español, deberá adjuntársele a ésta la traducción correspondiente.

### **7.8.3. CERTIFICADOS DE ORIGEN**

Generalmente, un certificado de origen debe contener la siguiente información: certificación de origen no debe estar hecha en un formato (formulario) preestablecido, no obstante, debe ser preparada en forma escrita o electrónica y debe contener como mínimo ciertos elementos básicos, tales como: los datos de la persona o empresa que emite la certificación, el código arancelario del Sistema Armonizado y la descripción de la mercancía,

información que demuestre que la mercancía es originaria, y la fecha de certificación. Aunque esto va a depender de lo que se haya negociado en el acuerdo de libre comercio específico.

#### **7.8.4. CONOCIMIENTO DE EMBARQUE O B/L**

Documento que acredita que la mercancía ha sido efectivamente cargada, con dirección a su destino. Constituye realmente el contrato de transporte, siendo las partes, por un lado, el exportador o importador, y por otro, el transportista, representados ambos generalmente por sus agentes.

El conocimiento de embarque debe contener los requisitos e información siguientes:

- a. Mención del medio de transporte (aéreo, terrestre, marítimo) y nombre del vehículo en caso de tráfico marítimo.
- b. Nombre del porteador y del consignatario.
- c. Puertos de embarque y destino.
- d. Naturaleza, cantidad y peso bruto de los bultos, descripción genérica de su contenido, números y marcas.
- e. Flete contratado.
- f. Número de identificación del conocimiento de embarque que permita su individualización.
- g. Lugar y fecha de emisión.
- h. Firma del porteador.

#### **7.8.5. DECLARACIÓN DE EXPORTACIÓN O DOCUMENTO DE SALIDA**

Este documento será exigible para las mercancías amparadas al régimen de importación definitiva; no será obligatorio para las mercancías cuyo valor en aduanas sea inferior a dos mil dólares de Estados Unidos de América (US\$2.000,00).

La información en la declaración debe incluir el valor real de la mercancía, el nombre del importador, el peso bruto y neto, así como el número del contenedor, cuando proceda.

#### **7.8.6. DECLARACIÓN DE VALOR**

La declaración de valor es un formulario que se imprime y guarda como respaldo para una revisión inmediata o a posteriori, en conjunto con la declaración aduanera y demás

documentos. La declaración de valor contiene: información relativa a los agentes (importador, transportista, proveedor, intermediario), los bienes (origen, descripción), clasificación arancelaria, tipo de cambio, factura comercial, valor aduanero, lugar y país de embarque, el número y la fecha del conocimiento de embarque, y el régimen o modalidad aduanera solicitados.

En la siguiente figura, se muestran las secciones de la declaración del valor en aduana de las mercancías importadas.

Figura 8. Declaración del valor en aduana de las mercancías importadas.

I. INFORMACION GENERAL									
<b>A. DE LA ADUANA</b>	ADUANA		DECLARACIÓN DE MERCANCIAS						
	1	De Ingreso:	De Despacho:	3	Número :	3,1	Fecha de aceptación:		
<b>B. DEL IMPORTADOR</b>	4	Nombre o Razón Social:		5	Identificación Tributaria No.:		6	Registro de Importador No.	
	7	Dirección:	Ciudad:	Pais:	Teléfono:	Fax:	E-mail:		
	8	Nivel Comercial:		Otro (Especificar)					
<b>C. DEL PROVEEDOR</b>	9	Nombre o razón social :							
	10	Dirección:	Ciudad:	Pais:	Teléfono:	Fax:	E-mail:		
	11	Condición Comercial:		Otro (Especificar)					
<b>D. DEL O LOS INTERMEDIARIOS</b>	12	Nombre o razón social :							
	13	Dirección:	Ciudad:	Pais:	Teléfono:	Fax:	E-mail:		
	14	Tipo:							
<b>E. CARACTERÍSTICAS DE LA TRANSACCION</b>	15	Lugar de entrega:	Pais:	15,1	Incoterms:				
	16	Factura(s) No.:	Fecha :	17	Contrato No.:	17,1	Fecha :		
	18	Forma de envío :		Otro (Especificar)					
	19	Forma de pago:							
	20	Lugar de embarque:	Pais de embarque:	Pais de exportación:	Fecha de exportación:				
	22	Moneda en que se realizó la transacción:		23	Tipo de Cambio de moneda extranjera a dólares USD:				
II CONDICIONES DE LA TRANSACCION									
24	Existen restricciones a la cesión o utilización de las mercancías por el comprador, distintas de las excepciones previstas en el artículo 1.1 a), del Acuerdo					SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
24,1	En caso de existir, indicar en qué consisten la o las restricciones								
25	Depende la venta o el precio de alguna condición o contraprestación, con relación a las mercancías a valorar:					SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
25,1	En caso afirmativo indicar en qué consiste la condición o contraprestación, y si es cuantificable consignar el monto en la casilla No. 42.1								
26	Está la venta condicionada a revertir directa o indirectamente al vendedor parte alguna del producto de la reventa o de cualquier cesión o utilización posterior de las mercancías, por el comprador: En caso afirmativo, declarar el monto de la reversión en la casilla No.42.2					SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
27	Existe vinculación entre el vendedor y el comprador:					SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
27,1	En caso afirmativo, indicar que tipo de vinculación:								
27,2	Indicar si la vinculación ha influido en el precio:					SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
28	Existen pagos indirectos y/o descuentos retroactivos:					SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
28,1	En caso afirmativo, indicar en qué concepto y el monto declararlo en la casilla No.40								
29	Existen cánones y derechos de licencia que el comprador tenga que pagar directa o indirectamente:					SI	<input type="checkbox"/>	NO	<input type="checkbox"/>
29,1	En caso afirmativo, indicar su naturaleza y el monto declararlo en la casilla No.42.9								

<b>III DESCRIPCIÓN DE LAS MERCANCIAS (Completar anexo)</b>	
<b>IV DETERMINACIÓN DEL VALOR EN ADUANA, EN PESOS CENTROAMERICANOS</b>	
<b>BASE DE CÁLCULO</b>	
	<b>VALOR PESO C.A. (USD \$)</b>
39	Precio según factura
40	Pagos indirectos y/o descuentos retroactivos
41	<b>Precio realmente pagado o por pagar por las mercancías importadas</b> (39 + 40)
<b>ADICIONES AL PRECIO REALMENTE PAGADO O POR PAGAR POR LAS MERCANCIAS IMPORTADAS</b>	
42,1	Monto de la condición o contraprestación a que se refiere la casilla 25.1
42,2	Monto de la reversión a que se refiere la casilla 26
42,3	Gastos por comisiones y corretajes, salvo los de comisiones de compra
42,4	Gastos y costos de envases y embalajes
42,5	Valor de los materiales, piezas y elementos, partes y artículos análogos incorporados a las mercancías importadas
42,6	Valor de las herramientas, matrices, moldes y elementos análogos utilizados para la producción de las mercancías importadas
42,7	Valor de los materiales consumidos en la producción de las mercancías importadas
42,8	Valor de ingeniería, creación y perfeccionamiento, trabajos artísticos, diseños, y planos y croquis realizados fuera del país de importación y necesarios para la producción de las mercancías importadas:
42,9	Valor de los Cánones y derechos de licencia, a que se refiere la casilla 29.1
42,10	Gastos de transporte de las mercancías importadas hasta el puerto o lugar de importación
42,11	Gastos de carga, descarga y manipulación ocasionados por el transporte de las mercancías importadas hasta el puerto o lugar de importación
42,12	Costo del seguro
43	<b>Total de ajustes al precio realmente pagado o por pagar</b> (sumatoria de 42.1 a 42.12)
<b>DEDUCCIONES AL PRECIO REALMENTE PAGADO O POR PAGAR POR LAS MERCANCIAS IMPORTADAS</b>	
44,1	Gastos de construcción, armado, montaje, mantenimiento o asistencia técnica realizados después de la importación, en relación con las mercancías importadas
44,2	Costo del transporte posterior al puerto o lugar de importación
44,3	Derechos e impuestos aplicables en el país de importación
44,4	Monto de los intereses
44,5	Otras deducciones legalmente aplicables
45	<b>Total deducciones al precio realmente pagado o por pagar por las mercancías importadas</b>
46	<b>VALOR EN ADUANA</b> (41+ 43 -45)

Cuando alguno (s) de los ajustes de las casillas 42.1 a 42.12 se declaren con base en Resolución o disposición administrativa, indicar el número y fecha de ésta, así como el número de la casilla (s) a la que corresponde.

Declaro bajo Fé de Juramento que los datos consignados en la presente Declaración, son verdaderos y exactos, así como la autenticidad de la documentación en que se sustenta, quedando sujeto a las sanciones establecidas en la Normativa correspondiente.

Lugar y fecha

Nombre del Importador o Representante Legal de la Empresa

Firma del Importador o Representante Legal de la Empresa

### 7.8.7. CERTIFICADO PARA IMPORTAR BAJO CONTINGENTES

Si los bienes que se están importando están restringidos por cuotas, el importador necesitará un certificado cuando los bienes ingresen a Costa Rica. Los interesados en participar en la asignación de algún contingente deben presentar una solicitud por escrito cuando el Ministerio de Comercio Exterior realice la convocatoria para participar en el proceso de asignación de remanentes de contingentes de importación al amparo de los compromisos ante la OMC y los tratados de libre comercio que tiene Costa Rica, especificando:

- identificación del solicitante, incluyendo una descripción de su actividad económica,
- en el caso de las personas físicas, copia de la identificación oficial,
- en el caso de las personas jurídicas, copia de la cédula jurídica acompañada de una certificación de personería vigente,
- descripción detallada del contingente de importación en el cual desea participar.

Las solicitudes referidas a los contingentes creados al amparo de un tratado de libre comercio deberán indicar, además:

- e) el país de origen del producto,
- f) descripción del producto y la clasificación arancelaria correspondiente,
- g) volumen de importación solicitado y
- h) fax designado para efectuar las notificaciones.

El formulario de solicitud se encuentra en la página oficial del Ministerio de Comercio Exterior, y debe ser entregado en la Dirección de Aplicación de Acuerdos Comerciales Internacionales (DAACI) de este Ministerio, ubicada en el Edificio Centro Colón, Quinto Piso Ala Norte.

La asignación de los volúmenes disponibles se efectuará siguiendo el orden diario de presentación de las respectivas solicitudes. Si el volumen total solicitado por los interesados es inferior al volumen disponible, COMEX asignará a cada solicitante el volumen solicitado; caso contrario, la asignación se hará en forma proporcional entre los solicitantes que hayan presentado el mismo día y dentro del horario oficial de labores de COMEX. Para más información comunicarse con Leonor Obando al teléfono 2505 4156 o con Vivian Campos, al teléfono 2505 4156, Asesoras de la Dirección de Aplicación de Acuerdos Comerciales Internacionales.

## 8. EL PLAN INTERNACIONAL DE NEGOCIOS

En este capítulo se identifican los pasos involucrados en la preparación de un plan de negocios internacional. También se mencionan los elementos claves del plan, se identifica el tipo de información requerida para la planificación de un negocio, y se explica el criterio utilizado para evaluar y seleccionar oportunidades.

### 8.1. ¿POR QUÉ PLANIFICAR?

Si usted se estuviera embarcando en un viaje a un territorio desconocido, probablemente, no partiría sin un mapa, una brújula, o ambos. Necesitamos saber qué nos espera, qué dirección tomar y cuál es la mejor ruta. En su travesía al exportar, su plan internacional de negocios o plan de exportación serán ambos, la brújula y el mapa, ayudándolo a hacer su travesía segura y rentable.

Planear es esencial para cualquier negocio, ya sea doméstico o internacional. El plan traza las razones específicas por las cuales la empresa espera triunfar en el negocio. Define una dirección y un propósito. Un plan establecerá adonde se dirigirá un negocio y mostrará cómo propone llegar. Es el punto de referencia interno para medir el éxito o fracaso.

Un plan de negocios es una valiosa herramienta de administración que puede utilizarse para una amplia variedad de propósitos, tales como los siguientes:

- establecer metas y objetivos para el desempeño de la empresa,
- proporcionar una base para evaluar y controlar el desempeño de la empresa,
- comunicar el mensaje de la empresa a los gerentes de nivel medio, directores externos, proveedores, prestamistas y potenciales inversionistas,
- ayudar al planificador a identificar las necesidades de efectivo de la empresa y
- proporcionar puntos de referencia para comparar progreso contra el desempeño de la compañía.

Un plan integral y detallado obliga al planificador a observar las operaciones de la compañía y reevaluar las suposiciones con las cuales el negocio fue fundado. Al hacer esto, el planificador puede identificar tanto puntos débiles como fortalezas en diferentes partes de las operaciones de la compañía.



Planificar le brinda a la empresa mayor control al permitirle anticipar eventos en vez de reaccionar a éstos. Con un plan, una firma puede guiar, no seguir. Una y otra vez, la experiencia ha comprobado que a los negocios que tienen un plan les va mejor que aquellos sin uno.

La necesidad de planificar es más importante aún en el comercio internacional, ya que es más complejo y arriesgado que los negocios nacionales. Para administrar y reducir el riesgo, los comerciantes internacionales deben captar esa complejidad y desarrollar SABER-COMO (*know-how*). Planear es absolutamente esencial. (ver tabla siguiente)

Tabla 34. **El propósito de planear.**

<b>Propósito</b>	<b>Implementación</b>
<b>Definición de objetivos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El plan puede articular la dirección en la cual una empresa se mueve, y puede especificar los criterios en los cuales se puede medir el éxito.</li> <li>• Especificar las medidas que deberían adoptarse para mejorar el desempeño y operaciones del negocio.</li> </ul>
<b>Mecanismos de Evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La planificación ayuda a la gerencia a desarrollar un mejor entendimiento de los negocios, cómo funciona, cuáles son sus fortalezas y dónde se encuentran sus debilidades.</li> <li>• Se pueden evaluar los distintos riesgos que enfrenta una empresa.</li> <li>• El plan puede especificar los medios que se utilizarán en el seguimiento de los progresos realizados.</li> <li>• Ayuda a los managers a probar la preparación para exportar de una compañía, identificando que recursos están disponibles y cuáles todavía son necesarios para el comercio internacional.</li> </ul>
<b>Herramienta de gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El plan les proporciona herramientas a los gerentes (Ej. evaluación comparativa, mecanismos de seguimiento) que puedan ayudarles a lograr los objetivos de la empresa.</li> <li>• El plan es una herramienta de comunicación, ayudando a la compañía a alcanzar a sus empleados, accionistas, inversionistas, acreedores y socios.</li> <li>• La planificación puede probar la viabilidad de cualquier negocio propuesto, especialmente uno en el ámbito internacional.</li> </ul>
<b>Opciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un plan proporciona una administración con diferentes opciones y estrategias alternativas, dependiendo en las diferentes circunstancias encontradas.</li> </ul>

### 8.1.1. ¿CÓMO UTILIZAR UN PLAN?

El plan es la idea de negocios de la empresa en un envase. Las principales preocupaciones de la persona que lea el plan serán el rendimiento financiero de la empresa y la habilidad, experiencia y destrezas de la administración y del personal.

Cuando se escribe un plan de negocios es esencial abordar estos temas. Es particularmente importante enfatizar el éxito comercial y financiero del negocio. El plan debe identificar claramente el mercado fijado, la razón por la cual los clientes en este mercado comprarían los productos o servicios de la firma, y cuáles serán las proyecciones de ventas.

La persona que leerá el plan deberá recibir un documento que sea corto, preciso y convincente. Los puntos clave de un plan deben ser resumidos en el Resumen Ejecutivo para conveniencia del lector.

### 8.1.2. EL PROCESO DE PLANEAMIENTO

El plan está sujeto a ajustes repetitivos y revisiones, para mantenerlo actualizado con los cambios de circunstancias de la empresa. El simple acto de planear cambia la naturaleza y razonamiento del negocio. El plan es un mecanismo de retroalimentación por el cual nueva información es continuamente incorporada en las operaciones de la empresa. El planeamiento siempre precede la acción. Por lo tanto, el planeamiento debe ser visto como un ciclo continuo. Las herramientas analíticas presentadas en este capítulo no están destinadas a ser utilizadas una sola vez. Para que realmente sean útiles, deberían ser usadas varias veces como parte de un proceso de perfeccionamiento e incremento de ajustes.

A continuación, algunas pautas para preparar un buen plan de negocios:

1. **Defina sus objetivos de crear un plan.** ¿Quiénes leerán el plan y qué es lo que usted quiere que hagan? Los objetivos ayudan a decidir cuánto énfasis poner en varias secciones.
2. **Asignar suficiente tiempo y recursos para investigar su plan minuciosamente.** Un plan será excelente cuando la investigación para crearlo sea excelente, por ejemplo, usted tendrá que investigar para averiguar más en relación con su industria, los clientes potenciales y competidores, y sus ventas potenciales y costos.
3. **Mostrar los borradores de su plan a otros.** Puede ser de gran ayuda obtener la reacción de varias personas sobre sus borradores, incluyendo aquellos asociados con el negocio, y otros.

4. **Escriba su propio plan.** Un error muy común que los empresarios cometen es tomar prestado otros planes y cambiar unos nombres y números. Hay dos enormes problemas con este enfoque. Primero, el énfasis que usted pone en varias secciones del plan debe reflejar lo que es importante en su negocio en particular. Segundo, un buen plan debe fluir como una buena historia, con las diferentes secciones trabajando en conjunto para demostrar por qué el negocio tendrá éxito. Los planes que toman prestado demasiado de otros planes tienden a estar desorientados, con algunas secciones contradiciendo a otras y varios asuntos claves dejados sin resolver.
5. **Esquematice los puntos claves que quiere de cada sección antes de empezar a escribir.** Revise su esquema para asegurarse que sus secciones son consistentes con las otras, que haya poca duplicación y que se ha incorporado todos los asuntos claves.
6. **Esté seguro de que sus proyecciones financieras sean creíbles.** Para muchos lectores, la sección financiera es la parte más importante del plan, ya que identifica sus necesidades financieras y muestra el potencial de rentabilidad de su negocio. Un buen plan financiero dará confianza al lector demostrándole que usted realmente entiende su negocio. Esté seguro de probar con razonamiento cada una de sus suposiciones. Supuestos excesivamente optimistas o que no reflejan con exactitud la totalidad de los gastos de operación pueden destruir rápidamente la credibilidad de su plan de negocios.
7. **Haga el resumen ejecutivo de último.** El resumen ejecutivo puede ser la sección más importante de su plan, ya que las personas lo leerán primero, e incluso, puede que sea la única sección que lean. Un buen resumen ejecutivo debe ser corto (dos páginas máximo), debe hacer énfasis en los aspectos importantes de su plan y debe entusiasmar al lector sobre su negocio.

Hay cinco pasos importantes en el ciclo de planificación de un plan de negocios internacional, ellos son:

### **Paso 1: Definir la declaración de la misión**

La declaración de la misión describe el propósito principal del negocio, su dirección, y lo que la gerencia espera lograr. Los objetivos y metas deben ser claros y concisos. Poner la declaración de la misión en palabras es el acto ejecutivo crucial.

¿Qué es una declaración de misión?

- Es una herramienta de mercadeo.
- Proporciona consensos en metas de la compañía.
- Orienta al personal a un propósito principal de la compañía.

- Crea expectativas de rendimiento.
- Es breve y simple.

Una declaración de misión describe:

- ¿Qué hace la compañía?
- ¿Qué necesidades satisface la compañía?
- Nichos de mercado (actual y futuro).
- El sistema de suministros de la compañía.
- La superioridad de la compañía en algunas áreas.
- Rentabilidad.
- El “grito de guerra” del mercado de la empresa.

Una declaración de misión no tiene valor a menos que:

- Haya un compromiso ejecutivo visible.
- Todos creen en ella.
- Sea puesta en marcha.

### **Paso 2: Definir el estado actual del negocio**

Este paso involucra preparar un resumen integral de todo lo que sea significativo acerca de las operaciones actuales.

### **Paso 3: Determinar la estrategia corporativa**

Los resultados logrados en el segundo paso les permiten a los planificadores identificar maneras de mejorar el rendimiento de la compañía e incorporarlas dentro del plan. Los planificadores pueden utilizar sus herramientas de planificación para evaluar varios escenarios y divisar una estrategia corporativa óptima.

### **Paso 4: Identificar oportunidades internacionales**

Una vez que una estrategia doméstica ha sido articulada, los planificadores pueden utilizar los resultados para identificar oportunidades de negocios internacionales prometedoras.

### **Paso 5: Revisar el plan de negocios**

Una vez que uno o más negocios potenciales son identificados, éstos deben ser incorporados en el plan general de la empresa. El plan en sí debe ser ajustado para tener en cuenta cualquier impacto en los negocios existentes a partir de la transacción internacional propuesta.

Este ciclo debería ser repetido con cada nuevo negocio importante, aún con aquellos que no involucran un cambio en la dirección de una empresa. Cada iniciativa puede influenciar las operaciones de una empresa y, por lo tanto, se deben incorporar en el proceso de planificación.

Una vez que la compañía ha desarrollado e implementado un plan integral, los ajustes continuos no deben consumir mucho tiempo. El plan debe ser lo suficiente flexible para incorporar continuas correcciones rápidamente, sin absorber el preciado tiempo de los planificadores.

#### **8.1.3. GESTIÓN Y PLANIFICACIÓN DE NEGOCIOS**

Finalmente, planificar no debe ser delegado a otros o contratado por asesoría externa. Los dueños y gerentes superiores del negocio deben participar directamente. Planificar es parte de su trabajo. Es la única manera que pueden entender su negocio y proporcionar una dirección efectiva y administración operacional. Ellos pueden buscar información, perspicacia y asesoría externa de diferentes personas dentro de la compañía o de especialistas y consultores externos, pero, si ellos quieren que el proceso se realice correctamente, deben hacerlo ellos mismos.

Algunas firmas seleccionan un ejecutivo o gerente con trayectoria en la empresa para ser el “campeón,” la fuerza detrás de la ejecución del plan. Este individuo goza de respeto, un alto perfil y la habilidad de hacer que se cumplan las cosas. Tal persona no reemplaza la responsabilidad de todos, pero sirve como el canal de energía hacia un resultado positivo.

## 8.2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Un plan integral para cualquier negocio nuevo empieza con una rigurosa descripción del negocio existente. Entre más completa la información, será más útil como una base para actuar.

### 8.2.1. LA FUENTE DE INFORMACIÓN

La clase de información detallada requerida para una visión integral de la situación actual de la compañía se recopila dentro de la empresa, sin embargo, alguna información puede ser obtenida externamente. Esto incluye información acerca de competidores, por ejemplo, la cual es utilizada como punto de referencia o comparación. Los planificadores no consolidan la información sólo una vez. Ellos deberían hacer varias visitas y ajustar sus fuentes información regularmente para mantener su plan actualizado, como también para comprobar el impacto de mejoras y ajustes de la estrategia corporativa.

La tabla siguiente ofrece guías de los tipos de información necesitada para preparar una visión integral de la compañía, ya que es sólo una guía, debe ser tratada selectivamente. Cada planificador de negocios debe preparar su propia fuente, una versión más detallada de la matriz y como primer paso reunir la información necesaria para completarlo. Es importante identificar la fuente de cada sección de información requerida. Si un plan corporativo aún no existe, la mejor fuente para cada sección es el colaborador responsable por esa parte de la operación.

Tabla 35. **La fuente de información.**

<i>Sección</i>	<i>Detalles</i>	<i>Fuente</i>	<i>Resultados</i>
Estructura corporativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• propiedad</li> <li>• administración</li> <li>• divisiones</li> <li>• activos clave</li> </ul>		
Historia corporativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fundación</li> <li>• hitos claves</li> <li>• reconocimientos</li> <li>• mayores cambios</li> </ul>		
Objetivos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• declaración de misión</li> <li>• objetivos de corto y largo plazo</li> </ul>		

<i>Sección</i>	<i>Detalles</i>	<i>Fuente</i>	<i>Resultados</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cronograma</li> </ul>		
Descripción de los mejores gerentes y personal clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nombres</li> <li>• puestos</li> <li>• cualificaciones</li> <li>• medidas de productividad</li> </ul>		
Descripción del negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• industria a la cual se sirve</li> <li>• base de datos de clientes</li> <li>• activos</li> <li>• operaciones</li> </ul>		
Análisis de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• lugar del mercado</li> <li>• tamaño</li> <li>• características</li> <li>• tendencias</li> <li>• oportunidades</li> </ul>		
Evaluación de producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• características</li> <li>• ventajas</li> <li>• ciclo de vida</li> <li>• reemplazos</li> <li>• estrategia de extensión</li> </ul>		
Análisis de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cantidad</li> <li>• tamaño</li> <li>• cuota de mercado</li> <li>• ventajas</li> <li>• desventajas</li> </ul>		
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• número de empleados</li> <li>• niveles de destreza</li> <li>• brechas de rendimiento</li> <li>• programas de desarrollo</li> </ul>		
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• áreas funcionales</li> <li>• relaciones con proveedores</li> </ul>		
Rendimiento financiero actual	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ventas</li> <li>• ingresos en bruto y netos</li> <li>• metas financieras alcanzadas</li> <li>• tendencias</li> </ul>		

<i>Sección</i>	<i>Detalles</i>	<i>Fuente</i>	<i>Resultados</i>
Pronóstico financiero	<ul style="list-style-type: none"> <li>• proyecciones de ventas</li> <li>• pronóstico de ingresos</li> <li>• pronóstico del flujo de fondos</li> <li>• pronóstico de ganancias</li> </ul>		
Estrategias de financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• necesidad financiera</li> <li>• fuentes de financiamiento</li> </ul>		

### **8.2.2. EL PROCESO DE RECOPIACIÓN DE DATOS**

Los siguientes son elementos claves en la búsqueda y evaluación de operaciones actuales:

- El desarrollo de un enfoque sistemático para recopilación de información.
- El abrir canales de comunicación, con resúmenes reportando ambos, desde y para los diferentes departamentos dentro de la compañía.
- Ajustar las descripciones de trabajos para incluir la elaboración de reportes continuamente para el equipo de planificación; y
- Asegurarse que los resultados de la planificación sean comunicados a los empleados en la primera línea, quienes son los responsables de su implementación y quienes harán saber si los propósitos del plan y directrices son factibles.

La comunicación de información es menos problemática en pequeñas organizaciones, pero ninguna compañía, incluso las pequeñas, puede asumir que todos los que necesiten saber información clave, de alguna manera la adquirirán en caso de que no haya canales formales para hacerlo.

### **8.2.3. IDENTIFICAR VENTAJAS COMPETITIVAS**

La información resumida en la tabla anterior puede ser utilizada para identificar las ventajas competitivas de la compañía. Éstas son las fortalezas líderes de la compañía, los activos que puede desplegar al aventurarse en el ámbito internacional. Una vez que éstas son identificadas, el plan debería utilizar esas fortalezas en los tipos de oportunidades de negocios que busca.

Las siguientes son algunas áreas en las cuales las compañías pueden disfrutar de una ventaja decisiva:



### **8.2.3.1. Activos con marca registrada**

Los activos con marca registrada de una compañía pueden incluir una nueva tecnología, un mejor proceso de producción o un producto único. Tales activos pueden estar protegidos a través de secretos, o pueden estar patentados y con derechos de propiedad.

En el mundo rápidamente cambiante de hoy, las compañías no siempre tienen el tiempo para patentar una nueva tecnología descubierta. En muchos casos, la explotan al ser primeros en el mercado, de ese modo desarrollando intercambio de mercado y una inexpugnable posición ante los imitadores y competidores asegura su afianzamiento. Esta realidad competitiva sugiere que los activos con marca registrada puede que tengan un muy pequeño ciclo de vida. Para mantenerse competitivo, las compañías deberán tener mecanismos en sitio para repetidamente renovar sus activos con marca registrada.

### **8.2.3.2. Destrezas**

Los activos más importantes de una empresa se van a casa al final del día. Al igual que la tecnología y los procesos son activos de una empresa, también lo son las destrezas de los empleados de la compañía. Esas destrezas van más allá de una educación formal; éstas incluyen el entrenamiento, experiencia y el SABER-COMO que está íntimamente conectado a las operaciones de negocios. Tales destrezas tienen un valor obvio que puede ser aproximado al considerar cuánto tiempo y esfuerzo tomará para entrenar a los nuevos empleados para llegar a ese nivel de conocimiento y rendimiento.

En muchos casos, la base de destreza incluye activos intangibles tales como: instinto, experiencia e intuición que no son fácilmente duplicados.

### **8.2.3.3. Relaciones**

Ninguna compañía trabaja en aislamiento; cada una es parte de una compleja red de relaciones que incluye clientes, suplidores, socios y competidores. Una compañía efectiva escoge sus relaciones cuidadosamente y luego, dedica tiempo y recursos para manejarlas y así convertirlas en ventajas decisivas, por ejemplo, ahora es común que las empresas, al mudar la producción al extranjero, se lleven consigo a los proveedores.

#### **8.2.3.4. Apalancamiento financiero**

Para algunas grandes corporaciones, el tamaño es una ventaja decisiva, ya que le brinda a la compañía un poder establecido y los medios financieros para empezar negocios complejos y de largo plazo, sin la necesidad de generar ganancias inmediatas. También significa que una compañía puede pagar para establecer presencia en un mercado fijado. Finalmente, el tamaño puede hacer más sencillo obtener fuentes de financiamiento si el negocio no puede ser completamente cubierto por operaciones internas.

#### **8.2.3.5. Reputación**

Otro grupo de ventajas competitivas se pueden centrar en la reputación de la compañía o la buena voluntad que ha generado en el mercado. Algunas veces denominada como “valor de marca”, esta reputación puede personificarse en elementos tales como: el nombre corporativo, logo o marca.

La compañía puede disfrutar una reputación por calidad, servicio o entrega rápida. Cuando mudan a la arena internacional, una consideración clave es hasta qué punto esta reputación se trasladará a otra cultura. Una corporación gigante como Coca-Cola es reconocida universalmente, pero pequeñas compañías pueden encontrar más dificultad para establecer o comerciar su reputación en culturas foráneas.

Una vez que la fuente de ventaja competitiva de una compañía es identificada, el próximo paso es determinar cuál de estas ventajas puede beneficiar a la compañía internacionalmente. Debe recordarse que los mercados difieren, puesto que lo que puede ser significativo en el negocio de una cultura puede ser irrelevante en otra. Sólo un entendimiento detallado de un mercado foráneo meta determinará si las ventajas de competitividad domésticas de la compañía serán de valor en el nuevo mercado.

### **8.3. SELECCIONAR OBJETIVOS INTERNACIONALES**

La complejidad de un negocio foráneo absorberá tiempo y recursos que no estarán disponibles para el resto de los negocios. Antes de comprometerse con un compromiso internacional, la compañía debe tener una idea clara de por qué quiere ir al extranjero. Debería seleccionar objetivos realistas y enfocar sus esfuerzos en concretarlos. Además, la iniciativa de abordar el mercado internacional debe complementar objetivos domésticos en

lugar de lanzarse en un curso completamente diferente. De otra manera, la firma corre el riesgo de expandirse en una línea muy delgada.

### **8.3.1. POSIBLES OBJETIVOS**

Hay muchas razones para que las compañías se involucren en el comercio internacional, como las siguientes:

#### **8.3.1.1. Expandir mercados**

Muchas compañías buscan comerciar internacionalmente para ampliar sus bases de mercado y apoyar el crecimiento corporativo. Esto es especialmente cierto para compañías que han alcanzado un punto de disminución ingresos por sus productos en mercados nacionales. Los productos que están cerca del fin de su ciclo de vida rentable localmente pueden comerciarse todavía en mercados foráneos donde no están disponibles, a menos que sea administrado cuidadosamente, no obstante, el crecimiento puede añadir complejidad a un negocio sin mejorar su rentabilidad en general.

#### **8.3.1.2. Mejorar rentabilidad**

Más allá de un simple crecimiento, muchas compañías buscan mejorar sus ganancias. Los mercados internacionales pueden ofrecerles una oportunidad si el incremento en el costo de penetrar un mercado foráneo es relativamente menor a los márgenes de utilidad que pueden lograrse. Éste será el caso si la compañía puede producir para el mercado foráneo sin tener que invertir en plantas de producción o equipo adicional. Tal situación ocurrirá si la producción existente para el mercado local absorbe una fracción de la capacidad de producción actual de la compañía.

#### **8.3.1.3. Adquirir nuevas aptitudes**

Los mercados foráneos ofrecen muchas oportunidades de expandir sus bases tecnológicas, aprender de diferentes prácticas de negocios y adquirir nuevos socios.

En el ambiente internacional de hoy, el comercio es usualmente acompañado por inversión. Muchas compañías establecen alianzas estratégicas, crean empresas conjuntas o abren subsidiarias en el extranjero como una manera de penetrar nuevos mercados. Tales arreglos inevitablemente llevan a la compañía a un contacto directo con nuevas ideas, tecnologías,

procesos y SABER-COMO, lo que las compañías conocen en el exterior puede también traerse a casa para darle uso en sus mercados domésticos.

#### **8.3.1.4. Defender una posición**

Algunas compañías van al extranjero, primeramente, como una manera de defender un mercado doméstico amenazado por un competidor foráneo. Al entrar en combate en el exterior, las compañías pueden atacar un competidor en su propio mercado. Además, las compañías pueden fortalecer su posición contra su competidor al expandir su base de mercado, mejorar rentabilidad o adquirir nuevas destrezas.

#### **8.3.1.5. Explotar oportunidades**

Hay compañías que entran a mercados foráneos con puras bases ad hoc, tomando ventaja de cualquier oportunidad de negocios que se presente.

Este enfoque tiende a ser reactivo y enfocarse en el corto plazo. Explota cualquier oportunidad que esté disponible sin pensar mucho en crear un negocio permanente. Un acercamiento oportunista tiende a ser riesgoso, y hace que la planificación sea difícil. Por otra parte, muchas compañías internacionales exitosas “probaron las aguas” del comercio internacional de esta manera antes de comprometerse a construir un negocio internacional estable.

### **8.3.2. SELECCIONAR UN OBJETIVO APROPIADO**

Para determinar cuál objetivo de negocio internacional o grupo de objetivos es apropiado para una compañía, los planificadores deben considerar una combinación compleja de factores, tales como:

- La naturaleza del negocio.
- Las características del producto o servicio.
- Los potenciales mercados foráneos en el exterior.
- Los recursos disponibles para perseguir la oportunidad.
- Factores competitivos.

Las siguientes secciones ofrecen herramientas que los planificadores pueden utilizar para evaluar estos factores.

### 8.3.3. SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Cualquier negocio internacional requiere personas que sean dedicadas y entusiastas. Ellos deben también poseer las destrezas requeridas para hacer del negocio un éxito. Al evaluar los recursos humanos disponibles para lograr un negocio internacional, los planificadores deben preguntarse a sí mismos lo siguiente:

- 1) ¿Habrá compromiso y apoyo entusiasta de los gerentes superiores de la empresa?
- 2) ¿Habrá un “campeón” de gran trayectoria y en un alto nivel en la empresa que pueda evitar burocracia u obstáculos internos y hacer las cosas rápido y eficientemente?
- 3) ¿Puede el personal adecuado ser asignado tiempo completo a la incursión de la venta internacional para que esas personas se enfoquen exclusivamente en esta oportunidad?
- 4) ¿Es el personal asignado a la incursión de la venta internacional adecuadamente apoyado con el presupuesto, equipo, capacitación externa o interna, y otros recursos requeridos para la operación?
- 5) ¿Todas las partes de la organización han entendido los motivos detrás del proyecto de ventas internacionales, y le han ofrecido su cooperación al grupo internacional?
- 6) ¿Tiene el grupo internacional las destrezas requeridas para alcanzar el mercado extranjero exitosamente?

### 8.3.4. LA AUDITORÍA DE DESTREZAS

La última pregunta en la sección anterior suscita el problema de disponibilidad de una base de destrezas de la compañía. Antes de que esta pregunta pueda responderse con un simple sí o no, no obstante, la compañía debe conducir una “auditoría” de sus empleados para conocer sus capacidades.

No hay reglas sólidas y rápidas para este ejercicio. En el caso de compañías pequeñas, donde todos se conocen, la auditoría puede darse en una sola reunión, sin embargo, para organizaciones grandes, una encuesta formal puede que sea requerida. En algunos casos, tales encuestas pueden ya haber sido conducidas por el Departamento de Recursos Humanos. Incluso si tales encuestas fueron conducidas, éstas tal vez no fueron enfocadas a actividades asociadas al comercio internacional.

La tabla siguiente ilustra una manera de ensamblar información acerca de destrezas básicas relacionadas al comercio dentro de la compañía. Una versión expandida de esta matriz puede ser utilizada para enumerar los nombres y posiciones de individuos con diferentes

tipos de experiencia foránea, al igual que el nombre de los países relevantes. El objetivo es identificar individuos en diferentes niveles de la compañía con cualquier conocimiento de lenguaje foráneo, o contactos o experiencia de negocios en países específicos. Al incluir sus posiciones, el análisis puede indicar qué peso o influencia tienen estas personas en la organización.

Tabla 36. **Inventario de destrezas internacionales actuales.**

<i>Personal</i>	<i>Idiomas</i>	<i>Viajes</i>	<i>Contactos</i>	<i>Vínculos personales</i>	<i>Experiencia de negocios</i>
<b>Dueños</b>					
<b>Gerentes superiores</b>					
<b>Personal de mercadeo</b>					
<b>Personal de producción</b>					
<b>Personal de desarrollo</b>					
<b>Operaciones</b>					

La información que brinda este tipo de análisis no está diseñada para que sea definitiva. En realidad, ofrece una primera impresión sobre las capacidades en la compañía. Es tan sólo un indicador de dónde la compañía podría buscar oportunidades de negocios. Armada con esta clase de información, la compañía empezará a analizar varios mercados extranjeros potenciales.

#### **8.4. EVALUACIÓN DE MERCADO**

Evaluar mercados extranjeros es una de las tareas más difíciles que enfrenta el prospectivo comerciante internacional. Hacer un análisis útil y a cabalidad de un mercado doméstico ya tiene suficiente dificultad, el hacer un análisis con ese grado de detalle en un mercado extranjero es inmensamente más difícil. Los pasos clave en este proceso son los siguientes:

- Adquirir información en cantidades y detalles suficientes para permitirle a la compañía tomar una decisión informada.
- Asegurarse que la información sea comparable al tipo de información que la compañía está acostumbrada a tratar, que la información derivada de varios países sea recopilada de la misma manera y, por lo tanto, que calcule las mismas cosas.
- Establecer la exactitud y fiabilidad de la información.

El capítulo 9 de este libro está dedicado al proceso de investigación de mercado internacional y mercadeo, pero lo siguiente puede servir como una introducción y una plantilla que puede ser utilizada al preparar el plan de negocios.

La tabla siguiente resume los tipos de información que los planificadores deben buscar para desarrollar una visión útil de un mercado extranjero y las oportunidades que ofrece. Los planificadores necesitarán desarrollar una matriz para cada posible mercado y comparar los resultados para revelar la oportunidad más prometedora.

Puede ser difícil encontrar información acerca de cada categoría mencionada en la tabla siguiente. Algo de esta información puede que no exista. Alguna puede ser defectuosa. Los planificadores de negocios tendrán que hacer lo mejor que puedan con los datos disponibles. Ultimadamente, el empresario global tratará de tener la mayor cantidad de información posible, para evaluar lo que está disponible y contar con consejos, extrapolación o intuición para completar lo que falte. El planificar es una necesidad en los negocios, pero no es una ciencia exacta.

**Tabla 37. Información de planeamiento.**

<i>Temas</i>	<i>Detalles</i>	<i>Fuentes</i>	<i>Descubrimientos</i>
<b>Tamaño del mercado meta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• en dólares absolutos</li> <li>• como un porcentaje de la economía</li> <li>• comparado al mercado en el mismo sector en Costa Rica</li> </ul>		
<b>Tendencias recientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• crecimiento o contracción</li> <li>• cambios tecnológicos</li> <li>• cambios en la base del mercado</li> </ul>		
<b>Mercado para un producto específico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• descripción</li> <li>• tamaño del mercado para el producto</li> <li>• tendencias</li> </ul>		
<b>Impacto de importaciones</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• volumen</li> <li>• valor</li> <li>• como porcentaje del mercado total</li> <li>• origen por país</li> </ul>		

<b>Temas</b>	<b>Detalles</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Descubrimientos</b>
<b>Importaciones costarricenses en el sector o del producto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• volumen</li> <li>• valor</li> <li>• tendencias</li> <li>• fuentes</li> </ul>		
<b>Clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• características</li> <li>• niveles de ingreso</li> <li>• gasto en el sector o producto</li> <li>• prioridades de gasto actual</li> </ul>		
<b>¿Qué es importante para los clientes?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio</li> <li>• características</li> <li>• calidad</li> <li>• tiempo de entrega</li> <li>• servicio</li> <li>• otros factores</li> </ul>		
<b>Compras</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tomadores de decisiones de compras</li> <li>• razones para hacer compras</li> <li>• canales por los cuales se conducen las compras</li> </ul>		
<b>Factores que influyen compradores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• características culturales</li> <li>• nivel de desarrollo</li> <li>• religión</li> <li>• actitud hacia producto foráneo</li> <li>• consumismo</li> <li>• moda</li> <li>• actitudes políticas</li> <li>• conciencia social</li> <li>• tecnología</li> <li>• intensidad de la relación comprador/vendedor</li> </ul>		
<b>Competidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nombre</li> <li>• país de origen</li> <li>• descripción (antecedentes, recursos)</li> <li>• ingresos anuales globales</li> <li>• empleados en el mundo</li> <li>• empleados en el país</li> <li>• ventas anuales en el país</li> </ul>		



<b>Temas</b>	<b>Detalles</b>	<b>Fuentes</b>	<b>Descubrimientos</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ventas anuales en el sector</li> <li>• cuota de mercado</li> </ul>		
<b>Productos o servicios de la competencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• nombres y descripciones del producto o servicio</li> <li>• características de la oferta en relación con la costarricense</li> <li>• comparación de precios con la oferta costarricense</li> <li>• cuotas del mercado</li> </ul>		
<b>Oportunidades emergentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• por producto y servicio</li> <li>• prospectos y proyecciones</li> <li>• tendencias emergentes</li> <li>• proyectos especiales</li> <li>• compras gubernamentales</li> </ul>		
<b>Técnicas de ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• canales de distribución</li> <li>• técnicas promocionales disponibles (ferias, publicidad, eventos especiales)</li> <li>• servicio después de la venta</li> </ul>		
<b>Fuentes de inteligencia de mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gobierno costarricense</li> <li>• gobierno meta</li> <li>• grandes compradores</li> <li>• especialistas del sector</li> <li>• intermediarios</li> </ul>		
<b>Fuentes de asistencia en mercadeo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• profesionales en mercadeo</li> <li>• agentes y distribuidores</li> <li>• representantes de los medios</li> </ul>		
<b>Marco regulatorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aduanas y aranceles</li> <li>• cuotas y restricciones de importación</li> <li>• salud, seguridad y medio ambiente</li> <li>• estándares técnicos</li> <li>• leyes corporativas</li> <li>• incorporación</li> <li>• tributación</li> <li>• inversiones y asociaciones</li> <li>• repatriación de ganancias</li> </ul>		

## 8.5. EVALUACIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS

La evaluación de mercados se debería realizar en un pequeño número de mercados prometedores. El próximo paso es comparar los requerimientos de esos mercados con los productos y servicios de la compañía. Una evaluación detallada del mercado contendrá información acerca de clientes extranjeros, como por ejemplo qué les importa y por qué compran lo que compran.

Ahora, los planificadores deben comparar esta información con los productos o servicios propios de la compañía. La tabla siguiente ofrece algunos simples parámetros. Utilizando esto, los planificadores pueden comparar el producto o servicio con lo demandado en el mercado meta. El objetivo es examinar el producto o servicio de la compañía de acuerdo con diferentes criterios y determinar si algo debería ser cambiado para crear un mejor acogimiento entre el producto y el mercado fijado. En la última columna llamada “Acción requerida,” los planificadores resumirán qué necesita hacerse y notarán si la compañía puede o quiere hacer algún cambio. El costo de tales modificaciones es un elemento clave en la evaluación.

Tabla 38. **Evaluación al producto y servicio del mercado fijado.**

<i>Tema</i>	<i>Detalles</i>	<i>Requerimientos foráneos</i>	<i>Acción requerida</i>
<b>Características del producto y servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• precio</li> <li>• función</li> <li>• características</li> <li>• calidad</li> <li>• puntualidad</li> <li>• servicio</li> </ul>		
<b>Ventajas de propiedad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• patente de producto</li> <li>• procesos únicos</li> <li>• tecnología no publicada</li> <li>• reputación en el mercado</li> </ul>		

<i>Tema</i>	<i>Detalles</i>	<i>Requerimientos foráneos</i>	<i>Acción requerida</i>
<b>Rasgos de producto y servicio que podrían ser modificados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• etiquetado</li> <li>• empaçado</li> <li>• diseño externo</li> <li>• operación interna</li> <li>• especificaciones técnicas</li> <li>• salud, seguridad u otros estándares</li> </ul>		

## 8.6. RECURSOS REQUERIDOS

El análisis del mercado y los productos de la compañía deben ofrecer un buen indicador de la viabilidad de una transacción propuesta. En este punto, la compañía puede empezar a hacerse un grupo de preguntas altamente específicas con respecto a qué conocimiento, destrezas, tecnologías, dinero, socios y recursos humanos son necesarios para proceder con la transacción; una vez el mercado meta ha sido identificado, la búsqueda puede disminuirse considerablemente alrededor de ese mercado, pero los recursos requeridos son altamente específicos y pueden no estar disponibles dentro de la organización. En ese caso, la compañía debe identificar el método para traer estos recursos a la compañía o un suplidor externo que sea capaz de entregarlos.

La tabla siguiente resume algunas de las áreas funcionales, las cuales la compañía debe asegurar que tenga el personal adecuado. El análisis de la situación actual de la compañía y la auditoría de destrezas pueden mostrar que la compañía contrató algunas personas con las destrezas necesarias. De otro modo, la compañía tendrá que contratar personas con las destrezas necesarias para hacer del negocio un éxito. Al especificar las acciones requeridas para proveer los recursos adecuados, los planificadores deben tener en mente los costos potenciales. En efecto, el método ilustrado ofrece una manera de comprobar si la compañía está lista para ingresar al mercado meta.

Tabla 39. **Recursos necesarios para el mercado meta.**

<i>Áreas funcionales</i>	<i>Experto interno disponible</i>	<i>Posible suplidor externo</i>	<i>Acción requerida</i>
Conocimiento específico del país			
Conocimiento del idioma local			
Representación local			

<i>Áreas funcionales</i>	<i>Experto interno disponible</i>	<i>Posible suplidor externo</i>	<i>Acción requerida</i>
Infraestructura de mercadeo			
Entendimiento de la logística de exportación			
Conocimiento relacionado al transporte			
Conocimiento de leyes y regulaciones locales			
Experiencia en documentación relacionada al comercio			
Arreglos financieros y financiamiento			
Conocimiento de prácticas de contabilidad el país fijado			
Entendimiento de logísticas de viajes			

Un resumen comprensivo de los recursos necesarios para obtener una oportunidad internacional puede ser utilizado para desempeñar el último paso en el proceso de planificación: el análisis del costo-beneficio del negocio propuesto. El costo esperado del negocio debe ser comparado con el potencial beneficio para llegar a tres posibles decisiones, a saber:

1. El costo es muy alto en relación con los potenciales beneficios; por lo tanto, el negocio debe ser abandonado.
2. Más planificación es necesaria para explorar maneras de reducir costos o elevar beneficios antes de que la compañía pueda proceder.
3. Los potenciales beneficios son suficientemente atractivos para justificar los costos esperados, por lo tanto, la compañía puede implementar el plan.

## 9. INVESTIGACIÓN Y MERCADEO DEL COMERCIO INTERNACIONAL

En el presente capítulo se explica la importancia de un plan de mercadeo y el papel de la investigación de mercado en su preparación. También se identifican algunos de los asuntos de implementación que hacen que el mercadeo internacional sea más desafiante que el mercadeo doméstico.

### 9.1. DESARROLLANDO UN PLAN DE MERCADEO

Un plan de mercadeo especifica qué quiere obtener una compañía de un determinado mercado, describe cómo el objetivo encaja en la estrategia general de la compañía y detalla los pasos requeridos. Las siguientes secciones dicen cómo investigar certeramente y desarrollar un plan de mercadeo para las actividades de exportación e importación.

Un buen plan de mercadeo demanda investigaciones y análisis sólidos que demuestren concordancia estratégica, que desarrolle un entendimiento de características de mercado y que anticipe las acciones de la competencia.

Como regla, las actividades de investigación del mercado son más difíciles y costosas en los mercados foráneos, por ejemplo, el cliente foráneo tal vez no pueda utilizar el producto de la compañía efectivamente, o la estrategia de promoción puede no dar en el blanco o peor aún, fracasar. Literatura en mercadeo abunda con historias de desastres provocados por una falta de apreciación de características culturales de la audiencia fijada.

El plan de mercadeo no es sólo un anteproyecto para la acción; es un recurso que puede ser utilizado para obtener financiamiento o asistencia al exportar. También proporciona una base para discusiones y negociaciones con socios potenciales.

Finalmente, también debe ser notado que ningún plan de mercadeo está siempre completo. El mercadeo es una actividad continua que requiere continuo rastreo y monitoreo. De hecho, el plan debe proveer investigaciones de mercado continuas para identificar desarrollos que puedan afectar su implementación. El seguimiento es necesario, para comparar rendimiento actual con los objetivos especificados en el plan y para hacer revisiones apropiadas.

## 9.2. EL PROCESO DE BÚSQUEDA DE MERCADOS

Un buen plan depende de una buena búsqueda de mercado. La investigación detallada es una de las maneras más importantes para definir oportunidades y para minimizar el riesgo de entrar al mercado.

Después de identificar una oportunidad de mercado existente, o después de darle consideración preliminar al desarrollo de un nuevo mercado, el exportador debe familiarizarse con las tendencias y características del mercado fijado; incluso una gran idea para un producto o servicio nuevo tendrá muy poco impacto en el mercado si la apropiada adaptación y posición no es hecha. Estas acciones requieren cuidadosas investigaciones y análisis de mercado.

La investigación puede confirmar la existencia de una oportunidad en un mercado y proveer conocimiento de los atributos de ese mercado. También puede dar perspicacia en cómo un nuevo mercado puede ser desarrollado. El mercader puede determinar qué es importante para los clientes y qué influenciará sus decisiones de compra. La investigación puede también revelar las dinámicas del mercado fijado, las tendencias que lo caracterizan y las fuerzas que conducen esas tendencias. Al adquirir esta información puede ahorrar mucho tiempo, dinero y esfuerzo al disminuir el campo de potenciales productos y atributos que necesiten ser considerados.

### 9.2.1. PREPARACIÓN

Básicamente, investigar significa encontrar respuestas y preguntas. Además, es importante hacer lo siguiente:

- 1) definir las metas de la investigación,
- 2) aislar las preguntas claves,
- 3) definir las posibles fuentes de las respuestas.

Este proceso eficiente, le evitará al especialista en mercadeo gastar tiempo en buscar datos irrelevantes. La figura siguiente señala algunos de los asuntos claves que destacan en el plan de investigación. Varias fuentes prácticas de información están enlistadas en la última sección de este capítulo.

Es importante localizar tantas fuentes potenciales como sea posible. Estas fuentes deben proveer información oportuna, certera, relevante y creíble. El último propósito es evadir calles sin salida y dirigir toda su energía y recursos hacia pistas prometedoras. Información marginada o anecdótica no tiene lugar en este ejercicio.

El mercadeo de productos de consumo difiere substancialmente del mercadeo de productos industriales (este último es llamado negocios a negocios o mercadeo B2B); por lo tanto, la investigación depende mucho de qué tipo de producto o servicio está siendo mercadeado. Los productos de consumo requieren información acerca de los últimos gustos, necesidades, hábitos de compra o patrones, e intereses del consumidor, al igual que información acerca de las necesidades de los varios distribuidores, notablemente detallistas.

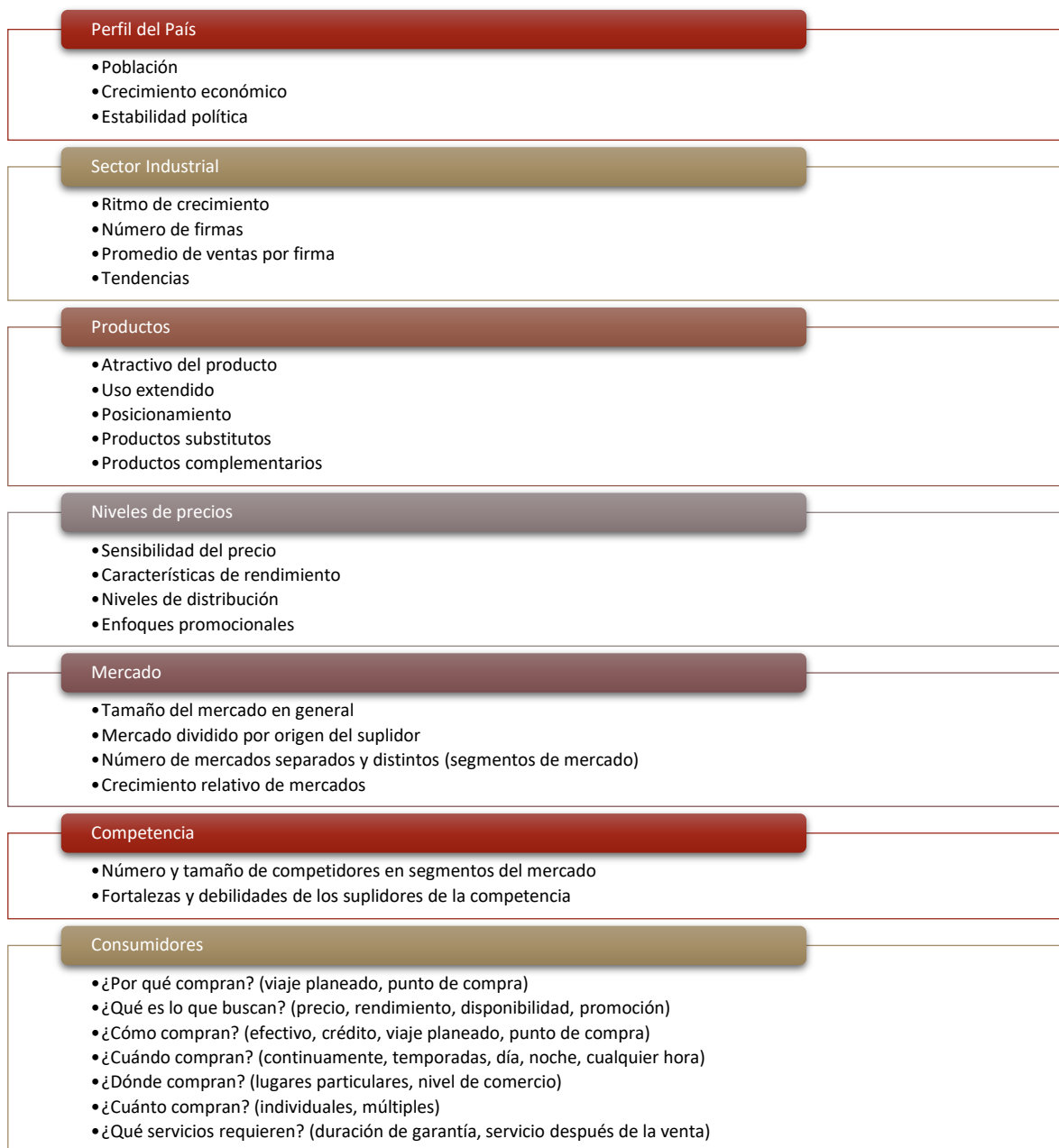
Los productos industriales requieren enfocar su investigación en departamentos de compras corporativas o canales de distribución, para identificar los patrones de compra, especificaciones técnicas y desempeños requeridos.

Para productos de consumo, es esencial obtener datos demográficos acerca del cliente promedio en el mercado fijado, incluyendo información tal como la siguiente:

- Nivel de ingresos
- Ocupación
- Edad
- Educación
- Sexo
- Lenguaje
- Religión
- Localización geográfica

El especialista en mercadeo debe estar en la búsqueda de aspectos únicos del ambiente foráneo que pueden afectar el mercadeo de un producto ahí. Factores políticos, condiciones económicas, regulaciones, prácticas comerciales y diferencias culturales todas necesitan ser identificadas, para posicionar el producto con la mejor ventaja.

Figura 9. Evaluación al producto y servicio del mercado fijado.



### 9.2.2. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Hay muchas maneras de investigar un mercado. Algunos especialistas en mercadeo hacen más que confiar en un “buen presentimiento”; otros utilizan técnicas que incluyen modelos formales de estadísticas en las tendencias de un mercado y puntos de saturación.



Cuando se selecciona la metodología, la clave es saber el objetivo a investigar y usar la metodología que eficientemente reúne información para llegar a esos objetivos. La investigación no necesita proveer detalles exhaustivos; la investigación de negocios no es investigación académica. La meta de una investigación de negocios es proporcionar respuestas necesarias para desarrollar un plan que ayude a lograr objetivos corporativos. El costo de la investigación debe ser medido en relación con la rentabilidad de la aventura.

### 9.2.3. INVESTIGACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA

Dos tipos fundamentales de datos pueden ser ensamblados durante la investigación de mercado: datos primarios y secundarios.

- 1) **Dato primario.** Este incluye datos reunidos de fuentes originales: exportadores e importadores actuales, encuestas, grupos enfocados, representantes, distribuidores, agentes o compradores, asociaciones industriales, bancos mayores, firmas legales y financieras. La investigación primaria puede también llevarse a cabo con visitas a exposiciones comerciales, participando en misiones comerciales y visitando el mercado.
- 2) **Dato secundario.** Este incluye datos reunidos de fuentes publicadas: reportes anuales, catálogos de productos, periódicos, revistas, diarios comerciales, reportes gubernamentales, materiales educacionales, publicidad de la competencia, datos electrónicos disponibles (Internet, base de datos, boletines), directorios, discursos y documentos públicos, grabaciones internas, archivos y listas de clientes. La información ha sido previamente recopilada de varias otras fuentes y está fácilmente disponible.

La investigación de mercados típicamente empieza con investigaciones secundarias. La virtud de este acercamiento es que usualmente ayuda a confirmar las mejores fuentes para investigaciones primarias. Para muchos negocios, las personas empiezan con comercio gubernamental y departamentos de comercio y agencias de estadística. La información de éstos tiende a ser en conjunto, y ofrece una útil visión introductoria de un sector industrial o segmento de mercado.

Se recomienda ser precavido, ya que mucha de la información estadística disponible de los gobiernos puede ser antigua o no ser lo suficientemente específica. Fuentes no oficiales de información (como asociaciones de negocios, bancos, consultores y participantes de mercado) pueden poseer información actual del mercado más confiable. El alcance de esta

información es basado en las experiencias de estas fuentes, los especialistas en mercadeo pueden ganar acceso al conocimiento empírico, el cual sólo se obtiene a través de años de exposición.

Usualmente, obtener información útil acerca de potenciales clientes y productos o servicios competentes requiere algo de investigación primaria. Para los mercados foráneos, no es tan simple. Es probable que los especialistas en mercadeo internacional obtengan esta información yendo a una apropiada exposición comercial o visitando el mercado en cuestión.

#### **9.2.4. CORRESPONDENCIA**

La investigación puede incluir una cantidad justa de correspondencia. Como corresponder apropiadamente variará de país en país. Las compañías son aconsejadas a utilizar “Nosotros” en vez de “yo,” y ser formal y educado. El uso de gramática y deletreo correcto debe ser enfatizado suficientemente.

Cuando es necesario corresponder en un lenguaje foráneo, más de una persona en la firma debe saber el lenguaje, para propósitos de apoyo. También, una fuente externa debería estar disponible en caso de que “un par de manos extra” sean necesitadas.

Es importante mantener rastreo de los contactos hechos y la información reunida durante la fase de investigación. Estos contactos pueden ser útiles luego, cuando la estrategia de mercado ha sido implementada. También es útil preparar una hoja con la siguiente información:

- la fecha de la llamada inicial y cualquier contacto cercano,
- una descripción de la información obtenida,
- el nombre de la persona contactada para seguimiento y referencia, y
- un registro de faxes, correos electrónicos y números de teléfonos, y su dirección completa, incluyendo el código postal.

#### **9.2.5. PROCEDIMIENTOS DE SEGUIMIENTO**

Si la investigación involucra viajar al mercado fijado, el especialista en mercadeo debe escribir cartas o correos electrónicos de seguimiento a los prospectos contactados durante el viaje. En estas cartas o correos electrónicos, el especialista en mercadeo debe agradecer

a los prospectos por su interés y asistencia, responder cualquier pregunta que tuvieron, y confirmar que más detalles o muestras están en camino.

#### **9.2.6. ENCUESTAS A CLIENTES**

La mejor manera de adquirir información de compradores es al entrevistarlos. Tener las respuestas de potenciales clientes puede ayudar a los especialistas en mercadeo a reunir información predispuesta de los segmentos fijados del mercado.

El cuestionario debe ser fácil de entender y llenar. Las preguntas deben tener una secuencia lógica, con las primeras diseñadas para capturar la atención de quien las conteste. En un mercado foráneo, el cuestionario debe ser diseñado para un producto específico en el mercado. Debe ser traducido profesionalmente y luego, ser puesto a prueba varias veces para asegurarse que las preguntas hechas de hecho transmiten lo que deben transmitir. Un cuestionario de muestra es ofrecido en la tabla siguiente.

Las encuestas de clientes son una extremadamente poderosa herramienta de mercadeo, pero pueden ser costosas. Por lo general, las respuestas por correo son tan bajas como de dos a cinco por ciento, por lo que no son tan efectivas si una penetración a fondo es requerida. Además, su aplicación a mercados foráneos necesita ser considerada muy cuidadosamente. Estas pueden no ser permitidas, prácticas o incluso, efectivas en algunos mercados foráneos. Además, es extremadamente recomendable que los especialistas en mercadeo trabajen estrechamente con los importadores locales o potenciales importadores en todos los aspectos de mercadeo. También, encuestas al consumidor son raramente representativas a menos que sean construidas muy cuidadosamente.

Un amplio rango de factores puede afectar los planes de encuestas de un especialista en mercadeo. La opinión por votación, por ejemplo, puede ser ilegal en países con regímenes autocráticos. El nivel de desarrollo de un país e instalaciones de comunicación asociadas puede que no hagan posibles encuestas a nivel nacional. Alternativamente, factores culturales pueden inducir a quienes responden a ser cautelosos en sus respuestas, cediendo resultados que son de dudosa autenticidad.

Tabla 40. **Cuestionario de muestra.**

¿Alguna vez ha comprado o intentado comprar “anteojos para sol azules”?

Sí \_\_\_\_\_

- ¿Qué le gustó más de los anteojos? \_\_\_\_\_
- ¿Fue el precio, diseño o calidad? \_\_\_\_\_
- ¿Los compraría de nuevo? \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_, sus razones fueron:

- no utiliza anteojos para el sol, explique: \_\_\_\_\_
- el precio es muy alto, ¿estaría dispuesto a comprar anteojos para sol azules a los siguientes precios?:
  - \$30.00
  - \$40.00
  - \$50.00
- no están disponibles, ¿dónde, por lo general, compra anteojos para sol?:
  - tienda de departamentos
  - tiendas especiales
  - otros (mencione donde)

### 9.2.7. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Una vez que toda la información ha sido recolectada a través de investigaciones primarias y secundarias, debe ser analizada, y los descubrimientos definidos.

Una parte muy importante del proceso de investigación es extraer conclusiones y resumir recomendaciones para quien toma las decisiones. La compañía puede concluir que el mercado es muy pequeño, o que las modificaciones del producto son muy costosas, y que, por lo tanto, no vale la pena seguir con la aventura, sin embargo, puede probarse oportunidades que hagan merecer la búsqueda de la aventura. Como se hará esto (la estrategia de mercadeo) será presentado en el plan de mercadeo.

### 9.3. IMPLEMENTAR LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO

El mercadeo en exportación es definido como todas las actividades involucradas al vender un producto o servicio en el extranjero. La eficiencia en mercadeo acelera la facturación y en última instancia, lleva a bajos precios y mayores ganancias. El exportador necesita

percibir el mercadeo como algo dinámico que requiere flexibilidad, pensamiento creativo y constante reevaluación.

Un sistema de mercadeo es:

- Un sistema físico de distribución,
- Un sistema financiero para apoyar la distribución de productos, y
- Un sistema que integre lo deseado, necesitado y poder de compra del cliente con la capacidad y recursos de la compañía.

Un hilo común conecta todos los aspectos del proceso de mercadeo. Cuando las determinantes de un aspecto cambian, las determinantes de la otra también, por ejemplo, una compañía que ha disfrutado un extenso monopolio en un dado lugar del mercado puede, de repente, ser confrontado con una competencia agresiva por parte de una pequeña compañía con un producto similar más orientado a su propósito final. La compañía establecida puede escoger hacer alguno o todo lo siguiente:

- Examinar la manera legal de restringir el acceso al mercado de la compañía competidora.
- Bajar sus propios precios.
- Poner más dinero en publicidad y promoción.

Tales cambios deben ser integrados en un solo cuadro de mercadeo y dirigirlo lógicamente.

Al implementar las estrategias de mercadeo se debe tomar en cuenta que estas deben ayudar a la empresa a responder a las demandas implícitas y explícitas del mercado ya que el objetivo es conocer e influir en las necesidades de los consumidores definiendo los productos y servicios. Asimismo, esta debe basarse en el resultado de la investigación primaria y secundaria.

### **9.3.1. MEZCLA DE MERCADEO**

Una mezcla de mercadeo está compuesta de ingredientes de la fórmula de mercadeo, las básicas **4 P**:

- **Producto**
- **Precio**
- **Punto de venta**
- **Promoción**

Entre cada categoría existen variables, tales como: diseño, términos de crédito, servicio y publicidad, donde todos deben cumplir con las necesidades del cliente en el mercado.

Las **4 P** serán explicadas en las siguientes secciones.

En el comercio internacional, el empresario debe examinar cuidadosamente e incluir nueve factores adicionales en la mezcla de mercadeo, llegando a un total de **13 P**:

- **Pago** (la complejidad de transacciones internacionales),
- **Personal** (la necesidad de destrezas adecuadas),
- **Planeamiento** (negocios, mercado, contabilidad, ventas y llamada de planificación),
- **Prácticas** (culturales y de negocios),
- **Asociaciones -partnership-** (socios potenciales con los que la compañía puede trabajar para crear una única y más fuerte fuerza),
- **Políticas** (actuales y obsoletas),
- **Posicionamiento** (cómo quiere la compañía ser percibida en el lugar de mercado, por instancia, como un único suplidor, o como uno con superior servicio y calidad),
- **Protección** (calculando el riesgo y tomando medidas necesarias).

#### **9.3.1.1. Producto**

En mercadeo internacional, el asunto clave puede ser que el producto debe ser adaptado a un mercado foráneo en particular. El costo de modificaciones del producto necesita ser considerado en relación con la más alta satisfacción del cliente que puede resultar.

#### **9.3.1.2. Precio**

Determinar el precio correcto para un producto es esencial.

Donde la demanda es estable y la competencia baja, la compañía puede utilizar una estrategia de *precio estático*, es decir, dándoles el mismo precio a todos los clientes. Esto es fácil de administrar, pero puede resultar en menores ingresos, en general, bajo algunas condiciones.

Al usar una estrategia de *precio flexible*, una firma vende el mismo producto a diferentes precios a diferentes clientes, y por eso, aumenta su margen de ganancias. Típicamente, la firma asegura sus ingresos generales basada en sus mejores clientes y genera ingresos extra de clases especiales de clientes.

Por otro lado, una firma puede decidir una estrategia de *precio de penetración*, al utilizar bajos precios para ganar una mayor distribución de mercado. Economías de escala con largos procesos de producción generan aumento de ingresos; si la firma ha reducido la competencia con esta estrategia, puede mejorar esas ganancias al elevar los precios.

Cuando un producto nuevo puede traer un precio significativo o donde los costos caen significativamente, una firma puede emplear un mercado filtrante, al maximizar ganancias de bajas ventas relativas en volumen al cobrar precios significativos en segmentos particulares del mercado.

En contraste, una firma puede usar en el mercado una estrategia de precio *mantenimiento*, a través del cual absorbe costos y mantiene precios bajos para mantener una distribución del mercado. Este enfoque reduce márgenes de ganancia.

Al determinar un precio, una firma debe tomar en cuenta restricciones en precios internacionales. La mayoría de los países tienen leyes de competencia desleal, las cuales imponen penas de aranceles o impuestos en productos importados que son vendidos por debajo del costo de producción. Los impuestos para la competencia desleal compensan cualquier ventaja competitiva.

Las estrategias de precios pueden también estar limitadas por “legislación del mantenimiento de reventa en precios”, la cual demanda que firmas afiliadas cobren otros precios que respeten los topes demandados por el gobierno. A las firmas también se les puede requerir mostrar el precio que refleja el valor real de sus productos y servicios, o conducir una revisión de los niveles de precios, los cuales algunos países utilizan para el control de aumento de precios. También algunos países tienen políticas de competencia que previenen o restringen conspiraciones predatorias o discriminatorias de precios.

#### **9.3.1.3. Punto de venta**

El término Punto de venta (*place*) en este contexto se refiere a la logística y distribución del producto, la cual asegura que el cliente reciba el producto adecuado, en el tiempo adecuado.

#### **9.3.1.4. Promoción**

Promoción se refiere a todos los canales de comunicación que especialistas en mercadeo utilizan para informar a los consumidores acerca del producto de la firma y persuadirlos a comprarlo. Este concluye un amplio rango de herramientas, tales como: publicidad, folletos, exhibiciones de comercio, videos y ventas personales. La promoción es particularmente importante en el mercado internacional, ya que es la más visible y culturalmente parcial actividad de mercadeo.

Escoger una agencia de mercadeo es un paso clave al desarrollar la campaña promocional de la compañía para un mercado foráneo. La agencia debe identificar la media foránea que pueda llegar a los mercados fijados más eficientemente. También debe tener la posibilidad de aconsejar al exportador si es mejor alterar el mensaje promocional para los particulares mercados fijados, o promover la misma imagen en cada mercado.

Las promociones de ventas son más costosas en mercados foráneos. La literatura del producto debe ser traducida e impresa profesionalmente. Los videos deben ser narrados en el idioma foráneo. Decisiones con respecto a utilizar marcas corporativas debe ser considerado cuidadosamente cuando se trata con países que tienen reputación por violar los derechos intelectuales de propiedad.

Las diferencias culturales pueden tener un profundo impacto en los esfuerzos por ventas personales. Entrenar el personal de ventas en técnicas de negociación con cruce-cultural puede ser una inversión que vale la pena.

En los mercados foráneos de hoy, los servicios postventas son un elemento importante de valor productivo. Escoger la mejor manera de proporcionar este servicio puede ser complejo; lo cual quiere decir: evaluar los requerimientos probables para el servicio, las posibilidades y consecuencias de terceros proveyendo este servicio, y el costo y receptividad a las soluciones de servicios de la compañía (tales como: establecer mantenimiento y servicios de reparación en el exterior, o hacer representantes de servicio volar donde sean requeridos).

#### **9.3.2. MARKETING DIGITAL**

El marketing digital es la aplicación de las estrategias de comercialización llevadas a cabo en medios digitales, de esta forma utiliza herramientas digitales y en línea para llegar a



clientes potenciales. Además, permite a las empresas conocer mejor a los consumidores y mejorar la calidad de las comunicaciones lo cual ha hecho que se dé un gran paso adelante en las relaciones con los clientes y el servicio postventa.

**Tabla 41. Diferencias entre el marketing digital y el marketing tradicional.**

<b>Marketing digital</b>	<b>Marketing tradicional</b>
Se basa en ganar el interés del público en vez de comprarlo	Empuja los productos y servicios a los consumidores
La comunicación es interactiva y bidireccional	La comunicación es de una sola vía
Los consumidores son atraídos a través de motores de búsqueda, indicaciones y social media	Los consumidores son buscados vía impresa, TV, radio, propaganda.
Puede medir y analizar el impacto en tiempo real	No puede medir el impacto en tiempo real
Es más económico	Necesita más dinero para su ejecución
Segmentación de clientes por interés, gustos y comportamiento en medios sociales	Segmentación de clientes por edad, localización, poder adquisitivo y nivel educativo
Utiliza los medios digitales	Utiliza medios tradicionales
Permite una segmentación específica	Alcance masivo
Publicidad poco invasiva	Publicidad invasiva

Elaboración propia con datos de UNCTAD (2017)

Para la elaboración del Plan de Marketing Digital se deben seguir los siguientes pasos:

1. Análisis: ¿Dónde estamos? Situación digital de la Organización, interna y externa:
2. Objetivos: ¿Qué queremos conseguir con el canal digital?
3. Estrategias y tácticas: ¿Qué haremos para conseguir los objetivos?
4. Plan de acción: ¿Cómo lo haremos, cuándo, cuánto, quién?
5. Monitorización y analítica: ¿Cómo medir y analizar para mejorar?

Asimismo, en el marketing digital se pasa de las 4P's del marketing tradicional a las 4C's:

- Consumidor: es el protagonista de la estrategia, por lo que se debe de conocer bien.
- Costo: incluye todo lo que el consumidor necesitará gastar para adquirir su producto o los gastos que la empresa pueda tener para ofrecerlo. También se debe tomar en cuenta el tiempo que le tomará al consumidor tener el producto en mano o el desplazamiento hasta el punto de venta.
- Conveniencia: este factor está estrechamente relacionado con el acceso del público al producto, ya que permite conocer si los consumidores prefieren comprar en

tiendas físicas o en línea, se trata entonces de la experiencia del usuario con la marca.

- **Comunicación:** trata sobre la forma cómo se relaciona la empresa con el cliente, se utiliza para posicionar la marca en el mercado, mantener la reputación del negocio y comunicarse a través de los medios con los clientes por lo que está directamente relacionada con la interactividad. Además, abarca la creación y distribución de contenidos relevantes para la audiencia.

Asimismo, se pueden agregar otras 3C's:

- **Contenido:** es importante investigar, escuchar y conocer a los usuarios con el fin de detectar sus verdaderos intereses y así generar contenido de gran valor para aportar conocimiento a los clientes y captar su atención.
- **Comunidad:** está formada por los trabajadores internos, aliados, socios y los consumidores, es importante mantener una interacción continua con la comunidad aportando contenido de calidad.
- **Conexión:** es necesario conectar con los usuarios que están detrás de la pantalla, para ello es primordial no sólo enfocarse en las ventas sino también mostrar contenido de calidad.

#### 9.4. FUENTES DE INFORMACIÓN

Existen muchas fuentes de información en los mercados foráneos. La tabla siguiente enumera algunas de las más comunes o más importantes fuentes de inteligencia de mercado, y resume el tipo de información que pueden proporcionar.

Tabla 42. **Fuentes claves de mercado inteligente.**

Fuente	Tipo de información
<b>Organizaciones del sector-privado</b>	
Cámara de Comercio Internacional (CCI)	La CCC distribuye un directorio que lista los contactos de las cámaras de comercio en el mundo. Esto puede ser valioso para establecer contactos y relaciones en el extranjero.
Otras asociaciones de negocios nacionales	Cámara de Exportadores, CADEXCO <a href="http://www.cadexco.net">www.cadexco.net</a> ; Cámara de Comercio Exterior y Casas Extranjeras (CRECEX). World Trade Center (WTC) <a href="http://www.wtc.com">www.wtc.com</a>

<b>Fuente</b>	<b>Tipo de información</b>
Consulados de negocios bilaterales	Las personas de negocios con un interés común en un mercado en particular, a menudo, forman un consulado para intercambiar información, conformar misiones de comercio, promover iniciativas legislativas apropiadas e informar a la comunidad de negocios sobre oportunidades potenciales.
Organizaciones de negocios sectoriales	Algunas cámaras de negocios sectoriales han montado iniciativas agresivas de exportación promocionales hacia mercados específicos en el extranjero. Algunas han recolectado información de posibles oportunidades en el exterior.
Intermediarios	Existen numerosas compañías de negocios relacionados con étnicas y cultura del mercado foráneo; éstas pueden aconsejar y asistir con oportunidades y estrategias de penetración.
Bancos comerciales	Los departamentos internacionales de los mayores bancos pueden proporcionar información en financiamiento y documentación relacionada, información en crédito y contactos bancarios en el extranjero.
<b>Publicaciones</b>	
Publicaciones	Ocasionalmente, artículos ofrecen información sobre mercados foráneos específicos, detallando su rendimiento económico en general, prioridades y áreas de oportunidades emergentes.
Bases de datos comerciales	Varias bases de datos comerciales portan economía internacional e información de negocios, país o perfiles industriales, y bibliografía referente a recientes artículos en periódicos y publicaciones.
Guías de mercado	Esto da una visión general del mercado foráneo: un resumen estadístico, e información en rendimiento económico reciente, maneras de hacer negocios ahí y oportunidades sectoriales. Muchas de estas guías han sido publicadas o patrocinadas por CRECEX o CADEXCO.
<b>Gobierno</b>	

Fuente	Tipo de información
Ministerio de Comercio Exterior	Ellos aconsejan sobre oportunidades, contactos y referencias, sensibilidades y prácticas de negocios. Comisionados de comercio regresan a los países regularmente para participar en seminarios de oportunidades foráneas organizados por organizaciones locales de negocios. (Ver capítulo 12)
Promotora de Comercio Exterior (Procomer)	Ofrece estudios de mercado que permiten conocer las nuevas tendencias y evaluar las oportunidades de negocios, así como también capacitaciones en temas claves tales como marketing internacional e inteligencia de mercados.
Embajadas foráneas y oficinas de promoción de exportaciones en el mundo	Éstos suministran información de condiciones económicas en el país anfitrión, patrón de tendencias, prácticas de negocios, fuentes, socios potenciales, áreas de oportunidad, y actividades de compra del gobierno. ( <a href="https://www.rree.go.cr/">https://www.rree.go.cr/</a> )

## 10. FINANCIAMIENTO DEL COMERCIO

Este capítulo describe el papel del financiamiento en el comercio internacional. Identifica los asuntos involucrados en planear el financiamiento comercial y técnicas básicas para planificar. También describe métodos de pago, riesgos e instrumentos básicos al financiar, fuentes de financiamiento, y manejo del riesgo.

### 10.1. LA IMPORTANCIA DEL FINANCIAMIENTO EN EL COMERCIO INTERNACIONAL

El financiamiento es probablemente más requerido en el comercio internacional que en transacciones puramente domésticas. Parte de la razón es que el tiempo transcurrido entre producción y pago, o entre entrega y pago, es probable, que sea mucho más largo en el comercio internacional. Esto es por la necesidad del exportador de ofrecer términos de pago competitivos y por las distancias más largas que debe recorrer el envío de productos. El comercio internacional es más complejo que el local y requiere de extensiva documentación. El pago puede demorar mucho más tiempo por la gran probabilidad de error y retrasos, mientras el pago avanza a través de los canales financieros.

El costo de las ventas es mayor en el comercio internacional que en el local. Existen costos de empaclado y etiquetado, costos de envío, el costo de contratar transportistas, costos de los seguros, costos de la Aduana, y pagos a varios agentes, distribuidores y otros intermediarios. Todo esto va sumando gastos y muchos de esos servicios proporcionados esperan pagos en 30 o 60 días, haya o no el cargamento llegado a su destino o haya sido aceptado en el otro extremo. En transacciones internacionales, el costo del primer desembolso puede aumentar rápidamente, y estos costos pueden ser cubiertos al corto plazo sólo a través de alguna forma de financiamiento.

Comerciantes internacionales también necesitan gastar dinero para proteger a su compañía contra riesgos específicos, tales como: omisión de pago por parte un comprador o una imprevista fluctuación poco favorable en el tipo de cambio. Establecer (ratings) clasificaciones de crédito para compañías foráneas es a menudo difícil y costoso; al igual que los seguros contra pagos fallidos. La cobertura contra fluctuaciones en el cambio de moneda también cuesta dinero, y por lo general, esto es pagado por adelantado.

El financiamiento puede ser la diferencia crítica entre el éxito y el fracaso en un mercado internacional, por ejemplo, las firmas japonesas reciben servicios con una visión futura,

financiamiento con bajos intereses y apoyo gubernamental, los cuales conllevan a una fuerte ventaja competitiva. Por lo tanto, es relativamente fácil para los exportadores japoneses financiar el periodo entre la producción de productos para exportar y el recibo del pago por esos productos.

El financiamiento también puede ser una herramienta importante de mercadeo. En países donde la moneda es controlada o limitada, el financiar puede hacer la diferencia entre transacciones rentables y no vender, por ejemplo, compradores en países con poco efectivo pueden pagar por equipo sólo al vender los productos elaborados por ese equipo. En tales casos, el financiamiento es requerido para cubrir el espacio entre el tiempo en que el equipo es instalado y el tiempo que toma generar ingresos para pagarlos.

## **10.2. PLAN DE FINANCIAMIENTO**

El comercio internacional exitoso requiere una cuidadosa preparación de financiamiento, especialmente si puede que sea requerido un financiamiento adicional. Una empresa que busca financiamiento debe saber claramente por qué necesita el dinero, cuánto necesita y por cuánto tiempo necesita los fondos. Este conocimiento sólo se obtiene del plan de financiamiento.

En el caso de una transacción de exportación, elementos claves al planificar incluirán los siguientes:

- Un análisis de costos,
- Un análisis de precios,
- Planeamiento del flujo de efectivo,
- Una evaluación del riesgo involucrado.

### **10.2.1. CÁLCULO DE COSTOS DE EXPORTACIÓN**

Calcular los costos de exportación es el primer paso en el proceso de planificación del financiamiento. Después de preparar un análisis detallado, el exportador debe tener una idea clara de lo que costará la transacción, cuándo la firma incurrirá en costos particulares y qué clase de arreglos de financiamiento son necesarios para apoyar la transacción. Estos son elementos claves en la planificación del flujo de efectivo.

La tabla siguiente resume las categorías básicas del costo involucradas en el comercio internacional y sugiere un método rápido para incorporarlos en el proceso de planificación. Aparte de estimar cuánto costará cada uno de los artículos, es igualmente importante

estimar el momento del desembolso, para que la firma pueda preparar estimados exactos del flujo de efectivo asociado con la transacción.

**Tabla 43. Una guía para calcular los costos de exportación.**

<b>Categoría</b>	<b>Artículos detallados</b>	<b>Costos</b>	<b>Tiempo</b>
Mercadeo y promoción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• honorarios del agente y distribuidor</li> <li>• publicidad</li> <li>• viajes</li> <li>• comunicaciones</li> <li>• ferias comerciales y exhibiciones</li> </ul>		
Producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>• costo por unidad del fabricante</li> <li>• modificaciones de producto</li> </ul>		
Preparación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• etiquetado</li> <li>• envoltorio (envasado)</li> <li>• empacado</li> <li>• marcado</li> </ul>		
Documentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• inspección</li> <li>• certificación</li> <li>• preparación de documentos</li> <li>• seguro de carga</li> <li>• honorarios de agente de aduanas</li> </ul>		
Transporte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cargamento y cobros relacionados</li> <li>• transporte</li> <li>• bodega y almacenamiento</li> <li>• seguros</li> </ul>		
Aduanas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• aduanas y otros impuestos a la entrada del puerto</li> <li>• comisiones de aduanas</li> </ul>		
Financiamiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• costos en documentos de financiamiento</li> <li>• intereses</li> <li>• fluctuación en tasas de cambio</li> <li>• seguros de crédito para la exportación</li> </ul>		

### **10.2.2. FIJACIÓN DE PRECIOS**

El análisis de la fijación de precios se hace para predecir ingresos de la transacción y para asegurar que los productos de la compañía tienen precios competitivos en el mercado

fijado. Los resultados del análisis de costos luego son comparados con el precio que puede ser cobrado razonablemente por el producto. Esto determinara la viabilidad comercial de la transacción. Si se puede establecer en una etapa temprana que el negocio no será rentable, el comerciante internacional no perderá su tiempo y esfuerzo en éste.

Una firma puede utilizar varias estrategias de precio para llevar a cabo sus metas de mercadeo y en última instancia, determinar su rentabilidad.

La siguiente tabla resume algunos enfoques básicos para calcular precios adecuados.

**Tabla 44. Un resumen de estrategias para la fijación de precios.**

<b>Estrategias</b>	<b>Descripción</b>
Precio estático	Cobrar el mismo precio a todos los clientes.
Precio flexible	Ajustar precios para las diferentes clases de clientes.
Precio de penetración	Cobrar bajos precios para asegurar aceptación y una cuota de mercado.
Filtración	Cobrar precios más elevados a clientes seleccionados con el fin de maximizar ganancias, sin importar los bajos volúmenes.
Mantener el mercado	Absorber incrementos de costos y mantener precios, con el fin de sostener la participación en el mercado.

### **10.2.2.1. Métodos para la fijación de precios**

Ya habiendo seleccionado una estrategia de fijación de precios, el siguiente paso es escoger uno de los siguientes métodos para fijarlos:

1. *Costo doméstico más utilidades:* esta técnica es popular y muy simple. Empieza con el precio local, elimina costos domésticos no-aplicables, tales como: promociones, y adhiere costos asociados con exportación (como transportación y seguros). El riesgo de este método es que es fácil subestimar el costo involucrado en la exportación, ya que las cifras están basadas en años anteriores y puede que hayan cambiado. Este método también ignora las condiciones competitivas del mercado.
2. *Fijación de precios por completo:* este método toma en consideración los costos fijos al igual que los costos variables relevantes. Permite recuperar la totalidad de los costos, por lo cual un margen de ganancias es adherido para fijar un precio final. La desventaja



es que este método asume costos fijos arbitrariamente, y no considera factores competitivos del mercado.

3. *Fijación de precios marginal*: esta técnica de fijación de precios es frecuentemente denominada como el método japonés o alemán. La fijación de precios marginal se practica cuando un fabricante tiene un mercado doméstico bien establecido que puede sufragar todos los costos fijos. Sólo los materiales y la labor de producción para la exportación se calculan en el costo del producto. Bajo esta fórmula, cualquier precio que esté por encima del costo variable incurrido en la producción y mercadeo del producto exportado, contribuirá a la ganancia neta. Esta estrategia es utilizada para penetrar nuevos mercados, con la idea de que una vez que se haya logrado una cuota en el mercado y la competencia marginal se haya tirado abajo, el precio puede incrementarse lentamente para generar más ganancias con el tiempo.

Una empresa debe combinar sus estrategias y métodos de precios con una evaluación de los precios actuales en el mercado meta para productos comparables, competidores o sustitutos. Esto determinará qué podrá aguantar el mercado y qué clase de márgenes pueden esperarse de la transacción. En una última instancia, el análisis de precios establecerá los ingresos que un comerciante internacional puede razonablemente esperar de una transacción.

#### **10.2.2.2. Planificación del flujo de efectivo**

El análisis de costos y precios proporcionará la información necesaria para planear el flujo de efectivo. Éste es uno de los elementos cruciales del comercio internacional. Puede significar la diferencia entre el éxito y fracaso. Sin efectivo, los negocios no pueden pagarles a sus suplidores y empleados, o completar sus obligaciones financieras con los prestamistas y accionistas. Asegurarse que la firma tiene suficiente efectivo, o líneas de crédito operantes, es un oficio principal del personal financiero de la compañía.

Comúnmente, la planificación del efectivo involucra presupuestos, incluye los ingresos de efectivo esperados, los desembolsos de efectivo esperados y el excedente de efectivo calculado (para invertir) o déficit (para pedir prestado). El presupuesto de efectivo se prepara periodo a periodo; el periodo escogido depende en los detalles disponibles y en la naturaleza de las operaciones de la empresa.

El planeamiento del flujo de efectivo para transacciones de comercio internacional es substancialmente más complejo que las de operaciones domésticas, debido a que muchos factores pueden restringir la recepción de fondos o disminuir el valor de los fondos recibidos. Las empresas que comercian en el exterior deben prevenir, en particular, las fluctuaciones del tipo de cambio, retrasos en la transmisión, controles de cambio, eventos políticos y una recolección más lenta de las cuentas por cobrar. Las empresas pueden tomar medidas para reducir o evadir tales riesgos, pero sólo si ellos conocen del riesgo con anticipación. La planificación de flujos de efectivo es la manera de identificar posibles problemas de los cuales defenderse.

### **10.2.3. MÉTODOS DE PAGO**

Un paso clave en el planeamiento del flujo de efectivo es determinar cuándo será realizado el pago. Los cuatro métodos básicos de pago utilizados en el comercio internacional tienen diferentes riesgos de crédito y costos para los vendedores (exportador) y compradores (importador). De hecho, un método de pago puede volverse una fuente de financiamiento para el exportador o el importador. Cada método de pago especifica un tiempo diferente para que el vendedor reciba el pago.

#### **10.2.3.1. Prepago (pago anticipado)**

El exportador recibe un pago parcial o completo antes de que el producto sea enviado. El exportador no incurre en riesgos de crédito, ya que el pago es recibido antes de que se pueda renunciar a la propiedad del producto. El importador incurre riesgos máximos, al pagar con anticipación (por completo o parte) por productos que no han sido enviados.

#### **10.2.3.2. Cartas de crédito (L/Cs)**

Un banco emite una L/Cs (o documento crediticio) al pedido de un importador, a favor de un proveedor o exportador, para financiar el producto o servicio importado. Al abrir el documento crediticio en nombre del importador, el banco presta su propio nombre a la transacción. En efecto, se obliga a sí mismo a pagarle al exportador, siempre y cuando el exportador cumpla estrictamente con los términos del crédito; esto elimina cualquier riesgo para el exportador proveniente de la impotencia del comprador por pagar.

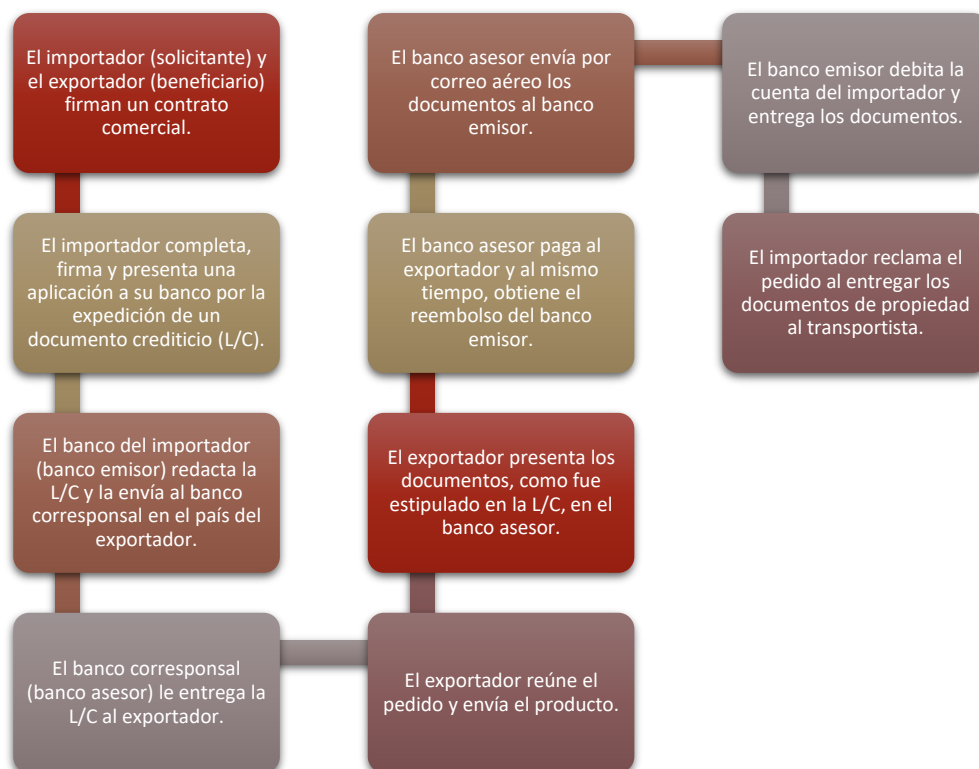
Las L/Cs son comúnmente utilizadas como un medio de pago en el comercio internacional. Ellas protegen ambas partes en la transacción ya que se depende de los bancos para recibir

e inspeccionar documentos enviados y garantizar el pago. El banco del importador es el que tramita las L/Cs.

Las L/Cs especifican la documentación que será necesaria para asegurarle al importador (comprador) que los productos son tal cual como fueron ordenados, como también los detalles de cualquier otro asunto relacionado con la venta (por ejemplo: cambio empaques o literatura traducida). Si el exportador cumple con estas condiciones, el banco le paga al exportador. Al especificar condiciones y términos particulares, una L/C puede permitir, ya sea al exportador o al importador, a sufragar los costos de financiar una transacción. A la vista (inmediato) o a plazos (diferido) las provisiones de pago pueden ser tramitadas bajo una L/C.

Las L/Cs irrevocables son preferidas, porque éstas no pueden ser canceladas unilateralmente, y, por lo tanto, reducen el riesgo de no-pago. También existe una distinción entre L/Cs confirmadas y no confirmadas. El exportador puede preguntarle a su banco que confirme la L/C. Esto significa que el banco garantiza que el pago será hecho cuando el exportador complete los términos del contrato. Esto proporciona seguridad adicional de que al exportador se le pagará. (ver figura siguiente)

**Figura 10. Diez pasos para una operación de crédito documental.**



### **10.2.3.3. Cobranzas**

En una cobranza documentaria, el exportador envía los productos a un importador y después envía por correo los documentos del envío a un banco recaudador (vía el banco del exportador). El banco recaudador obtiene el pago del importador a cambio del documento. Una cobranza involucra tanto bancos como una L/C, pero difieren en que el exportador se mantiene expuesto a riesgos de crédito asociados con el importador, ya que ningún banco se ha comprometido a pagarle al exportador con anticipación con la presentación de los documentos. Al utilizar un banco como intermediario, el exportador mantiene propiedad de los productos hasta que el pago sea recibido (o hasta que el importador proporcione una promesa formal de pagar, tal como una letra de cambio).

Por otro lado, el exportador debe contar aún con el importador para proceder con la transacción y se expone a posibles pérdidas desde el tiempo en que el producto es enviado hasta que es recibido el pago. Bajo términos de recaudación, el exportador también debe financiar el envío por lo menos hasta que el importador reciba los productos (letra de cambio a la vista) o incluso, algunas veces más tiempo (deuda a plazos).

Hay dos grandes tipos de cobranzas: simples y documentarias. En una recaudación simple, sólo documentos financieros, tales como: letras de cambio, pagarés, cheques, recibos de pago o instrumentos similares se utilizan para obtener el pago. En una recaudación documentaria, se manejan documentos comerciales tales como: facturas, documentos de envío o documentos de propiedad, con o sin documentos financieros-para obtener el pago. La cobranza documentaria es más segura, porque el banco exige ya sea el pago o promesa del importador a pagar (por ejemplo, un pagaré) antes del levante de la mercancía. A menos de que se indique lo contrario, el Banco entregará la documentación al importador sólo en el momento de pagar (DOP) y no en el momento de la aceptación (DOA).

### **10.2.3.4. Transacciones de cuentas abiertas**

Vender por medio de una cuenta abierta podría decirse que es la manera más fácil de financiar ventas de exportación, ya que el exportador incurre en costos mínimos e involucra poco papeleo. Los productos son entregados al comprador, se entrega una factura y el comprador paga en 30 o 60 días. Las transacciones de cuenta abierta son comunes en negocios domésticos. En el comercio internacional, sin embargo, pueden ser muy riesgosas.

Este método es utilizado, primordialmente, entre compañías que tienen una verdadera relación de confianza, o cuando se factura en la misma firma.

#### **10.2.4. EVALUACIÓN DE RIESGO**

##### **10.2.4.1. Riesgo comercial**

Como se ha anotado previamente, hay diferentes grados de riesgo asociados con los cuatro métodos básicos de pago. La significancia de estos riesgos depende ampliamente en la solvencia crediticia de ambas partes para la transacción. Al entrar en la transacción, ya sea como exportador o importador, una compañía debe evaluar la solvencia crediticia de su socio e investigar su reputación en los negocios, su base de activos y su habilidad para cumplir con su parte en la transacción. Este tipo de riesgo es normalmente referido como *riesgo comercial*.

Consideraciones importantes al evaluar riesgos comerciales son: la cantidad de tiempo que una compañía ha estado en los negocios, el tamaño de sus operaciones, su fortaleza financiera, índices de crédito y su habilidad para pagar. Algunas formas de encontrar esta información son:

- Grandes bancos, a través de sus sucursales extranjeras y corresponsales, pueden usualmente obtener información sobre cualquier compañía de propiedad pública.
- La compañía puede contactar otros exportadores que hayan hecho negocios con el comprador; sus comentarios son un buen indicador de la fiabilidad en general del comprador.

##### **10.2.4.2. Riesgos de País**

El comerciante internacional también enfrenta otros tipos de riesgo. Para quienes están comerciando en ciertas partes del mundo, el *riesgo de país* se convierte en un factor significativo. Esta categoría incluye riesgos políticos y económicos, como los siguientes: permisos de exportación e importación pueden ser revocados; pueden darse trastornos civiles o guerras; pagos internacionales pueden ser lentos o detenerse, porque el intercambio en la moneda foránea escasea; boicots; sanciones; o moratorias pagos internacionales.

En adición, el comerciante puede querer buscar información en temas como la actitud del país hacia Costa Rica, su rendimiento económico en general, su habilidad de cubrir deudas

foráneas, y sus instituciones financieras, política monetaria, tasas de inflación y tipos de cambio.

PROCOMER es una excelente fuente de información para que las firmas evalúen los riesgos de un país.

#### **10.2.4.3. Riesgo cambiario**

Constantemente, las empresas internacionalmente activas enfrentan la posibilidad de que el tipo de cambio fluctúe en contra de ellos. Si el pago se realizará en la moneda del importador, el exportador puede verse adversamente afectado por fluctuaciones en el valor de la moneda. En cambio, si la moneda del exportador es la utilizada, el importador puede sufrir una pérdida. Para evadir este riesgo, las partes involucradas en transacciones de comercio internacional cubren posiciones expuestas al utilizar uno de los numerosos instrumentos o técnicas de cobertura de monedas, tales como: contrato a futuro, cobertura en el mercado de dinero u opciones de divisas.

### **10.3. FORMAS DE FINANCIAMIENTO COMERCIAL**

Una vez que un exportador ha decidido los términos básicos de pago, varios instrumentos de financiamiento están disponibles, ya sean de corto, mediano o largo plazo. El comerciante debe seleccionar uno que concuerde con el plan de pagos de la transacción a ser financiada. Tales concordancias son esenciales; de otro modo, la firma exportadora puede encontrarse pagando intereses innecesariamente, o enfrentar una recesión en el flujo de efectivo, ya que el financiamiento que fue adquirido se acabó antes de que la transacción fuera acordada.

#### **10.3.1. DESCUENTOS SOBRE LAS CUENTAS POR COBRAR DE EXPORTACIONES**

Una firma exportadora puede convertir sus cuentas por cobrar en efectivo inmediato al venderlas a un banco, con descuentos o rebajas sobre el valor, entonces ese banco es responsable por el riesgo comercial y político subyacente, al igual que de recolectar el pago del comprador foráneo. La compra del banco le brinda al exportador la ventaja del efectivo inmediato, protección de riesgos crediticios y servicios de cobro. Esta ventaja no es gratis. El descuento cubre los costos de este servicio, la prima sobre el riesgo y un interés cobrado que cubrirá el tiempo permitido para el pago.

### **10.3.2. FACTORAJE (FACTORING)**

El factoraje es similar a los descuentos. Ofrece un método a los exportadores de satisfacer los requerimientos de flujos de efectivo a corto-plazo incluso si sus cuentas pendientes de cobro son de largo plazo. El factoraje también puede liberar a los exportadores de las cargas y complejidades de obtener pagos de los compradores. La institución que compra las cuentas pendientes por cobrar asume responsabilidades de cobro.

Dos tipos de factoraje están comúnmente disponibles para los exportadores: factoraje documental y factoraje de casa-exportadora.

En el caso de factoraje documental, el exportador obtiene efectivo inmediatamente, menos una rebaja o descuento de una casa que financia exportaciones, sobre la base de documentos de envío de un pedido específico de un importador. En este caso, el factoraje se les realiza a los documentos que apoyan la transacción, con la expectativa de que la venta procederá como era esperada.

El factoraje de casa-exportadora es un arreglo continuo por el cual una casa exportadora administra las ventas de un exportador. Por una cuota que representa un descuento y el pago por sus servicios, la casa exportadora le pagará efectivo a la firma exportadora por sus cuentas por cobrar, mientras se encarga de la cuenta, facturación y cobro de pagos.

### **10.3.3. INSTRUMENTOS DE FINANCIAMIENTO DE MEDIANO Y LARGO PLAZO**

Habitualmente, los instrumentos de mediano plazo están estructurados para periodos de pago de hasta 5 años; con instrumentos de largo plazo, el periodo puede ser entre 5 a 15 años. Tales instrumentos, por lo general, son emitidos por bancos o instituciones financieras, a menudo para apoyar grandes proyectos. Al emitir el instrumento, la institución financiera asume el riesgo de no-pago proveniente del comprador o de su banco, o por inestabilidad política de su país. Entre los mecanismos financieros de mediano y largo plazo, los siguientes son los más utilizados:

#### **10.3.3.1. Créditos del comprador**

El crédito del comprador es un método de financiamiento para una exportación de mediano o largo plazo. En un arreglo de crédito del comprador, los bancos le prestan los fondos directamente al comprador foráneo. Estos créditos son, por lo general, emitidos para financiar grandes ventas de productos de capital y para apoyar proyectos nuevos. Créditos

del comprador se dan generalmente sobre la base de un préstamo sin aval personal al exportador y el importador entra en una relación financiera directa con el banco.

#### **10.3.3.2. Alquiler de exportaciones con opción de compra**

Hay bancos que pueden prestar servicios de arrendamiento. Esta forma de financiamiento comercial es utilizada por exportadores que trabajan en conjunto con una compañía de arrendamiento con opción de compra, para ganar competitividad. Puede ser utilizado cuando se exporta a países donde las restricciones a las importaciones previenen al importador de comprar equipo foráneo, o donde el régimen de impuestos favorece el arrendamiento y no a la compra.

El alquiler de exportación es una manera más barata de financiar las adquisiciones del importador de productos capitales y usualmente, significa financiamiento de mediano a largo plazo. Dependiendo del mecanismo usado, la firma exportadora recibe efectivo por la transferencia de propiedad de la compañía arrendadora y la entrega del equipo capital al comprador, luego la compañía arrendadora recolecta pagos regulares del arrendador.

#### **10.3.3.3. Financiamiento de proyectos**

El financiamiento de proyectos asegura pagos por la venta del flujo de efectivo que se espera genere el proyecto cuando ingrese a producción. Los activos del proyecto sirven de garantía, y los prestamistas también pueden recurrir al flujo de efectivo creado por el proyecto. Frecuentemente, tales préstamos son de largo-plazo, requieren periodos de gestación extensos antes de concluirse y requieren de financiamiento innovador.

#### **10.3.3.4. Inversión**

En el ambiente comercial de hoy, la inversión se ha vuelto un factor facilitador para el comercio. Muchas compañías están invirtiendo en el exterior como una manera de adquirir clientes permanentes y estimular las ventas de exportación. Tales inversiones son fomentadas por el país anfitrión, ya que significa trabajo y desarrollo económico.

Invertir en el extranjero puede tener varios propósitos. Puede ser un vehículo para exportar SABER-COMO de gestión y conocimiento en tecnología. Puede utilizarse para crear clientes regulares de componentes producidos en el país y puede ser la llave para el desarrollo de mecanismos para suplir mercados regionales alrededor del mundo.



Inversión es un concepto muy amplio, que cubre una gran variedad de operaciones. Inversión de tipo *greenfield* involucra construir nuevas instalaciones, sin embargo, esto se está volviendo cada vez menos común. Son más comunes las inversiones en alianzas estratégicas, empresas conjuntas y otros tipos de asociaciones, por ejemplo, las compañías están invirtiendo en acuerdos de co-producción, con los cuales se comparte las instalaciones de fabricación de cada uno. Las empresas también pueden cooperar en el mercadeo del producto de cada uno, y algunas compañías invierten en buscar sociedades diseñadas para el desarrollo de nuevas tecnologías.

En todos los casos, estas inversiones son diseñadas para estimular la demanda y facilitar el comercio. Ellos reconocen que sociedades de inversión internacionales pueden ser la mejor manera para desarrollar los contactos y sinergias necesarias para apoyar la continuidad del comercio.

#### **10.4. LA PROPUESTA DE FINANCIAMIENTO Y PRESENTACIÓN**

Para abordar fuentes potenciales de financiamiento, las empresas preparan propuestas de financiamiento que le “venderá” a la fuente potencial de financiamiento, la viabilidad de la transacción.

La propuesta debe resumir la naturaleza de la transacción u oportunidad de negocios, el retorno esperado, el riesgo posible y medidas tomadas para minimizar esos riesgos. La propuesta debe detallar cuánto capital requiere la compañía y cuáles son los propósitos para ese dinero. Finalmente, la propuesta debe apoyar esta petición con detalles de la situación actual de la compañía y su habilidad para seguir de cerca la transacción.

Una copia de la propuesta debe enviarse a posible fuente de financiamiento, con anticipación a cualquier reunión o entrevista.

##### **10.4.1. LA PRESENTACIÓN**

En muchas maneras, la presentación es el factor que decide la aceptación o el rechazo de la propuesta de financiamiento. Si una propuesta financiera tiene menores deficiencias, una buena presentación puede que las compense.

Prepararse para una presentación significa averiguar lo máximo posible acerca del potencial prestamista o inversionista. Es necesario averiguar: ¿Qué otros clientes tienen y cómo los tratan? ¿Cómo tratan a sus clientes cuando las cosas se ponen difíciles? ¿Cuáles son sus estructuras tarifarias y requisitos de pago? Las respuestas para estas preguntas se pueden obtener de material publicado por la misma entidad, de otros clientes, empresarios, oficiales gubernamentales o incluso, de instituciones financieras competidoras.

Para un proyecto grande o especialmente sensible, una compañía enviará un equipo para hacer la presentación. Ese equipo puede incluir representantes de la empresa, contadores o abogados. Sin importar cuantas personas conformen el equipo, éste debe ser liderado por un ejecutivo superior de la compañía, preferiblemente su gerente, quien debería hacer la presentación y hablar por la compañía. Esto es importante, ya que las decisiones de préstamo muchas veces dependen de la evaluación personal de las características y capacidades del individuo responsable por el proyecto.

Se debe tener en cuenta que las diferentes instituciones financieras tienen diferentes prioridades. El desarrollo y entendimiento de esas prioridades es esencial a la hora de diseñar la presentación con base en las preocupaciones e intereses de la entidad financiera.

## **10.5. LA GESTIÓN DE RIESGOS**

El proceso de planificación financiera identificará cualquier riesgo asociado con una transacción internacional. El comerciante puede entonces tomar los pasos para minimizar y gestionar esos riesgos. Una manera de hacerlo es a través del uso de los apropiados instrumentos financieros.

### **10.5.1. TIPOS DE SEGUROS**

El seguro de crédito a la exportación le garantiza al suscriptor el reembolso de un porcentaje de las eventuales pérdidas que pueda sufrir, como consecuencia de la falta de pago total o parcial de un crédito otorgado a su comprador en el extranjero (en el caso del seguro de Crédito a la exportación), siempre que el incumplimiento se derive de alguno de los riesgos amparados en la póliza. Los factores claves que hay que considerar al comprar el seguro son: los riesgos que cubre, el grado en que el asegurador y el asegurado comparten responsabilidades y riesgos, las primas y los servicios del asegurador.

El seguro de crédito a la exportación cubre riesgos comerciales como insolvencia del comprador o mora prolongada (seis meses de vencido el plazo del crédito o de su prórroga, sin haber obtenido el pago correspondiente); como también riesgos políticos (por ejemplo, falta de pago del importador a consecuencia de una disposición expresa de carácter gubernamental en su país); declaración de guerra, revolución, o invasión, y catástrofes naturales, entre otros.

El seguro de crédito a la exportación no cubre pérdidas de las disputas comerciales entre los exportadores y compradores extranjeros, ni se refiere a pérdidas de tipo de cambio o negligencia por parte del exportador, entre otros riesgos.

#### **10.5.1.1. Riesgos y primas**

Las primas cobradas por el seguro de crédito a la exportación están directamente ligadas al factor de riesgo de la operación y la medida en que el exportador está dispuesto a asumir parte de ese riesgo.

Por lo general, los aseguradores de crédito a la exportación requieren algún riesgo compartido por parte del exportador. Un método es el co-seguro, en el cual el exportador comparte una porción del seguro a pérdida del crédito a la exportación asegurado. En un co-seguro de 90/10, el asegurador paga \$90 de cada pérdida de \$100, mientras que el exportador tiene que absorber los \$10 restantes. El reparto de riesgos a través del co-seguro tiende a hacer que los exportadores eviten negocios en el extranjero que tienen un alto riesgo crediticio.

Los deducibles son otro método de distribución del riesgo. Un deducible requiere que el exportador asuma la primera pérdida, hasta un importe determinado, de un mal crédito a la exportación, por ejemplo, en una política de deducible de US\$100, el exportador absorbería US\$100 de una pérdida de US\$5.000, y el asegurador absorbería el pago del resto de la pérdida, los de \$4.900 irían para el exportador. Generalmente, los deducibles reducen los costos administrativos que incurre la aseguradora con el trámite de solicitudes muy pequeñas.

El asegurador determina los riesgos de una transacción mediante la revisión de los siguientes factores:

- *El tipo de cobertura de seguro requerido*, por ejemplo, "sólo el riesgo político" la cobertura es menos riesgosa para la aseguradora, pero deja el exportador más expuesto que la cobertura que cubre tanto el riesgo político y comercial.
- *La dispersión del riesgo*: un portafolio diversificado de créditos a la exportación es menos arriesgado para la aseguradora que una cartera que contiene sólo uno o dos grandes clientes, la cobertura de este último es más cara.
- *Las condiciones de crédito*: "Pago a la entrega de los documentos de embarque" son términos mucho menos riesgosos que los términos de cuenta abierta que prevén el pago en 90 días a partir de la entrega.
- *Condición actual del comprador y el país*: no es sorprendente que clientes grandes, y establecidos que operan en países estables son generalmente vistos como menos riesgosos que las empresas financieramente debilitadas ubicadas en entornos con problemas políticos.
- *Propia condición del exportador y su registro de concesiones de crédito*: los exportadores que sean capaces de demostrar prácticas prudentes de concesión de créditos, y la capacidad de entrega en virtud de sus contratos comerciales, reducen el riesgo para el asegurador.
- *El tipo de bienes que se exportan*: artículos de la especialidad que tienen poco valor de rescate si el contrato de exportación es cancelado presentan más riesgos para el asegurador que los artículos "off the shelf" que pueden ser fácilmente vendidos a otros compradores.

El exportador puede reducir el riesgo a la aseguradora al mejorar los factores clave mencionados, lo que, a su vez, reducirá las primas de seguros cobrados.

### **10.5.2. GARANTÍAS DE PARTICIPACIÓN Y CUMPLIMIENTO**

Las garantías de participación y cumplimiento son promesas emitidas por terceros (por ejemplo, bancos) para asegurar que el exportador cumplirá satisfactoriamente con sus obligaciones con respecto a sus compradores foráneos. Ellos también están acostumbrados a asegurar el préstamo de un banco en un país foráneo o asegurar otras formas de cuentas por pagar internacionales.

#### **10.5.2.1. ¿Por qué se utilizan las garantías de participación y cumplimiento?**

Estas son utilizadas para proteger a un comprador de las consecuencias venideras cuando una firma exportadora no puede completar sus obligaciones. A menudo, estas garantías son

una gran condición para asegurar un contrato foráneo; al ofrecerlas, los exportadores pueden negociar una mejor manera de pagos progresivos que cubran sus costos mientras trabajan en el contrato.

Tres tipos de instituciones emiten bonos de desempeño y garantías: empresas financieras, empresas aseguradoras y bancos.

La garantía emitida por un banco es utilizada normalmente para asegurar contratos en el exterior. Es una simple e irrevocable L/C, que asegura a la firma compradora foránea que obtendrá parte o todo su dinero de vuelta si no está satisfecho con el desempeño del exportador.

## **10.6. FINANCIAMIENTO ALTERNATIVO**

La mayoría de los instrumentos financieros discutidos en las páginas anteriores son emitidos por instituciones del sector privado (normalmente, bancos comerciales, bancos de negocios, compañías de comercio de exportación o firmas de seguros), sin embargo, algunas fuentes del sector público de financiamiento pueden también estar disponibles para el comerciante internacional, por ejemplo, el Banco Nacional tiene programas de financiamiento específicos para micro, pequeñas y medianas empresas.

### **10.6.1. BANCO CENTROAMERICANO DE INTEGRACIÓN ECONÓMICA**

El Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) ofrece programas de intermediación financiera, entre ellos están los siguientes:

#### **10.6.1.1. Programa de Apoyo a la MiPyME**

El objetivo de este programa es fortalecer el sistema financiero que atiende la micro, pequeña y mediana empresa facilitando acceso a créditos a través de las Instituciones Financieras Intermediarias para que los propietarios de las MiPyMEs tengan la oportunidad de dinamizar sus actividades e incrementar su desarrollo, lo que además contribuirá a la generación de empleo y riqueza dentro del marco de un desarrollo sostenible.

Para más información acerca de este programa puede ir al siguiente enlace: <https://www.bcie.org/modalidades-e-instrumentos-financieros/intermediacion-financiera/programa-de-apoyo-a-las-mipymes>

#### **10.6.1.2. Iniciativa DINAMICA**

La Iniciativa de Desarrollo de Ideas para Negocios y aceleración de las MiPyMEs Centroamericanas (DINAMICA) tiene como objetivo fortalecer el ecosistema empresarial para MiPyMEs y especialmente para MiPyMEs nuevas, jóvenes y / o innovadoras; así como el fortalecimiento del sector financiero para fomentar un acceso adecuado a servicios financieros para estas MiPyMEs a nivel regional.

Para más información acerca de la Iniciativa DINAMICA puede visitar el siguiente enlace: <https://www.bcie.org/modalidades-e-instrumentos-financieros/intermediacion-financiera/programas-de-mipyme/iniciativa-dinamica>

#### **10.6.1.3. Programa de Fomento a los Sectores Productivos**

El Objetivo General de este Programa es aumentar la participación del sistema financiero en el financiamiento de los sectores productivos de la región con el fin de incrementar la competitividad, la productividad y la generación de empleos de las empresas en los países beneficiarios.

Para más información sobre el programa puede visitar el enlace a continuación: <https://www.bcie.org/modalidades-e-instrumentos-financieros/intermediacion-financiera/programas-de-apoyo-a-la-competitividad/programa-de-fomento-a-los-sectores-productivos>

#### **10.6.1.4. Programa de Comercio Exterior**

El Programa de Comercio Exterior del BCIE tiene como fin canalizar recursos a las Instituciones Financieras Intermediarias para apoyar las actividades de importación y exportación de bienes y servicios.

Para más información acerca de este programa seguir el siguiente enlace: <https://www.bcie.org/modalidades-e-instrumentos-financieros/intermediacion-financiera/programas-de-apoyo-a-la-competitividad/programa-de-comercio-exterior>

#### **10.6.2. BID INVEST**

BID Invest, anteriormente llamado Corporación Interamericana de Inversiones (CII), tiene como fin apoyar proyectos para avanzar con la energía limpia, modernizar la agricultura, fortalecer los sistemas de transporte y expandir el acceso al financiamiento. Este se concentra en el sector privado

BID Invest ofrece una amplia variedad de productos financieros destinados a proyectos del sector privado en América Latina y el Caribe. Para recibir financiamiento de BID Invest, un proyecto debe cumplir varios criterios. Además, el financiamiento de BID Invest será de conformidad con las condiciones de mercado.

Para más información puede visitar el siguiente enlace: <https://www.idbinvest.org/es>

#### **10.6.2.1. Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN)**

El Fondo Multilateral de Inversiones del Grupo BID es el principal proveedor de asistencia técnica para el sector privado en América Latina y el Caribe. Asimismo, es uno de los inversores más importantes en microfinanzas y fondos de capital emprendedor para pequeñas empresas. Cabe destacar que el FOMIN no financia de manera directa a micro y pequeñas empresas, sino que brinda el financiamiento y/o la cooperación técnica a través de su Programa de Empresariado Social, que se concentra en iniciativas piloto con un enfoque comercial para aumentar el financiamiento y el acceso al mercado de comunidades rurales marginadas, y mejora el acceso a los servicios básicos.

El FOMIN siempre trabaja con socios locales, principalmente privados, para ayudar a financiar y ejecutar proyectos en los que otorga subsidios, préstamos, garantías, inversiones y cuasi inversiones de capital, así como también servicios de consultoría a asociaciones comerciales, organizaciones no gubernamentales, fundaciones, agencias del sector público e instituciones financieras, y en algunos casos, empresas del sector privado para apoyar proyectos que beneficien a la población de bajos recursos (sus negocios, sus granjas, y sus viviendas).

La mayor parte del financiamiento del FOMIN se realiza en forma de subsidios, que pueden llegar a los US\$2 millones por proyecto. El FOMIN también ofrece préstamos a largo plazo de hasta US\$1 millón e inversiones de capital que pueden alcanzar los US\$5 millones.

Para más información puede visitar el siguiente enlace:  
<https://www.iadb.org/es/resources-businesses/fondo-multilateral-de-inversiones>

## 10.7. CONTRA COMERCIO (*COUNTER-TRADE*)

El contra comercio se puede utilizar cuando otras formas de financiamiento no están disponibles. Es un arreglo comercial en el cual la venta a un importador es condicional a una compra recíproca del exportador. En lugar de ser pagados con efectivo por un envío, el exportador recibe productos (o incluso, ciertas clases de servicios) provenientes del mercado fijado. Varios tipos de contra comercio comunes en el comercio internacional son de trueque, compra-equivalente, compra anticipada, recompra y acuerdos bilaterales.

A menudo, los gobiernos de países en desarrollo requieren acuerdos comerciales para incluir acuerdos de contra comercio, ya que esto les permite hacer lo siguiente:

- Proteger reservas de divisas.
- Crear nuevos productos de exportación o mercados.
- Equilibrar el comercio por razones económicas o política.
- Adquirir nueva tecnología.

Estas ventajas, sin embargo, se acumulan casi exclusivamente para los países importadores que hacen del contra comercio una condición para sus compras. Para el exportador, por ejemplo, un acuerdo de este tipo significa una considerable pérdida de flexibilidad. Los exportadores aceptan un acuerdo de contra comercio sólo cuando una venta depende de él, porque incluye problemas y riesgos significativos, tales como las siguientes:

- La empresa exportadora puede no tener experiencia suficiente en la negociación de acuerdos de contra comercio para proteger adecuadamente sus intereses.
- La obligación de vender productos fuera de la experiencia del exportador puede imponer dificultades.
- Es difícil imponer estándares de calidad en los acuerdos de contra comercio.
- Las negociaciones son inherentemente más difíciles cuando se realiza con sustitutos de dinero.
- El contra comercio impone costos adicionales sobre una operación en términos de las negociaciones del contrato adicional, el comercio de los honorarios de corretaje de casa, el almacenamiento y la comercialización de los bienes del contra comercio, y las tasas adicionales de aduanas y aranceles de importación.



Mientras que el contra comercio puede no ser la manera más deseada de hacer negocios, es a menudo mejor que no hacer ningún negocio. La mayor polémica para el contra comercio es que una compañía puede perder importantes oportunidades de mercadeo si se rehúsa a participar en él.

Los estudios de las tendencias a largo plazo muestran que el contra comercio está creciendo en importancia, tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo. Por lo tanto, es cada vez más importante para los profesionales del comercio comprender el contra comercio, para saber cómo aprovechar las oportunidades que ofrece, y para saber dónde buscar asistencia de expertos en negociación y gestión de transacciones comerciales de contra comercio.

### **10.7.1. FORMAS DE CONTRA COMERCIO**

#### **10.7.1.1. Trueque**

El trueque (o pago en especie) es la forma más básica de contra comercio. Es el intercambio de productos o servicios mutuos entre dos o más partes, por ejemplo, dos compañías de comerciantes pertenecientes al estado pueden acordar el intercambio de azúcar por aceite, considerados de tener un valor equivalente.

#### **10.7.1.2. Contra compra**

La contra compra es la forma más común de contra comercio. El exportador se compromete a comprar productos o servicios que tienen el mismo valor que un porcentaje específico del contrato de ventas. Este porcentaje puede variar y el grado de compromiso puede ir desde de “mejores esfuerzos” a un compromiso absoluto con penalidades por no-cumplimiento.

A diferencia de un acuerdo de trueque, en el que las dos partes de la transacción están inextricablemente ligadas, una lucha contra compra supone dos operaciones separadas. Como resultado, cada contrato puede tener sus propios mecanismos de financiación y no tiene que incluir el pago en especie.

La contra compra elimina los problemas de valoración en los acuerdos de trueque, le provee al exportador el pronto pago en la entrega de los bienes y le da tiempo adicional al exportador para encontrar un producto adecuado para cumplir con su obligación de compra.

### **10.7.1.3. Compra anticipada**

En un acuerdo de compra anticipada, el comprador paga antes de recibir los productos del exportador. El dinero recibido por compras anticipadas es puesto en un fideicomiso fuera del país del cliente.

Este acuerdo es particularmente ventajoso para los exportadores que tratan con clientes en países gravemente endeudados en los que hay escasez de divisas. El pago de las mercancías está garantizado, y el exportador evita las dificultades de divisas, sin embargo, es poco probable que las autoridades centrales de un país en esta situación autoricen un pago anticipado a menos que el exportador, a su vez, se comprometa a la compra posterior de los bienes de ese país, ya sean por del exportador o de otra empresa. En ese sentido, los acuerdos de compra anticipada son similares a la contra compra, difiriendo sólo en el momento de los pagos. El reto consiste en identificar, o en algunos casos, ayudar en el desarrollo de productos adecuados para la exportación desde el país de fijado.

### **10.7.1.4. Recompra**

Exportadores de plantas de capital y de equipo pueden acordar comprar de vuelta una parte de la producción de los compradores de esa planta de capital o equipo. Normalmente, acuerdos de recompra involucran grandes corporaciones; primero, porque esas corporaciones probablemente han suplido el equipo de capital, y segundo, porque sólo las grandes firmas tienen la estructura de mercadeo y capacidad interna para absorber obligaciones de recompra, por ejemplo, Levi-Strauss negocio un acuerdo de recompra con el gobierno húngaro. Los húngaros compraron el equipo y diseños necesarios para producir blue jeans de Levi-Strauss. En retorno, Levi-Strauss accedió a comprar un porcentaje de los pantalones fabricados por los húngaros para sus propios esfuerzos de mercadeo global.

# 11. LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN

En este capítulo se repasa el área vital de logística y distribución. Se explican las ventajas claves que una firma puede tener al manejar efectivamente las funciones logísticas. También se identifican algunos de los temas claves relacionados con la administración de materiales y distribución. Se describen temas de logística avanzada, tales como: entregas justo a tiempo (JIT) y la implementación de soluciones de *e-commerce*. Del mismo modo, se provee un método para analizar el tema del transporte, y para determinar hasta qué punto los suplidores externos pueden asistir a una compañía con sus actividades comerciales internacionales. Además, se hace una descripción de las tendencias logísticas actuales.

## 11.1. LA IMPORTANCIA DE LA LOGÍSTICA

El tema de logística abarca un grupo de servicios relacionados con el movimiento efectivo de materiales e información desde su fuente hasta el punto de consumo.

Figura 11. **Actividades de la logística.**



La logística incluye un espectro de actividades diseñadas para movilizar productos (y cada vez más, servicios) de los productores a los clientes tan rápido y eficientemente como sea posible. A primera vista, esto puede parecer un proceso relativamente fácil, que incluye aspectos como: ensamblaje de carga, embalaje, manipulación, inspecciones y transporte, sin embargo, cada vez más la logística se visualiza como una capacidad estratégica clave

que une prácticamente todas las funciones de una compañía. Tiene un impacto directamente relacionado con: el desarrollo de productos, la fabricación, el mercadeo, ventas e incluso, administración financiera.

La logística es significativa en transacciones domésticas, pero es crítica en el comercio internacional, donde la distancia entre el productor y el consumidor es mayor y, por lo tanto, el proceso es más complejo.

La logística consiste en dos funciones claves:

- administración de materiales, la cual involucra el movimiento de materia prima o componentes de suplidores domésticos o foráneos a una línea de producción y a través del proceso de fabricación, y
- distribución física, la cual involucra el movimiento de productos o servicios por el proceso de fabricación hacia el cliente.

## **11.2. LOGÍSTICA COMO UNA FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA**

### **11.2.1. EL DESAFÍO**

Los empresarios emprendedores que aprenden cómo gestionar las funciones logísticas apropiadamente pueden disfrutar de una ventaja competitiva decisiva en el mercado global. La clave del éxito es entender los requerimientos del cliente en diferentes mercados meta y poder satisfacerlos. Los desafíos logísticos consisten en obtener el producto correcto para el cliente, en la cantidad correcta, con el precio correcto, en el momento correcto y en el lugar correcto.

Para las empresas costarricenses, la logística comercial avanzada puede abrir los mercados que antes estaban cerrados, debido a los altos costos de la distribución. La entrega física de bienes y servicios no puede estar aislada de su diseño y desarrollo. Las empresas que buscan penetrar en los mercados internacionales adaptan mucho sus ofertas a los gustos locales y preferentes; deben disponer de los productos cuando los clientes los quieren, y no cuando los horarios de producción o de envío hacen posible la fabricación y entregarlos. Se deben ofrecer los productos o servicios a un precio que sea competitivo y rentable. Estos no son desafíos distintos y aislados, ya que ambos son un sólo reto en varias dimensiones relacionadas.

### **11.2.2. ESTRATEGIAS**

La forma en que una compañía gestiona su desafío logístico depende de la naturaleza de su negocio. Las compañías dependientes de materia prima deben concentrarse en asegurar su suministro desde cualquier parte del mundo, de manera que pueda proporcionarla a un costo competitivo.

Las compañías con costos laborales relativamente altos puede que tengan que trasladar la parte laboral más intensiva de sus actividades a regiones donde este costo es bajo; las compañías que ofrecen productos sensibles al tiempo pueden desear mudar, ya sea sus almacenes o su producción, tan cerca como sea posible, de los clientes, y las compañías que ofrecen servicios desearán utilizar tecnologías avanzadas de comunicación para entregar su pericia instantáneamente a clientes en cualquier parte del mundo.

Cada una de estas estrategias requiere un grupo específico de arreglos logísticos para hacerlo viable. Lo que, es más, en el ambiente comercial (cada vez más complejo) del día de hoy, las compañías probablemente adoptarán múltiples estrategias, con las que cada una será dirigida a un requerimiento específico en una alguna área específica del negocio. Las corporaciones multinacionales más exitosas de hoy se caracterizan por su habilidad de encontrar materiales y mano de obra en varias partes del mundo, para producir componentes y productos terminados simultáneamente en diferentes lugares, para dirigir una amplia variedad de relaciones corporativas (con agentes, distribuidores, socios de empresas conjuntas, aliados estratégicos, otorgadores de licencias y licencias), y servir clientes efectivamente en muchos países diferentes.

Negocios pequeños tal vez no tengan que enfrentar tal complejidad, pero aún pueden utilizar un acercamiento integrado a la logística para mejorar tiempos de entrega y fiabilidad, mientras se mantienen los costos competitivos.

### **11.3. ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES**

Antes de que las compañías se embarquen en ambiciosos negocios en el exterior, deben asegurarse de que su sistema de suplidores puede sostener la demanda añadida del comercio internacional. La administración de materiales es una función de servicio, que representa la consolidación de las funciones de compra, tránsito y almacenamiento en una sola responsabilidad de gestión.

La cadena de actividades integradas de la gestión de materiales en el proceso de producción de una compañía puede fluir en la siguiente secuencia: planeamiento y control de materiales a compra, a transporte interno, a recibimiento, a control de calidad, al llegar a almacenamiento, a horarios de producción, a rescate y desecho de residuos.

El planeamiento en la gestión de materiales comienza en el punto de determinación de necesidades de materiales y servicios, y termina normalmente en el punto de fabricación y distribución de un producto mercadeable; por lo general, esto es definido como “la primera mitad de la cadena logística”.

Las metas de compra, tránsito y almacenamiento son similares: crear y mantener un flujo regulado de materiales y servicios de calidad a precios aceptables, para satisfacer los objetivos de una empresa comercial o de manufacturas. Estas funciones están relacionadas; unificarlas en un esfuerzo de equipo es la evolución natural.

#### **11.3.1. ALMACENAMIENTO**

Las operaciones básicas de un almacén involucran el movimiento y almacenaje de productos. El movimiento incluye las siguientes actividades:

1. Recibir productos dentro del almacén (transporte entrante).
2. Transferir productos a un lugar en el almacén.
3. Seleccionar una combinación particular de productos para órdenes de clientes o para insumos en la fabricación.
4. Cargar productos para envíos a clientes o para la línea de producción.

#### **11.4. DISTRIBUCIÓN FÍSICA**

La distribución de productos está al otro lado de la cadena logística. Una compañía comprometida con ventas internacionales debe saber las alternativas disponibles para mover productos de la planta al cliente. La tabla siguiente resume tres estrategias básicas para la distribución física.

Por lo general, una compañía escogerá la estrategia más efectiva con respecto a costos para distribuir productos en mercados internacionales. La efectividad de costos de la estrategia dependerá de las propias circunstancias de cada compañía.

Factores que influyen en la selección de canales de distribución al exportar incluyen: las prácticas de negocios del país o región de destino de los productos, los modos de transporte disponibles, su accesibilidad y costos, y cualquier necesidad de la compañía para mantener representación local.

Tabla 45. **Estrategias de distribución.**

<b>Estrategias de logística</b>	<b>Descripción</b>	<b>Responsabilidad por la distribución y comercialización</b>
<b>Integración Fin a fin</b>	El exportador establece o compra instalaciones para controlar y llevar a cabo cada paso en el ciclo de producción, desde el proceso de obtención de materia prima hasta la venta a clientes foráneos.	La firma exportadora es completamente responsable de logística y comercialización.
<b>Distribución directa</b>	El exportador produce un producto terminado y lo envía a los compradores en el extranjero. Puede que utilice los servicios de despachadores, agentes y distribuidores para hacer esto.	El exportador e intermediarios comparten responsabilidades de logística y comercialización.
<b>Distribución indirecta</b>	Las compañías pueden producir componentes que después incorporan a productos terminados. Alternativamente, las compañías pueden arreglar una distribución de productos a través de terceros, tales como casas de comercio.	Las compañías asumen la responsabilidad de producir y comercializar los componentes en la manera descrita. Las responsabilidades de logística y comercialización terminan sólo cuando la transacción está completa.

La función de distribución se ha vuelto muy importante en los negocios internacionales, hasta el punto de que un número creciente de suplidores especializados ha emergido para proporcionar varios servicios asociados con distribución.

#### **11.4.1. UBICACIONES DE PLANTA Y ALMACÉN**

En la gestión de logística internacional, es importante configurar el sistema de distribución para entregar productos rápidamente.

La planificación de almacenaje involucra tomar decisiones estratégicas acerca de almacenes, es preciso responder la siguiente interrogante: ¿Debe el almacén ubicarse cerca del cliente final, cerca de la fuente de suministros o instalaciones de producción, o a medio camino entre el cliente final y el fabricante?

La compañía también debe escoger qué almacenar y dónde: ¿Debe almacenar sólo un producto o un grupo particular de productos en un lugar dado?, ¿debe posicionar una línea completa de productos en áreas específicas del mercado o almacenar todos sus productos en todos los lugares?

Las empresas consideran muchos factores cuando deciden cómo organizar sus instalaciones, tales como: los plazos de entrega que los clientes demandan, los costos de producción y transporte, el costo de tener el inventario, el potencial de posibles retrasos en el transporte, y los aranceles y otras barreras comerciales, por ejemplo, los costos de transporte pueden representar más del 50% del precio de cierta mercancía en el mercado. Para productos terminados y de consumo, tales como: productos eléctricos o alimenticios, los costos de distribución usualmente comprenden entre 15 y 30% del costo total.

Las características de producción como requerimientos de apoyo técnico o instalaciones especiales para almacenaje (como en el caso de alimentos perecederos o alimentos peligrosos), también influenciarán estas decisiones. El riesgo o las necesidades de instalaciones pueden no ser idénticos en todos los lugares.

Otro factor que afecta la decisión del lugar de almacenaje incluye la demanda y rentabilidad; impuestos locales, el costo de trasladarse localmente, el costo potencial de una expansión, y la disponibilidad y destreza de la mano de obra local.

### **11.5. TRANSPORTE**

La importancia de un transporte efectivo en el comercio internacional no puede ser exagerada. La habilidad de una firma de integrar la manufactura y el transporte en un proceso efectivo de costo y fluidez hace la diferencia entre capturar clientes y verlos irse a otra parte.



### **11.5.1. GESTIÓN DEL TRANSPORTE Y DISTRIBUCIÓN**

El precio de mercado del producto debe incluir el costo de entrega en manos del cliente. Los costos de distribución pueden representar el componente más grande del precio de venta en el mercado de un producto después del costo de fabricación, y con el tiempo, pueden afectar fuertemente la habilidad del exportador de competir efectivamente en un mercado dado. Administrar y controlar estos costos eficazmente es un reto para ambos, exportadores novatos y veteranos.

Hasta hace poco, los exportadores se resistían a contratos que asignaban responsabilidades de transporte y distribución, sin embargo, sistemas integrados de logística dan a la compañía más control sobre la distribución y transporte, y reducen riesgos y costos. Estos sistemas dan a las firmas mayor apalancamiento para buscar descuentos en volúmenes y mejores tasas de transportistas. Un mejor control también le permite al exportador asegurarse que la firma no pague por servicios que no quiere. El exportador puede desarrollar relaciones directas y continuas con transportistas que ofrecen beneficios reales en términos de fiabilidad, servicio dedicado y comunicación.

Para gestionar el transporte y distribución, el exportador necesitará personal calificado para organizar, monitorear y controlar la función del transporte de mercancías. Cualquier función del tránsito es un centro de costes, y su utilidad (que se expresa generalmente en términos de ahorro de flete) debe ser equilibrada contra el costo de los recursos desplegados.

La decisión de una empresa de continuar administrando el transporte y la distribución puede depender de la ubicación del mercado a exportar. La moneda, el idioma y las dificultades de hacer arreglos para la distribución de servicios provocan que muchas compañías utilicen los servicios de terceros, tales como despachadores de envíos. La asistencia de terceros puede también ser aconsejable para firmas jóvenes, que entran a mercados internacionales. Tales firmas enfrentan suficientes retos como para también tener que tratar con la complejidad del transporte y distribución en el extranjero.

### **11.5.2. ANÁLISIS DE TRANSPORTE**

El objetivo de todo transportista debe ser que el producto llegue al mercado en el tiempo indicado, en la condición indicada y al precio indicado. Al escoger entre los varios modos de

transporte y transportistas disponibles, el exportador debe considerar la interacción de varios factores, algunos de los cuales son resumidos en la tabla siguiente.

**Tabla 46. Análisis de transportación.**

<b>Categoría</b>	<b>Tema</b>	<b>Impacto en transporte</b>
Naturaleza de la venta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• prueba exploratoria de mercado</li> <li>• transacción una vez</li> <li>• contrato continuo</li> </ul>	
Características del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>• densidad</li> <li>• dimensiones y volumen</li> <li>• susceptibilidad a daños</li> </ul>	
Ruta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• distancia</li> <li>• puerta a puerta o puerto a puerto</li> <li>• naturaleza y disponibilidad de transportistas en el camino</li> <li>• facilidades de destino</li> </ul>	
Empaque	<ul style="list-style-type: none"> <li>• en masa o unidades</li> <li>• cargas completas o parciales</li> <li>• necesidad de protección</li> <li>• asistencia para empacado, carga, frescura y descargar el producto</li> </ul>	
Almacenaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• requerimientos de almacenaje temporal</li> <li>• requerimientos de almacenaje especial</li> </ul>	
Tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• riesgo de deterioro</li> <li>• requerimientos del cliente</li> <li>• frecuencia óptima de envío</li> </ul>	
Requerimientos especiales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• refrigeración necesaria</li> <li>• materiales peligrosos</li> </ul>	
Documentación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• factura comercial</li> <li>• lista de empaque</li> <li>• certificaciones especiales</li> <li>• seguros</li> <li>• permisos de importación</li> <li>• certificado de origen</li> <li>• facturas consulares</li> </ul>	

El análisis de transporte muestra qué modo (o modos) de transporte necesitará el exportador para llevar a cabo los términos de una transacción internacional. El próximo paso es seleccionar un transportista adecuado y negociar el precio. Las consideraciones críticas incluyen las habilidades del transportista, fiabilidad, rendimiento y costos.

Prácticamente todos los procesos de exportación de productos terminados incluyen un camión en algún momento, por lo cual, es útil tener un entendimiento básico de los elementos que comprenden los costos del camión.

El éxito al negociar con compañías de transporte terrestre (medido por la proximidad al precio mínimo), en última instancia, dependerá en la cantidad de nuevos o repetición de negocios estén involucrados. Nuevos o exportadores principiantes, pueden, por lo tanto, encontrarse en desventaja. Inicialmente, el transportista indica una tarifa que es usualmente alta. Luego, dependiendo del “valor” del negocio en cuestión, el transportista puede ofrecer un descuento de entre un 10 y 50%, del cual el mayor descuento será reservado para exportadores con mayores volúmenes anuales, *haulds* equilibrados y que no tenga requerimientos especiales.

Los transportes terrestres están fijando precios a la medida, donde a las necesidades de los clientes de camiones se les fijan precios únicos, un precio que refleja la realidad exacta de servir a dicho exportador. Este método puede resultar muy útil a exportadores con un negocio internacional estable y de largo plazo. Ayuda a construir alianzas y reducir kilómetros de traslado vacío y a conseguir descuentos desenfrenados.

El análisis del transporte ferroviario es mucho más complicado, ya que se necesita información más detallada y sofisticada. Hay paquetes de software disponibles, pero son costosos y pronto se vuelven obsoletos.

Un buen compromiso puede ser realizar un estudio detallado de costos de transporte terrestre (camiones), ya que éstos compiten de cerca con el ferrocarril para transportar productos terminados.

El análisis aéreo y marítimo también depende de la disponibilidad de información especializada. Aún las operaciones de transportistas en esta modalidad son tan diversas que es extremadamente difícil llegar a un precio realista.

Una mejor estrategia puede ser hacer una comparación detallada de precios, por medio de la utilización de una variedad de escenarios de servicios, por ejemplo, el exportador puede desarrollar un punto de referencia útil al comparar tarifas marítimas de muelle a muelle (combinado con opciones de vías terrestres) con tasas de servicios de puerta a puerta. (Para más información, ver la sección “modo marítimo” en este capítulo).

Al final, el precio ofrecido por transportistas aéreos y marítimos puede estar en función de la capacidad disponible en sus respectivos modos de transporte. Operadores terceros, conocido como consolidadores y despachadores de carga, son altamente activos en ambos modos. Los exportadores deben siempre revisar con sus representantes para ver qué opciones están disponibles.

## **11.6. MODOS DE TRANSPORTE**

### **11.6.1. TERRESTRE**

La mayoría de las transacciones internacionales incorporan el transporte con camiones, por lo menos, en una parte del viaje, incluso si el origen del envío es San José y el destino Bangkok, habrá una porción en camión al movilizarse al aeropuerto de Juan Santamaría, al puerto Moín o Caldera. En el otro lado, será muy probable que un camión sea el que entregue el producto desde el puerto de entrada al comprador.

Por otro lado, si el envío viaja de San José a Nicaragua, es probable que el movimiento completo de productos sea realizado por camiones. Existen dos tipos de servicios de transporte terrestre básicos: el de “carga completa”, que normalmente se conoce por su nombre en inglés, “*full truckload*” (FTL), y el de “carga parcial”, llamado en inglés “*less-than-truckload*” (LTL)”. El factor determinante serán las 10 toneladas (9071.9 Kg.) de producto disponible a la vez, para un viaje.

El modo terrestre tiene muchas ventajas sobre los otros. Su flexibilidad, velocidad, prácticas seguras de manejo, y adaptabilidad a los horarios de recibo y entrega, sin embargo, existen algunas desventajas, como los límites de carga de las carreteras (usualmente 18.000 a 20.000 kg por vehículo), la deficiencia en la infraestructura de carreteras deficientes, la falta de conocimiento en leyes aduaneras, la gran cantidad de documentos para respaldos de las mercancías, la falta de mayor inversión en temas de tecnologías en las fronteras, la poca infraestructura en las fronteras para revisión de mercancías.

El modo terrestre ofrece tres diferentes tipos de transportistas con soporte para ambos TL y LTL:

- Transportistas comunes (sirve a todos)
- Transportista contratado (contratado para algunas empresas específicas)
- Transportista privado (opera para compañías matrices)

Las firmas pequeñas tienden a utilizar transportistas comunes, ya que es eficiente en costos utilizar un transportista por contrato o tener su propio grupo de camiones cuando se mueven grandes, y consistentes volúmenes de carga.

Las tarifas de transporte terrestre se basan en la cantidad de producto, en el peso, la densidad, el volumen, el valor, la susceptibilidad a daños y la distancia. Se tienden a expresar por carga de camión (o unidades por peso en cientos). El consolidar cargas para obtener mayores volúmenes puede resultar en ahorros significativos en cargos de envío.

#### **11.6.2. MODO FERROVIARIO**

El modo ferroviario es lento, menos flexible y más propenso al daño de la carga. El modo ferroviario siempre ha sido la mejor elección para mover materiales voluminosos, tales como carbón, sulfuro, granos o cemento. La industria ha desarrollado equipo especializado y sistemas de manejo de volúmenes automatizados, los cuales han reducido costos de envío y aumentado la productividad.

El modo ferroviario tiende a tener mejor rendimiento en distancias mayores a los 1 280 km. Existen opciones en esta modalidad, tal como “*piggybacking*” (transportando un contenedor con remolque cargado en una plataforma). Algunos planes de transporte combinan las mejores opciones de los modos ferroviarios y camiones. Combinando cargamentos camión-ferroviario, junto con el movimiento ferroviario-camión-marítimo, son conocidos como transporte intermodal o multimodal.

Para productos de carga “*unitized*”, es decir, productos empacados en bolsas, barriles o cajas, o más comúnmente, amarrados a una paleta, hay varias opciones ferroviarias-intermodal disponibles, incluyendo servicios de remolque “*piggyback*”, movimiento de contenedores domésticos y movimientos para regresar los contenedores marítimos. En el último caso, compañías con barcos a vapor, por lo general, tendrán uno de sus contenedores disponibles para movimientos hacia el oeste y así compensar sus costos de reenviar un contenedor vacío devuelta desde Asia. Tasas para tales movimientos pueden

ser muy atractivas, y los despachadores deben explorar estas opciones antes de comprometerse en otro lugar.

Los consignadores deben considerar la capacidad de carga de cada opción, por ejemplo, la capacidad de almacenamiento promedio para un tráiler de 45-pies es 75 metros cúbicos, pero para un contenedor de 40-pies es sólo 55 metros cúbicos. Estas dimensiones pueden ser de interés para aquellos cargamentos livianos, pero voluminosos.

La mayor crítica del transporte ferroviario intermodal es la pérdida de control directo del tránsito, el cual muchos consignatarios sienten que disfrutaban con movimientos todo-camión. En realidad, la transferencia de un modo a otro ha presentado problemas en el pasado, a menudo, dejando al despachador o consignador inseguro de donde se dio la pérdida o daño. Desde que los grandes transportistas intermodales empezaron a asumir responsabilidad global, este problema ha desaparecido.

Las tasas en el modo ferroviario tienden a ser fijadas por toneladas para tráfico masivo y por la unidad de peso "*hundredweight*" (por lo general, equivalente a 45.36 Kg.) para productos finalizados y carga en general. Para movimientos intermodal, las tasas también son fijadas por "*hundredweight*", pero tasas por contenedor, también conocidas como cargas-de-todo-tipo, se están volviendo más comunes.

### **11.6.3. MODO AÉREO**

El modo aéreo se clasifica en dos tipos distintos de servicios:

- el uso del espacio central en un vuelo de pasajeros con horarios de servicios (la más común de los dos tipos de servicio). Esta opción tiende a ser la más barata, ya que los costos de transporte de carga sólo incluyen una porción de los costos de operación de la nave; la aerolínea gana sus principales ingresos en estos vuelos al llevar pasajeros, y
- cargueros aéreos dedicados, los cuales operan entre las más grandes ciudades con horarios de servicio, usualmente a través de puntos centrales comúnmente conocidos como centros (*hubs*).

Los envíos aéreos son rápidos, seguros y fiables. La única desventaja es el costo y que hay posibilidades de enviar grandes piezas o cargas pesadas. También algunas veces puede haber escasez de capacidad de vuelos, particularmente, si la temporada de envíos coincide con la reducción en viajes de pasajeros, no obstante, el rápido movimiento de carga en

distancias largas (a través de Centroamérica y Norte América), el modo aéreo es una excelente opción, particularmente si la velocidad es la consideración primaria y si el mercado soportara un alto precio por los productos.

Una innovación interesante ha emergido en años recientes: “transporte océano-aire.” Este modo combina las economías de la carga en contenedores marítimos con la velocidad de la carga aérea. Aunque fue primeramente utilizado para mover cargamentos de Asia a Norteamérica, marítimo-aéreo puede ser una opción intermodal para el futuro, ofreciéndole a los consignatarios ahorros considerables sobre las tarifas de carga aérea.

#### 11.6.4. MODO MARÍTIMO

También llamado transporte oceánico, o por agua, el transporte marino es el más lento y barato de los modos de transporte. Dos principales tipos de envíos oceánicos están disponibles:

- envíos por volumen, se especializan en grandes volúmenes (sobre 200,000 toneladas en algunos casos), lo cual es muy importante para aquellos involucrados en el comercio de mercancía masiva. Las tarifas son generalmente por toneladas, sin embargo, el exportador está más preocupado por los costos sobre tierra al transportar la carga desde la mina (o sitio de producción) al puerto marítimo, y
- buque comercial. Ahora completamente en contenedores, pero aún con un tonelaje significativo cargado por montacargas y eslinga (el tan llamado método “*breakbulk*”), los buques comerciales han sido pioneros de todos los movimientos todo-incluido en un sólo movimiento del B/L.

Las operaciones con buques comerciales son ofrecidas de tres maneras:

- Puerta-a-puerta
- Muelle-a-muelle
- Puerta-a-muelle/muelle-a-puerta

La primera distinción entre estos métodos es la cantidad de actividades que la compañía de buques asume a favor del exportador, en adición al envío del cargamento por océano. También, cada opción puede tener ciertas actividades de valor adherido asociadas a esto, tales como: el llenado del contenedor o vaciarlos. En algunos casos, puede haber un cargo complementario para estas actividades.

Las ventajas de estos servicios “todo incluido” son poderosas. Si el consignatario escoge la opción puerta-a-puerta, la línea de envío maneja todos los movimientos, liberando al consignador del agobio de coordinar los otros aspectos en tierra. El costo de muelle-a-muelle es considerablemente menor, pero deja al consignatario (y es de suponer, al destinatario también) a coordinar todas las partes terrestres del movimiento ellos mismos. Las desventajas del “todo incluido” es que los varios elementos del valor total no serán desglosados para inspeccionarlos en el B/L, pero estarán “escondidos” en un cobro total por el servicio. El cobro incluirá las tasas de volumen-negociables que la compañía de buques obtiene de las vías ferroviarias, camiones, puertos y terminales; éstos deberían estar entre los más bajos en el mercado, pero no siempre. Una lista más exhaustiva de los factores que afectan las tasas marítimas aparece en el siguiente recuadro.

#### Tarifas de transporte marítimo.

El flete del transporte marítimo está compuesto por la tarifa básica (muelle a muelle, puerta a puerta, puerta a muelle o muelle a puerta) más una serie de recargos. Los recargos son los costos extraordinarios en que se incurre durante la prestación del servicio y que están fuera del control del naviero:

- Recargo por variación en el precio del combustible.
- Recargos portuarios.
- Recargo por manejo de carga en el lugar de destino.
- Elaboración del manifiesto de carga.
- Otros recargos: manejo de mercancías especiales.

De todas maneras, cabe recordar que siempre se pueden negociar descuentos, dependiendo del volumen, la frecuencia de los envíos, y de la lealtad hacia la empresa naviera.

Las navieras establecen las tarifas según el peso y el volumen de la carga, y de entre estos dos escogen el que más les favorece. A la relación peso/volumen se le conoce como “factor de estiba” (FE). Para obtener el factor de estiba se aplica la siguiente fórmula:  $FE = \text{Volumen} / \text{Peso}$ . Este cálculo suele hacerse usando el sistema métrico decimal, por lo que la fórmula sería:  $FE = m^3 / tm$

Como se puede ver, el resultado se expresa en metros cúbicos por tonelada métrica. Si el FE es superior a 1 metro cúbico por tonelada métrica, las navieras cobrarán su tarifa con base en el volumen y no en el peso.

*Fuente: Rodríguez, D. et al. (2009) Logística para la Exportación de productos agrícolas, frescos y procesados. Serie Agronegocios: Cuadernos de Exportación. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Costa Rica.*

No obstante, las ventajas del “todo incluido” superan las desventajas. Aunque el consignatario renuncia a cierto control, ya que el transportista marítimo escogerá al transportista terrestre, existen suficientes servicios competitivos disponibles para que los



consignadores disfruten un amplio ámbito de combinaciones y opciones, sin embargo, existen claras diferencias con los servicios ofrecidos por buque comercial; los costos disminuyen, y la calidad del servicio y el tiempo de tránsito son significativamente mejores. Si Japón es el mercado de exportación, los consignatarios puede que escojan el transportista de mayor costo, ya que los compradores japoneses son considerados a estar entre los más conscientes, en el mundo, en lo que a calidad se refiere.

#### **11.6.4.1. Navíos de conferencia y navío independiente**

Tradicionalmente, despachadores de carga han ayudado a asegurar la calidad de los servicios de envío al utilizar solo líneas que pertenecen a una conferencia de transportistas marítimos. Estas asociaciones de líneas de navíos o transportistas marítimos tienen en común el hecho de que ofrecen tasas de aranceles comunes por el movimiento de mercancía, más un horario (usualmente semanal) de salidas fijas.

La otra opción es un navío independiente, en el cual las tasas son, por lo general, entre 15% y 20% más baratas que las ofrecidas por transportistas de conferencia, sin embargo, los servicios y tiempos de salida son menos fiables.

En años recientes, las diferencias de costos y servicios entre las líneas de conferencia e independientes de alguna manera son borrosas. A los consignadores se les sugiere explorar ambas opciones para encontrar la mejor opción disponible.

Finalmente, es preciso valorar si la mercancía a exportar es muy específica de un sector (tal como productos de silvicultura, automóviles o equipo pasado), ya que existen transportistas marítimos que se especializan en este tipo de productos. Ellos pueden ofrecer tasas considerablemente menores que aquellas ofrecidas por navíos generales.

Bajo reglas internacionales para el transporte de productos por mar, la responsabilidad de un transportista marítimo es limitada. Los consignatarios deberían adquirir seguros de carga adicionales.

### **11.7. GESTIÓN DEL TRÁNSITO**

La manera en que las compañías gestionan funciones básicas de tránsito ha cambiado en años recientes. Hoy, el énfasis está directamente dirigido hacia la búsqueda de mejores

transportistas, rutas y sistemas, y en negociar destrezas que permitan a la compañía asegurar servicios a un precio razonable y consistente.

Las compañías deberán desarrollar una guía de ruta exhaustiva, dando detalles completos de rutas y transportistas preferidos, tamaños de envíos óptimos y detalles de contactos para todos los envíos regulares. Se debería actualizar esta guía constantemente, así como proporcionar la información a todo el personal y hacer de su uso algo obligatorio.

Sin importar si la compañía administra su propia compañía de transporte o contrata a terceros para hacerlo, habrá una necesidad permanente de planear y controlar las varias funciones relacionadas. Una manera de asegurar un transporte efectivo es programar un sistema de monitoreo-transportista para continuamente revisar el rendimiento del transportista (y terceros) con el paso del tiempo. El criterio para tal sistema puede incluir el número de envíos retrasados o alegatos por tiempos acordados, el número de errores en facturación, y el cumplimiento de horarios del transportista. La información obtenida de esta manera puede pagar dividendos a la hora de renovar un contrato.

#### **11.7.1. DESPACHADORES DE CARGA**

Para un consignador de volúmenes pequeños con tiempo y recursos limitados, o para grandes volúmenes de envíos exportados a un mercado nuevo o no familiar, el utilizar un despachador tiene mucho sentido. Un despachador:

- Tiene conocimiento detallado de modos y métodos de distribución utilizados alrededor del mundo.
- Puede consolidar cargamentos pequeños.
- Puede ofrecer oportunidades en tarifas/volumen.
- Provee documentación completa y hace arreglos terrestres.
- Ofrece servicios logísticos específicos, tales como: embalaje en cajas, marcado y almacenaje.

Los despachadores pueden proveer prácticamente todos los servicios de distribución para el cliente. Los despachadores controlan más del 80% de las exportaciones de productos finalizados de Europa a Norte América. Los despachadores se contratan para todos los servicios requeridos, luego envía la factura al cliente por los cargos totales más un porcentaje.

De todos los servicios ofrecidos por los despachadores, tal vez el más importante es localizar alrededor del mundo cualquier cargamento casi instantáneamente, y administrar la documentación y procedimientos requeridos para exportar a naciones foráneas.

## 11.8. LOGÍSTICA AVANZADA

### 11.8.1. E-COMMERCE

El *e-commerce* o comercio electrónico se define como el intercambio de información a través de medios electrónicos en una red digital, en cualquier fase de la cadena de valor dentro de una organización o entre empresas e individuos, entre el sector público y/o privado, ya sea gratuita o de pago. Esta definición no restringe el comercio electrónico a una mera compra o venta en línea, ya que comprende también las transacciones pre y post venta que se llevan a cabo utilizando un amplio abanico de tecnologías de comunicación, incluyendo Internet y el correo electrónico.<sup>62</sup>

*E-commerce* es un campo en evolución que ha explotado con cuánticas ganancias en capacidades de cómputo, infraestructura en telecomunicaciones y aplicaciones avanzadas de software. Los negocios están automatizando e integrando completamente sus cadenas de suministros y procesos de negocios con paquetes de software de planificación de recursos de las empresas.

Esencialmente, estos paquetes de software hacen más efectivas las operaciones de las compañías al rastrear y controlar todos los procesos relacionados con compras, inventario, producción, financiamiento, cumplimiento de pedidos y servicio al cliente.

Las empresas están bajo tremenda presión por tener ganancias de productividad tangibles y mantener los costos bajo control, sólo para mantenerse a nivel con la competencia. La evolución de una variedad de tecnologías de hardware y software está cambiando, fundamentalmente, las economías de inversión en tecnología. Muchas firmas están re-ingenierando sus procesos de negocios centrales, y están posibilitando este proceso con paquetes de software y otras nuevas tecnologías. Como resultado de estos procedimientos, los negocios se mueven hacia el *e-commerce*, el cual puede ser de diferentes tipos: negocio

---

<sup>62</sup> United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2018) Fomento de los beneficios para el desarrollo del comercio electrónico y las plataformas digitales. Recuperado de: [https://unctad.org/system/files/official-document/tdb\\_ed2d2\\_es.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/tdb_ed2d2_es.pdf)

a consumidor (B2C), negocio a negocio (B2B), consumidor a consumidor (C2C), negocio a empleado (B2E), consumidor a negocio (C2B) y gobierno a consumidor (G2C).

Asimismo, es importante estar al tanto de las tendencias en *e-commerce* para poder sacar provecho de estas para el negocio, algunas tendencias actuales son:

- *Social commerce*: forma de comercio electrónico que utiliza las redes sociales como canal de ventas de productos y servicios y para mejorar la experiencia con el cliente.
- *Quick commerce*: modalidad de comercio electrónico que está orientada en la rápida satisfacción del cliente y su comodidad.
- *Recommerce*: es el comercio inverso o de segunda mano, se refiere a la compra de productos de segunda mano
- *Mobile commerce*: es el comercio móvil, es decir, la realización de las compras a través de un dispositivo móvil.
- *Headless commerce*: su enfoque es unificar todas las experiencias de compra para ser más ágiles y flexibles

#### **11.8.1.1. Ventajas**

El implementar y utilizar *e-commerce* les permite a las compañías:

- Automatizar la información entre socios comerciantes.
- Reducir los errores con el doble ingreso de información y con las transacciones en papel de múltiples departamentos.
- Acelerar compras y ciclos de cobros, y reducir costos.
- Hacer más eficiente su personal y operaciones, mientras mejora esta eficiencia al utilizar “tiempo real” en control de inventario.
- Acelerar el procesar documentos de negocios e información, órdenes de compra, confirmación de ventas, facturas, documentos de envíos y L/Cs, mientras se utiliza menos papel.
- Rastrear materiales y órdenes en tránsito, mientras se proporciona mejores estimados de tiempo en llegadas y salidas para materiales salientes y entrantes.
- Mejorar el mercadeo, al permitirles a los clientes intervenir en la computadora anfitriona del suplidor a cualquier hora para obtener actualizaciones, poner órdenes, y reordenar o retirar órdenes, mientras se le permite al suplidor utilizar esta información para investigaciones de mercado.

### 11.8.1.2. Desventajas

Tal vez la única gran desventaja del *e-commerce* es la incompatibilidad de varios sistemas. Los estándares están siendo desarrollados, y la velocidad de cambio entre las industrias continúa creando dificultades. Los métodos de seguridad en Internet necesitan madurar. También, los sistemas y software de *e-commerce* son costosos, y a menudo, reemplaza muchos empleados.

### 11.8.1.3 e-payment<sup>63</sup>

Con la llegada del comercio electrónico se han creado nuevas necesidades financieras que no son efectivas en muchos casos para cubrir los sistemas de pago tradicionales por lo que un sistema de pago electrónico viene a reemplazar un sistema de pago en efectivo.

El e-payment o pago electrónico puede definirse como una transferencia electrónica del valor de un pago del pagador al destinatario a través de un mecanismo de pago electrónico. En general, el pago electrónico se refiere al pago electrónico en el contexto de las transacciones en línea de comercio electrónico realizadas a través de Internet. Los pagos electrónicos también se pueden definir como un proceso de pago sin papel.

El uso del e-payment tiene muchos beneficios para los pagadores, los beneficiarios, el comercio electrónico, los bancos, las organizaciones y los gobiernos, tales como: pagos más rápidos, mejor seguimiento, transacciones transparentes, uso reducido del tiempo, ahorro de costos y mayor confianza entre vendedores y compradores, además proporciona ahorros significativos en los costos de los pagos en papel.

Asimismo, los pagos electrónicos pueden ser a través de diferentes medios como, por ejemplo: tarjetas de crédito, tarjetas de débito, tarjetas prepagas, transferencias electrónicas, monederos electrónicos (e-wallets), efectivo electrónico (e-cash), Sistema Nacional de Pagos Electrónicos (SINPE).

---

<sup>63</sup> Fatonah, S., Yulandari, A., & Wibowo, F. W. (2018, December). A review of e-payment system in e-commerce. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 1140, No. 1, p. 012033). IOP Publishing.

### 11.8.2. JUSTO A TIEMPO (JIT)

Con la competencia incrementando en el mercado global, las compañías están buscando maneras para hacer lo siguiente simultáneamente:

- Disminuir los mejores tiempos de producción.
- Aumentar la calidad del producto.
- Extender los servicios después de la venta.
- Reducir inventarios, mejorar destrezas de trabajo y relaciones entre trabajadores, y cortar costos.

Un concepto que ha llegado al frente en la búsqueda para la producción con efectividad-costo es el método JIT, el cual trabaja particularmente bien para la adquisición de materiales para producción; un poco menos bien para productos finalizados de consumo.

JIT implica que las necesidades y deseos del cliente inician todas las actividades de producción. En otras palabras, la producción no es necesaria si estas necesidades y deseos no existieran. El objetivo de JIT es satisfacer las necesidades y deseos del cliente exactamente en el momento que surgen. Esto demanda eficiencia interna y flexibilidad externa dentro de las compañías. La tabla siguiente resume los principios guías esenciales de JIT.

Tabla 47. Principios guías de JIT.

Principios	Descripción
Reducir los mejores tiempos de producción	Tareas que contribuyen a los mejores tiempos de producción son examinadas críticamente para determinar si añaden valor al producto. Tareas que no añaden valor son eliminadas. Tareas que agregan valor son mejoradas para disminuir los mejores tiempos de producción.
Ampliar destrezas	Los trabajadores son entrenados para ser multi-diestros; como resultado, éstos pueden ser asignados a “los cuellos de botella” para dar fluidez a la producción y reducir los mejores tiempos de producción.

Principios	Descripción
Reducir inventarios	Los inventarios son costosos de mantener y pueden esconder ineficiencias, tales como: materiales que se mantienen en inventario por largos periodos. Por consiguiente, es importante reducir inventarios para exponer estas ineficiencias para que sean corregidas inmediatamente.
Mejorar calidad	Control de calidad es un prerequisite al control de cantidad, ya que, sin calidad garantizada, es difícil determinar la cantidad de productos necesarios para satisfacer los requerimientos del cliente. La calidad mejora sólo si una organización reconoce la importancia de la calidad y se dedica a ésta. La calidad tiene que ser “construida- adentro,” no “inspeccionada-afuera.” Ser proactivo, en lugar de reactivo, es crítico para el manejo efectivo de la calidad.
Mejores relaciones	Respeto por las personas, trabajo en equipo y prácticas de gestión de “abajo hacia arriba” fomentan una motivada fuerza de trabajo, relaciones positivas y comunicaciones genuinas dentro de la organización. Estas prácticas se extienden más allá de la organización en sí para incluir ambos, suplidores y clientes. Esto fomenta relaciones y compromisos de negocios a largo plazo.
Seguir mejorando	El continuo deseo de rendir mejor es el espíritu de la producción JIT. Esta continua y vigorosa búsqueda por la excelencia ayuda a las compañías a exponer, identificar y resolver problemas. Consecuentemente, se vuelve posible maximizar la satisfacción del consumidor mientras se reducen los costos al mínimo.

## 11.9 TENDENCIAS LOGÍSTICAS<sup>64</sup>

La industria logística ha presentado cambios transformadores en los últimos años debido a la maduración de la globalización, el auge exponencial del comercio electrónico, los nuevos modelos de negocio, la amenaza constante de la disrupción tecnológica y, más recientemente, la pandemia de coronavirus, estos cambios han creado nuevas tendencias en logística y siguen creando nuevas tendencias pues la logística está entrando en una década transformadora.

La innovación en logística abarca una amplia gama de tecnologías y actividades, con cuatro áreas que atraen un interés e inversión particulares:

---

<sup>64</sup> DHL. (2021). The Logistics Trend Radar. 5th Edition. Recuperado de: <https://www.dhl.com/content/dam/dhl/global/core/documents/pdf/glo-core-logistics-trend-radar-5thedition.pdf>

1. **Big data y analítica avanzada:** los datos han tomado el lugar del petróleo como el producto más valioso del mundo, y los actores de la logística operan en un entorno particularmente rico en datos, manejando millones de piezas de información sobre los pedidos de los clientes, los movimientos de envío y la ubicación y condición de los activos.
2. **Inteligencia artificial (IA):** es fundamental para resolver los desafíos operativos más complejos, como la optimización dinámica de rutas y la predicción precisa de la capacidad y la demanda, así como la automatización física inteligente.
3. **Robótica y automatización:** la robótica avanzada y las tecnologías de automatización se están volviendo cada vez más comunes gracias a los costos más bajos, las capacidades mejoradas y la disponibilidad de productos adaptados a las necesidades únicas de la industria.
4. **El Internet de las Cosas (IoT):** el desarrollo de IoT y tecnologías inalámbricas de próxima generación aportarán una visibilidad total a las cadenas de suministro, aumentando en gran medida la transparencia y la calidad del servicio para operadores y clientes.

Además, de las cuatro áreas anteriores, existen una serie de otras tecnologías que han llegado al mercado mostrando un gran potencial, pero aún no han alcanzado un uso generalizado en la logística, como, por ejemplo, Blockchain y los vehículos aéreos no tripulados (UAV).

A continuación, se muestra un cuadro resumen de las tendencias logísticas, tanto sociales y empresariales como tecnológicas, basado en la 5ª Edición del Radar de Tendencias Logísticas de DHL:

Tabla 48. **Tendencias logísticas.**

Tendencia	Descripción
<b>Tendencias sociales y empresariales</b>	
<b>Cadena Fresca</b>	Cumplimiento y entrega de productos con temperatura controlada.
<b>Futuro del Trabajo</b>	Humanos trabajando en colaboración con robots, sistemas de trabajo flexibles, aprendizaje continuo y mejora de habilidades que ayudarán a las empresas a prepararse para el futuro.
<b>Mercados Logísticos</b>	Mercado centralizado para administrar no solo las tarifas y horarios de entrega, sino también servicios adicionales como la visibilidad del envío y la gestión de documentos aduaneros.
<b>Personalización Masiva</b>	Se refiere a ofrecer productos o servicios a medida para satisfacer las demandas de los clientes individuales, producidos y entregados con eficiencia de producción en masa.



Tendencia	Descripción
<b>Multisourcing</b>	Abastecimiento de múltiples proveedores a lo largo de la cadena de suministro, desde las materias primas hasta la entrega de última milla.
<b>Seguridad de Próxima Generación</b>	Aprovechar las tecnologías nuevas e inteligentes para garantizar la seguridad física y reforzar las medidas contra la creciente sofisticación de las actividades de falsificación y contrabando.
<b>Logística Omnicanal</b>	Integración tecnológica perfecta de las opciones dinámicas de entrega, cumplimiento y devolución, así como, el intercambio de datos y la colaboración entre fabricantes, minoristas y proveedores de logística para adaptarse a las necesidades de los clientes en todos los canales.
<b>Repensar el Embalaje</b>	Nuevas soluciones creativas y rentables, con un enfoque en la reciclabilidad, la reutilización, la compostabilidad y la biodegradabilidad para la creación de embalajes.
<b>Servitización</b>	Modelos de negocio basado en el servicio que coloca a los usuarios finales en el centro de las estrategias y relaciones, al tiempo que proporciona información valiosa sobre el uso del producto.
<b>Economía Colaborativa</b>	Cambio social de la propiedad al intercambio de bienes, activos y servicios a través de plataformas digitales
<b>Economía Plateada</b>	Economía basada en nuevos servicios para los clientes de edad avanzada y nuevas oportunidades para los trabajadores de más edad.
<b>Contenedorización Inteligente</b>	Nuevos formatos y procesos de contenedores, especialmente en el contexto de las redes logísticas compartidas y la entrega urbana.
<b>Logística Espacial</b>	Transporte seguro, almacenamiento y entrega de materiales y productos más allá de la atmósfera de la Tierra y viceversa.
<b>Logística De Superred</b>	Se refiere a la siguiente dimensión de consolidación, orquestación y optimización de las redes globales de la cadena de suministro, integrando multitudes de diferentes empresas de producción y proveedores de logística.
<b>Logística Sostenible</b>	Prácticas respetuosas con el medio ambiente en las cadenas de suministro, desde la extracción de materias primas hasta la gestión del final de la vida útil del producto.
<b>Tendencias tecnológicas</b>	
<b>Impresión 3D</b>	Agregará una nueva diversidad a las estrategias de fabricación, y muchas combinarán, no reemplazarán, la fabricación tradicional con impresoras 3D, para una mayor personalización, menos desperdicio y una fabricación y entrega más localizadas.
<b>Inteligencia Artificial</b>	Puede mejorar la eficiencia de la cadena de suministro con sus capacidades de predicción y reconocimiento de visión y al impulsar la automatización inteligente del flujo de trabajo y ofrecer nuevas experiencias a los clientes.

Tendencia	Descripción
<b>Realidad Aumentada y Virtual</b>	La realidad aumentada puede aumentar la calidad y la productividad de la logística, capacitando a los trabajadores con la información correcta en el momento adecuado y en el lugar correcto. La tecnología de realidad virtual permite a los proveedores de logística diseñar, experimentar y evaluar entornos en un mundo digital para optimizar los flujos de materiales y los procesos de capacitación.
<b>Analítica de Big Data</b>	Se puede capturar cantidades de datos sin precedentes de varias fuentes de la cadena de suministro para capitalizar su valor lo cual ofrece un enorme potencial para aumentar la eficiencia operativa, mejorar la experiencia del cliente, reducir el riesgo y crear nuevos modelos de negocio.
<b>Mejora Biónica</b>	Se refiere a los sistemas de soporte que se usan cerca o dentro del cuerpo humano que aumentan las capacidades del cuerpo y la mente humanos.
<b>Blockchain</b>	Puede facilitar una mayor confianza y transparencia entre las partes interesadas y los clientes, apoyando la automatización de los procesos administrativos y comerciales. Asimismo, la adopción de criptomonedas como pago viable también crearán oportunidades para nuevos servicios y modelos de negocio en logística.
<b>CLOUD Y APIs</b>	Las aplicaciones de servicios basadas en la nube para el sector logístico continúan interrumpiendo la gestión tradicional de la cadena de suministro. Las interfaces de programación de aplicaciones (API) forman la base de los servicios logísticos bajo demanda (o LaaS) y el procesamiento de datos en tiempo real.
<b>Gemelos Digitales</b>	Son representaciones virtuales únicas de objetos y procesos físicos potenciales o reales que permiten a las empresas diseñar, visualizar, monitorear, administrar y mantener sus activos de manera más efectiva.
<b>Internet de las Cosas</b>	Tiene el potencial de conectar prácticamente cualquier cosa a cualquier cosa y acelerar la logística basada en datos. Los objetos cotidianos ahora pueden enviar, recibir, procesar y almacenar información y, por lo tanto, participar activamente en procesos logísticos autodirigidos e impulsados por eventos.
<b>Tecnología Inalámbrica de Próxima Generación</b>	Una amplia gama de tecnologías de comunicación inalámbrica ahora está creando nuevas oportunidades para que la industria mejore la visibilidad, mejore la eficiencia operativa y acelere la automatización.
<b>Computación Cuántica</b>	Las computadoras cuánticas desbloquearán un nivel sin precedentes de potencia de cálculo capaz de procesar algoritmos logísticos altamente complejos en tiempo real y simular e iterar rápidamente modelos de productos y servicios para una cadena de suministro de mejor rendimiento.

Tendencia	Descripción
<b>Robótica y Automatización</b>	Las soluciones robóticas están ingresando a la fuerza laboral de logística, apoyando procesos sin defectos y aumentando la productividad.
<b>Vehículos Autónomos</b>	Los vehículos autónomos mejorarán la logística al desbloquear nuevos niveles de seguridad, eficiencia y calidad.
<b>Vehículos Aéreos No Tripulados (Drones)</b>	Se pueden utilizar para entregar mercancías en la primera y última milla, así como para operaciones intralogísticas y de vigilancia.

## 12. PREPARÁNDOSE PARA EMPEZAR

Este capítulo proporciona al nuevo exportador un mapa para prepararse y empezar. Los capítulos anteriores mencionan varios aspectos de negocios internacionales. Al igual que un número de fuentes de información y asistencia, sin embargo, aquellos apenas considerando mercados de exportación enfrentan un reto: hacer valer todos estos recursos. ¿Cómo se navega a través de los recursos en gobiernos y sectores privados que están disponibles? ¿Cuáles recursos son más importantes? ¿Qué tipo de procedimientos riesgosos deberían ser evadidos al adentrarse en este esfuerzo? Estas son las preguntas que los exportadores se hacen más a menudo.

### 12.1. ESTABLECER PRIORIDADES

Como fue anotado previamente, una firma necesita un plan de negocios internacional y un plan de mercadeo si espera expandirse exitosamente dentro de los mercados extranjeros. Además, la apertura de nuevos mercados es un proceso desafiante. Permanentes esfuerzos por identificar, cuantificar y asegurar nuevas oportunidades de negocios requieren aportación de diferentes departamentos de la compañía. Además, cualquier iniciativa de exportación no debería tomarse ligeramente, ya que errores o esfuerzos mal dirigidos pueden ser costosos y consumidores de tiempo, y pueden dañar la reputación de una firma en nuevos mercados con gran potencial. Por eso, es de vital importancia para la firma establecer objetivos estratégicos que iguallen las capacidades de la compañía y establecer metas alcanzables.

#### 12.1.1. ASIGNAR UN CAMPEÓN

El primer paso hacia el éxito es asegurarse de que el mejor de los gerentes de la compañía apoya completamente cualquier esfuerzo propuesto. Segundo, la firma debe escoger un campeón que encabece la iniciativa, porque un sólo punto de contacto debe coordinar y dirigir la información fluida que resulta de la iniciativa. Típicamente, este individuo debería ser parte del grupo de mercadeo o del equipo de desarrollo de planes.

#### 12.1.2. EVALUAR LA PREPARACIÓN PARA EXPORTAR

La firma necesita decidir si está lista para comprometerse al desarrollo exitoso de negocios en nuevos mercados foráneos. El proceso de desarrollo de negocios y los tiempos

establecidos para este tipo de iniciativas tienden a ser más largos que aquellos para esfuerzos en mercados locales, y el costo asociado puede ser mucho mayor. Además, una firma debe evaluar de manera realista su estado de preparación para exportar.

Como mínimo, la compañía debe poder apuntar al éxito en casa como punto de partida. Necesitará una estable, duradera y rentable base doméstica para desarrollar negocios en nuevos mercados internacionales. Esta base de negocios tiene que ser estable y duradera, ya que el equipo administrativo necesitará dedicar mucho tiempo y esfuerzo para explorar los asuntos relacionados con el nuevo mercado. Igualmente, debe ser rentable, ya que la firma debe anticipar y financiar el costo de ingresar a un nuevo mercado antes de que alguna ganancia sea obtenida de ese mercado. Los exportadores bien establecidos comúnmente dicen que abrir un mercado nuevo siempre toma más tiempo y costo que los anticipados por la empresa en un principio. Por lo cual, la firma debe trabajar desde la posición fortalecida cuando trata de abrir nuevos mercados.

La empresa necesita evaluar todos los aspectos de la operación a medida en que se relacionan a la iniciativa de exportación propuesta. Parte del planeamiento de negocios requiere que la firma haga una auditoría de destrezas, sin embargo, las siguientes preguntas claves relacionadas con exportar deben también ser contestadas:

1. ¿Apoya el gerente principal el esfuerzo de la firma?
2. ¿Tiene, el Departamento de Mercadeo, la autoridad necesaria, pericia y recursos humanos para encabezar el esfuerzo?
3. ¿Entiende, el Departamento de Finanzas, ¿lo básico sobre finanzas en comercio internacional?
4. ¿Puede la compañía modificar el producto para un nuevo mercado, si fuera necesario?
5. ¿Entiende el Departamento de Envíos y Logística los asuntos relacionados a envíos en el exterior?
6. ¿Tiene la firma otro tipo de atributos que puedan ayudar en el esfuerzo?

Obviamente, una firma que ya está exportando tendrá respuestas positivas para la mayoría de estas preguntas, sin embargo, una firma que es nueva en exportaciones probablemente tendrá muy poca experiencia a la que recurrir y, por lo tanto, puede que tenga una curva de aprendizaje considerable. En cualquier caso, es importante para una firma hacer esta evaluación antes de comprometerse y realizar el esfuerzo. La firma debe estar completamente preparada para lidiar con muchos asuntos que enfrentará con los nuevos procesos de desarrollo en negocios si espera tener éxito.

Una evaluación sobre la preparación para exportar o “madurez” ayudará a la firma a identificar fortalezas y debilidades internas. Como resultado, la compañía puede desarrollar un plan para asegurarse que el equipo administrativo tenga cualquier capacitación necesaria y para identificar carencias. En última instancia, este proceso también asegurara que la firma desarrolle un plan de negocios sólido y que establezca metas realistas al exportar.

### **12.1.3. ESTABLECER PRIORIDADES ESTRATÉGICAS DE MERCADEO**

Cada mercado nuevo representa significantes y distintivos grupos de retos de mercadeo. Cada mercado, por lo general, tiene sus propias dinámicas, incluyendo regulaciones únicas, un amplio rango de competidores domésticos y de clase mundial, y preferencias del consumidor únicas. Como resultado, para nuevos exportadores, es estratégicamente preferible perseguir un número limitado de mercados a la vez.

Una vez que un nuevo exportador gana perspectiva global, el exportador se tienta a salir y enfrentar el mundo entero al perseguir muchos mercados simultáneamente. La lógica tras este enfoque se basa en la noción de “cuando pones muchos anzuelos en el agua, es más probable atrapar un pez”, sin embargo, exportadores con experiencia dicen que ese enfoque es ambos, consumidor de tiempo e inefectivo.

Para ganar una posición segura en un mercado nuevo, una compañía necesita un profundo entendimiento del mercado, y tiene que realizar un gran y sostenido esfuerzo.

Por lo cual, los nuevos exportadores deberían establecer prioridades al crear una corta lista de nuevos mercados con los mayores potenciales para la firma. Enfocarse en los mejores mercados concentrará los esfuerzos de la firma, en forma tal que dramáticamente incrementará las posibilidades de la firma de triunfar.

Cuando se establecen prioridades estratégicas, los nuevos exportadores deben conocer el tamaño del mercado, las complejidades del mercado y las distintas barreras para ingresar. Generalmente, las firmas deberían enfocarse en mercados con grandes potenciales, con menos barreras para ingresar y la mayor similitud posible a su base doméstica de negocios. Esto debe minimizar los desafíos, mientras maximiza las ganancias potenciales.

Esto no quiere decir que un nuevo exportador debe comenzar por exportar sólo a los mercados de su mismo idioma y cultura similar, ya que cada empresa es única. Algunas

empresas pueden tener la experiencia cultural interna que les dará un mayor potencial inmediato en un país que está más alejado cultural y geográficamente; otras pueden tener un producto o servicio único que ofrece más posibilidades en otros mercados, sin embargo, en general, si una empresa es exitosa en Costa Rica, entonces los mercados similares al costarricense son buenos puntos de partida para la exportación. Más allá de esto, le corresponde a la empresa decidir cuáles mercados deben tener la máxima prioridad. El punto importante es tomar esas decisiones y enfocarse en esos mercados.

## **12.2. FUENTES DE ASISTENCIA GUBERNAMENTALES EN EXPORTACIÓN**

En este punto, asumimos que los nuevos exportadores entienden la importancia de establecer prioridades de exportación estratégicas. Ellos saben cómo un plan de negocios internacional tiene que verse, saben cómo un plan de mercadeo internacional tiene que verse y están listos para comenzar.

Sus próximas preguntas son usualmente “¿Qué hacemos primero? ¿Con quién deberíamos hablar? ¿Cómo comenzamos?”

Este libro ha descrito varias fuentes de información, agencias gubernamentales y programas, e iniciativas del sector privado relacionadas. Aun así, muchos negocios ven las iniciativas del gobierno muy costosas en términos de tiempo, esfuerzo y burocracia. El desafío es saber qué herramientas utilizar y cuándo emplearlas.

Muchas de estas iniciativas y recursos cambian con el tiempo, por lo que es difícil proveer una guía precisa y actualizada en el tema. Por lo tanto, las próximas dos secciones de este capítulo serán un mapa para aquellos que se preparan a empezar. Se esquematiza un proceso genérico que debería permitir a las compañías darles prioridad a los recursos disponibles al empezar un nuevo proceso de desarrollo en negocios.

Mientras nuevos programas gubernamentales y recursos emergen todo el tiempo, estos recursos tienden a ser centrales al esfuerzo de la mayoría de los exportadores. Es importante entender cada recurso y saber por qué es tan importante.

### **12.2.1. ORGANIZARSE Y HACER INVESTIGACIONES**

Antes de hablar con cualquier persona en el sector gubernamental, una firma debe hacer una considerable cantidad de planificación e investigación de mercado. Los nuevos

exportadores deben leer este capítulo completo y tratar de encontrarle sentido a los varios papeles y grados de importancia de las diferentes agencias gubernamentales y programas de apoyo, ya que estas agencias y programas tienen grados variables de involucración en el proceso de exportación, sus empleados tienen grados variables de competencias y conocimiento en exportación. Los nuevos exportadores pobremente preparados, por lo general, se frustran cuando son dirigidos de una agencia a otra y reciben variedad de opiniones en qué hacer para dar el próximo paso.

La lección aquí es: desarrollar nuevos negocios y exportar son tareas desafiantes y complicadas. Su complejidad está compuesta por el hecho de que cada negocio e industria es única. Como resultado, los nuevos exportadores se equipan a sí mismos de la mejor manera para sintetizar toda la información de este proceso en una manera que sirva a su negocio. Por lo tanto, ellos deben desarrollar su propia prioridad de estrategias con anticipación y luego, utilizar “el sistema” como una herramienta para ayudarlos a realizar las metas de su plan.

Para empezar, se recomiendan tres documentos, a saber: 1) el examen de políticas comerciales realizado por el gobierno de Costa Rica para la Organización Mundial de Comercio, 2) el mismo examen pero realizado por la secretaría de la OMC (el último se realizó en el 2019, el próximo será en el 2025), 3) y el documento “Informe de evaluación global de resultados de los acuerdos comerciales vigentes en Costa Rica” todos al más reciente. En el sitio Web del Ministerio de Comercio Exterior se pueden encontrar.

En estos documentos se pueden identificar los mercados de exportación prioritarios, e información sobre la política comercial del gobierno actual. Asimismo, es importante revisar la información sobre fechas de ferias y misiones en las que esté PROCOMER. De hecho, en su sitio Web publican un calendario anual de las actividades internacionales y regionales por sector (misiones, ferias, congresos, etc.)

En segundo lugar, existe información adicional en el sitio de PROCOMER, referente a los distintos sectores, diversas herramientas útiles para los exportadores, oficinas regionales, oficinas de promoción comercial en otros países, perfiles de país, estudios de mercado por sectores y mercados, entre mucha más información. Todo esto ayuda al exportador a evaluar el mercado potencial de sus productos.

En un tercer lugar, es importante que la empresa realice todos los pasos de pre-exportación, es decir, que esté lista para exportar no sólo a lo interno, sino de acuerdo con las



regulaciones costarricenses. Para esto, se recomienda las publicaciones de PROCOMER llamadas: “*Lineamientos generales para el Pretrámite de Exportación*” y “*Guía informativa sobre temas de comercio exterior*”, así como el sitio Web de la misma entidad, en la sección de Guía para exportar.

Con el uso de los sitios Web citados en esta sección para obtener información sobre el mercado, el exportador podrá crear una corta lista de los mercados de exportación con alto potencial. Esto le permitirá a la empresa para comenzar a desarrollar un plan de negocios internacional y un plan de marketing para los mercados de exportación seleccionados estratégicamente.

#### **12.2.1.1. Ministerio de Comercio Exterior (COMEX) (<https://www.comex.go.cr/>)**

El Ministerio de Comercio Exterior tiene como misión ser el ente rector que define, diseña e implementa las políticas públicas de comercio exterior e inversión extranjera para que cada vez más costarricenses se beneficien de la inserción en la economía global con el fin de generar bienestar y desarrollo sostenible.

Entre sus funciones están:

- Definir y dirigir la política comercial externa y de inversión extranjera, incluso la relacionada con Centroamérica.
- Dirigir las negociaciones comerciales y de inversión, bilaterales y multilaterales, incluido lo relacionado con Centroamérica, y suscribir tratados y convenios sobre esas materias.
- Establecer mecanismos reguladores de exportaciones, cuando sea necesario por restricciones al ingreso de bienes costarricenses a otros países.
- Dictar las políticas referentes a exportaciones e inversiones.
- Evaluar las políticas de comercio exterior e inversiones por lo menos una vez cada dos años.

En este sitio Web podrá encontrar todos los acuerdos comerciales firmados por Costa Rica e información sobre aquellos que están en negociación. A su vez, el Ministerio pone a disposición del público interesado un Centro de Información, en el cual publica novedades y puntos de contacto.

En el marco de su política de comercio exterior e inversión, hay un área de fomento del comercio exterior en las que sus objetivos son definir políticas orientadas a lograr el crecimiento sostenido del intercambio comercial con el exterior en el largo plazo y

establecer una meta de exportaciones que oriente los esfuerzos del país. Para esto formulan las siguientes acciones:

- Monitorear y revisar permanentemente la meta exportadora.
- Monitorear la evolución de los regímenes especiales.
- Apoyar a las micro, pequeñas y medianas empresas en su proceso de internacionalización para la exportación.
- Generar y promover encadenamientos productivos para la exportación.
- Facilitar los procesos de simplificación de trámites y digitalización de servicios para el comercio exterior.
- Consolidar un sistema de inteligencia de mercados que sirva de soporte para la toma de decisiones de negocio.
- Brindar apoyo al exportador mediante la generación de redes de contactos con compradores potenciales, la coordinación de misiones comerciales, agendas de negocios y eventos del país.

El brazo ejecutor de este pilar es la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), entidad pública de carácter no estatal. La visión y la misión de esta entidad están orientadas a consolidar el sistema de apoyo al exportador y al inversionista.

#### **12.2.1.2. Promotora de Comercio Exterior (<http://www.procomer.com>)**

El sitio Web de PROCOMER es un buen punto de partida para cualquier nuevo exportador. Como veremos más adelante en este capítulo, PROCOMER desempeña un papel central en los esfuerzos de la mayoría de los exportadores. Por lo tanto, los exportadores deben familiarizarse con los recursos de PROCOMER, sus programas y publicaciones y estadísticas.

#### **12.2.1.3. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)** (<https://iica.int/es>)

Si su producto a exportar está relacionado con la agroindustria, es muy recomendable que visite el sitio Web del IICA, ya que ellos tienen estudios sobre las tendencias, obstáculos, facilidades, procedimientos, y más de los productos agroindustriales en América. Entre sus publicaciones destacan:

- Logística para la exportación de productos agrícolas frescos y procesados.
- Buenas Prácticas de Manufactura. Una guía para pequeños y medianos agro empresarios.
- Buenas prácticas agrícolas. Guía para pequeños y medianos agro empresarios.

- ¿Cómo participar exitosamente en ferias internacionales?
- La Contratación en el Comercio Internacional.
- ¿Cómo escoger y negociar con un intermediario en el extranjero?
- ¿Cómo calcular los costos de exportación de productos agrícolas?
- Conociendo mi empresa.
- Ley Contra el Bioterrorismo. Lo que un exportador agroalimentario debe conocer.
- Mercado de Canadá: Guía para identificar los requisitos exigidos para el ingreso de productos agrícolas frescos y procesados.
- Mercado de la Unión Europea: Guía para identificar los requisitos para el ingreso de productos agrícolas frescos y procesados.
- Mercado de los Estados Unidos: Guía para identificar los requisitos exigidos para el ingreso de productos agrícolas frescos y procesados.

Estas publicaciones se pueden encontrar en el repositorio de esta institución.

#### **12.2.1.4. Dirección General de Aduanas del Ministerio de Hacienda (DGA)**

(<https://www.hacienda.go.cr/contenido/284-servicio-nacional-de-aduanas>)

La DGA la conforman: el Órgano Nacional de Valoración y Verificación Aduanera, la Dirección Normativa, la Dirección de Gestión de Riesgo, la Dirección de Gestión Técnica, y la Dirección de Fiscalización.

Aquí se encuentra información aduanera actualizada, que va desde trámites y procedimientos, hasta manuales de usuarios, subastas, planes estratégicos, formularios y requisitos, entre otras opciones. Más aún, aquí usted podrá acceder al TICA (Tecnología de Información para el Control Aduanero), donde puede consultar las tarifas arancelarias de los productos a importar, en conjunto con la información sobre si aplican o no tratos preferenciales por origen, permisos necesarios, entre otros.

#### **12.2.1.5. Consejo de Promoción de la Competitividad (<https://cpc.cr/>)**

El Consejo de Promoción de la Competitividad (CPC) es una entidad privada cuya tarea es contribuir a la construcción de un país más próspero, a través de un ambiente nacional que fomente la productividad, la innovación y la competitividad a través del desarrollo de proyectos y la creación de espacios de trabajo, donde miembros del CPC trabajan en colaboración con representantes del sector académico, empresarial, social y de gobierno,

analizando los principales desafíos y generando propuestas concretas y políticas públicas, a través de una estrategia país, con una visión de largo plazo.

#### **12.2.1.6 Consejo Nacional de Facilitación del Comercio (CONAFAC)**

(<https://www.comex.go.cr/facilitacion-del-comercio/conafac/>)

CONAFAC es el órgano de decisión y coordinación interinstitucional permanente entre las instancias gubernamentales que tienen competencias relacionadas con los procedimientos de comercio exterior, incluidos los relativos a exportación, importación y tránsito de mercancías, así como los proyectos de mejora de procesos e infraestructura, tanto física como tecnológica, para la facilitación del comercio.

Entre sus principales proyectos se encuentran:

- Agenda Prioritaria de Facilitación del Comercio
- Estrategia Centroamericana de Facilitación de Comercio
- Centro de Inspección Remoto para el análisis de imágenes (CIR)
- Programa Exporta Fácil
- Seguimiento a la iniciativa Global Entry
- Portal de Comercio Exterior

#### **12.2.2. La Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER)**

(<https://www.procomer.com/>)

PROCOMER es una entidad pública de carácter no estatal. Fue creada en 1996 mediante Ley de la República No. 7638 y asumió las funciones que hasta ese momento desempeñaban la Corporación de Zonas Francas de Exportación, el Centro para la Promoción de Exportaciones e Inversiones (CENPRO) y el Consejo Nacional de Inversiones. Es la institución oficial encargada de la promoción de exportaciones costarricenses. De acuerdo con su Ley de creación, PROCOMER es responsable de:

- Diseñar y coordinar programas relativos a exportaciones e inversiones.
- Apoyar técnica y financieramente al Ministerio de Comercio Exterior para administrar los regímenes especiales de exportación.
- Promover y proteger los intereses comerciales del país en el exterior.
- Centralizar y agilizar los trámites de importación y exportación.
- Dar seguimiento a las estadísticas del comercio exterior.

En PROCOMER buscan promover y facilitar el comercio exterior y la inversión. Por ello, realizan trámites de exportación en línea y brindan información de la oferta exportable costarricense, y estadísticas de exportación.

Cuenta con oficinas comerciales en varios países estratégicos para el país, las cuales, entre otras funciones ayudan a: crear prospectos de mercados, buscar contactos clave, brindar información sobre los mercados, ofrecer información sobre compañías extranjeras, y resolver problemas.

#### **12.2.2.1. Centro de Asesoría para el Comercio Exterior (CACEX)**

El Centro de Asesoría para el Comercio Exterior (CACEX) es una unidad dedicada a brindar apoyo y asesoría al sector exportador de manera personalizada. Entre los servicios que brindan se están la asesoría en temas como:

- Condiciones y requisitos de acceso a mercados
- Flujos comerciales
- Países competidores
- Potencial de los productos en los distintos mercados
- Patrones y tendencias de consumo
- Estudios de mercados
- Precios en mercados mayoristas
- Logística
- Posibles clientes
- Certificaciones

Puede contactar el CACEX por medio del correo electrónico [info@procomer.com](mailto:info@procomer.com)

#### **12.2.2.2. Registrarse para recibir información**

PROCOMER ofrece la posibilidad de registrarse, al indicar sus datos personales, con la finalidad de enviarle frecuentemente información relacionada con: documentos de interés, estudios de mercado, acceso a mercados, anuncios, noticias importantes, eventos y cursos; según su necesidad de información. Para esto debe suscribirse al Newsletter en el sitio de Procomer.

### 12.2.2.3. Sistema Integrado de Logística (<https://silogisticacr.com/#/home>)

PROCOMER ofrece el Sistema Integrado de Logística en el cual se puede buscar proveedores, calcular los costos logísticos, realizar búsquedas y cotizaciones de servicios de transporte, rutas e itinerarios y servicios logísticos complementarios, además, cuenta con una sección de trámites y documentos y un glosario de términos.

Para ello, ingrese al sitio de PROCOMER y luego a: *Exportador / Herramientas / Sistema Integrado de Logística*.

### 12.2.2.4. Sistema de Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE 2.0)

La Ventanilla Única de Comercio Exterior se encarga de administrar los sistemas informáticos mediante los cuales se centralizan y mejoran los procesos previos a la importación y/o exportación para lograr la inserción y competitividad de estos en los mercados. La VUCE involucra a las distintas instituciones que controlan el ingreso y salida de ciertos productos para resguardar el bienestar humano, animal, vegetal, ambiental, etc. Asimismo, le da participación al sector privado para llevar a cabo el cumplimiento de dichos controles y lleva a cabo otras funciones como el Registro Único de Exportador, la certificación de origen controlada para exportación, la administración y el mantenimiento de los sistemas informáticos para la transmisión electrónica de datos como parte de la logística del comercio internacional.<sup>65</sup>

Las principales áreas de trabajo en las que se enfoca la Ventanilla Única de Comercio Exterior son:

- Coordinación interinstitucional
- Asistencia al Sector Comercio Exterior
- Certificación de origen
- Registro Único de Exportador

El Sistema VUCE está disponible las 24 horas del día los 365 días del año y cuenta con los siguientes módulos:

- Registro Único de Exportador
- DUAS
- Certificados de Libre Venta del Ministerio de Salud (CLV)

---

<sup>65</sup> Procomer (2021) Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE)

- Módulo de Notas Técnicas
- Catálogo Registros del Ministerio de Salud
- Certificación de Origen

Además, la Ventanilla Única de Comercio Exterior se encarga de coordinar capacitaciones dirigidas a empresas exportadoras e importadoras y agencias aduanales, con el fin de dar las instrucciones básicas para que los interesados puedan llevar a cabo los procesos previos de comercio exterior y capacitar a los funcionarios de las instituciones participantes en el sistema VUCE previo a nuevas implementaciones en dicha herramienta para que de esta manera puedan llevar a cabo los controles correspondientes para el ingreso o salida de los productos afectados. Entre las capacitaciones que ofrece están las siguientes:

- Pre-trámites de exportación
- Uso del módulo de DUAS - Sistema VUCE
- Trámites de importación o exportación
- Certificación de origen para exportación

Para contactar la Ventanilla Única de Comercio Exterior se puede dirigir ya sea a las Oficinas Centrales ubicadas 125 metros al Norte y 75 al Oeste del parqueo para clientes del ICE en Sabana Norte, o en cualquiera de las ventanillas descentralizadas ubicadas en las distintas provincias del país. Además, se puede ingresar a los siguientes enlaces: <https://www.vuce.cr/> y <https://vuce20.procomer.go.cr/>.

#### **12.2.2.5. Capacitaciones**

La Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica coordina y ejecuta actividades de capacitación con el fin de mejorar el conocimiento y las habilidades clave que requieren los empresarios que desean o ya han internacionalizado sus productos o servicios. Estas capacitaciones están dirigidas a representantes de PYMES constituidas en Costa Rica, que comercializan en el mercado nacional, piensan exportar o exportan actualmente. Algunas de las capacitaciones que imparten son:

- Marketing Digital
- Código de Barras y Trazabilidad
- Innovación
- Pitch de Ventas
- Propiedad Intelectual

Puede obtener información de las capacitaciones en el enlace a continuación:  
<https://www.procomer.com/exportador/capacitaciones/>

#### **12.2.2.6. Programa Creando exportadores**

Este programa de carácter sectorial constituye una herramienta importante para pequeñas y medianas empresas que desean iniciarse en la exportación. A través de dicho programa, se le guía en su preparación para exportar, por medio de un proceso gradual que cubre:

- Capacitación en las diferentes áreas de gestión empresarial relacionadas con el proceso exportador, tales como: Logística de Comercio Exterior, Marketing Internacional, Comercio Electrónico, Compra y Venta Internacional, Inteligencia de Mercados.
- Asesoría en el desarrollo del Plan de Exportación de su empresa.
- Información comercial para validar su producto en el mercado internacional de interés, para detectar nuevas oportunidades de negocio.

#### **12.2.2.7. Programa: La Decisión de Exportar**

Es un programa formativo de 4 horas, que le ofrece a las pequeñas y medianas empresas que buscan internacionalizarse una introducción perfecta sobre el proceso de exportación, Con este programa estas empresas podrán ser capaces de identificar los primeros pasos para exportar, conocer aliados institucionales y descubrir cómo agregar valor a la oferta de su marca.

#### **12.2.2.8. Programa: KGlobal (<https://www.procomer.com/exportador/programas/k-global/>)**

KGlobal, Fondo de Capital de Riesgo, es una plataforma que facilita la identificación y contacto con oportunidades de inversión directa que Procomer pone a disposición de emprendedores (startups) y pymes costarricenses con el objetivo de potenciar el desarrollo del sector exportador.

Este servicio cuenta de 4 etapas:

1. Convocatoria
2. Preselección mensual permanente
3. Pre due diligence
4. Presentación a inversionistas y banqueros



#### **12.2.2.9. Programa: e-Commerce**

(<https://www.procomer.com/exportador/programas/e-commerce/>)

Procomer busca potenciar el alcance de la oferta de exportación costarricense y compartir con el resto del mundo la esencia del país a través del programa e-Commerce, con este brinda apoyo integral al exportador para que logre vender a través de plataformas en línea. Para ello ofrece:

- Asesoría 1:1 sobre los procesos y requisitos para registro en plataformas y optimizar las ventas, de acuerdo con los objetivos de la empresa.
- Crear y analizar la estructura de costos de cada uno de los productos.
- Investigación de mercados.
- Acompañamiento en temas de logística para envíos.
- Seguimiento al envío, comprobación de productos en la plataforma y disponibilidad de inventario.
- Asesoría de Campañas Digitales en Plataforma y Redes Sociales.

Para sumarse al programa debe seguir los siguientes pasos:

1. Reclutamiento
2. Creación y desarrollo de cuentas
3. Sostenibilidad y optimización de las plataformas
4. Diversificación e investigación de nuevos mercados y plataformas

#### **12.2.2.10. Encadenamientos para la exportación** (<https://www.procomer.com/sobre-nosotros/servicios/encadenamientos-para-la-exportacion/>)

La Dirección de Encadenamientos se encarga de preparar a las pymes costarricenses para ingresar a cadenas globales de valor a través de los encadenamientos para la exportación, y así lograr convertirse en proveedoras de las empresas exportadoras, nacionales o multinacionales. Además, ofrecen servicios como: ruedas comerciales, estudios de cadena de valor, cierre de brechas, asesoría para sacar el máximo provecho de la relación entre una empresa exportadora y una proveedor costarricense e inteligencia de mercado.

#### **12.2.2.11. Sistema de Notas Técnicas de Comercio Exterior en Línea**

(<http://servicios.procomer.go.cr/base/fad/>)

Esta herramienta elaborada por Procomer pretende agilizar y simplificar los procesos de desalmacenaje de aquellas mercancías que requieren de algún permiso.

Cabe mencionar que en el caso de productos que requieren del cumplimiento de una Nota Técnica del Ministerio de Salud, se otorga una autorización electrónica. En el caso de las Notas Técnicas que le corresponden al Ministerio de Agricultura y Ganadería, este sistema le permite una "solicitud" anticipada, con la cual el interesado será responsable de presentarse ante las autoridades pertinentes para el retiro del Certificado Fito o Zoonosanitario.

#### **12.2.2.12. Ventanilla Única de Inversión (VUI) (<https://www.vui.cr/>)**

Es una plataforma digital, que permite realizar todos los procesos y trámites requeridos por las empresas para instalarse formalmente, operar y funcionar en Costa Rica, para lo cual trabajan en conjunto con 19 instituciones públicas. Esta plataforma permite realizar los siguientes trámites:

- Apertura de empresa
- Ingreso a Zona Franca
- Trámites migratorios
- Trámites ambientales
- Trámites de construcción
- Inspecciones

#### **12.2.3. FUENTES DE ASISTENCIA DEL SECTOR PRIVADO**

##### **12.2.3.1. Asociaciones de negocios bilaterales**

Las asociaciones empresariales bilaterales son independientes, sin fines de lucro y promueven el comercio bilateral y las inversiones entre dos países. En Costa Rica, estas asociaciones se conocen por el nombre "Cámara de comercio país-costarricense" por ejemplo, la Cámara de Comercio franco-costarricense. En general, se componen por miembros de grupos que trabajan juntos para promover negocios bilaterales y presentan una voz unida sobre las cuestiones relacionadas con el comercio bilateral. Normalmente, estas asociaciones ofrecen los siguientes tipos de servicios a sus miembros:

- Debates de mesa redonda.
- Seminarios con oradores invitados (quincenal, mensual, anual).
- Boletines informativos.
- Funciones sociales.
- Misiones comerciales.

- Reuniones de negocios.
- Talleres.

Estos tipos de asociaciones ayudan a los exportadores a hacer contactos y puede que esto facilite su ingreso en nuevos mercados.

### **12.2.3.2. Cámara de Comercio Exterior y de Representantes de Casas Extranjeras** (<https://crecex.com/>)

La asociación Cámara de Comercio Exterior de Costa Rica y de Representantes de Casas Extranjeras (CRECEX) fue fundada en abril de 1952, como resultado de la visión futurista de un grupo de empresarios que consideraron la conveniencia y necesidad de contar con una asociación que agrupara a personas físicas y jurídicas con el propósito de fomentar el comercio exterior y defender la libertad de comercio y empresa en Costa Rica.

Representa al importador, distribuidor y representante de casas extranjeras, promoviendo y facilitando el desarrollo del comercio internacional, dentro de los más altos principios éticos.

Entre sus objetivos están:

- Contribuir con el entrenamiento y la formación empresarial de los trabajadores y asociados.
- Asociar, con sujeción a las leyes del país y al Estatuto, a los agentes comerciales, distribuidores, importadores de productos fabricados en el exterior, en el país, o bien, a cualquier actividad de índole mercantil que sean lícitas y concordantes con el ámbito de acción de la Cámara.
- Intervenir a solicitud de sus asociados, en aquellos asuntos que los afecten directamente, bien para obtener soluciones amistosas o concretas, juicios arbitrales de acuerdo con las leyes, o como intermediario ante funcionarios u organismos públicos, para apoyar, si fuere el caso, los puntos que le sean sometidas por ellos.
- Fortalecer y estimular las relaciones internacionales con organizaciones afines a la Cámara y mantener estrecha colaboración con las representaciones comerciales de las embajadas acreditadas ante el Gobierno de la República.

### 12.2.3.3. Cámara de exportadores de Costa Rica (<https://www.cadexco.org/>)

La Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO) es una asociación privada sin fines de lucro creada en el año 1981 como instrumento de apoyo a las necesidades, demandas y retos que enfrentan las empresas exportadoras. Esta cámara agrupa a empresas de bienes y servicios, exportadoras o vinculadas con el proceso exportador y el comercio internacional, con el propósito de promover y coadyuvar en las exportaciones, su competitividad y desarrollo del comercio exterior en general, en beneficio de Costa Rica y del bien común. Su labor está enfocada al crecimiento exportador y al aprovechamiento de las oportunidades comerciales que ofrece el mundo.

La misión de CADEXCO es ser un instrumento del sector exportador para que su desarrollo tenga un impacto positivo en el bienestar de Costa Rica. Entre sus metas están: apoyar a los exportadores en sus gestiones, incrementar el volumen de sus ventas y acceso a mercados, y fomentar la gestación de nuevos proyectos con vocación exportadora.

Entre sus objetivos están:

- Organizar al sector exportador para consolidar los mercados existentes.
- Promover las inversiones y el desarrollo de proyectos productivos en sectores con alto potencial comercial.
- Asesorar a las compañías exportadoras en las diferentes áreas del comercio internacional y en la apertura de nuevos mercados.
- Representar los intereses de las compañías exportadoras en negociaciones con el sector público y privado, al igual que con otros organismos nacionales e internacionales para mejorar la competitividad en los mercados externos.
- Continuar siendo un participante activo en los procesos de las negociaciones comerciales del país en el contexto multilateral, regional y bilateral.

### 12.2.3.4. Cámara de Comercio de Costa Rica (<http://www.camara-comercio.com/>)

La Cámara de Comercio de Costa Rica es una asociación privada sin fines de lucro, formada por empresarios de diferentes sectores comerciales que busca contribuir con el desarrollo del país en general y del comercio en particular, por medio de la representación, la defensa de los intereses del comercio, la promoción de los valores y programas que beneficien a sus asociados. Cuentan con las comisiones de trabajo: Comisión de Aduanas y Logística y la Comisión de Comercio Internacional y Negociación.

Entre los servicios que provee están:

- *Ferias comerciales*: es una opción para participar en ferias empresariales a nivel nacional e internacional y en múltiples sectores.
- *Misiones Comerciales*: buscan generar negocios entre sus socios y empresas del mundo entero, organizan agendas con el propósito de agilizar sus relaciones comerciales.
- *Oportunidades Comerciales*: cuentan con una amplia base de empresas extranjeras interesadas en establecer contactos con empresarios costarricenses.

### **12.3. INTELIGENCIA COMERCIAL FORÁNEA**

#### **12.3.1. VIAJES**

Viajar puede ser una excelente fuente de inteligencia de negocios. Para el exportador, es una oportunidad para conocer clientes potenciales y para desarrollar un conocimiento de sus necesidades. El exportador puede investigar canales de mercadeo que estén disponibles de inmediato y puede evaluar competidores y estrategias promocionales.

Viajar también puede beneficiar a los importadores. Muchos fabricantes foráneos no han considerado exportar y están contentos con vender su mercancía localmente. Como resultado, muchos productores foráneos no están disponibles en el país que sea. El fabricante puede que no haya considerado el mercado extranjero aún. Al viajar, los importadores puede que sean capaces de encontrar y aislar un producto apropiado antes que otro importador se entere de su existencia o su potencial de mercado.

##### **12.3.1.1. Misiones comerciales y viajes independientes**

Los Gobiernos patrocinan misiones comerciales foráneas; muchos grupos de negocios también las organizan. Si son organizadas apropiadamente, las misiones pueden ser invaluable para establecer contactos; éstas son particularmente útiles en abrir puertas para ventas a gobiernos foráneos.

Los organizadores de misiones manejan muchos de los detalles logísticos del viaje, dejando al prospecto exportador libre para concentrarse sólo en los negocios. Los exportadores pueden reunir grandes cantidades de información útil y perspicaz proveniente de otros que toman parte en la misión. Si no hay misiones organizadas al mercado fijado, el exportador tendrá que organizar su propio viaje, en este caso, una preparación cuidadosa es la clave para el éxito. A menudo, viajar al extranjero consume tiempo y mucho dinero; por eso, es

recomendable que antes de viajar, el exportador desarrolle un itinerario y determine qué quiere lograr.

#### **12.3.1.2. Contactos personales**

Reuniones con contactos foráneos ofrece a ambos exportadores e importadores una oportunidad de hablar con las personas a cargo y ver productos desde cualquier punto de ventaja que sea de particular interés—fabricación, promoción, ventas, manipulación o uso. Es siempre más difícil iniciar algo desde lejos que hacerlo en persona.

En algunos casos, una cantidad substancial de tiempo es requerida para asegurar que esos individuos claves estén presentes en las reuniones. Cuando se visitan países donde se habla un idioma diferente, los empresarios deben asegurarse de que los servicios de traducción profesional estén disponibles.

Al arribar en un país extranjero, los empresarios deben contactar una cámara de comercio local y la oficina comercial de Costa Rica, embajada o consulado. Ellos pueden solicitar opiniones acerca de los contactos realizados y pueden solicitarles a estas organizaciones que recomienden otras firmas o individuos que deban conocer. Los empresarios deben darle seguimiento minucioso a los contactos o asuntos discutidos durante el viaje, incluso antes de emprender el viaje de retorno, ellos deben diseñar planes sobre cómo mantener estos contactos informados sobre progresos de lo conversado.

La fatiga al viajar es fatal para la efectividad. Los empresarios deben limitar cualquier viaje de negocios a dos semanas o menos, y no visitar más de dos países por viaje. Al hacer muchos viajes, ellos arriesgan regresar a casa con su mente y agenda llenas de datos desconectados y cifras. Esto combinado con recolecciones confusas y no relacionadas, puede resultar en costosos errores.

También, viajes de negocios y placer, raramente, se mezclan bien. Preparaciones cuidadosas son requeridas para poder combinar ambas.

#### **12.3.1.3. Ferias comerciales**

Participar en ferias comerciales internacionales o exposiciones es una buena manera de ver una gran selección de productos en un corto periodo de tiempo.

Las ferias recorren lugares para los compradores y vendedores del mundo, como también para los corredores, agentes y distribuidores que unen a ambos; son organizadas por autoridades de ferias comerciales o por fabricantes o asociaciones comerciales. Muchos países mantienen ferias comerciales especializadas centralizándose en un tipo de producto en particular, tales como: modas primaverales para mujeres, artículos de vidrio para regalo, ropa deportiva o equipo fotográfico.

La mayoría de las compañías que participan esperan vender algunos de sus productos en la exposición o feria, pero también buscan publicidad y una oportunidad de hacer contactos útiles. Participar en una feria comercial o exhibición es una manera relativamente barata para que una compañía haga lo siguiente:

- Promueva sus productos y servicios.
- Realice algunas ventas iniciales.
- Estudie un mercado meta.
- Mida la competencia.
- Haga valiosos contactos de negocios.

Algunos días en la feria de comercio les dará a los empresarios una idea de los productos y precios, como también sobre el estilo, sofisticación, ventas, y métodos promocionales de competidores potenciales. Las ferias comerciales también son un buen lugar para identificar modificaciones y mejoramientos de productos. En última instancia, la visita a una feria comercial debe darles a los empresarios una lista de contactos que tal vez no hayan podido encontrar durante viajes casuales.

A continuación, se presenta un ejemplo utilizando sólo un mercado específico: cada año, cientos de exhibiciones comerciales tienen lugar en Estados Unidos. Estas exhibiciones cubren prácticamente todas las industrias y sectores de interés de negocios de Costa Rica. Participar en una exhibición comercial de E.E.U.U. puede poner a las empresas en contacto con un gran número de prospectos clientes. También puede dar un valioso entendimiento del mercado estadounidense, métodos de distribución de productos y la competencia potencial. Para el exportador novato, sin embargo, es mejor iniciar con una feria comercial regional de E.E.U.U. Son menos costosas y es más fácil participar, y todavía permiten examinar el mercado adecuadamente.

Para obtener lo máximo de una feria comercial, los empresarios deben determinar, con anticipación, qué mercado están buscando. En seguida, deberían investigar cuidadosamente ferias que son relevantes para las oportunidades de mercado de su

producto en particular. En este sentido, PROCOMER, la Cámara de Comercio de Costa Rica, CRECEX, CADEXCO, entre otras entidades privadas, puede brindarle información sobre fechas y horarios de ferias en los diferentes países.

Los empresarios deben averiguar lo máximo posible acerca de quién asiste a las ferias y seleccionar qué satisface mejor sus requerimientos investigados.

Antes de visitar una feria, los empresarios deben:

- Revisar la lista final de exhibidores.
- Dar prioridad a las exhibiciones a visitar.
- Averiguar dónde están estas exhibiciones en el plan de la exhibición.
- Desarrollar un plan para visitar estas exhibiciones eficientemente.

Algunas exhibiciones de comercio son eventos enormes; los empresarios probablemente no podrán llevar a cabo sus metas en la exhibición si toman un enfoque improvisado al visitar estos eventos.



## 13. NEGOCIANDO EN EL EXTERIOR

En este capítulo se discute la influencia de las culturas en las relaciones interpersonales en el comercio internacional, pues es de suma importancia tomar en cuenta las diferencias culturales al hacer negocios en el exterior.

### 13.1 SENSIBILIDAD Y CONCIENCIA CULTURAL INTERNACIONAL

El ser un empresario emprendedor no garantiza el éxito en sus negocios internacionales. Debe haber una apreciación de la influencia de las diferencias culturales en la conducta del comercio internacional. Los empresarios que esperan hacer negocios en el extranjero deben desarrollar conciencia y apreciación de otras culturas. La cultura es una expresión de valores sociales, los cuales son comunicados a través del lenguaje, señas, gestos, acciones y costumbres. La manera ideal de entender una cultura es el experimentarla, pero como mínimo, debe haber un esfuerzo para superar estereotipos y otras barreras para lograr una comprensión adecuada.

La cultura es una forma de vida. Consiste en los valores, creencias, costumbres, morales y leyes compartidas por personas en una sociedad particular. La cultura forma nuestra percepción y respuestas e influencia la calidad de nuestras interacciones personales.

Mientras que cada cultura es única, algunas generalizaciones pueden ser hechas como un primer paso hacia el entendimiento. Sociólogos describen los valores de las sociedades industrializadas de Europa Occidental y Norte América como “no tradicionales”.

El recuadro siguiente compara estas culturas con aquellas de las sociedades tradicionales encontradas en muchas partes de Asia, África, el Medio Oriente y América Latina; aunque deben ser relacionadas con precaución, tales comparaciones proveen un vistazo al comportamiento de sociedades diferentes. Cuando se hacen negocios en el extranjero, no siempre es necesario entender las diferencias culturales, mucho menos las razones de estas diferencias, sin embargo, es vital que la persona de negocios las acepte y respete.

Es mejor **construir relaciones de negocios** en mercados foráneos en persona.

E-mail, faxes y llamadas de teléfono son buenas herramientas de seguimiento, pero nada supera las reuniones en persona. Las personas de negocios y clientes en la mayoría de los mercados foráneos apreciarán y compensarán sus esfuerzos por aprender acerca de su cultura.

Los siguientes tres ejemplos, tomados de sociedades relativamente familiares, ilustra cómo diferencias culturales pueden operar dentro de sociedades tradicionales y no-tradicionales:

#### **13.1.1. JAPÓN**

Aunque es una economía altamente avanzada, Japón tiene muchas características de una sociedad tradicional. El japonés valora el trabajo duro, lo práctico y la dedicación. Su sociedad es de orientación grupal, y sus miembros son leales entre ellos y a sus superiores. Al mismo tiempo, muchas decisiones importantes son realizadas por consensos en vez de una orden directa de un superior. La agresividad no es apreciada; la cortesía es preferible. La edad y tradición son sumamente respetadas.

#### **13.1.2. MÉXICO**

México tiene muchas características de una sociedad tradicional, pero como el país pasa por una rápida modernización, elementos no tradicionales empiezan a aparecer.

Los mexicanos tienen una alta orientación hacia la familia. Ellos valoran el honor personal y la preservación del “rostro”. Al mismo tiempo, los mexicanos ven a los individuos más importantes que los horarios. A ellos no les gusta hacer negocios con extraños, y prefieren conocer a la persona antes de entrar en transacciones con ellos. Almuerzos de dos a tres horas son comunes en negociaciones; la parte social del almuerzo toma la mayor parte del tiempo, y el negocio es llevado a cabo en los últimos minutos.

#### **13.1.3. ESTADOS UNIDOS**

Estados Unidos es el ejemplo clásico de una sociedad no tradicional. Los estadounidenses tienden a valorar el individualismo y los logros personales. Pueden ser agresivos y directos. No se avergüenzan con frecuencia y les gusta expresar opiniones francas en una gran variedad de temas, algunos muy personales. Tienen un buen sentido del humor y fuertes valores de libertad e independencia. También valoran la innovación, el afán y la integridad. Por encima de todo, las personas de negocios de Estados Unidos se ven motivadas por un sentido de propósito enérgico del “lo puedo hacer” que resiente demoras y que se mueve rápidamente hacia la acción.

**Tabla 49. Culturas tradicionales vs. No-tradicionales.**

<b>Tradicionales</b> Asia, África, Medio este, América latina	<b>No-tradicionales</b> América del Norte, Europa del Oeste
El colectivismo y bienestar grupal (lazos familiares cercanos) son importantes.	Individualismo y flojos lazos familiares son comunes.
Cooperación y armonía son valorados.	La competencia es valorada.
La información es física y oculta (verbal).	La mayoría de información es codificada en palabras (escrito).
Las creencias religiosas son afianzadas (e incuestionables).	Como los antecedentes religiosos son limitados, las creencias son cuestionables.
El tiempo es continuo. (Personas hacen varias cosas a la vez todo el tiempo que sea necesario)	El tiempo es puesto en compartimientos, como lo evidencia las citas.
Su orientación es hacia el presente.	La orientación es hacia el futuro.
El trabajo es motivado por la necesidad.	El trabajo es motivado por ambición.
Armonía y naturaleza son valorados.	Materialismo es valorado más que la naturaleza.
La paciencia es común.	Impaciencia por el cambio o acción es común.
Las personas pueden decir algo y pensar otra cosa.	Las personas son directas.
Preservar el honor es crucial. (Las decisiones son realizadas para evitar pasar vergüenza o para preservar honor.)	Las decisiones son hechas con bases al ahorro de costos. (Honor no importa)
Las decisiones tomadas son personales.	Las decisiones tomadas son impersonales.

#### **13.1.4. CULTURA Y COMERCIO INTERNACIONAL**

Las diferencias culturales afectan la manera en que los negocios son conducidos en el mercado global. Casi todos usan, hasta cierto punto, estereotipos culturales para definir y evaluar personas que son diferentes a ellos. Tales estereotipos, junto con una suposición errónea, pueden ser catastróficos para conducir con éxito un negocio internacional.

Considere los siguientes ejemplos:

I. Usted está saludando a personas de negocios asiáticas; usted pueda que reverencie, porque usted piensa que así es como se saludan los japoneses. Si ellos son personas chinas de Hong Kong o Taiwán, preferirán darse la mano.

II. La próxima cosa que usted hace es intercambiar tarjetas de presentación de negocios. Usted toma una de su billetera y la ofrece a su nuevo conocido con una mano. En retorno ellos le ofrecen sus tarjetas, la cual usted pone en su billetera para guardarla. Usted los acaba de ofender nuevamente, ya que en el Oriente las tarjetas de negocios son una extensión de la persona que la ofrece; la tarjeta es presentada apropiadamente con las dos manos. Cuando se acepta una tarjeta, el receptor debe estudiarla y luego dejarla en el escritorio por lo que dure la reunión.

III. Usted después invita a la persona de negocios a almorzar a su restaurante favorito. En un esfuerzo por impresionarlo, ordenas unos tragos y las mejores carnes de la casa, si alguno es musulmán o hindú, los acabas de ofender otra vez. La fe musulmana prohíbe el consumo de alcohol, mientras que el hindú considera a las vacas como animales sagrados. Desconcertado por sus pasos en falso, y antes de que cualquier otra cosa pase, usted decide discutir el negocio en el almuerzo lo más rápido posible. ¡Equivocación! Aunque estén interesados en su producto, será improbable obtener el contrato así de rápido. Los asiáticos prefieren desarrollar una relación de confianza y cordialidad con sus potenciales socios. Puede que se tomen varias reuniones antes de que hagan negocios reales.

Este escenario hipotético puede ser replicado infinitas veces. Antes de conducir negocios con personas de diferentes antecedentes, es imprescindible aprender tanto como se pueda acerca de su cultura, religión y costumbres al negociar.

Una de las naciones más exitosas de hoy en el comercio internacional es Japón. Hay muchas razones para esto, pero el factor clave es que el japonés toma su tiempo para entender los antecedentes culturales del mercado fijado. Antes de intentar vender algo en un país foráneo, su gerente de ventas y representantes, viven en ese país por un período de tiempo, para aprender de cerca, y experimentar su diversidad cultural. El japonés se ha convertido en extremo sobre las culturas; muchos de sus productos son vendidos en Norte América sin que los compradores sepan que son importados.

En contraste, consideremos el caso de la compañía estadounidense de detergente para lavar que levantó una gran cartelera en Arabia Saudita. Este cartel tenía una canasta de ropa sucia en su lado izquierdo, el producto en el medio y el detergente en el lado derecho. La compañía no se percató que los árabes leen de derecha a izquierda. El mensaje que el cartel conllevaba para ellos era exactamente lo contrario de lo que se pretendía.

### 13.1.5. DIFERENCIAS CULTURALES: CONSEJOS BÁSICOS

**Comunicación verbal:** incluso cuando sea fluido en el idioma o los intérpretes sean excelentes, la comunicación verbal puede crear problemas. Semánticas o significados de palabras, difieren entre culturas, por ejemplo, la frase “tiene sentido en los negocios” no tiene ningún sentido en Rusia.

Las connotaciones de las palabras pueden variar. La palabra japonesa “hai” o “si” puede significar “estoy escuchando” y no “estoy de acuerdo”. El tono es otra fuente potencial de mala interpretación, porque afecta el humor o el sentimiento que las palabras transmiten. Algunas culturas usan tonos formales, cortos; otras son más bruscas.

Finalmente, la comunicación verbal es filtrada por nuestra percepción. Las personas que hablan diferentes lenguas en realidad ven el mundo en maneras diferentes, incluso si un empresario costarricense y su contraparte están hablando de lo mismo, su visión y entendimientos pueden ser muy diferentes.

Para una comunicación verbal efectiva, el empresario debe:

- Reformular puntos importantes para asegurar entendimiento.
- Hacer preguntas abiertas para solicitar información.
- Resumir lo que han dicho o escuchado.
- Reconocer a otros que los hacen sentir cómodos al hablar en un segundo idioma.
- Aclarar respuestas imprecisas e indirectas, tales como un “sí” que suene como un no.

**Comunicaciones no-verbales:** la comunicación no-verbal puede tener desastrosos resultados en los negocios internacionales.

Gestos, expresiones faciales, volumen del discurso, postura y el contacto físico, transmiten diferentes mensajes en las diferentes culturas, por ejemplo, en muchas culturas africanas, evadir el contacto directo de ojos es una señal de respeto, pero los costarricenses pueden interpretarlo como muestra de deshonestidad. En Bulgaria, mover la cabeza hacia arriba y abajo, significa “no”. Tocarse puede ser bienvenido en algunos países, pero prohibido en otros.

La comunicación efectiva no-verbal involucra saber las reglas, escuchar y observar constantemente, y tener la mente abierta. Los empresarios deben:

- Evadir juzgar comportamientos no – verbales con estándares costarricenses.
- Leer entre líneas y observar el lenguaje corporal en búsqueda de pistas cuando los otros están hablando.
- Estar alerta por reacciones como irritación, sorpresa, molestia o un cambio en la conducta cuando están hablando.
- Practicar el comportamiento espejo (no mímica) para aumentar compenetración.

**Lenguaje e intérpretes:** si un empresario está invirtiendo una cantidad de tiempo significativa haciendo negocios en otro país, no hay una mejor entrada para entender la cultura que aprender el idioma. En gran parte de América Latina, individuos que son fluidos en castellano y pueden hablar inteligentemente sobre la cultura local, tienen ventaja para ganar el respeto y los negocios de su contraparte foránea. La habilidad del lenguaje también provee perspicacia en los valores y puntos de vista mundiales de otras culturas. Los empresarios que trabajan en un ambiente de negocios donde no hablan el idioma, deben tener un intérprete. Trabajar exitosamente con intérpretes toma tiempo y preparación.

Los empresarios pueden trabajar más efectivamente con intérpretes al hacer lo siguiente:

- Investigar cuidadosamente las credenciales del intérprete.
- Prevenir al intérprete con una rigurosa explicación de sus negocios y objetivos.
- Pausar después de cada frase para permitir la traducción.
- Mantener contacto visual con la otra persona de negocios, no con el intérprete.
- Reunirse con el intérprete después de las reuniones.

**Hospitalidad y regalos:** la hospitalidad y dar regalos, juegan un rol muy importante en la construcción de relaciones. En muchos países es usual para un individuo ser recibido varias veces en una semana en las casas de su contraparte foránea o en restaurantes locales.

Es costumbre en muchas culturales, intercambiar pequeños regalos en reuniones iniciales. Es esencial que los viajeros hacia ambientes extranjeros conozcan el protocolo esperado en estas áreas, para evitar ofensas. Éstos deben aceptar cenas o invitaciones sociales cuando sea posible, y deberían saber las diferencias protocolares entre escenarios sociales y de negocios.

### 13.1.6. EJEMPLOS DE DIFERENCIAS CULTURALES

#### 13.1.6.1. Negociando en el lejano oriente

En la cultura del lejano oriente, la comunicación verbal puede ser imprecisa, incompleta o indirecta. La comunicación no verbal deberá tomarse en cuenta. El conocimiento del contexto de la comunicación es necesario para captar los significados.

El deseo de preservar paz y armonía domina en muchas relaciones de Asia. Puede ser visto, por ejemplo, en el estilo de consenso que los japoneses utilizan en la toma de decisiones. La conclusión de acuerdos puede que deba esperar por este proceso de grupo; una vez que los acuerdos concluyen, son usualmente seguidos de una implementación con prontitud. La preservación de armonía tiene otras implicaciones. La negociación no es simplemente acerca de capitalización en una oportunidad de negocios, es también acerca de establecer relaciones personales.

El negativismo perturba la armonía, esto explica la renuencia de muchos negociadores asiáticos de usar la palabra “no”. “Tal vez”, “puede ser” y “lo consideraremos” son las respuestas favoritas diarias que, de hecho, significan “no”. La descortesía es una forma de discordia y una de las peores señales es avergonzar a otro individuo o causar que alguien pierda la paciencia.

Los negociadores asiáticos esperan dedicar tiempo regateando. A menudo, ellos harán demandas iniciales descabelladas, con total expectativa de luego realizar concesiones. Los negociadores del oeste deben ser muy sensibles a la disposición de ánimo de su alrededor, y a la conducta y al tenor de las negociaciones. Éstos deben entender el concepto de “rostro” y usarlo en su ventaja cuando es requerido, por ejemplo, si alguien trata de incumplir un punto de algo acordado anteriormente.

Igualmente, importante, los negociadores del oeste deberían considerar adoptar estrategias de negocio de estilo japonés. Ellos deben ser pacientes y deben aprender (como una habilidad importante de negociación) cómo hacer preguntas, cómo obtener información, cómo escuchar y cómo utilizar interrogatorios como una táctica persuasiva.

### 13.1.6.2. Negociando en Europa

Hay diferencias culturales significativas entre la gente en Europa. Usando los franceses y alemanes como ejemplo, es fácil ver por qué se requiere un enfoque diferente de negociación para cada cultura.

Las relaciones personales son más formales en Francia que en Costa Rica. Esta formalidad se refleja en la manera en que las personas se dirigen entre ellas (los primeros nombres deben ser usados con cuidado) y saludar el uno al otro (siempre con un apretón de manos). Un respeto fuerte por altos rangos prevalece en las compañías francesas. Relaciones personales son aún más formales en Alemania, en donde los títulos son usados constantemente.

El entretenimiento corporativo, que usualmente incluye un buen almuerzo, es esencial en Francia para sellar una relación, celebrar un acuerdo o simplemente mantenerse en contacto. Por otro lado, los alemanes no tienen tiempo para conversaciones sociales y prefieren mantener sus vidas profesionales separadas de las personales.

El ambiente contractual en Francia es sorprendentemente casual. Acuerdos orales son válidos y son prácticas aceptadas. Los problemas contractuales son resueltos a través de convenios fuera de cortes. En contraste, el ambiente de negocios alemán es altamente legalista. Compromisos orales son inválidos a no ser que sean escritos en un contrato. La modificación de contratos es rara. Las demandas son comúnmente usadas para resolver disputas. En vista de esta rigidez, las decisiones tienden a tomarse detenidamente, la naturaleza adversaria del sistema continúa hasta la mesa de negociaciones, donde los negociadores alemanes están motivados a obtener lo más que puedan y hacerlo regir en un contrato. Éstos respetan a otros negociadores que toman decisiones firmes.

### 13.1.6.3. Negociando en Estados Unidos

Los estadounidenses reconocen que tienen un estilo de negociación característico, apodado por alguien como “el estilo John Wayne”, este es tipificado por los siguientes factores:

- Un enfoque “ir solo” como opuesto al enfoque de un equipo para negociar.
- Informalidad e igualdad en sus relaciones personales con extraños.
- La falta de habilidades en idiomas extranjeros y como consecuencia, su dependencia de intérpretes.
- Posesión de completa autoridad para hacer contratos.



- Impaciencia para obtener lo que consideran el corazón del trato.
- Posiciones de negociación iniciales cercanas a sus posiciones finales.
- La colocación de sus cartas en la mesa.
- Incomodidad con periodos de silencio durante la negociación.
- Un rechazo para tomar “no” como respuesta.
- Una tendencia de tratar con un asunto a la vez.
- Una creencia de que un trato es un trato, donde sea que se haga.
- Un sentido de independencia e inflexibilidad.<sup>66</sup>

Reconocer estas características puede ser útil al negociar con empresarios estadounidenses, por ejemplo, el japonés ha encontrado que la combinación de una mirada fija y silencio es particularmente desconcertante para los estadounidenses. Bajo estas condiciones, inquietos negociadores estadounidenses, a menudo, han sido conocidos por hacer concesiones innecesarias.

El saber que los estadounidenses tienen planes de contingencia preestablecidos también ha servido para la ventaja de los japoneses. Ellos encuentran útil hacer muchas preguntas a los estadounidenses para determinar su último plan alternativo tan pronto sea posible en la negociación, entonces ellos pueden en ese momento conseguir que Estados Unidos haga una propuesta a cambio de concesiones de poco valor.

#### **UN CASO EN EL PUNTO: 1 + 1 NO ES = 2**

Luego de meses de correspondencia, Alan, el vicepresidente de una firma de educación y capacitación vía computadoras de Heredia, aseguró una reunión con un representante clave en el gobierno de Arabia Saudita. Alan estaba ansioso por reunirse en privado con su contraparte saudita, para lanzarle una propuesta innovadora de servicios de su empresa.

Alan llegó temprano a la reunión y después de una larga espera, lo hicieron pasar a la oficina. Los sauditas le dieron la bienvenida cordialmente, le ofrecieron una taza de té y empezaron a hablar sobre Costa Rica y otros asuntos sociales. Después de 20 de charlas, Alan comenzó a discutir formalmente cómo los servicios de su compañía podrían beneficiar al funcionario de gobierno saudí.

La presentación de Alan fue interrumpida por una persona que entró. Después de saludos efusivos y presentaciones, los dos sauditas iniciaron una conversación. A lo largo de la reunión, las interrupciones siguieron dándose con un flujo de personas entrando y saliendo, varias conversaciones se daban a la vez, y los sauditas se sentaban y hablaban de cerca, haciendo que

---

<sup>66</sup> Graham, J. & Herberger, R. (1983) “Negotiators abroad –don’t shoot from the hip”, Harvard Business Review, vol. 61, no.4 (July/August 1983).

Alan se sintiera excluido e incómodo. Frustrado, Alan, finalmente sugirió una segunda reunión y se retiró disculpándose. Lo mismo sucedió en la segunda reunión, y de nuevo, Alan se retiró frustrado, concluyendo que el saudita no tenía interés en hacer negocios.

### ¿Qué pasó?

A diferencia de Costa Rica, donde las reuniones proceden de manera lineal, Arabia Saudita es una cultura multiactiva donde las interrupciones y conversaciones concurrentes son parte normal de una interacción de negocios.

Durante reuniones de negocios preliminares en Arabia Saudita, uno no necesariamente conduce negocios, sino que utiliza el tiempo para conocerse y construir confianza. Los árabes están acostumbrados a conversar a una distancia más cercana con mayor contacto físico de lo que estamos acostumbrados en Costa Rica.

En vez de sentirse desanimado por lo que Alan pasó, un individuo conocedor, persistiría en presentar sus ideas con una buena probabilidad de éxito.

Al mostrar impaciencia y no tomarse el tiempo adecuado para socializar, Alan puede haber dañado su reputación ante los ojos del saudita.

### ¿Por qué cuenta la cultura?

Se dice que nada pasa en los negocios a menos que estés ahí en persona, pero en interacciones “cara a cara” es cuando grandes problemas pueden ocurrir. Los protocolos de reuniones, gestos e incluso palabras, pueden parecer familiares en la superficie, pero conllevan mensajes muy diferentes entre las culturas. Las interacciones “cara a cara” efectivas, requieren vencer suposiciones, estereotipos y barreras de lenguaje, y aprender a entender el significado de palabras y acciones más allá de su valor.

Existen dos estilos distintos de comunicación con cruce cultural: explícito e implícito.

En culturas explícitas, casi toda la información importante es comunicada verbalmente.

Las culturas implícitas dependen más en el contexto para comunicar la información más importante. Las personas de esta cultura creen que la información, por lo general, no será verbalizada, simplemente implícita, por ejemplo, personas de Canadá, Estados Unidos, Alemania, Suiza, El Reino Unido, Australia o Escandinavia, tienden a ser comunicadores explícitos. Personas de China, Corea, Japón, América Latina, Países Árabes, y Francia, tienden a ser comunicadores implícitos.

## 13.2. TÉCNICAS DE NEGOCIACIÓN

Negociar es parte del proceso de ventas y cada venta es diferente. Hay muchos seminarios y libros sobre el arte de negociar. Ambas destrezas, verbales y no-verbales, pueden ser enseñadas, y el sentido común, puede ser reforzado.

Es realista decir que la investigación detallada de culturas extranjeras sólo les servirá en parte a los empresarios en negociaciones exitosas. El exportador debe aprender a reconocer “señales interiores” (el matiz sutil que indique las reglas de otras personas, gustos y disgustos). El filósofo y juez de la corte Suprema de Estados Unidos, Oliver Wendell Holmes dijo una vez: “un instante de percepción a veces vale la experiencia de una vida”.

Diferentes culturas tienen diferentes percepciones del proceso de negociación y sus consecuencias. No estar familiarizado con estrategias de negociaciones locales y motivaciones, es uno de los factores más significantes de consecuencias infructuosas. Culturas como la estadounidense, por ejemplo, se enfocan en cerrar el trato, mientras que el japonés está interesado en relaciones de largo plazo.

Algunas culturas, enfatizan principios generales, mientras otras se enfocan en asuntos específicos. La cultura puede también determinar el número de personas presentes durante la negociación y el alcance de sus influencias.

### **13.2.1. REGLAS Y PRÁCTICAS ESTÁNDARES**

Los componentes básicos de negociaciones exitosas son:

- Conocimiento del comportamiento humano.
- Preparación por parte del negociador.
- Entender que todas las partes hacen ciertas suposiciones.
- Conocimiento de las técnicas de negociación (las tácticas y estrategias) que necesitan ser utilizadas.
- Reconocer las necesidades directas e indirectas, que cada parte quiere satisfacer.
- Ahora debe ser evidente que no hay una estrategia de negociación o tácticas que funcionen siempre y en todas partes. La práctica de negociar debe ser adaptada al estilo del negociador extranjero, sin embargo, hay ciertas cosas que el negociador costarricense puede hacer para sentir su camino y evitar campos minados.
- Ser cortés, y tan formal y sociable como el ambiente cultural lo dicte.
- Ser relajado, placentero y no polémico. Sonreír, ya que la sonrisa es una de las pocas formas de comunicación universal, capaz de transmitir simultáneamente simpatía, franqueza y felicidad, sin importar a qué cultura pertenezca.
- Ajustar el paso de la negociación a conveniencia de la otra parte.
- Ser paciente y tomar el tiempo necesario para establecer compenetración y confianza.
- Enfocarse primero en las necesidades del comprador.

- Ser entusiasta y culto con respecto al producto o servicio.
- Hacer preguntas, escuchar y no interrumpir. En muchas partes del mundo, el que hace las preguntas, controla el proceso de negociación y es más seguro que determine las reglas. Prepárese para ventas futuras al investigar, mientras negocia.
- Entender que diferentes culturas emplean diferentes prácticas al negociar.
- Ser perfectamente fluido en el lenguaje negociado. Si no eres fluido, asegurarse de tener un representante contigo que lo sea.
- Entender que cada transacción pide que se le brinde un trato individual.
- Evitar hacer concesiones a pedazos, tratar de obtener acuerdo donde todo esté en un “paquete”, en conjunto.
- Cuando haga ofertas iniciales, deje espacio para maniobrar. Sea flexible cuando se trabajen los términos de la venta.
- Desarrollar un sistema de comunicación de respuesta rápida para indicar precios y condiciones, y para responder a ofertas.
- Perseverar.

### 13.2.2. RESTRICCIONES

Los factores culturales pueden poner restricciones en ciertos aspectos del proceso de negociación, tales como las siguientes:

- La elección del horario y lugar para reunirse.
- El tamaño y composición del equipo negociador.
- La socialización requerida como parte de la negociación.
- Los métodos de comunicación utilizados (por ejemplo, el traductor).
- El tiempo requerido para la negociación.
- La elección de técnicas apropiadas para negociar.

En Costa Rica, muchas negociaciones son realizadas una a una, en la privacidad de una oficina. Las negociaciones con los japoneses, por otra parte, requieren de una sala de conferencias de acuerdo con la formalidad de la ocasión y el tamaño del equipo de negociadores que el japonés espera. Tratar de conducir negocios en horas de comida, puede no ser viable en ciertas culturas; reuniones a la hora del desayuno no se conocen en muchas partes del mundo y puede que estén reservadas fundamentalmente para propósitos sociales. Los feriados y la inclinación hacia largas horas de almuerzo también pueden afectar los horarios de reuniones.

Tener menos negociadores es generalmente considerado como una desventaja en negociaciones interculturales. Si pareciera que la otra parte fuera a armar un equipo es probable que valga la pena el gasto para armar su propio equipo de especialistas en el tema, aun así, si el rol de alguno de ellos es escuchar con sumo cuidado lo que se está diciendo. En culturas donde hay un estricto respeto por la jerarquía de autoridad y por los ancianos, es prudente traer un equipo compuesto de individuos con autoridad y edades comparables a aquellos miembros del otro equipo

Hay cuatro fases para negociaciones:

1. establecer una relación de comunicación,
2. intercambio de información de acuerdo con las necesidades y preferencias de las partes,
3. persuasión y concesiones,
4. acuerdo.

En Estados Unidos, el énfasis es en persuasión, sin embargo, en muchos países, el punto de la negociación es conocer a las personas involucradas. En Japón y otros lugares, una gran parte de una primera reunión (tal vez toda la reunión) puede que se traten sólo formalidades y el intercambio de saludos.

En muchas culturas, socializar fuera de la oficina es una parte importante de la negociación. Es una oportunidad de construir una buena relación personal y confianza, bases sobre las cuales ellos sienten que una relación de negocios exitosa y de largo plazo, debe ser construida.

Cuando las partes tienen diferentes lenguajes, el uso de un intérprete es recomendado generalmente, sin embargo, debe ser reconocido que lo que se necesita no es una traducción literal, sino una interpretación, lo cual es un arte altamente subjetivo. Más aún, las comunicaciones verbales puede que no sean lo que parecen ser, un ejemplo clásico es el “sí”, el cual en algunas culturas puede no significar realmente “sí”. La sensibilidad a formas de comunicación no verbales toma gran importancia. Hay alguna evidencia de que el 90% de la comunicación de un mensaje involucra elementos no-verbales, tales como: el tono de voz y lenguaje corporal.

Lo que puede ser logrado en una sesión de negocios, también depende de la autoridad del respectivo negociador. No es poco común para negociadores del extranjero tener autoridad limitada, con la decisión final en manos de la casa matriz, mientras esto puede poner

presión en la persona de negocios local para poner sus mejores ofertas sobre la mesa, también puede fracasar si éstos sienten que están perdiendo su tiempo, por ejemplo, el proceso de toma de decisiones japonés, requiriendo consenso con el interés de la organización para preservar la armonía, hace improbable que los negociadores japoneses realicen mayores concesiones en la mesa. Si un punto muerto ocurre, un receso o la programación de una reunión subsecuente puede estar en orden, para permitir al japonés cambiar de idea al consultar con sus colegas.

Todos los factores anteriores influyen en la cantidad de tiempo y gastos requeridos para completar exitosamente las negociaciones.

Los factores culturales también tienen relación con la selección de técnicas para negociar, por ejemplo, amenazas y advertencias no serán bien recibidas. De hecho, expresiones de enojo son inaceptables en la mayoría de los países foráneos. Entre mayor sea el papel de socialización en el proceso de negociación, los participantes deben ser más conscientes de no violar ningún tabú social.

### **13.2.3. LA NECESIDAD DE PREPARARSE**

Hacer su tarea es crítico para el éxito de negociaciones interculturales. Investigación de mercados (para identificar segmentos de mercados potenciales y demanda, requerimientos para modificación de productos y soporte, la competencia, canales de distribución y opciones para ingresar a un mercado) es el punto de comienzo para formular ideas acerca de estrategias de mercadeo y sobre el otro equipo negociador. Los negociadores deben estar preparados para contestar a fondo preguntas de su compañía, precios, fechas de entrega, garantías y más.

Investigar a la otra empresa, averiguar sus capacidades, reputación y su posición financiera, es esencial desde un punto de vista de negocios. También, si el negociador puede hacer algún comentario halagador hacia la otra compañía, esto puede ayudar a establecer una buena comunicación.

Los negociadores necesitan averiguar lo más que puedan del personal con el que se reunirán. En la mayoría de los países, vale la pena usar sutilmente todos los recursos para determinar el rango del contacto foráneo, y usar paciencia y diplomacia para alcanzar al más alto de los que toman decisiones. Conocer algo acerca de los intereses personales y exposiciones pasadas del otro negociador a la cultura latinoamericana puede ser de ayuda

para socializar y escoger un regalo apropiado (si este último es parte del protocolo de negocios).

Estudiar la historia y cultura de un país, y las actitudes y costumbres de sus pueblos, también provee conocimiento que, si es demostrado cordialmente, puede fortalecer relaciones personales y de negocios. Como mínimo, ayudará al negociador a evadir la violación de tabúes importantes.

Prepararse para negociar incluye considerar asuntos logísticos. El negociador necesitará tarjetas de negocios. Donde el lenguaje difiere, todo en la tarjeta deberá ser traducido e impreso al lenguaje foráneo en el reverso de la tarjeta. El título de trabajo debe ser traducido correctamente. Los gráficos y tintas deben ser de igual calidad en ambos lados. Idealmente, todos los materiales promocionales, incluyendo videos, deben estar en el lenguaje foráneo y deben cumplir con las técnicas y otros estándares del país foráneo, por ejemplo, los videos deben ser en el formato común del otro país, y el material impreso debe ser en papel estandarizado.

Si el material puede ser producido en el país foráneo, esto reducirá costos y errores de traducción.

Los planes de viaje deben asegurar que el negociador estará fresco y nítido para la reunión. Antes de las negociaciones, el negociador debe invertir tiempo para conocer al intérprete. Un buen intérprete querrá familiarizarse con los términos técnicos del negociador, frases, acento, paso e idiomas. El negociador no deberá asumir que las ayudas visuales modernas estarán disponibles. Estos artículos deberán traerse a la reunión, junto con convertidores eléctricos. El equipo debe ser puesto a prueba y tener planes de contingencia a mano en caso de que algo no funcione.

#### **13.2.4. DEFINIENDO LO QUE NO ES NEGOCIABLE “BOTTOM LINE”**

Antes de que empiece la negociación, el negociador debe estar seguro de qué es lo que se va a regatear, lo que de hecho es negociable. Debe definir objetivos realistas y reconocer que otras culturas puede que no estén tan enfocadas en “ganar”, al tener un diferente punto de vista con respecto al propósito de la negociación.

Muchos países ven las negociaciones como formas de establecer relaciones comerciales de largo plazo que no tienen una conclusión definida. Ellos ven las

negociaciones, como un esfuerzo cooperativo, donde la interdependencia es manifestada, donde cada parte trata de contribuir en el pastel.<sup>67</sup>

Se debe tener cuidado para distinguir en el *fin* y los *medios*. Visto que negociadores costarricenses están inclinados a resolver asuntos secuencialmente, aquellos de otros países, particularmente los del lejano oriente, pueden estar inclinados a resolver asuntos de manera holística, no acordar nada hasta que vean todo el cuadro emergiendo.

### 13.2.5. ASEGURANDO UN ACUERDO

Algunos expertos han sugerido que un buen acercamiento para el regateo, en ambas negociaciones interculturales y en Costa Rica, es evitar hacer concesiones en cualquier asunto particular, hasta que todos los asuntos hayan sido completamente discutidos. En casos en donde una de las partes está indecisa para revelar información, puede que sea necesario hacer la misma pregunta en diferentes formas, para obtener una respuesta satisfactoria.

Varias técnicas de comunicación pueden jugar un papel importante al ayudar a negociadores a alcanzar acuerdos y evitar malentendidos. Resumir la discusión de vez en cuando, asegurará que todos estén en la misma página. Parafrasear puntos claves, reducirá el riesgo de tergiversar palabras críticas. Al preguntar a la otra parte que repita en sus propias palabras lo discutido, tiene un propósito similar. En general, el consejo es no asumir nada y seguir comprobando.

Los negociadores deben estar conscientes de qué compromisos y acuerdos son vistos de diferente manera, en distintas partes del mundo. Algunas veces negociadores foráneos accederán a algo solamente por ser corteses o por tener conversaciones placenteras. Algunos compromisos significan un intento, en vez de la obligación de actuar; otras peticiones pueden tomar prioridad, o tal vez, sólo el intento de actuar será considerado suficiente para descartar la obligación.<sup>68</sup>

En países con la ausencia de sistema legal que pueda resolver tal conflicto, los negociadores no pondrán tanta importancia a los detalles legales. De hecho, en países que ponen

---

<sup>67</sup> Idem

<sup>68</sup> Newman, W. (1972) "Cultural Assumptions Underlying U.S. Management Concepts," in Massie, James L; et al; and Hazen, N. William (editors), Management in International Context (New York: Harper & Row, 1972), p. 75, citado por Graham & Herberger, Negotiators abroad, pp. 166-167.



prioridad a las relaciones personales como fundamento para tratos comerciales, la idea de tratar de negociar acuerdos perfectos que nunca necesitarán reinterpretación o ajustes, es considerada extraña; un esfuerzo por hacerlo puede ser recibido con sospecha.

Es importante reconocer cuando es mejor decir “no” a un trato y retirarse. En lugar de forzar las cosas, puede que sea mejor tomar un “no” como respuesta, preservando entonces, importantes relaciones personales y profesionales.

### **13.3. ¿QUÉ NEGOCIAR?**

La siguiente lista de control, ayudará a los posibles empresarios emprendedores globales a negociar con agentes o distribuidores del extranjero, y ayuda a los importadores a negociar con fabricantes foráneos. Las compañías pueden desarrollar su propia lista de control para sus artículos, y deben revisarla y alterarla cuando su experiencia aumente. Es recomendable buscar el consejo de un abogado que sea experto en comercio internacional.

#### **13.3.1. BREVE LISTA DE CONTROL PARA ACUERDOS**

##### **1) Información básica:**

- a. la fecha del acuerdo,
- b. la identidad y autoridad negociadora de las partes del acuerdo,
- c. el propósito del acuerdo.

##### **2) Enfoque del acuerdo:**

- a. distribuidores o agentes,
- b. contratistas independientes o empleados,
- c. derechos exclusivos o no exclusivos en el territorio,
- d. producto(s) que serán cubiertos por el acuerdo,
- e. el derecho de representar productos adicionales, líneas complementarias o líneas competitivas.

##### **3) Territorio:**

- a. el alcance geográfico del territorio,
- b. los derechos del exportador,
- c. la exclusividad de ventas en el territorio, en relación con otros fuera del territorio,
- d. el derecho o intención de expandirse a otros territorios.

##### **4) Deberes del exportador:**

- a. referencia de consultas de ventas a los representativos,



- b. acomodación de precios, información técnica y general del producto, incluyendo especificaciones, folletos y catálogos,
- c. el mantenimiento de representantes al tanto de nuevos productos o procesos de desarrollo que puedan tener potencial para mercados foráneos,
- d. el mantenimiento de actualizaciones y modificaciones del producto en acuerdo,
  - e. la provisión de asistencia técnica, capacitación y orientación sobre el producto, almacenamiento, manipulación, mercadeo e instalación,
  - f. provisión de costos actualizados y horarios de carga (charge schedules) para los anteriores
  - g. llenar todas las órdenes prontamente de acuerdo con el contrato,
  - h. tener el derecho de hacer ventas directas y dar crédito a los representantes.

**5) Deberes de los representantes de ventas (distribuidor o agente):**

- a. Use sus mejores esfuerzos para vender y promover el producto.
- b. Logre cuotas de compra o venta.
- c. Represente el producto en ferias o exposiciones comerciales.
- d. Ponga limitaciones a los derechos para garantizar el producto dentro del territorio.
- e. Reporte y pronostique ventas.
- f. Mantenga una lista de clientes.
- g. Rinda un control de inventario.
- h. Rinda un control de calidad.
- i. Restrinja el uso de marcas.
- j. Asegure la confidencialidad y protección de los derechos de propiedad intelectual o industrial.
- k. Procure previa autorización para el etiquetado, embalaje, empaque y marcado.
- l. Reporte regularmente los cambios actuales y anticiparlos para las condiciones del mercado.

**6) Precios y términos:**

- a. base de precios,
- b. periodos de cuotas y frecuencia de variantes,
- c. pagos del representante al exportador,
- d. pagos del exportador al representante,
- e. muestras y políticas de pago,
- f. términos y modos de pago.

**7) Entrega:**

- a. términos y lugar,
- b. transporte, seguros y fechas de embarque,
- c. entrega de envíos parciales,
- d. razones de atrasos o no entrega,
- e. transferencia de propiedad,
- f. portador de riesgo o pérdida,
- g. notificaciones requeridas.

**8) Inspección:**

- a. lugar,
- b. agencias independientes que inspeccionan productos o inventarios,
- c. periodo de notificación con respecto a mercancía defectuosa,
- d. políticas de retorno, reparación o almacenaje,
- e. políticas de pólizas reparación, crédito o reemplazo.

**9) Garantía:**

- a. garantía del exportador para los representantes,
- b. garantía del representante para los clientes,
- c. responsabilidades de proveer servicios de garantía,
- d. variaciones de garantías por tipos de venta,
- e. repartir gastos de garantía,
- f. indemnización para el fabricante y el “eximir de responsabilidades” del representante.

**10) Derechos de propiedad intelectual e industrial:**

- a. conocimiento de la propiedad del exportador de todos los derechos en marcas, nombres comerciales, patentes, derechos de producción y documentación, y literatura relacionada.
- b. responsabilidad de obtener patentes foráneas, marcas y derechos de producción.
- c. alcance de permisos para el uso de los representantes.
- d. mantener procedimientos para confidencialidad y protección de derechos de propiedad intelectual.
- e. responsabilidad de reportar, procesar o de lo contrario, prevenir incumplimiento o revelaciones no autorizadas, y el uso y costo de estos procedimientos.

**11) No competencia:**

- a. productos compitiendo o similares dentro o fuera del territorio,
- b. alcance geográfico de restricciones después de terminación,

- c. período de tiempo de restricciones de no competencia después de terminación.
- d. restricciones en revelación de derechos de propiedad intelectual o industrial y otras formas de información confidencial y propietaria.

**12) Contabilizando:**

- a. contabilizar periódicamente,
- b. contenido sustancial,
- c. documentos para aportar,
- d. inspección y auditorías independientes.

**13) Asignación de deberes**

- a. derechos y responsabilidades con respecto a publicidad,
- b. derechos y responsabilidades con respecto al remarketing (remarketing),
- c. derechos y restricciones en asignaciones,
- d. responsabilidades sobre el financiamiento de ventas y la recolección de cuentas por pagar.

**14) Aprobaciones gubernamentales**

- a. responsabilidad por el control de conformidades y licencia de exportación,
- b. responsabilidad por el cumplimiento de todas las restricciones, cualquiera sea el tipo y naturaleza,
- c. responsabilidad por obtener y cumplir con todos los permisos y licencias necesarias para importar,
- d. responsabilidad por obtener y cumplir con todas las licencias y permisos necesarios del mercado.

**15) Periodos y terminación:**

- a. períodos (meses, años) del acuerdo,
- b. renovación (no automática)
- c. períodos del aviso,
- d. terminación sobre el fracaso para acordar sobre:
  - cuotas
  - precios
  - productos incluidos o excluidos
  - otras bases
- e. terminación por causa:
  - fracaso de cumplir con la cuota.
  - periodo luego del fracaso, para cubrir la cuota.
  - cese de negocios por cualquiera de las partes.
  - fracaso al renovar o asegurar permisos y licencias requeridas.

- cambios a leyes de impuestos o control monetario, causando un cambio adverso al material, y poniendo una carga excesiva en una o ambas partes.
- violación del periodo del acuerdo y fallo para restablecerlo.
  - f. procedimientos en terminación:
- pago de todas las cuentas en deuda,
- retorno de todas las marcas registradas e información confidencial,
- retorno de toda la literatura del producto, folletos, lista de precios, herramientas de ventas y otras ayudas,
- discontinuación del uso de marcas e indicadores de afiliación,
- la opción de los exportadores de adquirir inventarios,
- retorno de toda la mercancía consignada.
- lista de todas las cuotas pendientes y órdenes para el exportador, y crédito en esas pendientes para el representante.

**16) Resolución de disputas:**

- a. negociaciones amigables,
- b. mediación,
- c. arbitraje por una asociación de arbitraje designada,
- d. arbitraje bajo reglas específicas de arbitraje,
- e. ejecución de los laudos y de su jurisdicción,
- f. recuperación de costos y gastos por parte de la parte predominante,
- g. lugar de la ley de administración del contrato.

**17) Limitación en daños:**

- a. responsabilidad por atrasos,
- b. daños indirectos o daños consecuentes,
- c. responsabilidad de cada parte por sus propios gastos de operación.

**18) Cláusula de integración:**

- a. “Este acuerdo contiene el entendimiento completo entre las partes y reemplaza y suplanta todas las declaraciones y entendimientos escritos u orales previos; no hay ningún otro acuerdo, representación o garantías no establecida aquí”.

**19) Avisos y firmas:**

- a. modo de comunicación y horarios,
- b. nombres y direcciones de aquellos que reciben avisos,
- c. firmas autorizadas.

## 14. ENLACES DE INTERÉS

Acuerdo de Libre Comercio de América del Norte (NAFTA)

<https://can-mex-usa-sec.org/>

---

Asamblea Legislativa

<http://www.asamblea.go.cr/>

---

Asociación Bancaria Costarricense (ABC)

<https://www.abc.fi.cr/>

---

Asociación de Cámaras Americanas de Comercio en Latinoamérica

<https://www.aaccla.org/>

---

Asociación de Empresas de Zona Franca de Costa Rica (AZOFRAS)

<https://www.azofras.com/>

---

Asociación de Estados del Caribe (AEC)

<http://www.acs-aec.org/>

---

Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)

<https://www.aladi.org/sitioaladi/>

---

Association of Southeast Asian Nations (ASEAN)

<https://asean.org/>

---

Banco Central de Costa Rica

<https://www.bccr.fi.cr/>

---

Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

<https://www.iadb.org/es>

---

Banco Mundial

<https://www.bancomundial.org/es/home>

---

Banco Nacional de Costa Rica

<https://www.bncr.fi.cr/>

---

Bolsa Nacional de Valores

<https://www.bolsacr.com/>

---

Cámara Costarricense Norteamericana de Comercio

<https://www.amcham.cr/>

Cámara Costarricense de la Construcción (CCC)

<https://www.construccion.co.cr/>

---

Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria (CACIA)

<http://www.cacia.org>

---

Cámara de Comercio Internacional (ICC)

<https://www.icccostarica.com/>

---

Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO)

<https://www.cadexco.org/>

---

Cámara de Industrias de Costa Rica

<https://cicr.com/>

---

Cámara de Comercio Exterior de Costa Rica y de Representantes de Casas Extranjeras (CRECEX)

<https://crecex.com/>

---

Cámara Nacional de Turismo (CANATUR)

<https://www.canatur.org/>

---

Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)

<https://www.catie.ac.cr/>

---

Centro de Comercio Internacional (ITC)

<https://intracen.org/>

---

Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE)

<https://www.cinde.org/>

---

Comunidad Andina (CAN)

<https://www.comunidadandina.org/>

---

Comunidad de Estados del Caribe (CARICOM)

<https://caricom.org/>

---

Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD)

<https://unctad.org/es>

---

Consejo Nacional de Concesiones (CNC)

<https://www.cnc.go.cr/>

---

Consejo Nacional de Producción (CNP)

<https://www.cnp.go.cr/>

Consejo Nacional para Investigaciones Científicas y Tecnológicas (CONICIT)

<http://www.conicit.go.cr/>

---

Contraloría General de la República (CGR)

<https://www.cgr.go.cr/>

---

Corporación Bananera Nacional (CORBANA)

<https://www.corbana.co.cr/>

---

Defensoría de los Habitantes de la República (DHR)

<http://www.dhr.go.cr/>

---

Escuela Agrícola de la Región Tropical Húmeda (EARTH)

<https://www.earth.ac.cr/es/>

---

Escuela de Economía, Universidad Nacional

<https://www.economia.una.ac.cr/index.php/es/>

---

Ferias comerciales en Cantón, China

<https://www.cantonfair.org.cn/en/>

---

Fondo Monetario Internacional (FMI)

<https://www.imf.org/es/Home>

---

Foro de Cooperación Económica de Asia-Pacífico (APEC)

<https://www.apec.org/>

---

Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE)

<https://www.incae.edu/es/inicio>

---

Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP)

<https://icap.ac.cr/>

---

Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados (ICAA, AYA)

<https://www.aya.go.cr/>

---

Instituto Costarricense de Electricidad (ICE)

<https://www.grupoice.com/>

---

Instituto Costarricense de Turismo (ICT)

<http://www.ict.go.cr/es/>

---

Instituto de Fomento y Asesoría Municipal (IFAM)

<http://www.ifam.go.cr/>

---



Instituto de Investigaciones en Ciencias Económicas, Universidad de Costa Rica (IICE)

<https://iice.ucr.ac.cr/>

---

Instituto del Café de Costa Rica (ICAFE)

<http://www.icafe.cr/>

---

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)

<https://iica.int/es>

---

Instituto Nacional de Aprendizaje (INA)

<https://www.ina.ac.cr/>

---

Instituto Nacional de Biodiversidad (INBio)

<https://inbio.ac.cr/>

---

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC)

<https://www.inec.cr/>

---

Instituto Nacional de Seguros (INS)

<https://www.ins-cr.com/>

---

Instituto para la Integración de América Latina y el Caribe (INTAL)

<https://www.iadb.org/es/intal/home>

---

Instituto Tecnológico de Costa Rica (ITCR)

<https://www.tec.ac.cr/>

---

International Organization for Standardization (ISO)

<https://www.iso.org/home.html>

---

Network Information Center (NIC)

<https://www.nic.cr/>

---

Market Place Costa Rica

<https://marketplace-cr.net/>

---

Mercado Común del Sur (MERCOSUR)

<https://www.mercosur.int/>

---

Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG)

<http://www.mag.go.cr/>

---

Ministerio de Ciencia, Innovación, Tecnología y Telecomunicaciones (MICITT)

<https://www.micitt.go.cr/>

---

Ministerio de Comercio Exterior (COMEX)

<https://www.comex.go.cr/>

---

Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC)

<https://www.meic.go.cr/>

---

Ministerio de Hacienda

<https://www.hacienda.go.cr/>

---

Ministerio de Obras Públicas y Transportes (MOPT)

<http://www.mopt.go.cr/>

---

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)

<https://www.mideplan.go.cr/>

---

Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto (RR. EE.)

<https://www.rree.go.cr/>

---

Ministerio de Salud

<https://www.ministeriodesalud.go.cr/>

---

Ministerio de Seguridad Pública (MSP)

<https://www.seguridadpublica.go.cr/>

---

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS)

<https://www.mtss.go.cr/>

---

Ministerio del Ambiente y Energía (MINAE)

<https://minae.go.cr/>

---

Oficina Nacional de Normas y Unidades de Medida (ONNUM)

<https://lcm.go.cr/>

---

Organización de las Naciones Unidas (ONU)

<https://www.un.org/es/about-us>

---

Organización Internacional del Trabajo (OIT)

<https://www.ilo.org/global/lang--es/index.htm>

---

Organización Mundial de Aduanas (OMA)

<http://www.wcoomd.org/>

---

Organización Mundial del Comercio (OMC)

<https://www.wto.org/indexsp.htm>

---

Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo (OECD)

<https://www.oecd.org/>

---

Páginas Amarillas de Costa Rica

<https://www.kolbi1155.com/>

---

Presidencia de la República

<https://www.presidencia.go.cr/>

---

Procuraduría General de la República de Costa Rica

<https://www.pgr.go.cr/>

---

Programa de Simplificación de Trámites

<https://tramitescr.meic.go.cr/>

---

Programa Estado de la Nación

<https://estadonacion.or.cr/>

---

Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER)

<https://www.procomer.com/>

---

Radiográfica Costarricense S.A. (RACSA)

<https://www.racsa.go.cr/>

---

Registro Nacional (RN)

<http://www.registronacional.go.cr/>

---

Reglamentos Técnicos de Costa Rica (REGLATEC)

<https://www.reglatec.go.cr/>

---

Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA)

<https://www.sieca.int/>

---

Servicio de Comercio Exterior de Estados Unidos en Costa Rica

<https://www.buyusa.gov/costarica/>

---

Sistema Costarricense de Información Jurídica

<http://www.pgrweb.go.cr/scij/main.aspx>

---

Sistema de Información del Sector Agropecuario Costarricense (INFOAGRO)

<http://www.infoagro.go.cr/>

---

Sistema de Información Empresarial (SIEC)

<https://www.siec.go.cr/>

---

Sistema de Información sobre Comercio Exterior de la Organización de Estados Americanos

[http://www.sice.oas.org/default\\_p.asp](http://www.sice.oas.org/default_p.asp)

---

TradePort Facilitates Global Trade

<https://www.tradeport.org/>

---

Trámites en Costa Rica, Trámite ¡Ya!

<https://tramiteya.go.cr/>

---

Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones de la Empresa Privada (UCCAEP)

<https://www.uccaep.or.cr/>

---

Unión Europea

[https://european-union.europa.eu/index\\_es](https://european-union.europa.eu/index_es)

---

Universidad de Costa Rica (UCR)

<https://www.ucr.ac.cr/>

---

Universidad Estatal a Distancia (UNED)

<https://www.uned.ac.cr/>

---

Universidad Nacional de Costa Rica (UNA)

<https://www.una.ac.cr/>

---

Universidad Técnica Nacional (UTN)

<https://www.utn.ac.cr/>

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alianza del Pacífico. (2022) ¿Qué es la Alianza del Pacífico? Consultado en línea en:  
<https://alianzapacifico.net/que-es-la-alianza/>

Asamblea Legislativa (2001). Ley N° 8114. Ley de Simplificación y Eficiencia Tributarias. N.º Gaceta 131. Alcance N° 53. Consultado en línea en:  
[http://www.pgrweb.go.cr/SCIJ/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=46631&nValor3=99456&strTipM=FN](http://www.pgrweb.go.cr/SCIJ/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=46631&nValor3=99456&strTipM=FN)

Asamblea Legislativa (2012) Ley 9036. Transforma el Instituto de Desarrollo Agrario (IDA) en el Instituto de Desarrollo Rural (INDER) y Crea Secretaría Técnica de Desarrollo Rural. N.º Gaceta 103. Consultado en línea en:  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=72582&nValor3=109678&strTipM=FN](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=72582&nValor3=109678&strTipM=FN)

Asamblea Legislativa. (03 de abril de 1992) Ley N° 7293. Ley Reguladora de Exoneraciones Vigentes, Derogatorias y Excepciones. N.º Gaceta 66. Consultado en línea en:  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=32135&nValor3=92927&strTipM=FN](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=32135&nValor3=92927&strTipM=FN)

Asamblea Legislativa. (03 de diciembre del 2018). Ley N° 9635. Ley de Fortalecimiento de las finanzas públicas. N.º Gaceta 225. Alcance N° 202. Consultado en línea en:  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=87720&nValor3=0&strTipM=FN](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=87720&nValor3=0&strTipM=FN)

Asamblea Legislativa. (20 de octubre de 1995) Ley N° 7557. Ley General de Aduanas. N.º Gaceta 212. Consultado en línea en:  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=25886&nValor3=89979&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=25886&nValor3=89979&strTipM=TC)

Asamblea Legislativa. (2000) Ley N° 7972. Impuestos sobre Cigarrillos y Licores para Plan de Protección Social. N.º Gaceta 250. Alcance N° 105. Consultado en línea en:  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=41967&nValor3=0&strTipM=FN](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=41967&nValor3=0&strTipM=FN)

Asamblea Legislativa. (2005) Ley N° 4961. Reforma Tributaria y Ley de Consolidación de Impuestos Selectivos de Consumo. Consultado en línea en: [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=18507&nValor3=19746&strTipM=FN](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=18507&nValor3=19746&strTipM=FN)

Barrantes, Rodolfo. (2008). Presidente del Consejo de Administración de la Cooperativa Dos Pinos. Entrevista publicada en El Financiero No. 658. “Dos Pinos comprará en el istmo”. Costa Rica.

BCCR. (2019) Comunicado de Política Monetaria. San José: Banco Central de Costa Rica.

BCCR. (2019). Evolución del PIB Real y la Balanza de Pagos en el primer trimestre de 2019. Recuperado de: [https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Documentos/Sector%20Producci%C3%B3n%20y%20Empleo/Evoluci%C3%B3n%20PIB%20trimestral/Evolucion\\_PIB\\_Real%20\\_y\\_Sector\\_externo\\_I2019.pdf](https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Documentos/Sector%20Producci%C3%B3n%20y%20Empleo/Evoluci%C3%B3n%20PIB%20trimestral/Evolucion_PIB_Real%20_y_Sector_externo_I2019.pdf)

BCIE. (2022) Iniciativa DINAMICA. Consultado en línea en: <https://www.bcie.org/modalidades-e-instrumentos-financieros/intermediacion-financiera/programas-de-mipyme/iniciativa-dinamica>

BCIE. (2022) Programa de Apoyo a la MiPyME. Consultado en línea en: <https://www.bcie.org/modalidades-e-instrumentos-financieros/intermediacion-financiera/programa-de-apoyo-a-las-mipymes>

BCIE. (2022) Programa de Comercio Exterior. Consultado en línea en: <https://www.bcie.org/modalidades-e-instrumentos-financieros/intermediacion-financiera/programas-de-apoyo-a-la-competitividad/programa-de-comercio-exterior>

BCIE. (2022) Programa de Fomento a los Sectores Productivos. Consultado en línea en: <https://www.bcie.org/modalidades-e-instrumentos-financieros/intermediacion-financiera/programas-de-apoyo-a-la-competitividad/programa-de-fomento-a-los-sectores-productivos>

BID. (2022) BID INVEST. Consultado en línea en: <https://www.idbinvest.org/es>

BID. (2022) Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). Consultado en línea en: <https://www.iadb.org/es/resources-businesses/fondo-multilateral-de-inversiones>

Blackhurst, R. & Otten, A. (1996) Trade and Foreign Direct Investment. World Trade Organization.

Bourse, M. (2000) "Canada's deadly trade in Abestos". The South-North Development Monitor (March 25, 2000).

Business Quarterly, Vol. 55, No.3 – Canadá

COMEX (2019) Proceso de Integración Económica Centroamericana. Consultado en línea en: <https://www.comex.go.cr/tratados/centroam%3%A9rica/>

COMEX (2022) Proceso de Integración Económica Centroamericana. Consultado en línea en: <https://www.comex.go.cr/tratados/centroam%3%A9rica/>

COMEX. (2022) Tratados. Consultado en línea en: <https://www.comex.go.cr/tratados/>

COMIECO. (2006) Resolución 168-2006 (COMIECO XLIX): Reglamento Técnico Centroamericano N° RTCA 01.01.11:06 Cantidad de Producto en Preempacados.

Corporate Higher Education Forum. (1988) Going Global: Meeting the Need for International Business Expertise in Canada (Montreal: Corporate Higher Education Forum, 1988).

CRECEX. (2022). Costa Rica se posiciona como uno de los países de la OCDE con menos de restricciones al comercio de servicios. Consultado en línea en: <https://crecex.com/2022/03/09/costa-rica-se-posiciona-como-uno-de-los-paises-de-la-ocde-con-menos-restricciones-al-comercio-de-servicios/#:~:text=Seg%C3%BAn%20el%20%3%8Dndice%20de%20Restricci%C3%B3n,un%20ranking%20de%2050%20pa%C3%ADses>

Creighton University. (Spring 1990). Quarterly Journal of Business and Economics. Vol.22, No.4 – Vol.46, No.4. <https://www.jstor.org/stable/i40020591>

Cubero, Cristina. (2007). El impacto de la voz del cliente en la toma de decisiones de las empresas costarricenses. Universidad Estatal a Distancia. Escuela de Administración.

Sistema de Estudios de Posgrado, énfasis en Mercadeo Ejecutivo. Proyecto de Graduación. Costa Rica.

DHL. (2021). The Logistics Trend Radar. 5th Edition. Recuperado de: <https://www.dhl.com/content/dam/dhl/global/core/documents/pdf/glo-core-logistics-trend-radar-5thedition.pdf>

Dos Pinos. (2022) Cooperativa Dos Pinos. Consultado en línea en: <https://www.cooperativadospinos.com/>

Ducker, P. (1993) Post-Capitalist Society. New York: Harper Collins Publishers, Inc., 1993.

Elizondo, Caterina. (2009, 08 de noviembre). “Nuevo invento facilita el uso del bambú en construcción”. Aldea Global. La Nación. San José, Costa Rica

Elizondo, Caterina. (2009, 19 de agosto). “16 empresas ticas innovan con proyectos rentables”. Aldea Global. La Nación. San José, Costa Rica

Fatonah, S., Yulandari, A., & Wibowo, F. W. (2018, December). A review of e-payment system in e-commerce. In Journal of Physics: Conference Series (Vol. 1140, No. 1, p. 012033). IOP Publishing.

FMI. (2019) World Economic Outlook, April 2019: Growth Slowdown, Precarious Recovery. Washington D.C.: Fondo Monetario Internacional.

Fonseca, P. (2009, 15 de mayo) “Jóvenes del TEC crean ‘software’ para educar”. Aldea Global. La Nación. San José, Costa Rica. <https://www.nacion.com/ciencia/jovenes-del-tec-crean-software-para-educar/OPHDMW3DANF7NNDFCDJMZNPUUA/story/>

Fournier, R. (1996) Department of External Affairs and International Trade. Cross Border Investment: New Directions and Challenges (speech) (Ottawa: June 1996).

Fundación Embajada Abierta (2022, 10 de enero) RCEP: Arranca el mayor Tratado de Libre Comercio. Consultado en línea en: <https://www.embajadaabierta.org/post/rcep-arranca-el-mayor-tratado-de-libre-comercio>

George, Susan. (1993) “One Third in, Two-Thirds out”. National Population Quarterly (Spring 1993), pp.53-55. Canada.



Graham, J. & Herberger, R. (1983) “Negotiators abroad –don’t shoot from the hip”, Harvard Business Review, vol. 61, no.4 (July/August 1983).

IICA. (2010) Un nodo de cooperación sobre: la experiencia de Costa Rica en cooperativas agrícolas. IICA. San José, C.R.: IICA, 2010

INCAE (2019, 10 de octubre). Costa Rica ocupa el puesto 62 según el Informe Global de Competitividad. Consultado en línea en: <https://www.incae.edu/es/blog/2019/10/10/costa-rica-ocupa-el-puesto-62-segun-el-informe-global-de-competitividad.html#:~:text=Costa%20Rica%20se%20posiciona%20como,alto%20que%20el%20promedio%20latinoamericano>

INTECO. (2022) Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica. Consultado en línea en: <https://www.inteco.org/>

ISO. (2022). International Organization for Standardization. Consultado en línea en: <https://www.iso.org/home.html>

Jack, I. (2000) “EU has right to ban Canadian asbestos: WTO massive blow – Decision carries political overtones in Quebec”, The Financial Post (June 14, 2000)

Jiménez Fontana, P. (2019) Balance de Oportunidades, Estabilidad y Solvencia Económicas 2019. Programa Estado de la Nación. Recuperado de: <https://hdl.handle.net/20.500.12337/7799>

Meneses, K. y Córdova, G. (2019) Crecimiento, empleo y sector externo en Costa Rica. Ponencia preparada para el Informe Estado de la Nación 2019. San José: PEN.

MICITT. (2008). Atlas para la Innovación en Costa Rica.

Naciones Unidas (1987) Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (Comisión Brundtland): Nuestro Futuro Común ONU (11/12/1987).

Naciones Unidas. (2005, 24 de febrero) World population to increase by 2.6 billion over next 45 years, with all growth occurring in less developed regions. Press Release

- POP/918. Consultado en línea en:  
<https://www.un.org/press/en/2005/pop918.doc.htm>
- OMC (2019). Examen estadístico del comercio mundial 2019. Recuperado de:  
[https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/wts2019\\_s/wts2019\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/wts2019_s/wts2019_s.pdf)
- OMC. (2022). Entender la OMC. Lo que propugnamos. Consultado en línea en:  
[https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/what\\_stand\\_for\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/what_stand_for_s.htm)
- Órgano de Examen de las Políticas Comerciales (2019, 24 de julio). Examen de Políticas Comerciales de Costa Rica. Informe de la secretaría de la OMC. Recuperado de:  
[https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/tpr\\_s/s392\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/tpr_s/s392_s.pdf)
- Pattoni, Jorge. (2007). Gerente General de la Cooperativa Dos Pinos. Entrevista publicada en El Financiero No.622. “Competencia obliga a cambios en Dos Pinos”. Costa Rica.
- Poder ejecutivo (2003). Código Aduanero Uniforme Centroamericano (CAUCA). Decreto Ejecutivo N° 31347 del 10 de setiembre del 2003, Gaceta N° 174. Recuperado de:  
[http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=51445&nValor3=55622&strTipM=TC](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&nValor1=1&nValor2=51445&nValor3=55622&strTipM=TC)
- Pro-Chile (2011) Modificaciones efectuadas a las reglas Incoterms® 2010 con respecto a los Incoterms 2000. Recuperado de:  
<http://www.zulueta.cl/archivos/Incoterms2011.pdf>
- Procomer (2021) Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE). Consultado en línea en:  
<https://www.vuce.cr/>
- PROCOMER. (2020) Anuario Estadístico 2020. Consultado en línea en:  
<https://www.procomer.com/exportador/documentos/anuario-estadistico-2020/>
- PROCOMER. (2021) Anuario Estadístico 2021. Consultado en línea en:  
<https://www.procomer.com/exportador/documentos/anuario-estadistico-2020/>
- Programa Estado de la Nación (PEN) (2019). Informe Estado de la Nación 2019. Recuperado de:  
[https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2019/11/informe\\_estado\\_nacion\\_2019.pdf](https://estadonacion.or.cr/wp-content/uploads/2019/11/informe_estado_nacion_2019.pdf)

Reich, R. (1992). *The work of nations: preparing ourselves for 21st century capitalism*. New York: Vintage Books, 1992.

Rodríguez, D. et al. (2009) *Logística para la Exportación de productos agrícolas, frescos y procesados*. Serie Agronegocios: Cuadernos de Exportación. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura. Costa Rica.

SINCYT (2022). *Sistema de Información Nacional de Ciencia y Tecnología*. Consultado en línea en: <https://www.sincyt.go.cr/>

UNCTAD. (2009) *Guía de cooperación técnica de la UNCTAD*. Recuperado de: [https://unctad.org/es/docs/dom20092\\_sp.pdf](https://unctad.org/es/docs/dom20092_sp.pdf)

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2017) *Módulo 7: Marketing*. Ginebra 2017.

United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2018) *Fomento de los beneficios para el desarrollo del comercio electrónico y las plataformas digitales*. Recuperado de: [https://unctad.org/system/files/official-document/tdb\\_ed2d2\\_es.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/tdb_ed2d2_es.pdf)

United Nations. (1990) *Global Outlook 2000: An Economic, Social, and Environmental Perspective* (New York: United Nations, 1990).

VisualTrans (2022, 15 de enero). *Incoterms 2020: Cambios y actualizaciones, vigentes en 2022*. Recuperado de: <https://visualtrans.com/noticias/incoterms-2020-cambios-y-actualizaciones/>



UNIVERSIDAD DE COSTA RICA



**CICAP**

Centro de Investigación y  
Capacitación en  
Administración Pública