

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS  
AMÉRICAS**

**ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES**

**Trabajo Final de Graduación**

**Para optar por el grado de Licenciatura en Relaciones  
Internacionales con énfasis en Comercio Exterior**

**Propuesta de una adecuada logística de exportación para la  
Panadería la Zarcereña hacia el mercado nicaragüense,  
periodo 2015-2016**

**ELABORADO POR: PAULINA ARCE SALAZAR**

**San José, Abril, 2017**

## Contenido

<b>CONTENIDOS DE TABLAS .....</b>	<b>10</b>
<b>CONTENIDO DE IMÁGENES Y FIGURAS.....</b>	<b>11</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>12</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO I: ELEMENTOS HISTÓRICOS, EMPÍRICOS, TEÓRICOS Y METODOLÓGICOS DE LA “PROPUESTA DE UNA ADECUADA LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN PARA LA PANADERÍA LA ZARCEREÑA AL MERCADO NICARAGÜENSE, CON BASE A LA EXPERIENCIA 2015-2016.” .....</b>	<b>15</b>
JUSTIFICACIÓN .....	15
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	17
OBJETIVOS.....	21
<i>Objetivo General.</i> .....	21
<i>Objetivos Específicos.</i> .....	21
PERSPECTIVA TEÓRICA .....	21
ESTRATEGIA METODOLÓGICA .....	27
<i>A. Plan General.</i> .....	27
Tipo de Investigación.....	27
Delimitación espacial y temporal. ....	28
Tipo de fuentes.....	29
Fuentes primarias. ....	29
Fuentes secundarias. ....	29
Fuentes terciarias. ....	30
Tipo de técnica. ....	30
Unidad de análisis.....	30
Contexto de significación.....	30
<i>B. Operacionalización</i> .....	31
Variable dependiente: Logística. ....	31
Variable independiente: Mercado nicaragüense.....	31
<b>CAPÍTULO II: IMPORTANCIA DE LAS EXPORTACIONES Y SUS ASPECTOS BÁSICOS DENTRO DEL COMERCIO INTERNACIONAL, ASÍ COMO SU PAPEL EN EL DESARROLLO DE COSTA RICA.....</b>	<b>32</b>
ORIGEN DEL COMERCIO INTERNACIONAL Y SU ESTRUCTURA ACTUAL .....	32
TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL.....	33
<i>El Mercantilismo.</i> .....	33
<i>Ventaja Absoluta de Adam Smith.</i> .....	34
<i>Ventaja Comparativa de David Ricardo.</i> .....	34
<i>Teoría de Heckscher-Ohlin.</i> .....	35
<i>Nueva Teoría del Comercio Internacional.</i> .....	35
<i>Entes reguladores del Comercio Internacional.</i> .....	36
IMPORTANCIA DEL COMERCIO Y DE LAS EXPORTACIONES PARA COSTA RICA.....	38

<i>Modelos de desarrollo económico de Costa Rica</i> .....	38
Modelo Agroexportador.....	39
Modelo de sustitución de importaciones.....	40
Modelo de Promoción de Exportaciones.....	41
REALIDAD ACTUAL DE LAS EXPORTACIONES EN COSTA RICA.....	43
<i>Instituciones y Organismos de Costa Rica que intervienen en el proceso de Exportación</i> .....	45
Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (COMEX).....	45
Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER).....	46
Dirección General y de Aduanas (DGA).....	46
Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC).....	46
Bancos.....	47
Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).....	47
Ministerio del Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET).....	47
Ministerio de Salud (MS).....	48
Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO).....	48
IMPORTANCIA PARA LAS EMPRESAS COSTARRICENSES DE EXPANDIRSE A MERCADOS EXTERNOS.....	48
<i>El proceso de internacionalización de las empresas costarricenses</i> .....	49
Aspectos Generales del Proceso de Internacionalización.....	50
Mercados.....	51
Estrategias.....	52
Organización.....	54
Causas que conducen a la internacionalización de una empresa.....	54
Saturación del mercado interno del país de origen.....	54
Enfrentamiento a nuevos mercados procedentes del exterior.....	54
Búsqueda de mercados menos competitivos o en una etapa diferente del ciclo de vida del producto y/o servicio.....	54
Aparición de nuevos mercados sumamente atractivos.....	55
Incentivos gubernamentales y déficit comercial.....	55
Búsqueda de mercados más amplios sobre los que aprovechar las economías de escala.....	55
Diversificación del riesgo de operar en un mismo mercado.....	55
Seguimiento a un importante cliente en su aventura internacional.....	55
Búsqueda de fácil acceso a avances tecnológicos y materias primas.....	56
Vocación internacional de sus directivos.....	56
LA COMPETENCIA EN UNA ECONOMÍA GLOBALIZADA.....	56
<i>La competitividad en el marco internacional</i> .....	58
<b>CAPÍTULO III: HISTORIA, FUNCIONAMIENTO DE LA PANADERÍA LA ZARCEREÑA Y SU SITUACIÓN ACTUAL .... 60</b>	
RESEÑA HISTÓRICA DE LA PANADERÍA LA ZARCEREÑA.....	60
<i>Información General de la Panadería La Zarcereña</i> .....	62
Ubicación.....	62
Logo.....	63
Eslogan.....	63
Misión.....	63
Visión.....	63
Valores.....	63
Organigrama.....	64
Figura 2: “Organigrama Panadería La Zarcereña”.....	64
Junta Directiva.....	65
Personal administrativo.....	65
Responsabilidad Social.....	66

PRODUCCIÓN .....	67
<i>Productos</i> .....	67
<i>Tipos de clientes</i> .....	67
<i>Competencia Directa</i> .....	68
<i>Competencia Indirecta</i> .....	68
<i>Ventaja Competitiva</i> .....	69
<i>Estrategias de venta</i> .....	69
Producto.....	69
Precio.....	69
Promoción.....	71
Plaza.....	71
INTERNACIONALIZACIÓN DE LA PANADERÍA LA ZARCEREÑA.....	71
<i>Informe de ventas por producto de la Panadería la Zarcereña en Costa Rica</i> .....	74
<i>Datos sobre estadísticas de ventas actuales de la Panadería la Zarcereña en el</i> .....	75
<i>mercado nicaragüense</i> .....	76
LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN.....	78
<i>Proceso de exportación</i> .....	78
<i>Términos Internacionales de Comercio (Incoterms)</i> .....	90
<b>CAPÍTULO IV: ESTRUCTURA DE EXPORTACIÓN UTILIZADA POR LA “PANADERÍA LA ZARCEREÑA” DURANTE LOS AÑOS 2015-2016 Y LAS POSIBILIDADES DE TRANSFORMACIÓN .....</b>	<b>78</b>
MODELO DE EXPORTACIÓN ACTUAL DE LA PANADERÍA LA ZARCEREÑA HACIA EL MERCADO NICARAGÜENSE .....	94
<i>Modelo de Exportación de la Panadería La Zarcereña</i> .....	94
<i>Diagrama de la estructura de exportación actual de la Panadería La Zarcereña</i> .....	95
<i>Estrategia de venta en Nicaragua</i> .....	75
<i>Diagrama de la estructura de exportación de alimentos procesados, vía terrestre, de</i> .....	99
<i>Costa Rica a Nicaragua</i> .....	99
<i>Diagrama de la estructura de exportación que pretende desarrollar la Panadería La</i> .....	103
<i>Zarcereña</i> .....	103
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>106</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>109</b>
<b>BLOGRAFÍA .....</b>	<b>111</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>116</b>
ANEXO 1 .....	116
DOCUMENTO DE REGISTRO DE EXPORTADORES Y FIRMAS AUTORIZADAS (ELECTRÓNICO) .....	116
ANEXO 2 .....	117
FORMULARIO DE INSCRIPCIÓN DE PERSONAL.....	117
ANEXO 3 .....	118
CERTIFICADO DE REGISTRO DE ALIMENTOS EN RAMP.....	118
ANEXO 4 .....	119
CARTA PORTE, PANADERÍA LA ZARCEREÑA.....	119
ANEXO 5 .....	119
DECLARACIÓN ÚNICA ADUANERA (DUA), PANADERÍA LA ZARCEREÑA .....	119
ANEXO 6 .....	120

DECLARACIÓN ÚNICA ADUANERA (DUA) TRAMITADO, PANADERÍA LA ZARCEREÑA .....	120
ANEXO 7 .....	121
DECLARACIÓN ÚNICA DE MERCANCÍAS PARA EL TRÁNSITO ADUANERO INTERNACIONAL TERRESTRE (DUT), PANADERÍA LA ZARCEREÑA .....	121
ANEXO 8 .....	124
FACTURA COMERCIAL, PANADERÍA LA ZARCEREÑA .....	124
ANEXO 9 .....	125
LISTA DE EMPAQUE, PANADERÍA LA ZARCEREÑA .....	125
ANEXO 10 .....	126
FORMULARIO ADUANERO ÚNICO CENTROAMERICANO (FAUCA), PANADERÍA LA ZARCEREÑA.....	126
ANEXO 11 .....	127
MANIFIESTO DE CARGA, PANADERÍA LA ZARCEREÑA .....	127
ANEXO 12 .....	128
ENTREVISTA A LA LICDA. EN COMERCIO INTERNACIONAL Y PROFESORA DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS, GINA VALERIO. ....	128
ANEXO 13 .....	130
ENTREVISTA AL GERENTE GENERAL DE LA PANADERÍA LA ZARCEREÑA, RODRIGO ROJAS BARQUERO .....	130

## Contenidos de Tablas

Tabla 1: Costa Rica: Exportaciones 1965-1997.....	p.40
Tabla 2: “Valor de las exportaciones en dólares, según principales productos II Trimestre (cifras absolutas y relativas)”.....	p.42
Tabla 3: Personal Administrativo de la Panadería La Zarcereña.....	p.63
Tabla 4: “Precios de los Palitos en Walmart, Diciembre 2015 y Enero 2016”.....	p.68
Tabla 5: Informes de ventas por producto y por cliente de la Panadería La Zarcereña a Distribuidora La Zarcereña, de Octubre 2016 a Febrero del 2017.....	p.72
Tabla 6: Informe de ventas por producto, desde 2016-10-01 hasta 2017-02-28.....	p.73
Tabla 7: Comprobante de pago SIVUCE TICA.....	p.77
Tabla 8: Incoterms 2010.....	p.87

## Contenido de Imágenes y Figuras

Figura 1: “Exportaciones costarricenses en millones de dólares”.....	p.43
Figura 2: “Organigrama Panadería La Zarcereña”.....	p.62
Cuadro 1: Requisitos básicos para etiquetas.....	p.81
Cuadro 2: Repartición de los costes según el Incoterm negociado en el contrato.....	p.88
Figura 3: Diagrama actual de exportación de la Panadería La Zarcereña.....	p.92
Figura 4: Trámite para una exportación.....	p.98
Figura 5: Trámite de estructura de exportación pensada por la Panadería La Zarcereña....	p.100

## Resumen Ejecutivo

En la actualidad del Comercio Internacional y de sus relaciones, surgen nuevos pilares importantes que intervienen en la economía de los países en desarrollo con sus intercambios comerciales, como lo es el caso de empresas nacionales que se encuentran en constante evolución. Este es el caso de la Panadería La Zarcereña que inicia como una pequeña empresa de carácter familiar y que en veinticinco años experimentó un rápido crecimiento hasta decidir en el año 2015, iniciar su proceso de internacionalización, abriendo sus horizontes hacia el mercado nicaragüense.

La Panadería acude a una Agencia Aduanal, llamada únicamente para efectos de la investigación, como Impex Costa Rica. Durante poco más de un año, se llevaron a cabo las primeras exportaciones con gran éxito en sus ventas; sin embargo la Panadería no se muestra satisfecha con la labor de la Agencia Aduanal, debido a que consideran que invierten una cantidad de dinero considerable con su contratación y que eventualmente podrían ahorrar, pero sobre todo porque no toman los cuidados necesarios para tratar con un producto tan delicado como lo es el pan, además de que la Agencia afecta la imagen de la empresa, una de sus mayores ventajas en el mercado. Es por esto que a nivel de Gerencia, surge la idea de realizar las exportaciones sin ningún intermediario, ya que cuentan con los recursos necesarios para poder llevarlo a cabo de manera autónoma.

La investigación es de carácter cualitativa, ya que básicamente describe la estructura actual de exportación que realiza la Panadería y la compara con la estructura normal que debería llevar a cabo si la exportación la hace por sus propios medios, esto con el objetivo de valorar sus posibilidades de transformación y viabilidad del modelo. Para esto además se desarrollan varios objetivos para lograr los cometidos, como definir los elementos empíricos, teóricos, históricos y metodológicos del tema en estudio, para después conocer la importancia de las exportaciones y sus aspectos básicos dentro del comercio internacional, así como su papel en el desarrollo de Costa Rica. Una vez esto, se describe la historia, el funcionamiento de la Panadería la Zarcereña y su situación actual con el fin de adentrar al lector en el tema central de la investigación y por último se analiza la estructura de exportación utilizada por la “Panadería la Zarcereña” durante los años 2015-2016 y las posibilidades de transformación.

A raíz de estos objetivos planteados, se concluyó que la Panadería puede llegar a ejecutar su cometido de realizar las exportaciones de manera autónoma, sin embargo esto únicamente puede realizarlo en el mercado nicaragüense, ya que cuentan con cierta experiencia, los recursos económicos y logísticos necesarios, además de la cercanía del mismo y de que posee cierta similitud con el comportamiento del mercado costarricense. Pero, si se desea participar en otros mercados internacionales, este modelo pierde viabilidad debido a su complejidad y otros aspectos que obstaculizan su realización objetiva.

## Introducción

La actividad comercial de las empresas es hoy día uno de los elementos responsables de la nueva configuración del escenario económico y de las sociedades a nivel internacional. El sector industrial cuenta con un papel preponderante para el progreso de los países desarrollados como en vías de desarrollo, por ser una de las actividades que más generan y aportan a la economía de estos.

Es por esto que en un mundo globalizado, en donde la competencia y los obstáculos son cada vez más agresivos, resulta necesario fortalecer la actividad comercial por medio de la internacionalización de las empresas. La actuación en nuevos mercados internacionales les permite no sólo aumentar su prestigio e influencia en el mercado nacional, sino además ganar enormes beneficios como: garantizar su permanencia en el mercado, conquistar nuevos sectores y clientes, obtener mayores ganancias económicas, además de reducir los riesgos de dependencia, entre otros.

Este es el caso de la Panadería la Zarcereña, empresa ubicada en el cantón de Zarcero, en la provincia de Alajuela; esta es reconocida por ser una de las principales fuentes de empleo y responsables del progreso económico de la comunidad.

Su rápido crecimiento y éxito en el mercado nacional, le ha permitido la expansión hacia nuevos mercados, exportando actualmente a Nicaragua; no obstante esto lo hace por medio de una agencia aduanal, denominada Impex Costa Rica únicamente para efectos de la investigación, misma que según sus propios estudios le ha generado mayores gastos que beneficios en su proceso de internacionalización.

Es por lo anterior que es sumamente importante para la empresa, la creación de una logística de exportación y de transporte adecuada que le permita el comercio ágil, por sus propios medios y eventualmente el ahorro de sus recursos financieros.

## **Capítulo I: Elementos históricos, empíricos, teóricos y metodológicos de la “Propuesta de una adecuada logística de exportación para la Panadería la Zarcereña al mercado Nicaragüense, con base a la experiencia 2015-2016.”**

### **Justificación**

El estudio del Comercio Internacional es sumamente importante para la disciplina de las Relaciones Internacionales, debido a que el comercio desde sus orígenes se ha caracterizado por ser uno de los principales motores de interacción entre los Estados, por lo tanto se puede decir que uno es un complemento del otro y viceversa. No se podría explicar las relaciones entre los Estados si no se entienden su procedencia e intereses que la justifican.

Hoy día la configuración del Comercio Internacional está dada por el importante papel que representan las empresas, principalmente de carácter privado, en el desarrollo del mismo. “Una empresa es una asociación de personas que se unen para lograr objetivos en común y que desean a partir de esto obtener beneficios.” (Bacci, s.f)

Las empresas son los encargados de llevar a cabo el proceso de exportación, por lo tanto se puede decir que son la representación de los países en el escenario comercial. Son ellas también las que se ven beneficiadas, o no, con las políticas comerciales que sus gobiernos implementen. Esto explica por qué el comercio de países con un índice similar de desarrollo, difieren en cuanto a crecimiento y desarrollo.

Los gobiernos actuales se han percatado de la importancia de apoyar a las empresas para su inserción en el mercado exterior, por lo tanto se han enfocado en impulsar su proceso de internacionalización como pilar fundamental para el desarrollo comercial y económico.

Según el Sistema de Información Empresarial de Canarias (s.f) define el proceso de internacionalización como:

La unificación de los mercados, la estandarización de los productos, la homogeneización de los gustos y las necesidades de los consumidores en el mundo desarrollado, los nuevos canales de comunicación, distribución y venta, y

la cantidad y calidad de productos y servicios existentes, marcan una tendencia que lleva a la internacionalización de las empresas. (p.1)

Es decir, la internacionalización es básicamente las actividades que realiza una empresa fuera de los mercados nacionales con el objetivo de expandir sus influencias en otros externos.

Este proceso en Costa Rica, está muy relacionado con el desarrollo de las Mipymes (Micro, pequeñas y medianas empresas), ya que estas han sido de gran importancia para el desarrollo económico regional, gracias principalmente a la creación de empleos y debido a que usualmente las pequeñas y medianas empresas son las responsables del sustento de una comunidad entera.

Estas empresas no sólo contribuyen a nivel interno del país, sino que fomentan su participación y competencia a nivel internacional, así lo reconoce Miranda Sandí que se refiere a que: “las Pymes son fundamentales para el desarrollo social y el crecimiento económico de Costa Rica. Para que sea un sector dinámico con presencia significativa en las exportaciones, deben fortalecerse los instrumentos jurídicos, así como el apoyo en términos de infraestructura, financiamiento y capacitación.” (2008).

Es por esto que el Estado en los últimos años, ha reconocido no sólo el enorme valor de las Pymes, sino además de su internacionalización, ya que estos contribuyen un enorme aporte para la economía nacional, y sobre todo por su enorme beneficio al incursionar en el comercio internacional; por lo que se ha dado a la tarea no sólo de fortalecer estos aspectos, sino además de informar correctamente a los productores nacionales acerca de estos temas con la mayor objetividad posible (mediante Procomer) y de apoyar e incentivar a éste sector, durante todo el proceso comercial para lograr su óptimo avance y desarrollo.

Resulta importante entonces que las empresas decididas a exportar cuenten con las condiciones requeridas para su éxito en el mercado internacional; las mismas deben ser sometidas a rigurosas investigaciones internas y de mercado que les indiquen su estado y viabilidad para llevar el proyecto a cabo.

Este es el caso de la Panadería La Zarcereña, en el cantón de Zarcero, que representa la principal fuente de trabajo de la comunidad. Esta si bien no clasifica como una Pyme, debido a que sus características y tamaño la reconocen como una empresa grande, guarda una íntima

relación con estas, ya que su origen es de data reciente y por tanto también su proceso de desarrollo.

Esta empresa no sólo ha tenido un enorme éxito en el mercado nacional, sino también actualmente en el nicaragüense gracias a sus exportaciones, realizadas por medio de un agente aduanero que se encarga de todos los trámites requeridos. Sin embargo últimamente la empresa ha valorado sus posibilidades y se ha visto en la necesidad de independizarse y realizar el proceso de exportación y logística por sí mismos.

Hay que recalcar que este es un paso de suma importancia para cualquier industria y por tanto debe realizarse tomando en cuenta todos los detalles posibles para realizar esta labor de una manera exitosa.

Es por esto que el tema a desarrollar resulta fundamental no sólo para la Panadería en estudio, sino además para eventuales empresas y Pymes que quieran introducirse en el mercado internacional y que desean hacerlo sin ningún tipo de intermediario, por lo que contar con esta información les facilitaría la ejecución y sus posibles beneficios u obstáculos.

### **Planteamiento del problema**

El Comercio Internacional es y ha sido un pilar importante para el desarrollo de la humanidad y su evolución. Sin embargo hoy día éste no se asemeja en nada a su comienzo; Guerra Z. (2012) afirma que:

El Comercio internacional es el intercambio de bienes y servicios entre los habitantes de dos o más naciones que se da origen a salidas de mercancía (exportaciones) entradas de mercancías (importaciones) procedentes de otros países. Es un concepto amplio pues abarca el flujo de relaciones comerciales internacionales sin hacer referencia a un país en específico. Es decir “Es el conjunto de movimientos comerciales y financieros, y en general todas aquellas operaciones cualquiera que sea su naturaleza, que se realicen entre naciones, es un fenómeno universal que participan las diversas comunidades humanas. (p.1)

La autora de esta cita trata de resaltar que el concepto de “comercio internacional” abarca una gran cantidad de elementos y características, que incluso pueden variar dependiendo de los países o lugares en cuestión; su complejidad aumenta cada vez más gracias a los diferentes contextos suscitados durante la historia, ya que el comercio responde según las necesidades de los consumidores, necesidades que sufren constantes cambios y transformaciones en muy poco tiempo. Lo que antes representaba un simple trueque entre dos o más personas, hoy se traduce en un sinnúmero de medios, mecanismos, idiomas y tendencias que hay que tomar en cuenta para el mismo fin.

Es por esto que los países (unidos e inmersos en la globalización), han optado por poner todas sus oportunidades de desarrollo en aras del intercambio global cuya dinámica consiste básicamente en poner en disposición las riquezas que se poseen, crear industrias que generen ganancias, y por ende crecimiento económico y desarrollo humano que garantice la prosperidad. Es así como se ha ejecutado este proceso, adoptando, por supuesto, los nuevos elementos originados por la tecnología y otras variables involucradas; por lo tanto y según su efectividad, se puede reconocer que el comercio internacional facilita e incrementa la capacidad productiva de un país y contribuye a la estabilidad económica y de la sociedad. Además de que exige la actualización sobre todos los aspectos: normas, requisitos, y sobre todo innovaciones que permitan estar a la vanguardia y ser más competitivos.

No obstante, los países en desarrollo son los que poseen mayor número de obstáculos al tratar, no sólo de abrir sus fronteras al comercio, sino además a la hora de su permanencia y obtención de beneficios. Sin embargo a pesar de esto, también han percibido enormes avances y han adoptado algunos mecanismos que contribuyen con su desarrollo y crecimiento económico; como lo es el caso de las empresas exportadoras que hoy día representa un sector poderoso y de gran importancia no sólo para el avance de las regiones y comunidades, sino para el país en general.

Estas empresas representan uno de los mayores estimulantes de las economías de estos países, gracias a que: son fuentes de empleo, trabajan áreas específicas, contribuyen con el crecimiento de producción y servicios, juegan un papel importante dentro de las comunidades, entre muchos otros beneficios.

No obstante se hace referencia también al desamparo de los gobiernos a este sector, y sobre todo en su proceso de internacionalización; por lo que este se puede decir que es una de las principales razones por la cual muchas empresas nacionales no tienen una participación activa o de peso dentro del comercio internacional. El difícil acceso al financiamiento, a la tecnología, al desarrollo de los recursos humanos y a la información sobre procesos y contactos en el exterior (*networking*), origina que muchas empresas costarricenses queden automáticamente excluidas de la dinámica de estos grandes mercados del exterior, en donde generalmente son las grandes empresas multinacionales las que lo determinan.

Por lo tanto resulta absolutamente necesario trabajar en políticas públicas que impulsen la intervención de estas empresas en el escenario internacional, con el fin de aumentar los beneficios económicos y de desarrollo, no sólo de los países emergentes, sino de la comunidad global en general.

Es por esto que se debe no sólo colaborar con el financiamiento y el desarrollo de las mismas, sino además con el incentivo para la creación de muchas empresas más, ya que se ha demostrado que es un pilar esencial para el crecimiento de la economía costarricense, lo cual lo han logrado en muchos casos por sus propios méritos. Y sumado a esto, hay que asegurar la permanencia de las mismas en el mercado internacional, y esto por medio de una estructura adecuada y óptima para cada tipo de empresa (según capacidad productiva y monetaria, mano de obra, objetivos, fines, entre otras).

Actualmente en el país los esfuerzos para la ayuda a las empresas, se ha enfocado en el fortalecimiento de las PYMES, para que una vez que estas logren establecerse en el mercado, inicien su proceso de internacionalización con las mejores herramientas. La ayuda en su mayoría, está enfocada en el acceso al financiamiento para su desarrollo. A pesar de que existen otros organismos que se encargan del apoyo a Pymes en cuanto a eficiencia, competitividad y permanencia en el mercado; prácticamente ninguno se especializa en el fortalecimiento de las mismas para el proceso de exportación. Hay que nombrar en este punto que muchas de las empresas costarricenses que hoy participan en el escenario internacional, lo hacen por medio de múltiples agentes aduaneros, omitiendo la posibilidad de ejecutar dichos procesos por sus propios medios, debido principalmente a desinformación, ya que muchas de ellas cuentan con la capacidad necesaria.

Según el Instituto Nacional de Comercio Exterior y Aduanas de México (s.f): “El plan de exportación es un requisito para exportar correctamente. Nos asistirá en la planeación de la viabilidad del negocio, así como para determinar mercados, competencia, precios del mercado internacional, productos en demanda, logística, y otras actividades necesarias durante la exportación.” (p.1) Una empresa entonces debe de estar enterada de todos y cada uno de los requisitos que conlleva un plan de exportación y sobre todo debe valorar si debe o no realizar la exportación por medio de un intermediario o por los suyos propios.

Costa Rica por su parte, cuenta con la Promotora de Comercio Exterior, que es la encargada de difundir la información pertinente acerca de los requisitos para la exportación e importación y del proceso en sí, sin embargo lo realiza de una forma muy general por lo que no ahonda en las situaciones particulares de las empresas, lo que muchas veces lleva al fracaso en la ejecución al intentar incursionar en el mercado internacional.

Por lo tanto, el principal aporte de esta investigación es contribuir con una empresa (misma que dejó de ser una PYME desde hace pocos años y por tanto le debe muchas de sus características) en la elaboración de un plan de logística de exportación y transporte; empresa que hoy día exporta al mercado Nicaragüense por medio de una agencia aduanal, sin embargo que se ha visto en la necesidad de valorar la realización de esta labor por sus propios medios, debido a múltiples obstáculos y diferencias con su intermediario.

En conclusión, se puede reconocer el desamparo por parte del gobierno en el proceso de internacionalización de las empresas, que se traduce en su poco o reducido apoyo para una participación más dinámica en el intercambio comercial internacional y su permanencia en el mismo; a pesar de que este sector industrial ha logrado enormes avances gracias a esfuerzos realizados de manera unilateral y por tanto hoy día brinda enormes aportes al PIB del país.

Resulta además necesario recalcar que la importancia del apoyo a este proceso de internacionalización, debe cifrarse no sólo en el ámbito financiero, sino además de logística, promoción y demás aspectos que le competen a la hora de realizar sus exportaciones, con el fin de que cuente con la estructura óptima para llevar a cabo este proceso mediante sus propios medios y capacidades, siempre y cuando esto sea lo más adecuado y viable.

## **Objetivos**

### **Objetivo General.**

Realizar una propuesta para una adecuada logística de exportación para la Panadería la Zarcereña hacia el mercado nicaragüense, período 2015-2016.

### **Objetivos Específicos.**

- 1- Definir los elementos empíricos, teóricos, históricos y metodológicos de una adecuada logística de exportación para la Panadería la Zarcereña hacia el mercado nicaragüense, período 2015-2016.”
- 2- Conocer la importancia de las exportaciones y sus aspectos básicos dentro del comercio internacional, así como su papel en el desarrollo de Costa Rica.
- 3- Describir la historia, el funcionamiento de la Panadería la Zarcereña y su situación actual.
- 4- Analizar la estructura de exportación utilizada por la “Panadería la Zarcereña” durante los años 2015-2016 y las posibilidades de transformación.

## **Perspectiva Teórica**

Esta investigación se desenvuelve dentro del contexto del Sistema Internacional como pilar general. Este sistema se ha caracterizado por ser un escenario sumamente cambiante y dinámico debido a que responde según el actuar de los actores que lo componen; según Marcel Merle: Estados, Organizaciones Internacionales y las Fuerzas transnacionales. La relación de estos “genera una configuración de poder (Estructura), dentro de la cual se produce una red compleja de interacciones (Procesos), de acuerdo a determinadas reglas (Abecasis, 2014, p.1).

Por lo tanto el sistema internacional está configurado por las interacciones de sus actores y por la influencia que ejercen unos sobre otros, influencia que genera una reconfiguración constante según el contexto mundial y que está determinada por el control de: la seguridad, la producción, las finanzas y los conocimientos.

La teoría plantea que la estructura del sistema de hoy día es Uni-Multipolar, según Abecasis 2014, quien la define como: “Unipolarmente a nivel militar área dominada por los Estados

Unidos y multipolar a nivel económico área dominada por diferentes bloques de los cuales surgen países dominantes o potencias emergentes.” (p.7)

Estados Unidos ha perdido su papel hegemónico en el escenario internacional, y los países se han visto fortalecidos con la idea de que en el Occidente gobierna el más fuerte por encima del más débil. Es a raíz de esta problemática que los Estados del mundo han entendido que la unión regional es la puerta para su desarrollo mutuo, integral e independiente. Estos bloques encuentran su soporte en las relaciones comerciales preferenciales principalmente.

Si bien es cierto las transnacionales representan un actor dentro del sistema internacional que generan gran influencia e importancia no sólo dentro de los países emergentes, sino además de los menos desarrollados; estos han sido también medios que ponen en desventaja la producción nacional y evidentemente crean mayor dependencia a los países poderosos. Es por esto que los bloques regionales así como los Estados, se han dado a la tarea de fortalecer sus sectores sensibles y de promover el desarrollo por medio de sus propias capacidades.

Debido a lo anteriormente expuesto, es de suma importancia para esta investigación el considerar dicho acontecimiento para su desarrollo, ya que es en este punto en donde se evidencia la necesidad de expandir y fortalecer la influencia de las empresas nacionales para contrarrestar esta problemática, mitigar las consecuencias y contribuir con el objetivo de desarrollo propio.

Como ya se mencionó, el Comercio Internacional es de gran importancia para el desarrollo nacional, de allí que la reconfiguración del nuevo sistema es de marcada trascendencia para esta investigación, por lo que también representa uno de sus pilares.

Este es el medio en donde las múltiples interacciones entre los países generan una dinámica de intercambio que produce en muchos casos situaciones de superioridad (por parte de los Países Desarrollados generalmente, y sumisión (por parte de los países en vías de desarrollo). No obstante a pesar de lo anterior, el comercio se reconoce como una herramienta que contribuye con el desarrollo y la estabilidad económica y social de los países, según sea su utilización.

La nueva teoría del Comercio Internacional que surge en los años setenta, establece la aparición de economías de escala (a mayores volúmenes de producción, menores costos y por ende mayor beneficio para los consumidores), y por tanto de la especialización de las

industrias. Los teóricos del nuevo comercio afirman que los países pueden exportar ciertos productos simplemente porque cuentan con una firma que entró por primera vez en una industria que sólo puede sostener a unas cuantas empresas. Gracias a que pueden obtener economías de escala los primeros en entrar en una industria pueden colocar un candado en el mercado mundial que desaliente los intentos de una eventual penetración por parte de otras empresas. Lo cual nos viene a ilustrar el por qué las grandes multinacionales son las que controlan el comercio, puesto que poseen mayores ventajas sobre las pequeñas.

Uno de los teóricos más importantes de esta premisa es el Premio Nobel de Economía 2008 Paul Krugman, él en su teoría la “Nueva Geografía Económica” expone que el comercio está determinado por la competencia imperfecta, es decir que está compuesta por economías de escala que causan que el mercado esté dominado por monopolios y oligopolios (el control en manos de pocas empresas), que tienen fuerte influencia sobre los precios de los productos, aspecto que afecta directamente al consumidor. No obstante y como paradoja, advierte también que este último es sensible a los precios bajos y por tanto toma ventaja de esta economía de escala empleada por las grandes empresas.

Este modelo supone que existen dos sectores productivos, la agricultura y la manufactura, y dos tipos de empleados, los agricultores y los trabajadores. Cada empresa del sector de las manufacturas utiliza economías de escala para producir una variedad de productos diferenciada, y utiliza a los trabajadores como único insumo para la producción. Mientras que el sector agrícola produce bienes homogéneos, y no utiliza economías de escala; asimismo utiliza los agricultores como único insumo para la producción. (Mayorga, 2008, p.82)

El apartado anterior explica la nueva configuración geográfica de los mercados a nivel regional, al originar una aglomeración en el centro (lugar de concentración de empleo y altas tecnologías) y aislando a las zonas periféricas; pero además expone la situación que enfrentan las empresas nacionales en el nuevo acontecer comercial, en el que están bajo los preceptos de las grandes multinacionales y transnacionales. No obstante hay que tener en consideración que hay países en los que son estas empresas el motor de la economía exportadora.

El dinamismo del comercio trajo a colación la participación de estas empresas en los procesos de intercambio mundial, y estas representan un motor importante para el impulso de la economía y el progreso sobre todo de los países en vías de desarrollo, por lo que no se puede dejar de lado su papel en el ámbito global. Sin embargo, estas sólo son vistas por los gobiernos como una minoría, por lo que no le otorgan el valor necesario en muchos de los casos, y se enfocan más en atraer grandes transnacionales y multinacionales.

La teoría de *“La vida en tres mundos”* explica el proceso de internacionalización y establecimiento de las empresas a través de la comparación con las etapas de vida humana de crecimiento y del acontecer diario (costumbres, valores, políticas, interacciones, entre otras); en una primera fase, durante la etapa infantil y de juventud, los padres son los encargados de la educación, y esta termina cuando la persona considera que puede adaptar sus propias ideas y creencias a su vida. En la segunda etapa (de 20-25 años), es donde se implementan decisiones individuales y se interactúa directamente con el mundo, aquí influyen las enseñanzas de la infancia. Y la tercera etapa comienza a partir de los 45-50 años y es en este punto en el que se trata de evitar que el mundo siga cambiando, y se empieza a discrepar acerca de cómo se vive en la actualidad (de alguna u otra manera la persona se siente desplazada y atrasada).

Aplicando los principios de esta teoría, una PYME que quiera crecer y permanecer debe poder competir hoy y a la vez estar preparándose para competir mañana. Una empresa debe estar en constante evolución hacia el futuro, eso supone dirigir la mirada hacia las generaciones venideras y adaptarse a lo que reclamaran como futuros consumidores. Cada vez las nuevas tecnologías toman mayor protagonismo en “el mundo” por lo tanto debemos adaptar nuestras PYMES a esa forma de entender el mundo, la sociedad y su comunicación.  
(Carrascosa, 2014)

No obstante a pesar de que el apartado anterior se refiere a las PYMES, esto se aplica de igual forma para todas las empresas nacionales en general, en donde el desamparo por parte del Gobierno es lo que les impide en gran medida la participación activa dentro del comercio y de la economía. En estas etapas cruciales de enseñanza y apoyo para el crecimiento óptimo de un infante, dejarlo a merced del mundo le traería enormes consecuencias y probablemente un

desarrollo inadecuado; así mismo ocurren con las empresas que no obtienen el mayor de los cuidados durante sus primeras etapas: acaban desapareciendo.

La teoría de la Jerarquía (*Pecking order*) de Myers y Majluf, “establece una ordenación a la hora de obtener financiación para nuevas inversiones. Esta jerarquía consiste básicamente en que las empresas optan preferentemente por la financiación interna, es decir, beneficios retenidos y amortización y, en caso de tener que recurrir a financiación externa optan, en primer lugar, por deuda y en último lugar, por ampliaciones de capital.” (Escalera, 2011, p. 49) Esta teoría ha sido recientemente aplicada para explicar el desarrollo de ciertas empresas, y se deduce de ella básicamente que estas tienen dificultad para acceder al mercado de capitales, por lo que les es difícil su inserción en mercados de mayor tamaño, situación por la cual es evidente su ausencia en el mismo.

“Las pequeñas y medianas empresas cuentan con diversas formas de capitalizarse: recursos propios, préstamos a bancos u otros y emisión de acciones. Sin embargo, utilizan de manera prioritaria el autofinanciamiento, y si este es insuficiente recurre al endeudamiento y solo en última instancia a la emisión de acciones.” (Meyer, 1994 citado por Salloum y Vigier, 2000). Varios estudios han comprobado la veracidad de esta teoría, ya que concluyen en que las Pymes normalmente siguen el orden de la jerarquía para la obtención de recursos, una vez que el autofinanciamiento escasea, estos acuden a los mercados financieros y por último dejan la emisión de capital.

La teoría de la Jerarquía comprueba entonces que a pesar de los esfuerzos (escasos) de algunos gobiernos para apoyar a estas empresas, en el ámbito financiero, estos optan por agotar todos sus recursos existentes en primera instancia, para luego acudir a bancos u otras entidades financieras, no obstante su acceso sigue siendo reducido dadas sus características. Por lo que si se pretende colaborar realmente con este sector, se debe apoyar de manera efectiva en este aspecto.

Esta falta de apoyo financiero, como ya se ha mencionado, impide que estas empresas logren mantenerse a lo largo de los años y eventualmente desarrollarse para poder aportar más beneficios a las economías nacionales, y evidentemente también es la razón de que muchas empresas no sean partícipes plenas del intercambio comercial internacional.

Se puede concluir de lo ya comentado que el fortalecimiento de las empresas nacionales desde sus primeras etapas, en el proceso de internacionalización (no sólo con su financiamiento sino además en cuestiones de logística, mercadeo, entre otros), impulsará su desarrollo para eventualmente fomentar su participación en distintos mercados fuera del territorio nacional, lo que contribuiría enormemente con la competitividad y crecimiento económico del país. No obstante se debe recalcar que para que esto suceda las empresas realmente deben contar con la capacidad, motivos y requisitos correspondientes para un proceso exitoso.

La teoría de la ventaja competitiva destaca la ventaja que tienen las industrias desde una perspectiva global, y no según los factores específicos con los que cuentan los países. Michael Porter destaca como teórico, que el éxito de una empresa internacional reside en su posicionamiento estratégico, esto quiere decir que ésta debe analizar las fuerzas en los países en los que opera y considerar que son variables, y a partir de esto elaborar su plan de actuación. Esto incluye: competitividad en el mercado, amenaza de nuevos participantes y productos o servicios sustitutos, poder de negociación con proveedores y consumidores. Quién realice las mejores predicciones será el que tendrá mayor éxito con sus exportaciones.

Para realizar este estudio Porter recomienda un modelo guía, que consiste en una serie de preguntas simples pero detalladas:

¿Cuáles son las metas de una empresa y qué la mueve?

¿Cuáles son las actuales presunciones? ¿Qué opinan de sí mismos?

¿Cuál es la estrategia actual de la empresa?

¿Cuáles son sus recursos de organización?

Estas preguntas funcionan como un elemento de orientación para concluir con la viabilidad de la exportación según la capacidad de competitividad que tiene la empresa y que eventualmente le servirán en los mercados exteriores. Pero además de esta herramienta, el autor expone que existen cuatro dimensiones de competencia, y estas son demostradas en el “Diamante de Ventaja Nacional”, en donde se analiza: la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, la condición de demanda, las relaciones y apoyo de la industria y la condición de factores.

Esta teoría resulta de gran importancia para la investigación, ya que no se limita a ningún país con base a su tamaño, riqueza o recursos; sino según a la competitividad y capacidad de sus estrategias que utilicen en el mercado exterior, por lo que perfectamente una empresa costarricense podría tener enorme éxito y obtener grandes beneficios con una adecuada preparación financiera, productiva, de mercadeo, de imagen, entre otros elementos que lo distinguan y le den ventaja en otros mercados extranjeros. El secreto está en el análisis previo a lo interno y externo de la empresa, así como de los mercados en los que se pretende incursionar.

Es por esto que la pregunta a la que pretende dar solución la presente investigación es la siguiente: **¿Cuál es una adecuada propuesta de logística para la exportación de los productos de la Panadería la Zarcereña hacia el mercado nicaragüense, con base en la experiencia de lo actuado en el período 2015-2016?**

## **Estrategia Metodológica**

### **A. Plan General.**

#### ***Tipo de Investigación.***

La investigación trata de la creación de una propuesta sobre una estructura de exportación hacia el mercado nicaragüense para la “Panadería la Zarcereña” con base a la experiencia del período 2015-2017. Por lo tanto se examinarán las características específicas de la empresa en materia financiera, productiva, de logística y demás, con el fin de brindar la mejor opción para la ejecución del proceso de exportación de la manera más óptima y viable posible.

Es por esto que el trabajo se desarrolla bajo el diseño de una investigación descriptiva y propositiva, ya que hace referencia detallada del proceso para la realización de una propuesta sobre una estructura de exportación, desde el ámbito interno de la empresa hasta el análisis del mercado externo, que en este caso sería el nicaragüense.

Shuttleworth, M. (2008) sugiere que la investigación descriptiva permite al investigador enterarse de una realidad específica a partir de la observación de la variable, sin afectar su entorno. Normalmente se usa en el estudio de las Ciencias Sociales cuando las unidades de

análisis presentan cierta dificultad para ser medidos; este caso expreso con las propias palabras del autor sería:

El Diseño de investigación descriptiva es un método científico que implica observar y describir el comportamiento de un sujeto sin influir sobre él de ninguna manera. (...) Este tipo de experimentos es generalmente usado por los antropólogos, psicólogos y científicos sociales para observar comportamientos naturales sin que estos sean afectados de ninguna forma. También es empleado por los investigadores de mercadeo para evaluar los hábitos de los clientes, o por las empresas que desean juzgar la moral del personal. (p.1)

Por su parte, Giler, J. (s.f) indica que la investigación es propositiva ya que se caracteriza por generar conocimiento, a partir de la labor década uno de los integrantes de los grupos de investigación. Según el autor:

Propende además por el desarrollo, el fortalecimiento y el mantenimiento de estos colectivos, con el fin de lograr altos niveles de productividad y alcanzar reconocimiento científico interno y externo.

Así como las líneas de investigación de los grupos concuerdan con los ejes temáticos de la facultad, los proyectos que se desarrollan parten de ideas innovadoras enfocadas en forma inter y transdisciplinaria y de la necesidad de solucionar problemas pertinentes a nivel local y global. (p.1)

### ***Delimitación espacial y temporal.***

La investigación se desarrolla durante el período 2015-2016, debido a que fue en esos años en los que la “Panadería la Zarcereña” inició sus primeros pasos para la exportación hacia el mercado nicaragüense por medio de una agencia aduanal. Estas primeras etapas van desde la negociación con este intermediario, así como la evaluación de las capacidades productivas y financieras de la empresa, hasta la ejecución de la primera exportación hacia el exterior.

Desde que iniciaron las operaciones, los resultados han sido bastante favorables por parte del mercado nicaragüense; no obstante es dentro de ese mismo período en donde se despierta el interés por parte de la administración de la Panadería sobre la posibilidad de exportar por sí

mismos, por lo tanto el presente trabajo consiste en elaborar esa propuesta óptima, según las posibilidades que se obtengan mediante la información otorgada por la empresa.

Se considera que la investigación va a tener como delimitación espacial tanto la “Panadería la Zarcereña” como tal, dentro del mercado costarricense, así como el destino de sus exportaciones en el mercado nicaragüense en este caso. Esto porque se debe realizar un análisis profundo no sólo en el panorama interno de la empresa, sino además las condiciones del mercado nacional y las características del mercado de Nicaragua; todo esto servirá como guía para probar la viabilidad del proyecto y para la creación de la estructura de exportación adecuada.

### ***Tipo de fuentes.***

Se utiliza a lo largo de toda la investigación fuentes primarias, secundarias y terciarias; estos son documentos que contienen datos útiles para sustentar y validar la información del estudio en cuestión. Mismos que van a ser definidas en los siguientes apartados.

#### *Fuentes primarias.*

Estas son definidas como los documentos que contienen datos innovadores y novedosos a partir de estudios intelectuales. (Biblioteca de la Universidad de Alcalá. s.f)

Para efectos de la investigación se utilizaron: Tesis, Artículos de periódicos y revistas, páginas web, libros, entre otros. La importancia de estas fuentes radica en que son obtenidas de primera mano y se puede validar su carácter novedoso.

#### *Fuentes secundarias.*

Las fuentes secundarias según la Universidad de Alcalá son las que provienen de datos reorganizados a partir de distintos documentos ya elaborados u originales, por lo tanto es información extraída.

Entre las fuentes secundarias utilizadas en este estudio están: libros o artículos que interpretan otras investigaciones, páginas web, entre otros.

### *Fuentes terciarias.*

Por último, esta última clasificación se le da al tipo de información que provienen de recopilaciones de fuentes secundarias, estas facilitan el acceso y el control a todo tipo de datos y pueden ser guías físicas o virtuales. (Silvestrini, M. y Vargas, J. 2008)

En el estudio se utilizaron trabajos elaborados por autores a partir de la obtención de otros datos ya editados, estos fueron obtenidos mediante páginas web.

### *Tipo de técnica.*

El instrumento utilizado para la recopilación de información en esta investigación fue el de la entrevista, definida por Arias, G. (1976) como: “Una forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar o recibir información, y en virtud de las cuales se toman determinadas decisiones” (p.53)

La entrevista es sumamente útil para la validación de la información obtenida debido a que proviene de expertos con opiniones objetivas sobre la temática a tratar y permite profundizar aún más en la materia además de aportar conclusiones más efectivas y acordes con la realidad profesional.

La recolección de la información se realiza a partir del análisis de cada una de las preguntas realizadas a los entrevistados en conformidad con los lineamientos o unidades de análisis, esto para lograr una recopilación de todos los datos obtenidos y obtener mejores resultados de la investigación.

### *Unidad de análisis.*

Papel de la logística dentro de la estructura de exportación.

### *Contexto de significación.*

La estructura de exportación es un plan completo de ventas al exterior que trata no sólo aspectos como posibilidades financieras, productivas, mano de obra y otros a lo

interno de la empresa. Sino además incluye el tema de logística (documentación, seguros, términos comerciales, entre otros), de igual importancia para el éxito del proceso de exportación.

Por otro lado, también se analiza el condicionamiento del mercado nacional: precios del producto, competencia, regulaciones, subsidios y demás que justifique la decisión del exportador para iniciar con el proceso; no sin antes analizar también el mercado al que se desea incursionar para lograr ajustarse a su comportamiento y valorar las posibilidades para participar en él.

En síntesis el contexto de significación se refiere exclusivamente al papel que juega la logística dentro de un plan de exportación que se pretende proponer para llevar a cabo una adecuada labor.

## **B. Operacionalización**

### ***Variable dependiente: Logística.***

La operacionalización de esta variable se realizará a partir de la consulta de fuentes primarias, secundarias y terciarias de tipo cualitativa que brinden información objetiva y efectiva para la realización del estudio; así también se recurrirá a la entrevista para lograr validar la teoría documentada, gracias al aporte de expertos en el tema de logística en Comercio Internacional, exportaciones y otros afines. Esta variable se desarrolla en el último capítulo de la investigación.

### ***Variable independiente: Mercado nicaragüense.***

Esta variable se operacionaliza a partir de la información abstraída de las fuentes primarias y secundarias, así como de la obtenida en la entrevista para complementar y validar los datos.

## **Capítulo II: Importancia de las exportaciones y sus aspectos básicos dentro del comercio internacional, así como su papel en el desarrollo de Costa Rica**

### **Origen del Comercio Internacional y su estructura actual**

La actividad comercial hacia el exterior tuvo sus inicios con la creación de los imperios coloniales y su afán por expandir sus influencias hacia otras fronteras; una vez que las dos poblaciones se encontraban comenzaba una relación de intercambio, conocida como trueque, que les permitía obtener ciertos bienes con los que no contaban en su propio territorio a cambio de otros que ellos mismos producían, por lo que se volvió necesario satisfacer las nuevas necesidades de los ciudadanos que fueron surgiendo con esta práctica. Hay que recalcar además que el encuentro cultural también jugó un papel importante en la construcción de esta misma diligencia.

Es por lo anterior que la práctica comercial dio cabida a una gran cantidad de modificaciones en la sociedad, permitiéndoles aumentar su nivel y condición de vida; esto ocurrió principalmente bajo el contexto de la revolución industrial con la construcción de un sistema mundial de comercio. Los avances tecnológicos en el transporte y en las comunicaciones que surgieron durante ese período contribuyeron a que el intercambio de bienes resultara de una manera más ágil y eficaz, a esto Cairncross (1997) le llamó en uno de sus trabajos como “*Death of distance*” o “la muerte de la distancia” en su traducción al español.

La expansión de la industrialización fuera del continente europeo, impulsó la incorporación del comercio en otras regiones y a su vez de la integración económica, hoy se conoce como la globalización, esto gracias al crecimiento de la población y de la producción mundial a mediados del siglo XIX.

Según Alvear. A (2015): “El comercio internacional se produce debido a que ningún país es autosuficiente, es decir, siempre va a necesitar de otro debido a que cada país posee cierta ventaja comparativa, que es uno de los fundamentos básicos del comercio internacional.” (p.1)

La cita anterior refuerza la idea de que el comercio desde sus inicios ha sido un elemento de poderío entre los países que contribuye con el aumento de riqueza económica y material, por lo

tanto en la actualidad el intercambio comercial no representa una opción, sino una necesidad para el desarrollo.

Existen muchas teorías del comercio internacional que intenta explicar el comportamiento de los países según la evolución del mismo.

### **Teorías del Comercio Internacional**

El Comercio Internacional debe ser entendido por medio de sus bases teóricas, que han ido surgiendo desde sus orígenes y durante su evolución, gracias a diferentes estudiosos que intentaron por medio de sus investigaciones dar respuesta a los diferentes comportamientos de los países según el comercio y sus diferentes contextos.

Dentro de las principales teorías se encuentran:

#### **El Mercantilismo.**

Esta teoría fue elaborada a mediados del Siglo XVI, y consideraba que el oro y la plata eran elementos esenciales para la riqueza de un país y para su comercio. Además sostenía que la efectividad comercial estaba dada por un mayor número de exportaciones que de importaciones; para lograr esto se debía contar con la intervención activa del estado.

El mercantilismo apoyaba la idea de que el país que lograra sostener esta balanza comercial, acumularía más oro y plata, por lo tanto más riqueza y prestigio a nivel internacional. No obstante esta teoría no tomó en cuenta que ningún país puede satisfacer a la población y exportar los excedentes; no es posible ser totalmente autosuficiente, por lo que siempre va a existir un déficit normal entre importaciones y exportaciones. Además el oro y la plata han perdido importancia con respecto a la riqueza de un país, y este espacio fue ocupado por el desarrollo tecnológico.

### **Ventaja Absoluta de Adam Smith.**

Esta teoría elaborada en 1776 sostenía que un país un debe especializarse en comerciar aquel bien que logre producir empleando menos fuerza de trabajo; es decir, en el que posea “ventaja absoluta”. Todos los demás productos que le represente mayor costo, se deben importar.

Para explicar su hipótesis, Smith puso como ejemplo el siguiente caso: si el país A produce alimentos por 5 euros y ropa por 6 euros, mientras que el país B se dedica a la producción de alimentos por 10 y de ropa por 12, no existiría comercio entre ellos según la teoría de la ventaja absoluta. Esto sucedería debido a que el país A tiene ventaja absoluta en ambos productos y no estaría interesado en adquirir ninguno al país B. (Sánchez, s.f, p.1)

Sin embargo esta teoría no es del todo válida, debido a que actualmente ningún país posee ventaja absoluta sobre la producción de un mismo bien; en la realidad del mercado internacional la competencia entre los países por ganar mercados es constante e intensa, así como ocurre en el ámbito nacional. Además no toma en consideración las ventajas productivas que tienen muchas regiones dentro de los mismos países, ni el factor de distribución.

### **Ventaja Comparativa de David Ricardo.**

La teoría de la ventaja comparativa fue creada en 1817 y demuestra que los países deben especializarse en exportar aquellos bienes y servicios que logren producir de manera más eficiente, e importar en los que no lo sean. Es por esto que David Ricardo enfatiza en su estudio la productividad del trabajo de los países y no según las unidades de este como lo hizo Adam Smith.

Esta teoría afirma que los países siempre van a ganar con el comercio, incluso hasta con los productos en los que son menos eficientes, de hecho apoyan este principio con el ejemplo real de la situación de Japón, un país sin suficientes recursos naturales y por tanto sin superioridad en la productividad; no obstante ha sacado enorme provecho del intercambio comercial, gracias principalmente al ingenio y a la tecnología para producir.

Hay que mencionar que este tipo de comercio se acerca mucho al que realizan muchos países, que exportan únicamente los bienes y servicios en los que son más productivos e importan los demás; no obstante posee las mismas dificultades que la teoría de la ventaja absoluta de Smith.

### **Teoría de Heckscher-Ohlin.**

Eli Heckscher, en 1919, y Bertil Ohlin, en 1933, perfeccionaron la teoría de la ventaja comparativa; ellos estuvieron de acuerdo con que los países que poseen esta ventaja es gracias a las diferencias en la dotación de factores, es decir: tierra, mano de obra y capital.

La teoría explica que los países van a comerciar con los bienes que contengan mayor cantidad de materiales producidos en su propio territorio, y de esta manera van a tener mayor ventaja en costos; y van a importar los demás bienes.

Ninguna de las teorías anteriormente descritas tomó en cuenta el comercio de servicios, la inversión extranjera ni los avances tecnológicos para su desarrollo. Por lo que se puede concluir que este ha sido su mayor error.

### **Nueva Teoría del Comercio Internacional.**

Esta teoría tiene su origen en la década de los setenta, la misma resalta la importancia de las economías de escala que “aparecen cuando es posible aumentar la producción por encima de lo que se elevan los costes. En suma, hay economías de escala cuando el coste por término medio disminuye a medida que aumenta la producción” (Blasco, s.f, p.1). Lo que quiere decir que entre más producción, menores costos.

Este es el caso de muchas industrias que han acaparado el mercado global, solamente por el hecho de que fueron las primeras en incursionar en ellas; están lideradas por muy pocas empresas, principalmente pertenecientes a los países desarrollados. Estas deben su éxito al esfuerzo de los gobiernos para impulsar a estas empresas y a la alta inversión en investigación y desarrollo (I&D), infraestructura, equipo industrial, entre otros.

Esta teoría es válida para las compañías de grandes dimensiones, no obstante no lo es así para ciertos países en donde son las pequeñas y grandes empresas las que aportan mayor volumen al PIB gracias a sus exportaciones.

En conclusión, existen muchas teorías que explican el comportamiento del Comercio Internacional, sin embargo en cada una de ellas se puede encontrar ciertos errores que le dan paso a una nueva explicación. Sin embargo le han aportado grandes avances al análisis del intercambio comercial y por lo tanto también a su evolución.

### **Entes reguladores del Comercio Internacional.**

La evolución del comercio no pudo ser posible sin el apoyo de las políticas económicas de los diferentes países que lo tutelaban para su correcto funcionamiento, como por ejemplo con: la implementación del patrón oro, los múltiples acuerdos bilaterales de Gran Bretaña y su dominio económico, y más tarde (después de la Segunda Guerra Mundial, en 1945) con la creación de diversas instituciones económicas multilaterales y de nuevas políticas para la reactivación del comercio entre países, gracias al liderazgo de los Estados Unidos.

Uno de estos entes creados después de la Segunda Guerra Mundial, para satisfacer las necesidades de los países en la práctica comercial fue el Banco Mundial (BM) encargado de otorgar financiamiento a las naciones europeas para su reconstrucción; eventualmente surgió la necesidad también de crear un ente que controlara y coordinara todos los procesos comerciales de una manera pronta y justa, por lo que en 1947 se instaura El Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) con el objetivo de fijar un conjunto de pautas de alcance comercial y arancelaria, mediante un sistema de reglas establecidas entre las naciones.

No obstante y a pesar de que dicho ente contribuyó enormemente al crecimiento económico de los países gracias a la reducción de aranceles, éste poseía algunas incongruencias que más tarde concluiría en una crisis, hasta provocar su caída.

Fue entonces cuando en 1994 cuando se crea la Organización Mundial de Comercio (OMC), utilizando las bases del GATT con el fin de mejorarlo y suplir las necesidades que éste tenía. La OMC es reconocida por ser una entidad de alcance internacional que no sólo se encarga de velar por el intercambio comercial entre los países, sino además de regular todo lo que le compete a los

servicios y los derechos de la propiedad intelectual; así se amplían las funciones de lo que una vez fue el GATT.

Hoy día la OMC es la responsable de las normas que rigen el Comercio Internacional y de instaurar los pilares de los Acuerdos Comerciales entre los países y su principal objetivo es ayudar a que los productores, exportadores e importadores, a llevar a cabo sus actividades en igualdad de condiciones. Además a diferencia del GATT, la OMC también cuenta con un sistema *Entendimiento de Solución de Diferencias* que facilita en arreglo de confrontaciones de una forma efectiva y ágil; de ahí su importancia.

Otra de las instituciones creadas para contribuir con el desarrollo del Comercio Internacional es la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), conformada por un grupo de países con el fin de hacerle frente a los retos económicos, sociales y ambientales originados gracias a la interdependencia que genera la globalización.

Uno de los objetivos de la OCDE es: “Contribuir al crecimiento del comercio mundial, con carácter multilateral y no discriminatorio” (Ministerio de Economía, Industria y Competitividad del Gobierno de España, p.1). Esto por medio del fomento de ciertas prácticas y medidas que lo promueven.

Por otro lado, La Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD), establecido en 1964, es el órgano principal de las Naciones Unidas encargadas de velar por las buenas prácticas comerciales y por el desarrollo de sus miembros, principalmente de los que son considerados como países en desarrollo.

Además de estas instituciones mencionadas, existen muchas otras que velan por el mismo objetivo: garantizar que el proceso de intercambio comercial entre países se lleve a cabo de una manera eficaz, ágil y sobre todo en un marco de justicia y solidaridad. No obstante estos se consideran como los más relevantes para el desarrollo de esta investigación.

Una vez que se comprende los orígenes, el comportamiento y la estructura actual del Comercio, se puede entonces valorar la importancia que trae para el desarrollo y la actualidad internacional.

## **Importancia del comercio y de las exportaciones para Costa Rica**

El Comercio Internacional, a pesar de que conlleva costos, estos son superados por las ventajas que le traen al desarrollo de los países. Por ejemplo: los consumidores cuentan con mayor variedad de productos y con mejores precios gracias a la competencia, los exportadores además se ven fortalecidos y obligados a mantener la eficiencia y productividad al colocar sus productos en nuevos mercados, y está comprobado además que reduce la mortalidad infantil y aumenta la capacidad de vida de la sociedad; entre muchos otros beneficios.

En el caso de Costa Rica, la participación en el Comercio Internacional se ha basado en una estrategia de apertura unilateral y negociaciones comerciales bilaterales, regionales y multilaterales; trayéndole al país cambios positivos en su desarrollo nacional.

Además el país ha superado importantes obstáculos macro y microeconómicos que impone el ejercicio del comercio tales como: desequilibrio fiscal, deuda interna, tasas de interés y de inflación, baja inversión; así como también aspectos de infraestructura, regulaciones desmesuradas, entre otros desperfectos. Estos avances han logrado que el país se posicione en el escenario internacional como un actor más competitivo y le ha aumentado sus posibilidades en el mercado exterior.

Hay que recalcar también que el Costa Rica es considerado como un país con una estructura política y comercial bastante estable para la inversión extranjera. Sin embargo no es posible referirse al desarrollo comercial sin haber antes conocido la evolución, altos y bajos que esta ha tenido en su proceso.

### **Modelos de desarrollo económico de Costa Rica.**

Para explicar la evolución del comercio en Costa Rica, es necesario conocer los modelos de desarrollo económico que son pilares fundamentales para la historia y la actualidad comercial costarricense.

### *Modelo Agroexportador.*

En el año 1821, tras lograr la independencia Costa Rica de España, se produjeron muchos cambios estructurales en el país y en la sociedad; sin embargo la economía y el comercio seguían estando rezagados con respecto a otros países del mundo. Predominaba la producción de subsistencia y todos los intentos de inserción en el mercado mundial habían sido en vano.

Fue hasta la llegada del café y la especialización de su producción en 1830, que el país logra establecer el modelo agroexportador; esto debido a las ganancias y experiencias obtenidas de otras actividades como la minería y la producción de palo de Brasil.

La producción del “grano de oro” en el país fue exitosa, gracias a los terrenos y clima aptos para su crecimiento, esto es importante no sólo porque hasta entonces la población no contaba con una actividad económica importante; sino también por la creciente demanda en el mercado internacional de este producto.

Hay que darle mérito además al apoyo de la actividad por parte del Estado, que implementó importantes políticas y otorgó terrenos y otras herramientas a los productores interesados en la producción de café.

El comercio exterior de Costa Rica se basaba entonces en las exportaciones principalmente de café y más tarde banano; este era enviado con grandes dificultades hacia Londres, Hamburgo y Nueva York.

La producción cafetalera no sólo logró incorporar al país en el mercado mundial, sino que además le permitió la construcción de importantes obras como el teatro nacional, puentes, carreteras, entre muchas otras; le dio empleo a miles de campesinos lo que les permitió obtener tierras y otros bienes, y creó una clase burguesa agraria. Es por esto que este modelo es considerado como el triunfo del capitalismo en Costa Rica.

Sin embargo, debido a este auge comercial, el país se vio obligado a importar todos los demás bienes de primera necesidad que no producía y que eran considerados como de lujo, y por lo tanto de mucho más valor que lo que comerciaban.

Asimismo, la Depresión Económica de los años treinta trajo como resultado la ruptura de la estabilidad del modelo agroexportador, cuando las exportaciones sufrieron una dramática caída, en donde el café descendieron en un 48% según los indicadores.

La dependencia al monocultivo provocó que el país experimentara una crisis económica importante, lo que produjo altas tasas de desempleo y pérdidas en producción. El modelo terminó por desmoronarse y el gobierno y los productores costarricenses se vieron en la necesidad de buscar nuevas y mejores opciones.

### ***Modelo de sustitución de importaciones.***

En los años treinta, tras la caída del Modelo Agroexportador, se empezó a desarrollar en Costa Rica el modelo de Sustitución de Importaciones (M.I.S.I), fruto de una crisis mundial producida por la gran depresión económica y por los inicios de la Segunda Guerra Mundial; esto debido a que el país deja de recibir inversión extranjera.

Como respuesta ante esta problemática, los países de América Latina (incluido Costa Rica), deciden fortalecer el mercado interno mediante la fabricación de productos no tradicionales, tales como: televisores, radios, electrodomésticos y otros aparatos tecnológicos. A esta nueva estrategia se le llamó “desarrollo hacia adentro”.

El país en su intento de adaptar este modelo a sus prácticas comerciales, se enfrentó con grandes obstáculos y prejuicios, sin embargo en el largo plazo sus resultados fueron efectivos. Este impulso se logró gracias a la creación de nuevas instituciones como el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), en 1949-1948, y de la Ley de Industrias Nuevas en 1940; además de la intervención del gobierno en la construcción de infraestructura vial y la creación de políticas que otorgaban subsidios a los productores, que fortalecieron a su vez al comercio exterior costarricense.

Este modelo le permitió al país desarrollar la industria de “ensamble”, es decir, piezas que llegaban con el fin de experimentar la etapa final de su producción en manos de costarricenses; lo que aún hoy día representa una labor de gran importancia en Costa Rica.

A pesar de las ventajas que el M.I.S.I le trajo a la economía del país, se contrajo también una nueva dependencia, esta vez a los países desarrollados, ya que se necesitaba adquirir máquinas y otros materiales para la producción de estos bienes; sin contar los gastos de su mantenimiento y capacitaciones del personal para desempeñar dicha tarea.

Además entre otras causas que debilitaron a este sistema, se pueden mencionar que:

El sistema capitalista- dependiente que paulatinamente se fue estableciendo a partir de 1948 y la crisis económica internacional de los años 1974 y 1975, junto con la alza de los precios de los combustibles y la extraordinaria elevación de las tasas internacionales de interés. Coadyuvó a agravar dentro del contexto la crisis política regional (guerrillas en Centroamérica), y la política económica desarrollada a lo largo de la administración Carazo (Romeck, s.f).

Es por esto que modelo no logra subsistir y nuevamente se deben realizar nuevos cambios para la subsistencia del desarrollo económico y comercial del país.

### ***Modelo de Promoción de Exportaciones.***

Al principio de los años ochenta el país tuvo que realizar cambios en su estrategia de desarrollo, debido a la crisis y a la recesión de la economía global. No obstante la ayuda extranjera, sobre todo de Estado Unidos, en el país y en los demás de Centro América, impulsó a que se implementaran nuevas reformas económicas que dio paso al nuevo modelo de Promoción de Exportaciones.

La implementación de esta estrategia en Costa Rica trajo consigo varios obstáculos producto del conflicto de intereses del sector industrial y otras secundarias, pero no menos importante; por lo tanto fue un proceso difícil y tedioso.

Sin embargo, nuevamente la intervención estatal colaboró al impulso de este modelo, y para ello creó el Centro para la Promoción de las Exportaciones e Inversiones (CENPRO) desde 1968, con el objetivo de incentivar la diversificación de importaciones y atraer la inversión.

Además la implementación de la Ley para la Promoción de las Exportaciones en 1972, le dio potestad al CENPRO para dar subsidios a las empresas que exportaran fuera de la región y le otorgó también una serie de incentivos como el certificado de abono tributario (CAT), entre otros estímulos financieros.

El Ministerio de Exportaciones (Minex) en 1983, permitió además elaborar estrategias coherentes para incrementar las ventas comerciales fuera del país. Así como muchas otras medidas, que no sólo impulsaron las exportaciones del sector público, sino también del privado, empresas nacionales e internacionales.

Para el año 1997, las exportaciones no tradicionales representaban el 59% del flujo total, por lo que se le puede dar cierto mérito a estas políticas implementadas, tal y como se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1: Costa Rica: Exportaciones 1965-1997**

	<b>Tradicionales</b>		<b>No tradicionales</b>		<b>Total</b>
	<i>Monto</i>	<i>Porcentaje</i>	<i>Monto</i>	<i>Porcentaje</i>	
1965	84	75	28	25	112
1970	162	70	69	30	231
1975	302	61	191	39	493
1980	572	57	430	43	1 002
1985	559	60	368	40	927
1990	667	49	703	51	1 369
1991	766	51	730	49	1 496
1992	802	47	906	53	1 308
1993	873	45	1 057	55	1 930
1994	957	45	1 185	55	2 142
1995	1 142	45	1 375	55	2 518
1996	1 049	39	1 623	61	2 672
1997	1 211	41	1 743	59	2 954

Fuente: Banco Central de Costa Rica; Promotora de Comercio Exterior, de Costa Rica, y Consejo Monetario Centroamericano.

No obstante, durante los próximos años el nivel de exportaciones iba a descender y ascender constantemente, debido a que respondían a crisis u otros estímulos internacionales que modificaban su comportamiento.

Por su parte las exportaciones tradicionales seguían estando conformadas por la venta de café y banano, mientras que entre las no tradicionales se puede mencionar: “los preparados y conservas de pescado, los purés y las pastas de frutas, el aceite de palma, los jugos y concentrados de frutas y el palmito. Los productos agrícolas no tradicionales también mostraron un fuerte dinamismo, en especial la piña, el melón, los follajes, las hojas y plantas ornamentales, las flores y capullos, la yuca y el chayote.” (Colburn, F. y Raventos, P., 1988, p.3)

Con respecto a la venta de bienes industriales destacan los medicamentos y la bisutería de oro. Además la actividad del sector de servicios aumentó en un 41% del total de las exportaciones (turismo y zonas francas principalmente).

Estos bienes iban dirigidos hacia destinos como: Estados Unidos, la Unión Europea, Centro América, Asia y en menor medida a América del Sur. Por lo que no sólo se diversificó la producción y comercialización, sino además socios.

A pesar de este crecimiento comercial y económico, algunos productores costarricenses sufrieron gracias a la agresividad competitiva del comercio internacional y al proteccionismo; los sectores más afectados fueron el textil y la venta de flores y plantas ornamentales.

Asimismo la suspensión de los CAT's, provocaron que muchos productores dejaran de percibir cerca del 10% del valor total de las exportaciones, más el mal estado de la infraestructura vial (carreteras, aeropuertos y puertos), ocasionaron el descontento de este sector, así como un nuevo obstáculo para el gobierno. Mismo que aún hoy se ha mantenido.

### **Realidad actual de las exportaciones en Costa Rica**

Una vez que ya se ha valorado la importancia de las exportaciones, según la historia y evolución del comercio costarricense, se puede entonces analizar el impacto de estas en la realidad actual del país.

Según un comunicado del Instituto de Nacional de Estadística y Censo, el segundo trimestre del 2016 registra un total de 2 508,85 millones de dólares en las exportaciones, y 3 786,99 millones de dólares en las importaciones.

Los principales bienes exportados son la piña y algunos productos destinados para la industria médica, circuitos integrados, componentes de máquinas de oficina, entre otros. Como se muestra en la tabla 2.

**Tabla 2: “Valor de las exportaciones en dólares, según principales productos II Trimestre 2016 (cifras absolutas y relativas)”**

Productos	Valor	
	Absoluto	Relativo
Total de exportaciones	2 627 471 208	100,00
Piñas tropicales frescas	220 240 904	8,38
Instrumentos y aparatos de uso médico	171 825 040	6,54
Café oro	125 595 167	4,78
Otros equipos de infusión y transfusión de sueros y cánulas	124 120 233	4,72
Artículos y aparatos de prótesis	119 593 810	4,55
Otros Productos	1 866 096 054	71,03

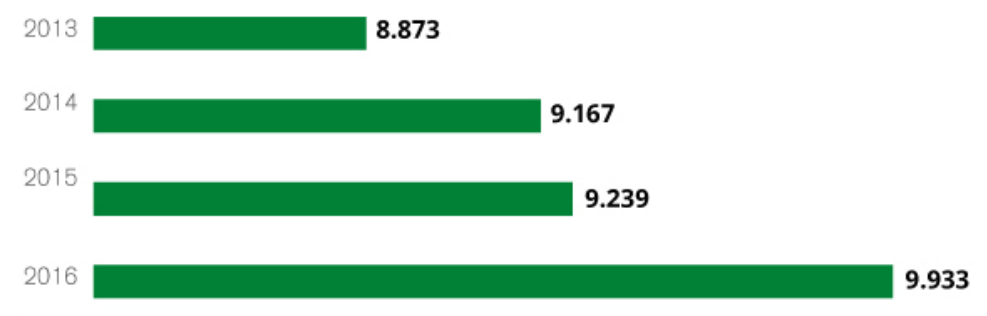
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censo

Como se puede ver en la tabla, la piña sigue siendo un producto de exportación de suma importancia para el país, sin embargo está seguido por productos de exportaciones no tradicionales, por lo que este modelo de Sustitución de Importaciones si trajo un impacto positivo para el comercio. Además los socios comerciales también se diversificaron, y ahora estas van dirigidas a Malasia, a los Países Bajos, Estados Unidos, México y Hong Kong, principalmente.

Hoy día Costa Rica se encuentra en la posición 71° de las mayores economías exportadoras del mundo, por esto el comercio exterior representa en gran medida la razón del desarrollo económico acelerado del país. Además se destaca por contar con mano de obra altamente capacitada y por tanto por la incursión en industrias innovadoras como la que ya se ha mencionado.

No obstante, los datos más recientes sobre las exportaciones arrojan que estas subieron un 8% en el 2016 con respecto al 2015, según datos de PROCOMER y COMEX. Tal y como se observa en la Figura 1.

**Figura 1: “Exportaciones costarricenses en millones de dólares”**



Fuente: PROCOMER.

Un 14% del total de estas exportaciones proviene de los productos elaborados por las Zonas Francas; y tan sólo un 2% de las empresas que no gozan de ningún incentivo especial. Por lo tanto, aunque estas cifras son bastante positivas tomando en cuenta que las exportaciones a nivel mundial cayeron en un 6%, también apunta al comportamiento del comercio actual costarricense.

### **Instituciones y Organismos de Costa Rica que intervienen en el proceso de Exportación.**

#### ***Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (COMEX).***

Este Ministerio fue creado en 1986 y este es el ente estatal encargado de implementar las estrategias comerciales en el país. Este tiene como misión integrar al país en el mercado mundial con excelencia.

Además también es el organismo estatal que tiene la potestad de negociar los diferentes acuerdos y tratados comerciales (bilaterales, regionales y multilaterales) y de darle seguimiento con el fin de velar porque se cumplan las disposiciones acordadas.

Algunos de los Acuerdos Comerciales, vigentes, firmados por Costa Rica son: Colombia, Centroamérica, TLC Canadá, TLC CARICOM, TLC Chile, TLC China, TLC República Dominicana-Centroamérica-Estados Unidos (CAFTA-DR), TLC México, TLC Panamá, TLC República Dominicana, TLC Perú, TLC Singapur, Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea (AACUE), TLC Asociación Europea de Libre Comercio.

***Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER).***

Fue creada en 1996, con el objetivo de promover las exportaciones en el mercado internacional. Entre sus funciones se puede mencionar: Diseñar estrategias para la promoción de las exportaciones, apoyar al Ministerio de Comercio Exterior con todo lo referente a las exportaciones, promover los intereses comerciales del país y velar por que se cumplan y agilizar los trámites y el proceso de exportación en general mediante la creación de la “ventanilla única”.

Una reciente iniciativa de promoción para las exportaciones es la creación de la marca país “Esencial Costa Rica”, en Setiembre del 2013, que es una herramienta de “posicionamiento, diferenciación y competitividad de Costa Rica para impulsar las exportaciones, atraer inversionistas y promover el turismo.” (Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica).

***Dirección General y de Aduanas (DGA).***

Este es un órgano inscrito al Ministerio de Hacienda, el cual se encarga de custodiar los procedimientos de la administración pública que intervenga en los procesos de intercambio comercial.

Regula las entradas y salidas del país según las leyes y normativas nacionales e internacionales establecidas y colaborar con el buen funcionamiento del comercio costarricense.

***Ministerio de Economía Industria y Comercio (MEIC).***

Este Ministerio fue creado en 1977 y está integrado por el Poder Ejecutivo de Costa Rica. Su principal función es crear y promover políticas de desarrollo para el sector privado; así como “fomentar la cultura empresarial en los sectores de industria, comercio y servicios” (Ulloa, 2013, p. 3).

Además el MEIC tiene el papel de máxima autoridad en lo referente a la formulación de políticas empresariales, principalmente para las PYMES, debido a que es el encargado de velar por su buen funcionamiento y ejecución.

### ***Bancos.***

Los Bancos también representan uno de los entes importantes que contribuyen con el desarrollo y fortalecimiento del comercio y de las exportaciones costarricenses. Estas se dedican a otorgar préstamos de bajo interés, por medio de la actividad que se conoce como “intermediación financiera”, además de otros instrumentos que facilitan las responsabilidades financieras.

### ***Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).***

Es el ente del Estado encargado de promover el desarrollo agropecuario del país (uno de los pilares fundamentales para el crecimiento económico y comercial costarricense); además autoriza las entradas y salidas del territorio nacional de animales y plantas mediante las regulaciones fito y zoo-sanitarias.

También tiene la potestad de otorgar los permisos correspondientes para la exportación de este tipo de productos hacia el exterior, y de velar porque cumplan con todos los requerimientos establecidos.

### ***Ministerio del Ambiente, Energía y Telecomunicaciones (MINAET).***

Este Ministerio básicamente se encarga de velar por la coherencia entre las estrategias de desarrollo nacional de la mano con la sostenibilidad ambiental y de acuerdo con las leyes de gestión ambiental. Además también otorga ciertos permisos especiales.

Uno de los elementos básicos en la política de desarrollo costarricense es la preservación de la naturaleza, por lo tanto la labor que realiza este ente es de suma importancia para el país.

### ***Ministerio de Salud (MS).***

En 1973 se creó el Ministerio de Salud cuyo objetivo principal es velar por la salud pública de la sociedad costarricense, es por este que entre sus funciones se encuentra otorgar los permisos para comerciar alimentos, además de las patentes para los que diferentes comercios operen dentro del marco legal del país. Esto con el objetivo de custodiar y garantizar el bienestar por medio del cumplimiento de las normas sanitarias.

Con respecto a las exportaciones de productos alimenticios, el MS cuenta con la dirección de registros y controles que brinda un certificado a las empresas el cual garantiza que el producto cuenta con todos los requisitos para el consumo humano.

### ***Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO).***

Esta institución fue creada en 1981, es de carácter privado y está integrada por todos los exportadores costarricenses. Su fin principal es brindarles apoyo a las empresas del país para llevar a cabo el proceso de exportación, además de que crean e impulsan estrategias para abrir y participar en nuevos mercados en el exterior.

Es por esto que CADEXCO es de gran importancia porque no sólo brinda apoyo en la promoción de las exportaciones, sino además interviene con la inversión necesaria para iniciar con el proceso.

Además de estas hay otras instituciones, públicas y privadas, que colaboran de una u otra manera con las exportaciones costarricenses, sin embargo estas son unas de las principales.

### **Importancia para las empresas costarricenses de expandirse a mercados externos**

Como ya se ha evidenciado en apartados anteriores, el comercio internacional representa un elemento fundamental para el desarrollo económico costarricense. Y es por esto que el proceso de internacionalización de las empresas ha sido uno de los objetivos principales de las nuevas estrategias comerciales; debido a que se ha demostrado que las primeras etapas son las más decisivas para lograr el éxito en las exportaciones.

## **El proceso de internacionalización de las empresas costarricenses.**

En un mundo tan globalizado como el actual la interdependencia entre países es inevitable, por lo tanto los gobiernos deben enfocarse en ganar más socios comerciales y expandir más sus horizontes e influencias en el mercado global. Al respecto Lugo, B. considera que:

En un entorno de estas características la internacionalización aparece como una necesidad apremiante para las empresas. Sin embargo hay que hacer notar que es éste un proceso difícil, complejo y costoso, que incluso puede perjudicar a la empresa que lo emprenda si no realiza previamente un análisis estratégico serio y riguroso antes de tomar tal decisión. (2007, p.1)

Sin embargo a pesar de los riesgos que esta decisión pueda acarrear para las empresas; con una adecuada labor por parte de los gobiernos y sus políticas públicas, sus posibilidades de éxito son muy altas y por tanto se garantiza el desarrollo comercial y económico de los países.

Los objetivos empresariales y estatales de hace treinta años no se acercaban a lo que hoy día ambicionan: conquistar cada vez más nuevos mercados globales. En cambio se concentraban en generar dinero en el interior del territorio nacional; el comercio internacional representaba sólo parte de sus actividades económicas.

No obstante estos ideales han venido en transformación a lo largo de los últimos años, gracias a la evolución del comercio en los países y a su influencia en el ámbito internacional. Hoy las nuevas tendencias de las empresas que trae su proceso de internacionalización son:

- Crecimiento progresivo del comercio y de la producción.
- Crecimiento de los precios en dólares de las mercancías a nivel mundial, debido fundamentalmente al aumento del precio de los productos básicos y a las variaciones del tipo de cambio.
- Crecimiento de los productos manufacturados en el comercio internacional.
- Progresión incesante de la inversión directa en el exterior.
- Desarrollo constante de la transferencia internacional de tecnología.
- Incremento progresivo de los movimientos internacionales de capitales.

- Creciente significación económica de la cooperación internacional.  
(Lugo, 2007, p.1)

La internacionalización significa que la empresa va a tener que correr con gastos, debido a que hay que darle valor agregado ya sea a los productos, servicios, o hasta la misma empresa mediante su infraestructura, empleados u otras actividades. Esto debido a que el objetivo principal de este proceso es obtener ventajas competitivas que sean de peso para competir en el mercado internacional.

Se dice que la decisión de internacionalización, no debe de ser visto solamente como una oportunidad de aprender y de crecer para la empresa; ya que esto puede representar también enormes pérdidas y enormes riesgos al embarcar por primera vez en mercados internacionales. De ahí la importancia de entender a cabalidad el proceso como tal.

### ***Aspectos Generales del Proceso de Internacionalización.***

El proceso de internacionalización encierra dos grandes enfoques: “el económico o racional y enfoque el secuencial”.

El primer enfoque básicamente se refiere a que la posesión de activos inmateriales y el defecto de los mercados para estos activos, provocan altos costos en su transacción, esto debido a la inexistencia de controles por parte de la empresa vendedora, y a la incertidumbre creada acerca del adecuado cumplimiento del contrato.

Es por lo anterior que la empresa sólo debe iniciar el proceso de internacionalización cuando esté consciente de sus fortalezas y debilidades, y si estas últimas no implican más que las primeras. Es decir que tenga la capacidad de ejercer su jerarquía sobre la empresa vendedora y de esta manera garantizar que esta cumpla con su labor a cabalidad.

La segunda teoría se apoya de tres elementos para explicar la capacidad de una empresa para su internacionalización; estos son:

- La empresa debe contar con una ventaja competitiva en el país al que desee exportar, para contrarrestar los riesgos de participar en un mercado desconocido; a estas se les conoce como “*ownership advantages*”.

- Además debe serle más ventajoso a la empresa internacionalizar sus ventajas por medio de la Inversión Extranjera Directa, que exteriorizarla mediante la venta de patentes o licencias a otras empresas, a esto se le llama “*internalization advantages*.”
- El mercado destino debe tener algún factor de localización, que se le conoce como “*locatic advantages*”, y comparándola con la ventaja de la empresa le sea mejor invertir que exportar.

Por último, el enfoque ecléctico afirma que las “ventajas de propiedad”, “las ventajas de internacionalización” y las “ventajas de localización” deben ser vistas como una única estrategia, debido a que una empresa debe ser fuerte en los tres aspectos para decidir internacionalizarse.

A pesar de las demostraciones de estos enfoques, se considera que ambos no son suficientes para explicar el proceso actual de las empresas, ya que estas no toman en cuenta empresas de menor tamaño y desarrollo que sin embargo hoy día actúan en el mercado global.

Es por esto que se recomienda utilizar la teoría de las “fases de desarrollo”, ya que se enfocan desde el origen comercial de las empresas hasta su desarrollo.

Por otro lado, hay que mencionar que el término de internacionalización está dado según Kindleberger en su teoría de la “Gran Empresa”, por el monopolio de cinco activos fundamentales: acceso a la tecnología, conocimiento en gestión de equipo, economías de escala dentro del centro de producción, innovación en la comercialización y reconocimiento de marcas (Kindleberger, C.P., 1969).

### *Mercados.*

Una vez tomada la decisión, la empresa debe enfocarse en analizar los mercados en los cuales pretende incorporarse. Se recomienda que para esto la empresa no tome como referencia un aspecto de “moda”, al comportamiento de su competencia, al tamaño del mercado, aranceles y barreras arancelarias, entre otras variables.

En cambio la selección de mercados tiene que responder según los objetivos y ventajas que la empresa logre obtener. Por ejemplo: un país con riqueza de suelos y clima para la producción de algún bien que lo requiera, con el fin de conseguir calidad e imagen a la marca.

Estas mismas variables competitivas van a responder el “¿cómo entrar a esos mercados? Si gradualmente o de una manera más repentina; entre otros cuestionamientos acerca del tema.

### *Estrategias.*

Las estrategias para incursionar en nuevos mercados también van a responder a los objetivos que pretende la empresa, no obstante las más conocidas son: Exportaciones, Inversión directa, *Joint Venture* o coinversiones con socios locales o extranjeros, Licencias, Franquicias y Contratos de administración y/o de producción (Lugo, 2007).

Independientemente de la estrategia que se escoja, hay que tomar en cuenta tres aspectos para el proceso de internacionalización de la empresa, y estos son:

1- Las condiciones de la base de operaciones donde está localizada la empresa.

La base de operaciones condiciona en varios aspectos a la empresa, tanto las específicas como las globales; así como la de las empresas con las que compiten.

Difícilmente una empresa logre internacionalizarse sin contar con una base de operaciones adecuada y óptima que logre hacer frente al proceso.

2- Las condiciones del área o país de destino.

La correcta investigación del área o país destino debe ser el centro de interés del proceso de internacionalización ya que es el lugar en donde se van a ejecutar todas las estrategias de la empresa.

Por lo tanto hay que tener pleno conocimiento de las barreras de entrada y de salida de los mercados, las condiciones exteriores e interiores y el comportamiento de otras empresas que ya actúen en área.

3- La decisión de internacionalizarse.

Esta decisión debe valerse, como ya se ha mencionado, de las ventajas competitivas de la empresa; y esta debe tratar de ser trasladada y mantenida también en el nuevo mercado exterior.

Básicamente la estrategia debe ser el objetivo de la empresa y de esta manera proceder a su ejecución según este horizonte definido, de esta manera el éxito está prácticamente garantizado.

Uno de los pasos más importantes para iniciar con la internacionalización es un estudio profundo de las ventajas con las que cuenta una empresa, y estas pueden ser:

- Eficiencia:

Esta se puede obtener por medio de: las ventajas comparativas (ofrecen eficiencia), las economías de escala (fuentes de eficiencia y de competitividad) y los sistemas propios (permite la efectividad en el desarrollo de las estrategias).

- Flexibilidad:

Esto les permite a las empresas ser más competitivas al expandirse a otros mercados externos. Esto se consigue por medio de la diversificación, debido a que se reduce la dependencia y por lo tanto el riesgo. Además hay mayor oportunidad de defenderse ante la competencia al intervenir en varios mercados.

- Aprendizaje:

La experiencia que las empresas obtienen al intervenir en mercados internacionales, eventualmente se convierten en ventajas competitivas para las empresas. Ya que gracias que las exigencias de estos se adquieren nuevos y mejores conocimientos en: producción, publicidad, marketing, efectividad, entre otros.

- Prestigio:

La empresa adquiere mayor reconocimiento y prestigio al ser internacional, ya que les garantiza a sus clientes la calidad de sus productos (en la mayoría de los casos).

- Acompañamientos a clientes:

Muchas empresas optan por dar seguimiento a sus clientes mediante varias herramientas, esto para brindarles el apoyo correspondiente y asegurar su clientela (como es el caso de los bancos y empresas que brindan asesorías y consultorías).

### *Organización.*

Según la estrategia de internacionalización, así va a ser el tipo de organización. Es decir:” Si la empresa busca aprovechar su *Know How* aplicándolo en otros países, lo más lógico sería durante la primera etapa del proceso, enviar personal formado en casa y una vez transferida la tecnología, se opta por el personal local” (J. Canals, 1991)

Es así como se debe tener conocimiento de qué es lo que se desea conseguir para así saber qué tipo de planificación y personal se necesita para el cumplimiento del objetivo.

### *Causas que conducen a la internacionalización de una empresa.*

Las principales causas que justifican en el plano empresarial, para iniciar el proceso de internacionalización, son las siguientes:

#### *Saturación del mercado interno del país de origen.*

Dependiendo del producto que se produzca y se desea comercializar, los mercados nacionales se encuentren saturados, por lo que el éxito de intervenir en ellos puede ser no ser el esperado y hasta pueda traer más pérdidas que ganancias. Por ejemplo el mercado de los cigarrillos en Estados Unidos.

#### *Enfrentamiento a nuevos mercados procedentes del exterior.*

Debido a la entrada de nuevas empresas procedentes del exterior al territorio nacional, algunas empresas deciden intervenir en los mercados globales con el fin de no perder posiciones dentro del mercado. Por lo que la amenaza competitiva es una justificación para querer internacionalizarse.

#### *Búsqueda de mercados menos competitivos o en una etapa diferente del ciclo de vida del producto y/o servicio.*

Muchas empresas deciden buscar nuevos mercados cuando sus productos han alcanzado la etapa de madurez, se enfrentan a una dura competencia o la tasa de crecimiento del mercado es

muy baja. Por lo tanto una de las opciones es expandirse para garantizar su permanencia en el mercado.

*Aparición de nuevos mercados sumamente atractivos.*

En los últimos años, los mercados asiáticos han experimentado un enorme auge, por lo que este crecimiento puede ser una amenaza para los mercados occidentales debido a que se convierte en una fuerte competencia, o en una ventaja ya que puede ser de gran atractivo para la inversión extranjera.

*Incentivos gubernamentales y déficit comercial.*

Un país con un alto déficit comercial, responsabiliza al gobierno de incentivar sus exportaciones para obtener mayores divisas e importar lo que no produzca y lo que necesite su población (como el caso de Japón y Bélgica).

*Búsqueda de mercados más amplios sobre los que aprovechar las economías de escala.*

Los avances tecnológicos han provocado que las empresas sufran transformaciones en su estructura, obligándolos muchas veces a especializar sus labores y producción. Es por esto que en muchas ocasiones esta es una justificación de peso para internacionalizarse y ampliar sus beneficios en otros mercados.

*Diversificación del riesgo de operar en un mismo mercado.*

El enfocarse en un solo mercado puede traer enormes riesgos para las empresas, debido a que aumenta la dependencia a los países en los que se localice y a sus condiciones económicas, políticas, financieras, demográficas, entre otras. Por lo que participar en otros mercados puede disminuir enormemente los riesgos y garantizar la permanencia de la empresa.

*Seguimiento a un importante cliente en su aventura internacional.*

Ciertas empresas cuentan con un número reducido de clientes, pero cuya importancia es de gran peso para su supervivencia, por lo tanto el interés de entrar en nuevos mercados puede estar sustentado por la decisión de ese cliente por participar en el mismo.

*Búsqueda de fácil acceso a avances tecnológicos y materias primas.*

En algunos países los avances tecnológicos no son suficientes para el progreso de ciertas empresas que operan en el mismo, por lo tanto la internacionalización es una de las opciones más viables para evitar el estancamiento de sus ventas y crecimiento.

Además la mano de obra cara también es un factor importante que impulsa a las empresas a operar fuera de sus fronteras, con el objetivo de abaratar costos. Por ejemplo Intel, que decidió trasladarse a Costa Rica o a Malasia en busca de mejores opciones.

*Vocación internacional de sus directivos.*

Los directivos de una empresa juegan un papel importante en su desarrollo, debido a que su vocación para expandirse en nuevos mercados puede representar de gran peso para iniciar un proceso de internacionalización.

Además de esto, esta decisión no debe sólo de responder a factores internos de la empresa, sino también a los internacionales, ya que es ahí en donde se va a actuar en primera instancia. Una vez que la empresa cuente con las condiciones internas, es hora de analizar el ámbito externo.

### **La competencia en una economía globalizada**

Los avances tecnológicos y las tendencias innovadoras hacen que el comercio sea cada vez más dinámico e interdependiente entre sí; en donde han surgido nuevas economías y bloques económicos y por lo tanto más competencia en los mercados internacionales y nacionales.

Como resultado, la internacionalización de las empresas ha ido en incremento, como un mecanismo para contrarrestar la dependencia y para buscar y ampliar beneficios. Además de que ya no representa una opción, sino una necesidad.

Otros hechos que justifican este proceso son: la abundancia de recursos en el exterior, flujos financieros procedentes del crecimiento de inversiones y relacionados con el desarrollo de nuevos instrumentos financieros y cobertura de riesgos en divisas, la internacionalización de la tecnología y la importancia adquirida por la gestión del talento humano, ya que las empresas se han visto forzadas a buscar y formar personas más capacitadas para los puestos.

Por otro lado, aunque la economía esté irremediablemente globalizada, no sólo traen desventajas, sino que sus consecuencias pueden ser también de gran provecho para las empresas debido a que reducen el costo de mover bienes, servicios, dinero personas e información. Y por tanto facilitan los procesos de intercambio comercial, debido a que se genera el fenómeno conocido como “reducción de la distancia económica”.

Existen cuatro elementos de la globalización en los que hay que poner principal atención para la internacionalización de las empresas, y estos son:

- Factores sociales y de gobierno.

Aquí se pueden destacar varios aspectos como: las políticas de intercambio, la armonización técnica, la integración económica de grandes zonas y el papel de las tecnologías de información y de comunicación.

Todos los anteriores son los elementos importantes que permiten el correcto entendimiento de este sector y por lo tanto para la toma de decisiones.

- Factores derivados de la presión de los costos.

Esto se refiere a la necesidad de las empresas por generar economías de escala, es decir: minimizar costos por medio de maximizar la producción. Y esto como consecuencia del efecto experiencia, que le permita tomar mejores decisiones con respecto a logística y transporte.

Además a esto se le suma la importancia de que las empresas se mantengan en una constante innovación tecnológica, debido a que esto le permite también disminuir los costos y aumentar los beneficios.

- Factores relacionados con el mercado y la demanda.

Este factor trata de la necesidad de crecer, de aumentar los volúmenes de ventas mediante el ingreso a nuevos mercados, y de esta manera suplir nuevas necesidades de un mercado más similar pero también más exigente.

- Factores derivados de la competencia.

Aquí interviene el aumento del comercio mundial, que impulsa a las empresas en su expansión para participar en otros mercados externos; además de que la competencia exige que las empresas se preparen mejor para lograr hacer frente a las nuevas demandas del comercio.

### **La competitividad en el marco internacional.**

El éxito de la internacionalización de las empresas depende en gran medida de las políticas estatales que las impulsen; y hay que tener en cuenta la fuerte relación que existe entre competitividad e internacionalización, ya que una no se obtiene sin la otra y viceversa.

Es importante analizar el nivel de competitividad de una empresa dentro de un país, esta es definida como “la capacidad de soportar la competencia internacional obteniendo cierto nivel de rentabilidad, o bien como la capacidad de las empresas de un país para crear, producir y distribuir bienes y servicios en los mercados internacionales” (Lugo, 2007).

Para realizar este estudio se utilizan tres fuentes fundamentales para el desarrollo de la competitividad internacional: el país, el sector y la empresa.

No obstante estos dos (país y sector industrial) no son suficientes para explicar el por qué una empresa que pertenece a un mismo sector que otra, presentan diferentes pautas competitivas entre sí.

Es aquí en donde entra el papel de la empresa, ya que su estructura es la que condiciona su comportamiento. La relación de estas tres variables (macroeconómicas y microeconómicas) observadas con cuidado producen sus propias ventajas competitivas, por los que aún son suficientes para su explicación.

Es por esto que se recurre a la teoría de “recursos y capacidades”, ya que “al sostener el papel vital de los factores específicos de la empresa en la generación de ventajas competitivas (...) Para

que los recursos y capacidades se transformen en ventajas competitivas, éstos no deben ser generalizables al resto de las empresas.” (O. Llamazares, 1999)

De aquí surge la diferenciación, ya que hay que tener en cuenta que los recursos no son homogéneos y por lo tanto puede ser el factor que le esté otorgando ventaja a una empresa que participe en el mismo sector industrial que otra.

Para garantizar que este acontecimiento se convierta en una ventaja a largo plazo, la empresa debe asegurarse que la utilización de estos recursos sea exclusivo y no dé lugar a imitaciones. Una vez valorados los recursos hay que analizar la relación que tienen estos con los procesos de internacionalización y a partir de ahí determinar entonces la competitividad de la empresa.

Todo lo anterior explica el porqué es importante la internacionalización de las empresas costarricenses, y que el país cuenta con un entorno favorable para influir en nuevos mercados, principalmente en comparación con los países vecinos.

De hecho Segura. O (2010) afirma que: “Para el Gobierno costarricense, la internacionalización de las empresas debe ser un objetivo de política pública como forma de generar nuevos empleos, más producción y consecuentemente mejorar sus ingresos por impuestos. Para el empresario, la internacionalización viene a ser una oportunidad y un gran desafío a la vez para lograr su gran objetivo de crecer.” (s.p)

Hay que recalcar que aunque en el país exista una fuerte institucionalidad de apoyo para las empresas que realicen su proceso de internacionalización, muchas veces existe una falta de coherencia entre las políticas debido a la poca visión nacional, por lo tanto urge que se trabaje en la coordinación de las mismas para aumentar los beneficios.

“El éxito de las empresas no depende de una acción aislada, sino de un trabajo integral y conjunto, en especial de instituciones públicas y privadas que ofrezcan servicios y programas de apoyo al proceso de internacionalización.” (Segura, 2010)

### **Capítulo III: Historia, funcionamiento de la Panadería la Zarcereña y su situación actual**

#### **Reseña histórica de la Panadería La Zarcereña**

La Panadería La Zarcereña lleva veinticinco años de operar con enorme éxito en la industria alimenticia; su pan casero ha sido la llave que les ha permitido no sólo el ingreso al mercado, sino además su permanencia en una de las industrias más competitivas, según Don Rodrigo Rojas, Gerente General de la Panadería.

La Panadería nació en 1992 como una pequeña empresa familiar a cargo principalmente de la Sra. Patricia Durán Rojas; una mujer, madre, ama de casa y empresaria emprendedora, sencilla y esforzada que con gran sacrificio ha logrado sacar adelante a una empresa que hoy día es una de las líderes en su categoría. Su principal motivación fue el ganar su propio salario y aportar a su hogar; como ella misma dice “el deseo de ser alguien en este mundo”.

La idea de vender el pan que elaboraba, fue de su suegra, Doña Marta, quien iba en ese entonces a Cenada (Programa Integral de Mercado Agropecuario), en la Provincia de Heredia; le pareció que podía colaborarle a su nuera con la venta del producto, y así lo hizo.

Durante los primeros dos años de su existencia la producción era netamente artesanal, elaborada en el particular horno de cocina. Entre sus primeros productos hasta ese momento, se encontraban: las galletas de natilla y el bizcocho salado, principalmente.

En ese entonces, Doña Patricia contó con la colaboración del copropietario de la empresa, Don Manrique González Gamboa, quien fue el encargado de ventas, así como de Doña Elsa Rodríguez, vecina y amiga personal de Doña Patricia. Esta última fue un pilar importante para la creación de la empresa, ya que aportó la receta del primer producto de la Panadería, las galletas de natilla.

Hasta ese momento, las ventas consistían de aproximadamente 150 paquetes semanales de pan. No obstante el negocio fue creciendo rápidamente hasta que se vieron en la necesidad de

comprar el primer horno de ladrillo, el mismo les dio la oportunidad de aumentar su demanda y de contratar a diez colaboradores más, habitantes de la misma comunidad de Zarcero.

Según las palabras de Doña Patricia “sin querer decir que soy una persona ambiciosa, llegué a un momento en el que manejaba toda la planta y me puse a analizar: ya esto se me está escapando, ya no lo estoy controlando. Entonces fue en el momento en el que acudí a Rodrigo Rojas, mi administrador y mi mano derecha.” (Patricia Durán, entrevista a 10 Mujeres de Hierro, 2016).

Ella reconoce además que este paso fue no sólo difícil, por el hecho de pasar de manejar su empresa sola y a su manera, sino que a tener que acoplarse a otra persona con sus ideas y aspiraciones. Pero además, fue decisiva: ya que considera que este fue el punto en el cual la Panadería pudo seguir creciendo ya que de otra manera se hubiera estancado para siempre.

Cinco años después, la Panadería no sólo contaba con cinco hornos para la elaboración del pan, sino que además con una planta de producción ubicada en el terreno trasero de la casa de habitación de Doña Patricia. En poco tiempo la empresa ingresó al mercado y se posicionó con gran éxito, mismo que le atribuyen a su “rico sabor casero”.

El pan de La Zarcereña fue adquiriendo fama entre sus clientes, y este fue tal que ciertos revendedores adquirirían el producto para distribuirlo en sus propias rutas, dándole la oportunidad de expandirse hasta conseguir nuevos puntos de venta, entre ellos la Feria de Alajuela y La Palmita de Zarcero.

De igual forma, no todo fue prosperidad y éxito, como se trata de una empresa meramente familiar, Doña Patricia reconoce que los altos y bajos eran constantes. Uno de sus mayores obstáculos fue a nivel familiar, ya que por mucho tiempo, no se pudo dedicar por completo a sus hijos y su vida estaba dividida entre la empresa y sus deberes como madre. Igualmente a nivel económico; durante el crecimiento de la Panadería las ventas se veían profundamente afectadas por las “temporadas bajas”, es decir Semana Santa y Diciembre.

Y en 1995 la empresa se vio afectada por una crisis donde su producción bajó hasta un 30%; especialmente debido a la creación de una nueva fábrica en la zona que elaboraba productos similares. Sin embargo gracias a la perseverancia y visión de la empresa, se logró salir adelante

después de seis meses de trabajo duro para sostener las ventas, se logró continuar en el mercado, pero ahora con más productos y una expansión por gran parte del área nacional.

Fue entonces donde el éxito obtenido en más y nuevos mercados, les permitió crear su propio centro de distribución, así como su primer horno industrial. Con la ayuda de un préstamo de cuatro millones de colones, en el Banco de Costa Rica.

A partir de este gran paso, la empresa que hasta entonces se caracterizaba como una PYME, creció a tal punto que lograron no sólo ampliar su gama de productos y personal laboral; sino que además pudieron construir una nueva planta de producción en el año 2015. Compraron maquinaria industrial y aumentaron su clientela, y así su disposición por suplir las más delicadas necesidades de un sector del mercado caracterizado por su alta competencia.

El crecimiento de la empresa sigue siendo continuo, y ha pasado en poco tiempo de ser una PYME, a ser una empresa de gran tamaño. Pasó de contar con 400 metros cuadrados de terreno, 8 hornos industriales y 130 personas trabajando en 3 turnos diferentes; a poseer hoy aproximadamente 275 empleados (todos oriundos del cantón de Zarcero), una planta industrial moderna, sus propios camiones para la distribución, firmas con socios importantes y fuertes en el mercado alimenticio, así como el sentido de la responsabilidad social y el desarrollo sostenible.

Además el creciente éxito de la Panadería La Zarcereña ha abierto puertas al mercado internacional. Logrando incursionar ahora en el mercado nicaragüense, en donde la demanda aumenta día con día, así mismo su notoriedad y oportunidades.

Se debe mencionar que la creación de esta empresa en la comunidad zarcereña es de suma importancia, ya que como se ha mencionado, consiste en la principal fuente laboral de la zona. Y sus trabajadores son del cantón de Zarcero en su totalidad, tanto los de planta que se encargan de la elaboración del pan, como los administrativos.

### **Información General de la Panadería La Zarcereña.**

#### ***Ubicación.***

50 metros Sur del Restaurante Rancho Ceci, en Laguna de Zarcero.

**Logo.**

El logo es representado por un diseño sencillo, conformado por el nombre de la empresa acompañado de una espiga de trigo, lo que hace alusión al sector de mercado al que pertenecen, así como también el eslogan de la marca.

**Eslogan.**

¡El rico sabor casero!

**Misión.**

“Somos una empresa líder en la panificación de productos caseros, comprometidos con la calidad e inocuidad a fin de satisfacer a nuestros consumidores, promoviendo la responsabilidad social y contribuyendo con el desarrollo sostenible.” (Página Web de la Panadería La Zarcereña)

**Visión.**

“Ser una empresa altamente competitiva, innovadora y líder en productos de panadería y pastelería a nivel nacional e internacional.” (Página Web de la Panadería La Zarcereña)

**Valores.**

- Compromiso
- Trabajo en equipo

- Solidaridad
- Respeto
- Responsabilidad
- Ética

**Organigrama.**

**Figura 2: “Organigrama Panadería La Zarcereña”**



Fuente: Panadería La Zarcereña

### ***Junta Directiva.***

La Panadería La Zarcereña es una sociedad anónima (S.A), este tipo de empresas se constituye por socios, todo el capital financiero está dividido en acciones que determinan la importancia jerárquica de cada participante. Es decir, la responsabilidad de cada socio es proporcional al tamaño de capital o cantidad de acciones que posea.

En el caso de la Panadería las acciones están divididas entre Doña Patricia Durán, accionista mayoritaria, Don Manrique Gonzáles, y sus hijos mayores de edad (Jose Manrique González, María Fernanda González e Isaac González).

### ***Personal administrativo.***

**Tabla 3: Personal Administrativo de la Panadería La Zarcereña**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
Patricia Durán Rojas	Presidenta
Rodrigo Rojas	Gerente General
José Manrique González	Gerente Financiero
Lina Matamoros	Proveeduría
Ingrid Salazar	Recursos Humanos
Adriana Arce	Salud Ocupacional
Erick Arce	Salud Ocupacional
Laura Arroyo	Contabilidad
Steven Malpartida	Contabilidad
Viviana Soto	Contabilidad
Gretel Villalobos	Cuentas por Cobrar
Marvin Salas	Jefe de Producción
Rebeca Muñoz	Calidad
Danixa Durán	Encargada Ventas
Kristal Barquero	Ventas
Elena Ortiz	Supervisora Planta
Katherine Salas	Recepción

Fuente: Panadería La Zarcereña

Un dato importante, es que la empresa ha tenido la oportunidad de maximizar su producción y disminuir sus gastos por medio de la incorporación de más y mejores máquinas; sin embargo sus

propietarios tienen una enorme conciencia social, por lo cual, además de mantener su ideal de elaborar el pan con su “rico sabor casero”, se interesan en garantizar el empleo y mejorar el desarrollo del cantón, ya que todo su personal es oriundo de la zona..

### ***Responsabilidad Social.***

La Panadería La Zarcereña tiene un serio compromiso no sólo con sus clientes, sino que también y con sus empleados y el cantón de Zarcero en general; razón por la cual, cuenta con una serie de alianzas y compromisos, para garantizar el bienestar de la población dentro y fuera de la empresa.

Entre sus principales proyectos de Responsabilidad Social Empresarial se encuentran:

- Alianza con el Comité Cantonal de Deportes y Recreación de Zarcero para el fomento del mismo entre niños y jóvenes.
- Programa de inclusión laboral para personas con discapacidad.
- Actividades internas para fomentar la unión, motivación y trabajo de grupo.
- Servicio de fisioterapia.
- Planta de tratamiento de aguas residuales y plan de reciclaje interno.
- Programas de concientización para el cuidado del ambiente.
- Participación activa en el programa "Empresas Seguras" del COSEVI.
- Simulacros para buenas prácticas ante situaciones de emergencia.
- Campañas de vacunación.
- Asociación solidarista.
- Médico de empresa.
- Colaboración y patrocinio de causas dentro y fuera del cantón.

Aunado a ellos, la Panadería se caracteriza por ser una empresa inclusiva, y contribuye a la ampliación y fortalecimiento de la participación de personas con discapacidad en el desarrollo nacional. Todo esto por medio del trabajo, así como la promoción del pleno respeto de los Derechos Humanos.

Como modo de ejemplo de sus proyectos de responsabilidad social, la empresa actualmente realiza aportes económicos considerables de bien social a la comunidad. Tanto a Escuelas y diferentes Instituciones para el desarrollo de sus diligencias.

## **Producción**

La Panadería La Zarcereña elabora quince tipos de productos diferentes, mismos que son vendidos en más de mil puntos de venta distribuidos por todos los rincones del territorio nacional.

### **Productos.**

• Arrollado de dulce de Leche	• Galleta de natilla
• Bizcocho de maíz horneado	• Gatos de dulce de leche
• Costilla de guayaba	• Palitos de queso
• Empanada de Chiverre	• Palitos dulces
• Empanada de dulce de leche	• Queque seco de vainilla
• Empanada de guayaba	• Rosca de queso
• Empanada de piña	• Rosca dulce
• Enlustrados	

Entre sus productos, los Palitos de Queso, son los que se caracterizan como “producto estrella de la Panadería. Estos son un producto totalmente casero y se destacan por su alta demanda y ventas en el mercado. Debido a que experimentaron una rápida aceptación desde sus primeras etapas de crecimiento e incluso el día de hoy. Sin embargo, los demás productos de la Panadería también cuentan con un buen posicionamiento en el mercado, por lo que le siguen muy de cerca los volúmenes de venta de los palitos.

### **Tipos de clientes.**

La empresa realiza sus ventas por medio de sus clientes, mayoristas y minoristas, los cuales se encuentran divididos en:

- Distribuidores indirectos: La empresa se encarga de entregarles el producto a los distribuidores indirectos en sus bodegas en las diferentes zonas del país y algunos incluso realizan la carga del producto directamente en la empresa. Estos clientes manejan sus propias rutas de distribución y así mismo su administración.
- Distribución directa: la empresa cuenta con sus rutas de distribución, que son responsabilidad de su propia flotilla, la cual está a cargo de agentes de ventas, trabajadores de la Panadería.
- Clientes Corporativos: se refiere a cadenas de supermercados más grandes del país, en donde se realiza la distribución directamente a sus bodegas; entre estos clientes se encuentran: Grupo Gessa, Wal-Mart, Musmanni, Mundo Mágico, Automercado, entre otros.

### **Competencia Directa.**

Son todas aquellas empresas que elaboran un producto similar o idénticos a los de La Zarcereña, y que además participan en el mismo mercado; es decir, que interactúan con el mismo tipo de clientes.

En este caso, la empresa tiene una competencia directa bastante amplia y fuerte en el mercado. Entre las principales se pueden mencionar las siguientes marcas: Muffy, Pilolo, Marcelino y Don pepe. Además, como se mencionó, la Panadería destaca por el sabor y la calidad de sus productos, frente a los de la competencia, por lo que esto se puede reconocer como su valor agregado.

### **Competencia Indirecta.**

La misma se encuentra compuesta por las empresas que intervienen de forma lateral dentro del mismo mercado y con los mismos clientes. Buscan satisfacer las mismas necesidades con productos considerados como sustitutos, es decir, dos bienes son sustitutos cuando se encargan de satisfacer una misma necesidad, aunque no necesariamente tienen que ser iguales.

Por lo tanto, La Zarcereña por el tipo de producto que elaboran, tiene infinidad de competencia indirecta en el mercado de panificación y repostería, así como en el de la industria alimenticia en general.

### **Ventaja Competitiva.**

Una ventaja competitiva es una fortaleza que posee una empresa con respecto a otras del mismo sector o mercado, y que le permite destacarse en ciertos aspectos frente a las otras, y por lo tanto poseer una mejor posición competitiva. Con respecto a lo anterior, la empresa cuenta con una serie de ventajas competitivas destacables en el mercado. Una de ellas es que la marca tiene un posicionamiento importante en el mercado, ya que es muy reconocida a nivel nacional.

Por otro lado, con relación a los productos que elaboran, tienen como ventaja: el ser bienes de consumo totalmente casero, artesanal y de alta calidad, con un precio muy accesible frente a su nivel de calidad. Además del factor distribución, ya que estos pueden ser encontrados en prácticamente todos los rincones del territorio nacional.

### **Estrategias de venta.**

#### ***Producto.***

La estrategia actual para los productos de La Zarcereña es mantener el crecimiento de sus ventas por medio de la conservación y mayor atracción de clientes que sean fieles al factor diferenciador de la empresa, su receta casera y artesanal. Así mismo se han realizado esfuerzos en la diversificación de sus productos; por ejemplo: ahora se pueden encontrar los palitos en el mercado en sus dos presentaciones: palitos de queso y palitos dulces.

Igualmente respecto a la imagen, el empaque de los panes ha sufrido pequeñas modificaciones con el objetivo de mejorar su aspecto y elevar su notoriedad.

#### ***Precio.***

Más que el precio, la calidad siempre ha sido una ventaja de peso para la Panadería; ya que si bien, no son los que venden más barato en el mercado, tienen un precio bastante accesible para la

calidad de sus panes y que perciben sus clientes. Tal y como lo demuestra la siguiente tabla, la misma es un ejemplo del precio de los Palitos de Queso de la Panadería y de la competencia, de venta en Walmart.

**Tabla 4: “Precios de los Palitos en Walmart, Diciembre 2015 y Enero 2016”**

MES **dic-15**

del precio vs el recopilado en DICIEMBRE 2015

MARCA											PRECIO	% Var	Precio	% Var
FABRICANT	PRODUCTO	Gr	MEGA	MXM	WMART	AUTO	JUMBO	MAXI	PALI	MUSMANI	PROMEDIO	Valores	X Gramo	X Gramo
LA ZARCERE	PALITO DE QUESO	140	€ 1.030			€ 1.000	€ 835		€ 795	€ 805	€ 893	€ -	€ 6,38	€ -
MUFFY	PALITO DE QUESO	115	€ 930				€ 959				€ 945	6%	€ 8,21	29%
PILOLO	PALITO DE QUESO	150						€ 1.100	€ 1.100		€ 1.100	23%	€ 7,33	15%
MARCELINO	PALITO DE QUESO	120		€ 695	€ 695			€ 695			€ 695	-22%	€ 5,79	-9%
DON CHEPE	PALITOS CON ESPECIAS	160												



CLIENTE:

**PANADERÍA LA ZARCEREÑA**

ESTUDIO DE PRECIOS:

NOTA: Todas las celdas que estan rellenas en color amarillo, presentan diferencia

MES **ene-16**

del precio vs el recopilado en ENERO 2016

MARCA											PRECIO	% Var	Precio	% Var
FABRICANT	PRODUCTO	Gr	MEGA	MXM	WMART	AUTO	JUMBO	MAXI	PALI	MUSMANI	PROMEDIO	Valores	X Gramo	X Gramo
LA ZARCERE	PALITO DE QUESO	140	€ 1.030			€ 1.000	€ 835		€ 795	€ 800	€ 892	€ -	€ 6,37	€ -
MUFFY	PALITO DE QUESO	115	€ 930				€ 959				€ 945	6%	€ 8,21	29%
PILOLO	PALITO DE QUESO	150						€ 1.100	€ 1.100		€ 1.100	23%	€ 7,33	15%
MARCELINO	PALITO DE QUESO	120		€ 695	€ 695			€ 695			€ 695	-22%	€ 5,79	-9%
DON CHEPE	PALITOS CON ESPECIAS	160												

Fuente: Corporación Walmart.

Esta tabla demuestra que aunque los palitos de La Zarcereña usualmente son los que poseen un precio más elevado frente a los demás, esta diferencia es mínima y además no le ha afectado a la alta demanda de su producto estrella, debido a la preferencia de sus clientes por su valor agregado: el sabor y la calidad.

No obstante, la empresa vende el pan a un mismo precio a cada uno de sus clientes y estos son los encargados de fijar el precio en el que los puede adquirir el consumidor final, según sus propias estrategias. A pesar de esto, lo anterior no se consolida como un elemento que afecte a las ventas, ya que el precio siempre ronda en un rango estable y no varía bruscamente.

### ***Promoción.***

La panadería utiliza principalmente como medio de promoción las redes sociales, por medio de Facebook y así mismo como de su propia página web, en donde les brinda información importante a sus clientes y se hace notar. Por ejemplo, la empresa les recuerda que con sus productos se pueden elaborar deliciosas recetas y al mismo tiempo muestra su imagen acogedora, artesanal y casera.

No obstante, se valen principalmente de la estrategia de publicidad de “Boca en boca” para promocionar su producto principalmente; es decir, el cliente adquiere el producto y mediante su percepción de precio, calidad y sabor, lo recomienda a sus allegados. Este ha sido su herramienta más importante para el éxito de la empresa.

### ***Plaza.***

La Panadería cuenta con una fuerte cadena de distribución para hacer llegar sus productos a los clientes. Dentro de los distribuidores se pueden mencionar a las empresas Walmart, GESSA, Megasuper y Automercado.

Por lo tanto la estrategia principal de la empresa que actualmente se está llevando a cabo es la de contar con más distribuidores propios para así asegurar el éxito de sus ventas, sin embargo se tiene en cuenta la importancia de sus distribuidores externos por lo que el mantenimiento de ciertas relaciones resultan ser fundamentales para el éxito de las mismas.

### **Internacionalización de la Panadería La Zarcereña**

Una vez que la Panadería La Zarcereña traslada sus operaciones a la nueva planta industrial, ubicada en Laguna de Zarcero, y gracias al impulso del Gerente General Rodrigo Rojas Barquero; se da un aumento en la producción hasta tal punto que la Corporación Walmart, la mayor cadena de supermercados del mundo, se interesa en vender sus panes. La Panadería pasó entonces de vender a pequeños distribuidores independientes, a adquirir un gran socio mayorista dueño de otras cadenas como lo son: Más X Menos, Walmart, Maxi Palí y Palí.

No obstante este paso no fue fácil para la Panadería, debido a que el proceso normal de Walmart para vender productos en sus tiendas es bastante riguroso. Primero se deben asegurar que es un producto ya constituido, con registro sanitario o el código de barras que es el elemento esencial para poder ingresar; una vez en orden el producto, se convoca a una ronda de negocios en donde los compradores deciden si vale la pena comercialarlo en sus supermercados. Una vez aceptado, se tienen asegurados tres meses de ventas en Walmart, en las cadenas elegidas por el vendedor. No obstante, aún está en período de prueba, y son los clientes quienes dan el visto bueno, o no, al producto por medio de sus compras y consumo.

Si el bien logra superar todo el proceso Walmart le ofrece una serie de beneficios, por ejemplo, le da acceso al vendedor al centro de distribución con el fin de que no se tenga que visitar todas las tiendas con una tarifa preferencial, además de que se facilita el pago de las facturas, capacitaciones de mercadeo, entre otros. Esto con el fin de que el único norte de ambas partes (vendedor y Walmart) sea el de la satisfacción de los clientes, y así garantizar la rentabilidad. Por lo tanto se puede concluir que el vendedor se vuelve más eficiente vendiéndole a este ente.

Hay que mencionar que Walmart además cuenta con un programa llamado “Empoderamiento Económico de la Mujer”, éste es un “compromiso global que tiene Walmart en lograr que la mujer pueda expresar y materializar todo su potencial productivo” (Sánchez, A., 2015, Entrevista con Aquileo Sánchez por CB24). Por lo tanto, Doña Patricia por medio de la Panadería se puede ver aun mayormente beneficiada como socia de Walmart por medio de estas herramientas.

Además para una empresa que logre proveer a Walmart, la corporación recomienda que la empresa se rete a vender fuera del país en una de las cadenas de Centro América. Una vez conquistado este mercado, el vendedor puede irse expandiendo a cada una de los Walmart de la región. No obstante, se debe tener en cuenta que la competencia aumenta, por lo tanto la empresa debe estar preparada para hacerle frente y obtener los mejores resultados.

Este nuevo socio corporativo le permitió a la empresa un mejor posicionamiento y notoriedad de la marca en el mercado, hasta el punto de abrirle la oportunidad de firmar con nuevos clientes como: Grupo Gessa, Musmanni, Fresh Market, Delimar, entre otros.

Y es así como surge la idea de internacionalizar la empresa, ya que además de expandir su influencia en el mercado, Walmart representaba un canal de venta perfecto para otros mercados en el exterior. La Panadería aprovecha esta oportunidad e inicia los pasos para abrir las fronteras. Por lo tanto se puede decir que las causas que conducen a la empresa a su internacionalización son:

- Saturación del mercado interno del país de origen: A pesar de que la demanda de los productos de la Panadería se han mantenido constantes, el mercado alimenticio es bastante amplio, no sólo de productos similares, sino además de sustitutos. Por lo tanto la idea de internacionalizarse puede aumentar sus beneficios.
- Enfrentamiento a nuevos mercados procedentes del exterior: Como se mencionó, el mercado en el que se participa es sumamente amplio, y dado el tamaño de la empresa, algunos de sus principales competidores son procedentes del exterior, es por esto que con el fin de no perder posiciones en el mismo la Panadería decide internacionalizarse.
- Aparición de nuevos mercados sumamente atractivos: El mercado nicaragüense representa de gran atractivo para la Panadería debido a su cercanía y facilidad de ingreso, además de ciertas similitudes con el costarricense.
- Diversificación del riesgo de operar en un mismo mercado: la empresa si bien ha tenido enorme éxito en el mercado costarricense desde sus inicios, depende de su comportamiento en su totalidad, por lo tanto, para reducir el riesgo desea intervenir en otros fuera de las fronteras nacionales.
- Seguimiento a un importante cliente en su aventura internacional: en este caso la Panadería se apoyó de la Corporación Walmart, que opera en muchos otros mercados internacionales y que por tanto le facilitaba el proceso.
- Vocación internacional de sus directivos: la Panadería le otorga suma responsabilidad de su proceso de internacionalización a su Gerente General y Gerente Financiero, ya que con sus capacidades lograron ingresar al mercado nicaragüense con gran facilidad.

Sin embargo, a pesar de las causas que los impulsaran a su internacionalización, se hizo necesario analizar las posibilidades y fortalezas de la empresa para iniciar y concluir esta etapa con éxito. Es por esto que deciden, como primer paso, participar en una Feria Internacional

organizada por Walmart en Guatemala, en el año 2015. De ahí se descubre que el mercado nicaragüense representaba una posibilidad bastante viable para iniciar su proceso exportador.

### Informe de ventas por producto de la Panadería la Zarcereña en Costa Rica.

El siguiente cuadro contiene la información sobre las ventas totales de la Panadería la Zarcereña a Distribuidora La Zarcereña operando en el mercado costarricense, por producto y por cliente, abarcando desde Octubre del 2016 a Febrero del 2017 respectivamente.

**Tabla 5: Informes de ventas por producto y por cliente de la Panadería La Zarcereña a Distribuidora La Zarcereña, de Octubre 2016 a Febrero del 2017.**

  <b>INFORME DE VENTAS X PRODUCTO X CLIENTE</b>												
Cliente	Nombre	Razon soc.	Proveedor	Producto	Nombre	Und.	Cant. Ped.	Cant. Dev.	Cant. Neta	IV	Vta. - IV	Vta. + IV
DISLZ	DISTRIBUIDORA		2-PANADERIA LA ZARCEREÑA	2	ARROLLADO EN BURBUJA	UN	14200	0	14200	0	¢12,780,000.00	¢12,780,000.00
DISLZ	DISTRIBUIDORA		2-PANADERIA LA ZARCEREÑA	1	ARROLLADO PAQUETE	UN	41875	0	41875	0	¢25,125,000.00	¢25,125,000.00
DISLZ	DISTRIBUIDORA		2-PANADERIA LA ZARCEREÑA	12	COSTILLA DE GUAYABA	UN	18720	0	18720	0	¢7,394,400.00	¢7,394,400.00
DISLZ	DISTRIBUIDORA		2-PANADERIA LA ZARCEREÑA	15	EMPANADA DE CHIVERRE	UN	10400	0	10400	0	¢5,408,000.00	¢5,408,000.00
DISLZ	DISTRIBUIDORA		2-PANADERIA LA ZARCEREÑA	29	GALLETA DE NATILLA	UN	14600	0	14600	0	¢7,592,000.00	¢7,592,000.00
DISLZ	DISTRIBUIDORA		2-PANADERIA LA ZARCEREÑA	34	PALITOS DE QUESO	UN	23200	0	23200	0	¢6,960,000.00	¢6,960,000.00
DISLZ	DISTRIBUIDORA		2-PANADERIA LA ZARCEREÑA	36	PALITOS DULCES	UN	15400	0	15400	0	¢4,620,000.00	¢4,620,000.00
				<b>TOTALES</b>			<b>138,395.00</b>	<b>0.00</b>	<b>138,395.00</b>		<b>69,879,400.00</b>	<b>69,879,400.00</b>

Fuente: Panadería La Zarcereña

La Zarcereña, como se puede ver en el cuadro anterior, realiza la exportación por medio de Distribuidora La Zarcereña, una empresa nicaragüense y totalmente independiente de la primera (aunque constituida por esta), que se encarga de comprar el producto a exportar, a precio de costo, para entonces fijar el precio final para venderlo y distribuirlo a los centros de venta en ese país. Por lo tanto la Panadería, una vez entregado el producto en la distribuidora finaliza su proceso de exportación.

Esta modalidad de venta se utiliza como estrategia por parte de la empresa, debido a que se valen de un intermediario que actúa en nombre de La Zarcereña en el mercado extranjero; esto les permite introducirse en el mismo y garantizar sus ventas de una manera más segura y objetiva. Una empresa que inicia su proceso de exportación en cualquier país, difícilmente vaya a

tener éxito en ningún mercado sin el apoyo de una entidad local que le permita hacer frente y fortalecerse por medio de sus experiencias.

### **Estrategia de venta en Nicaragua.**

La Panadería al incursionar en el mercado nicaragüense, y mediante la experiencia, logró notar que el comportamiento del mercado se inclina enormemente hacia el factor precio, por lo tanto, como estrategia de venta la empresa decidió abaratar el costo del producto en Nicaragua; no sin antes evaluar que las ganancias de la exportación no se vean afectadas.

No obstante, la Distribuidora La Zarcereña, al vender directamente a la Corporación Walmart, no tiene incidencia directa a la hora de fijar el precio final, que es el que va a ser percibido por el cliente de consumo. Sin embargo hay que destacar que Walmart se vale de sus cadenas de supermercados para emplear una estrategia alrededor de los precios y clientes que los frecuentan, es decir; divide a los supermercados en clases, según poder de adquisición de la clientela. Estas clases corresponden a:

- A. Más X Menos: dirigido a consumidores de clase alta, generalmente.
- B. Walmart: dirigido a consumidores de clase media-alta.
- C. Maxi Palí: dirigido a consumidores de clase media.
- D. Palí: dirigido a consumidores de clase baja.

Así mismo, por medio de esta categorización es como la corporación fija los precios finales de sus productos a la venta, de más caros a más baratos. Esto también lo realiza en sus puntos de venta en Costa Rica; no obstante, hay que tomar en cuenta que en Nicaragua la división de clases o estatus económico es mucho más marcada, es decir, no hay clase media, y entre la alta y la baja la brecha es sumamente distante. Por lo tanto estas clasificaciones sí son cumplidas al pie de la letra.

Sin embargo el comportamiento de la población en general, es más sensible al factor precio, que al de cantidad y calidad. Por ende es de suma importancia tomar estas características en cuenta. Además también se debe considerar que los productos de la Zarcereña colocados en el mercado nicaragüense, son considerados como de consumo de “lujo”, ya que no todas las personas pueden acceder a él debido a su precio, a pesar de la estrategia de Walmart y a la

ventaja comparativa que la Zarcereña posee en Costa Rica con respecto a esta variable y a la de calidad.

### Datos sobre estadísticas de ventas actuales de la Panadería la Zarcereña en el mercado nicaragüense.

El siguiente cuadro contiene los datos sobre las estadísticas de ventas por producto de La Zarcereña en el mercado nicaragüense, desde Octubre del 2016 hasta Febrero del 2016.

**Tabla 6: Informe de ventas por producto, desde 2016-10-01 hasta 2017-02-28**



INFORME DE VENTAS X PRODUCTO Desde: 2016-10-01 Hasta: 2017-02-28



Material	Nombre	Und.	Cant. Ped.	Cant. Dev.	Cant. Neto	Und. Vendida	IV	Vta. - IV	Vta. + IV	Vlr Devolucion	Vlr Averia	Proveedor	Línea	Costo	Rentabl. %	Negocio
1	ARROLLADO RELLENO DE DULCE DE LECHE	UND	35,993.00	0.00	35,993.00	35.00	15	1,352,634.05	1,555,529.16	0.00	0.00	Panaderia la zarcereña		1,138,042.34	0.00	
2	ARROLLADO RELLENO DE DULCE DE LECHE EN	UND	12,039.00	0.00	12,039.00	12.00	15	599,240.00	689,126.00	0.00	0.00	Panaderia la zarcereña		0.00	0.00	
12	COSTILLA RELLENA DE GUAYABA	UND	18,800.00	0.00	18,800.00	18.00	15	526,160.04	605,084.04	0.00	0.00	Panaderia la zarcereña		391,784.84	0.00	
15	EMPANADAS DE CHIVERRE	UND	9,928.00	0.00	9,928.00	9.00	15	377,423.74	434,037.31	0.00	0.00	Panaderia la zarcereña		0.00	0.00	
29	GALLETAS NATILLA	UND	11,719.00	0.00	11,719.00	11.00	15	315,682.70	363,035.11	0.00	0.00	Panaderia la zarcereña		0.00	0.00	
34	PALO DE QUESO	UND	21,083.00	0.00	21,083.00	21.00	15	505,023.25	580,776.74	0.00	0.00	Panaderia la zarcereña		333,617.25	0.00	
36	PALO DULCE	UND	14,623.00	0.00	14,623.00	14.00	15	350,117.36	402,634.96	0.00	0.00	Panaderia la zarcereña		304,839.51	0.00	
44	ROSCA DE QUESO	UND	160.00	0.00	160.00	160.00	15	4,021.92	4,625.21	0.00	0.00	Panaderia la zarcereña		0.00	0.00	
	<b>Totales</b>		<b>124,345</b>	<b>0</b>	<b>124,345</b>	<b>124,345.00</b>		<b>4,030,303</b>	<b>4,634,849</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>			<b>2,168,283.94</b>	<b>0</b>	

Fuente: Panadería La Zarcereña

La Distribuidora La Zarcereña, como se mencionó, es quien realiza la distribución en el mercado nicaragüense como una estrategia de venta de la Panadería, por lo que la exportación se realiza entre esta y la Distribuidora. Una vez esto, la segunda distribuye el producto al cliente nicaragüense (la cadena Walmart y recientemente a Supermercados La Unión).

En el cuadro anterior se muestran los valores en córdobas; hay que tener en cuenta que el Tipo de Cambio de Nicaragua se maneja desde 1993 por medio del sistema denominado *crawling peg*, como lo explica el Banco Central de Nicaragua: “En relación al régimen cambiario, desde enero de 1993 ha prevalecido en Nicaragua un régimen de minidevaluaciones diarias preanunciadas, modalidad conocida como “*crawling peg*”, mediante el cual la devaluación del Córdoba con respecto al USD se conoce con anticipación” (s.f).

Es por esto que, se puede tener conocimiento del tipo de cambio nicaragüense con antelación; incluso mensualmente. Por lo tanto los datos del cuadro se pueden interpretar con el tipo de cambio en el momento y con la fecha que se desee; no obstante este siempre se mantiene estable y durante los meses de Marzo y Abril, fluctúa entre los 29 córdobas, es decir, entre 546 colones. Por lo tanto el tipo de cambio de ambos países se mantiene en valores muy similares.

Por lo tanto, Distribuidora la Zarcereña obtiene una ganancia de 87, 206,953.85 colones, según el tipo de cambio del 27 de Abril del 2017, con respecto a las ventas con el impuesto de venta incluido. Este comparado con las ventas realizadas a la Distribuidora La Zarcereña, que es de 69, 879,400.00 colones, se genera una ganancia importante de 17, 327,553.85 colones; por lo tanto se concluye que la participación en el mercado de Nicaragua es efectiva.

## **Capítulo IV: Estructura de exportación utilizada por la “Panadería la Zarcereña” durante los años 2015-2016 y las posibilidades de transformación**

### **Logística de exportación**

Para poder iniciar con el estudio del modelo de exportación utilizado por la Panadería La Zarcereña, es necesario entender ampliamente los trámites para la logística que conlleva todo el proceso, con el fin de compararlo y ver sus posibilidades de cambio

Para una empresa el deseo de internacionalizarse no es suficiente para iniciar el proceso de exportación, ya que además se necesita el análisis previo de la situación de la empresa, de la producción, de los objetivos que se deseen alcanzar, entre muchos otros detalles.

Es por esto que en el siguiente apartado se explica ampliamente el procedimiento de logística para la exportación, además de los documentos necesarios para realizarla. Es importante que las empresas que deseen iniciarse en él, conozcan estos aspectos para que puedan expandirse fuera a mercados internacionales de manera exitosa, no importa si acuden a un intermediario para hacerlo, tal y como la Panadería La Zarcereña.

El siguiente esquema de exportación, está desarrollado detalladamente para una empresa que produzcan alimentos procesados, registrada como persona jurídica y que realice el proceso vía terrestre.

Por tratarse de productos de consumo humano, los alimentos procesados deben someterse a permisos especiales además de los habituales para su comercialización y así ser enviados al extranjero. Se requiere tramitar el registro sanitario que pide el Ministerio de Salud, para lo cual la empresa deberá previamente contar con el permiso de funcionamiento respectivo. (Ministerio de Economía, Industria y Comercio, s.f)

### **Proceso de exportación.**

- **Registro de exportador**

- 1- Registrarse como exportador ante PROCOMER:

Este registro se puede realizar mediante la modalidad en línea o por medio de la herramienta otorgada por PROCOMER conocida como “ventanilla única”.

El procedimiento requiere de la cédula costarricense de la persona que realice el registro, y de la cédula jurídica de la empresa.

Además se necesita el pago de registro como exportador, este tiene un costo de \$3 y una duración de un año, por lo tanto debe renovarse. No obstante, se está trabajando para eliminar el cobro y que éste tenga una duración de dos años.

En este paso también, la empresa indica cuáles son las personas que tendrán la potestad para firmar y hacerse cargo de los asuntos referentes a las exportaciones.

Una vez realizado esto, se debe ingresar a la plataforma de PROCOMER, llamada “Quiero exportar” para poder finalmente registrarse formalmente como exportadores.

Este trámite también se puede realizar por medio de la:

- Solicitud y pago de registro como exportador (sin pre-registro): Se realiza por medio de la ventanilla única, y la persona a cargo es el Ing. Lannier Sosa (Coordinador de proyectos ventanilla única PROCOMER). De esto se obtendrá el comprobante de pago (registro de exportador) y la boleta de registro de Exportaciones. Además se debe suministrar el documento de identidad y cédula jurídica de la empresa. El pago se puede realizar por medio de: efectivo, cheque o transferencia bancaria.

## 2- Obtener el código de exportador:

Se debe recurrir ante la ventanilla única de Comercio Exterior, específicamente al área de asesores de servicios integrados, a cargo del Ing. Lannier Sosa.

Se obtendrá el carné de exportador, y se debe suministrar el registro de exportadores y firmas autorizadas, obtenido por medio del proceso de pre-registro o en la ventanilla. Y el documento de identidad (original y copia), de residencia o pasaporte.

Si el trámite se realiza directamente es inmediato, aunque si es realizado por un tercero, tienen una duración aproximada de dos horas y treinta minutos, tiempo en el que el asesor verifica la veracidad de la información obtenida.

- **Obtener Sistema de Declaración Aduanera**

3- Solicitar claves de acceso sistema SIVUCE TICA:

Este trámite también se puede realizar en línea, y se obtendrá a partir de la cita para obtener el contrato. Los requisitos para su ejecución son: llevar la solicitud por correo electrónico, el número del documento de identidad y el número de cédula jurídica.

La obtención de la fecha de la cita puede variar de entre uno o dos días después de su solicitud. Además es necesario mencionar que la solicitud de acceso al sistema, puede también presentarse ante ventanilla única, no obstante, debe ir autenticada por un abogado notario y timbrada.

4- Obtener contrato de SIVUCE TICA:

Una vez más se debe acudir a ventanilla única de PROCOMER, suministrar el comprobante de pago SIVUCE TICA, la cédula de identidad (original y copia) o pasaporte. Se obtendrá el contrato para el uso del sistema.

Este procedimiento toma solamente entre cinco y quince minutos. Y hay que mencionar que el contrato debe ser firmado por el representante legal y por el gerente de la ventanilla única; el usuario recibe una copia del contrato y el original se queda en la ventanilla.

5- Pagar derecho de sistema de SIVUCE TICA:

Por medio de este pago, se obtendrá un comprobante de pago; y sólo requiere que se presente el carné original de exportador. Este tiene un costo aproximado de \$45, y este puede ser cancelado por medio de efectivo, cheque o transferencia.

Sin embargo, el pago depende de la cantidad de exportaciones que se realicen al año. Este trámite tarda entre cinco a veinte minutos, como máximo. En la siguiente tabla se muestra un ejemplo de los montos a pagar por el sistema:

### Tabla 7: Comprobante de pago SIVUCE TICA

Basándose en la cantidad de exportaciones del año anterior se ubica en la tabla de precios el rango correspondiente y su respectivo monto a pagar.

**Tabla**

<b>Rango</b>	<b>Precio \$</b>
De 1 a 50	45
De 51 a 100	90
De 101 a 150	130
De 151 a 200	175
De 201 a 250	220
De 251 a 300	265
De 301 a 350	310
De 351 a 400	355
De 401 a 500	400
De 501 a 600	550
De 601 a 800	700
De 801 a 1000	900
De 1001 a 1300	1200
De 1301 a 1600	1300
De 1601 a ...	1600

Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

En la tabla anterior se visualiza el rango de exportaciones que realizan las empresas y el precio que tienen que pagar por el acceso al sistema. Hay que mencionar que este monto se cancela en ventanilla única de PROCOMER.

#### 6- Comprar token para exportaciones:

El token se define como un: “pequeño dispositivo del tamaño de una tarjeta de crédito que muestra un código de ID que constantemente cambia. Primero un usuario ingresa una clave y luego la tarjeta muestra un ID que puede ser usado para ingresar a una red.” (ALEGSA, s.f)

Este dispositivo puede ser adquirido en cualquier empresa que lo provea, y tiene un costo aproximado de veintiocho mil doscientos cincuenta colones.

7- Obtener documentos notariales:

Para este trámite se debe acudir a un Notario Público con la cédula de identidad. Por medio de este se obtiene una copia certificada de la cédula de identidad y una declaración jurada software (pers jurídica).

Lo anterior tiene un costo de aproximadamente: quince mil colones por la cédula certificada y cincuenta mil colones por la declaración jurada.

8- Obtener constancia de estar al día con obligaciones de la Caja Costarricense del Seguro Social:

Esta diligencia se puede hacer en línea, por medio de la página de la CCSS, en la plataforma de “Consulta de Morosidad Patronal”.

Por medio de este paso, se debe obtener la garantía de que la empresa ha saldado todas las responsabilidades con la caja. Sólo se debe introducir la cédula jurídica y el número de identificación. Una vez realizada la consulta, se imprimen los resultados y se entrega como constancia.

9- Obtener formulario de inscripción de personal para transmisión de datos al TICA:

Este formulario se puede obtener en línea, mediante la página del Ministerio de Hacienda. Y para llenarlo se debe suministrar la siguiente información básica del exportador: nombre, dirección, cédula de identidad y jurídica, código de exportador, fecha, número de factura, datos de productos y firma. El mismo debe ser descargado e impreso; en caso de que se presentara algún inconveniente, se puede acudir a la Dirección General de Aduanas, al departamento de Estadística y Registro.

10- Solicitar cita de registro para transmisión electrónica de datos al TICA:

Únicamente con el número de la cédula de identidad, se obtiene la cita para el registro; este trámite está a cargo de la Dirección General de Aduanas, específicamente en el departamento de Estadística y Registro.

Además la cita puede ser solicitada a través de los siguientes números telefónicos: +506 25 22 90 90, Donald Méndez +506 25 22 90 97, Anthony Soto +506 25 22 9098, Marianella Sandí. (Dirección General de Aduanas).

#### 11- Registro para transmisión electrónica de datos al TICA:

Para obtener al registro se debe acudir a la Dirección General de Aduanas, en el departamento de Estadística y Registro. Ahí se obtendrá un contrato de adhesión para el uso de certificados digitales.

Para completar el proceso, se debe suministrar lo siguiente: formulario de inscripción de personal (original) de las personas autorizadas para firmar y transferir datos electrónicos, el token para exportaciones, la copia certificada de la cédula de identidad, la constancia de patrono al día con la CCSS, número de cuenta cliente del banco en la que se autorice al Ministerio de Hacienda a debitar pagos y la constancia de inscripción como contribuyente.

#### 12- Capacitación del Sistema SIVUCE TICA:

El ente encargado de brindar la capacitación del sistema es PROCOMER, mediante ventanilla única. Se obtendrá el usuario y la contraseña para ingresar al SIVUCE TICA.

Para recibir la capacitación, únicamente se debe presentar el comprobante de pago del sistema; la misma tiene una duración aproximada de cuatro horas y se debe coordinar la fecha con los agentes de exportación a cargo.

- **Obtener sistema de notas técnicas (PJ)**

*Opcional:*

Solicitar sistemas de notas técnicas:

“La nota técnica, es un permiso especial que se le otorga a ciertos productos de acuerdo a su categoría” (Ministerio de Economía, Industria y Comercio). Esta solicitud se realiza por medio de la ventanilla única de PROCOMER; ahí se debe solicitar una cita para obtener la capacitación. Y se debe mostrar: la carta de solicitud del sistema de notas técnicas (original) autenticado por un abogado, número de cédula jurídica de la empresa y el nombre, así como el número de

documento de identidad “de las personas que puedan firmar y comprar los formularios de autorización para desalmacenar (FAD)” (Ministerio de Economía, Industria y Comercio).

Es importante mencionar que esta carta debe indicar las personas autorizadas para firmar y comprar formularios.

Capacitación del Sistema de notas técnicas:

Para recibir la capacitación se debe suministrar la solicitud previa de la misma; esta tiene una duración aproximada de una hora y debe de ser coordinada con antelación con los agentes encargados.

Allí se obtendrá el usuario y la contraseña para el uso del sistema de notas técnicas. En caso de presentarse algún problema, se puede acudir ante PROCOMER.

- **Registro de productos ante el Ministerio de Salud**

13- Solicitar pin de ingreso al Sistema del Ministerio de Salud:

Para realizar esta solicitud, se debe acudir ante el Ministerio de Salud, el cual otorgará una fecha de entrega del pin. Solamente se debe mostrar: la declaración jurada para el registro y renovación de productos de interés sanitario, la solicitud de usuarios de la persona jurídica (original) y permiso de funcionamiento de salud (copia).

En caso de que se presente algún inconveniente se puede dirigir la página web del Ministerio de Salud, en la plataforma de Denuncia Dirección de Atención al Cliente.

14- Retirar pin de ingreso a sistema del Ministerio de Salud:

El Ministerio de Salud es el encargado de otorgar el pin de ingreso al sistema RAMP; el usuario debe entregar únicamente la cédula de identidad, y en caso de presentarse algún problema, presentarlo ante la Denuncia Dirección de Atención al Cliente.

15- Elaborar propuesta de etiqueta:

Para elaborar una propuesta de etiqueta se necesita lo siguiente:

## Cuadro 1: Requisitos básicos para etiquetas

### Requisitos básicos para etiquetas:

#### A) Sin información nutricional

Nombre del producto  
 Contenido Neto  
**INGREDIENTES**  
**INSTRUCCIONES DE USO O PREPARACIÓN**  
 Elaborado o importado por  
 Registro MS  
 Dirección :  
 Teléfono:  
 Lote:  
 País de origen  
**INSTRUCCIONES DE CONSERVACIÓN**  
 Fecha de Vencimiento

#### B) Con información nutricional

Nombre del producto  
 Contenido Neto  
**INGREDIENTES**  
**INSTRUCCIONES DE USO O PREPARACIÓN**  
 Elaborado o importado por  
 Registro MS  
 Dirección :  
 Teléfono:  
 Lote:  
 País de origen  
**INSTRUCCIONES DE CONSERVACIÓN**  
 Fecha de Vencimiento  
**INFORMACIÓN NUTRICIONAL**

Fuente: Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

Este paso dura alrededor de uno o cinco días como máximo, y se puede acudir de igual forma a la plataforma de Denuncia Dirección de Atención al Cliente. Además es muy importante mencionar que la información de la etiqueta debe ser precisa, detallada y clara.

#### 16- Pagar registro sanitario de productos:

Para efectuar el pago se debe acudir al Banco Nacional de Costa Rica, se obtendrá un comprobante de pago que deberá ser presentado en eventuales procesos. Únicamente se debe presentar el documento de identidad.

El valor del registro sanitario es de aproximadamente USD \$100 por cada producto registrado. Se puede cancelar por medio de efectivo, cheque o transferencia bancaria; sin embargo, se recomienda pagar en dólares. El pago se realiza a la siguiente cuenta:

Cuenta: 000-617477-5 Fideicomiso-872 Ministerio de salud.

#### 17- Solicitar registro de alimentos RAMP:

Para obtener el número de pre-registro, se necesita suministrar la siguiente información: los datos de la personería jurídica, los datos de recibo bancario, el respectivo formulario de registro de alimentos y materias primas y la etiqueta propuesta y autorizada.

Esta solicitud puede realizarse en línea, y si resulta algún inconveniente, puede dirigirse al Ministerio de Salud, a la Unidad de Plataforma de Servicios. Este trámite además tarda de uno a treinta días máximo.

#### 18- Averiguar estado de la solicitud de registro:

Para averiguar el estado de la solicitud de registro, se debe ingresar a la página web del Ministerio de Salud, a la plataforma de Registro de Alimentos y Materias Primas, e ingresar el pin de ingreso al Sistema RAMP, el número de cédula y el usuario.

Se obtendrá entonces el estado del trámite, en donde se indica si está: aprobado, pendiente a evaluar o rechazada; así como las observaciones y enmiendas. Este proceso tarda de quince a treinta días máximo. Si se tiene algún problema o duda, se puede dirigir al Ministerio de Salud, a la Unidad de Plataforma de Servicios.

#### 19- Retirar registro de alimentos en RAMP:

Para obtener el certificado de registro de alimentos, se puede realizar el trámite en línea, en la página web del Ministerio de Salud. Solamente ingresando el número de pre-registro.

El certificado debe contener la siguiente información: la marca, la empresa solicitante, la empresa fabricante, el país de origen, el titular del producto y el representante legal.

Este registro no sólo se realiza en Costa Rica, sino que también se debe hacer en el país al que se desea exportar; por lo tanto se debe contactar, con mínimo seis meses de antelación, a la entidad encargada en el país destino para obtener el registro respectivo.

#### 20- Obtener certificación de persona jurídica:

La entidad a cargo de otorgar la certificación de personería jurídica, es el Registro Nacional. Para realizar el trámite se necesita la siguiente información: Nombre de la sociedad, número de cédula jurídica y la boleta de certificación cancelada. La boleta se obtiene en la plataforma de servicios del Registro Público.

- **Procedimiento de exportación de alimentos**

*Opcional:*

*Contactar una Agencia Aduanal:*

Se puede dirigir ante cualquier Agencia Aduanal de su preferencia; para esto se debe realizar antes una serie de cotizaciones para tomar la decisión.

Se debe suministrar lo siguiente: información de contacto de persona jurídica o de contacto sociedades, certificación de persona jurídica y el documento de identidad. La Agencia Aduanal cobra según la cantidad, tipo y destino de los productos de exportación.

“El interesado en exportar puede contratar la agencia aduanal que le resulte más conveniente por ubicación, forma de pago, términos del contrato, etc. En general, el exportador tiene 3 opciones para pagar: por adelantado, de contado o por medio de una carta de crédito.” (Ministerio de Economía, Industria y Comercio).

21- Crear factura de exportación:

El exportador es el encargado de crear la factura de exportación. Se necesitan los siguientes documentos e información para su elaboración: la cotización de la Agencia Aduanal (en caso de que se acuda a una) y la información del cliente y del exportador. Además debe incluir los detalles de los productos a exportar (descripción, cantidad, peso y destino).

En caso de que surja algún inconveniente, se puede dirigir a la Dirección General de Aduanas.

22- Contactar a un transportista:

Se debe contratar a un transportista autorizado para que realice la exportación respectiva de los productos. De igual manera se debe obtener una serie de cotizaciones para su análisis y contratación.

Se debe brindar la siguiente información: Factura de exportación (copia simple), datos del cliente y del exportador. Hay que mencionar que el transportista debe llevar siempre consigo una copia de la factura comercial para presentarla en aduanas y donde sea requerida.

#### 23- Colocación de marchamo:

Generalmente es la Agencia Aduanal la encargada de la colocación del marchamo o el sello de seguridad; este tiene un costo aproximado de USD \$5, aunque va a depender de la empresa proveedora.

En caso de que se necesite alguna inspección adicional, se deben utilizar dos marchamos, uno de la aduana y otro de la entidad encargada de la inspección.

En caso de surja algún problema, se debe acudir al Centro de Apoyo Tecnológico de la Dirección General de Aduanas.

#### 24- Creación de la Declaración Única Aduanera:

La Declaración Única Aduanera “es un formato especialmente diseñado por Aduanas, para consignar la información que se requiere para el ingreso o salida de mercancías del país.” (Enriquez, 2015).

La DUA tiene como objetivo: facilitar la aplicación de los procedimientos aduaneros, simplificar la presentación de la declaración de mercancías, estandarizar el uso de la codificación de mercancías y otorgar la información requerida por los operadores de comercio exterior.

De esto se encarga la Agencia Aduanal, en caso de que sea contratada. No obstante, para su elaboración se debe ingresar al sistema de creación del DUA. Esta debe obtener la siguiente información: datos del importador o exportador, la ubicación, la modalidad de la exportación, el tipo de revisión (según el semáforo: rojo, verde o amarillo), la cantidad de bultos, el peso bruto y neto, el CIF en póliza, la totalidad en dólares, entre otros.

En caso de requerir ayuda, se puede solicitar por medio del correo electrónico de la ventanilla única de PROCOMER. Y si la exportación es dirigida hacia un país de Centro América, adicionalmente se debe completar el formulario centroamericano (FAUCA), en la página web oficial del Ministerio de Hacienda.

#### 25- Creación de carta porte:

“La carta de porte es un comprobante fiscal digital de traslado en el que constan las mercancías que se transportan por vía terrestre, la importancia de la carta de porte radica en que, a través de este documento se tiene conocimiento de la mercancía que se transporta.” (Factura.com, s.f)

La entidad a cargo de emitir la carta porte, es la transportista terrestre contratada. Para obtenerla se debe entregar la siguiente información: la cotización de los servicios por parte de las empresas transportistas, la factura de exportación y la información básica del documento de exportación.

El costo de la carta ronda entre los USD \$20 a los USD \$50, esto dependiendo de la empresa proveedora. Este debe ser cancelado por medio de transacción bancaria.

#### 26- Manifiesto de carga terrestre:

Es el documento que ampara el transporte de mercancías ante las distintas autoridades, cuando estas se movilizan en vehículos de servicio público, mediante contratación a través de empresas de transporte de carga legalmente constituidas y debidamente habilitadas por el Ministerio de Transporte. (Mi Transporte, s,f)

En caso de la contratación de una Agencia Aduanal, esta es la que se va a encargar de la elaboración del manifiesto de carga. Para esto se debe suministrar la carta porte y la información sobre la carga.

#### 27- Levante de mercadería para exportación (terrestre):

Este procedimiento se realiza en la Terminal de Aduana respectiva, ya sea de Caldera o de Moín. Para tramitar la DUA, se debe presentar la información del exportador, la factura de exportación y la carta porte.

Es importante saber que el horario de las Aduanas es de 24 horas, los siete días de la semana; si surge algún problema o duda se puede con ventanilla única de PROCOMER.

- **Documentos extra requeridos por país de destino (alimentos)**

#### 28- Compra del certificado de libre venta:

La compra del certificado se realiza en ventanilla única. El pago del mismo se puede realizar mediante efectivo o transferencia bancaria, según su preferencia.

#### 29- Aprobación del certificado de libre venta:

Ventanilla única de PROCOMER es el ente encargado de aprobar y otorgar este certificado. Hay que mencionar que no hay ley o normativa que regule el tiempo de aprobación no obstante, PROCOMER tiene la meta de revisar la documentación en menos de dos horas y media.

#### 30- Autenticación de documentos en el país de origen:

El ente encargado de este trámite es el consulado de Costa Rica y los requisitos son presentar: el certificado de libre venta aprobado, la certificación de personería jurídica autenticada en el país de origen y el pasaporte o cédula de extranjería (original).

El precio por autenticación es de aproximadamente USD \$50. En caso de dudas o inconvenientes, consultar al Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto.

#### 31- Autenticación de documentos extranjeros en Costa Rica:

La autenticación de estos documentos se realiza por medio del Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto. Se debe presentar la autenticación del certificado de libre venta, únicamente.

El costo es de aproximadamente seiscientos veinticinco colones, tomando en cuenta los timbres fiscales y los de parques nacionales. Este se realiza por medio de efectivo o transferencia bancaria.

### **Términos Internacionales de Comercio (Incoterms).**

Los Incoterms, también son parte del procedimiento de logística de las exportaciones e importaciones. Estos tienen los siguientes objetivos:

- Establecer un conjunto de reglas internacionales que tienen como finalidad facilitar la conducción del comercio global. Así podrán evitarse las incertidumbres derivadas de las distintas interpretaciones en diferentes países.

- Los INCOTERMS, ayudan a identificar las respectivas obligaciones entre las partes (C/V) y reduce el riesgo de complicaciones legales.
- Los INCOTERMS determinan el punto exacto de la transferencia del riesgo de daño y la responsabilidad de entrega de la mercancía entre vendedor y comprador. (PROCOMER, 2010)

Actualmente la versión utilizada son los “Incoterms 2010”. En la siguiente tabla se visualizan los términos de la nueva versión, sus siglas y traducción:

**Tabla 8: Incoterms 2010**

**Clasificación por grados ascendentes de obligaciones para el vendedor**

Texto inglés		Texto castellano
code	Descripción	Descripción
EXW	EX Works...named place	Fábrica (en) lugar convenido
FCA	Free Carrier...named place	Franco transportista lugar convenido
FAS	Free AlongSide ship...named port of shipment	Franco al costado del buque puerto de carga convenido
FOB	Free On Board...named port of shipment	Franco a bordo...puerto de carga convenido
CFR	Cost and Freight ...named port of destination	Coste y flete...puerto de destino convenido
CPT	Carriage Paid To... named port of destination	Transporte pagado hasta...puerto de destino convenido
CIF	Cost, Insurance, Freight...named port of destination	Coste, seguro y flete...puerto de destino convenido
CIP	Carriage and Insurance Paid to...named place of destination	Transporte y seguro pagados hasta, puerto de destino convenido
DAT	Delivered At Terminal... Named port of destination	Entregado en terminal...puerto de destino convenido
DAP	Delivered at Place ...named port of destination	Entregado en un punto...lugar de destino convenido
DDP	Delivered Duty Paid...named place of destination	Entregado derechos pagados...lugar de destino convenido

Fuente: Santander Trade Portal

Las modificaciones de estos términos se basan principalmente en la simplificación de los mismos, es decir: se suprimieron cuatro Incoterms de la versión del 2000 (DEQ, DAF, DES y DDU) y se resumieron en dos nuevos (DAT y DAP).

Además en el siguiente cuadro también se muestran las responsabilidades tanto de vendedor como del comprador, en cuanto a costos y riesgos, según el Incoterm negociado.

## Cuadro 2: Repartición de los costes según el Incoterm negociado en el contrato

Repartición de los costes según el Incoterm negociado en el contrato											
TITULOS	Salida fábrica	Transporte principal no pagado por el vendedor			Transporte principal pagado por el vendedor				Gastos de envío asumidos por el vendedor hasta el destino		
Incoterm / Coste	EXW	FCA	FAS	FOB	CFR	CIF	CPT	CIP	DAT	DAP	DDP
Embalaje	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Carga en fábrica	C	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Antes de la entrega de la mercancía al transportista	C	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Aduana exportación	C	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
Manutención al partir	C	C	C	V	V	V	V	V	V	V	V
Transporte principal	C	C	C	C	V	V	V	V	V	V	V
Seguro de transporte	C	C	C	C	C	V	C	V	V*	V	V
Manutención al llegar	C	C	C	C	C	C	C	C	V	V	V
Aduana importación	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	V
Al finalizar la ruta	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	V
Descarga fábrica	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	V

V: Coste asumido por el vendedor  
 C: Coste asumido por el comprador  
 \* No obligatorio

Fuente: Transport-export.net

Por otro lado, en el cuadro anterior se explica cada término, según sus alcances y regulaciones. Dependerá de la negociación entre el exportador e importador decidir el Incoterm de conveniencia para iniciar el proceso de exportación.

Para utilizar los Incoterms correctamente se debe:

- Precisar el contrato de venta:

Hay que mencionar que aunque la última versión más utilizada de los Incoterms es la del año 2010, el uso de las anteriores no es incorrecto, ya que no están obsoletas. Por lo tanto en el

contrato de venta se debe señalar de la siguiente manera: el término escogido, el lugar designado y la versión que se esté utilizando.

- Escoger la regla Incoterms adecuada:

Esta decisión debe ser acordada por las partes involucradas en el momento de la negociación para el proceso de exportación. Debe escogerse según las capacidades de las empresas, el transporte utilizado, el producto o servicio con el que se esté interactuando, el comportamiento del mercado, de la competencia, entre muchos otros detalles.

La elección del término debe de ser coherente con todos estos aspectos, por lo tanto debe de ser previamente analizado por ambas partes con minucioso cuidado para obtener los mejores beneficios.

- Señalar el lugar o el puerto con precisión:

Ambas partes deben detallar y especificar claramente los lugares o puertos designados para realizar la exportación e importación.

Hay que mencionar que dependiendo del término, el lugar designado no es el mismo que el lugar de entrega de la mercancía; es decir, el primero se refiere al momento en donde se transfiere la responsabilidad de una parte a la otra, o sea, hasta donde se ha pagado el transporte.

Por tanto se debe precisar tanto el lugar designado como el destino final de las mercancías, para evitar cualquier tipo de malentendido o ambigüedad.

- Las otras precauciones a tomar en cuenta:

Es importante tener conocimiento de cada uno de los Incoterms y de sus siglas; además al ser normas admitidas en todo el mundo, no se admitirán el uso de otros códigos que puedan ser sujetos a mala interpretación. Además esta debe de ser mencionada explícitamente, como toda norma.

De igual forma, Procomer cuenta con otras herramientas para ayudar al exportador a iniciar su proceso, como capacitaciones. Algunas de ellas son: “Programa la Decisión de Exportar

(LADE)”, “Programa de Internacionalización Empresaria”, “Programa de Formación Gerencial”, entre otros.

### **Modelo de exportación actual de la Panadería la Zarcereña hacia el mercado nicaragüense**

Una vez explicado el proceso de exportación paso a paso, según Procomer, es necesario conocer el modelo de exportación utilizado actualmente por la Panadería La Zarcereña, con el fin de evaluar sus resultados y estimar las posibles variables de transformación para un diseño más adecuado y óptimo para la empresa.

Lo anterior se debe a que, tal y como lo mencionó el Gerente General de La Panadería, existe un descontento por parte de la empresa con respecto a Impex Costa Rica, la Agencia Aduanal contratada; esto debido a que al ser pan el producto exportado, requiere de muchos cuidados y detalles a la hora de iniciar el proceso de traslado hacia Nicaragua. En este sentido, la Panadería considera que la Agencia no utiliza correctamente las herramientas para llevarlo a cabo, como por ejemplo con el transporte: la imagen es un elemento esencial para las ventas de los productos de la Zarcereña, y los camiones de Impex no siempre le favorecen a la misma, sin mencionar el riesgo de daños a la mercadería durante el flete.

Hay que agregar que Don Rodrigo Rojas considera también que se están incurriendo a mayores gastos en la exportación con el pago a la Agencia Aduanal, ya que la empresa cuenta con todos los elementos necesarios para la ejecución de las exportaciones de manera autónoma y por ende lograrían recortar gastos innecesarios.

Es por esto que en este capítulo se describe la estructura de exportación de la Panadería, con el objetivo de evaluar las posibilidades de cambio que esta pueda tener para que puedan llevar a cabo el trámite hacia el mercado nicaragüense, por sí solos.

### **Modelo de Exportación de la Panadería La Zarcereña.**

La Panadería no cuenta con un modelo de exportación como tal debido a que, como ya se mencionó, realiza actualmente el procedimiento por medio de una Impex Costa Rica, encargada de la logística y transporte del producto. Sin embargo, es importante mencionar que todos los permisos de exportación son propiedad de la empresa.

Actualmente, el único proceso que realiza la Panadería para la exportación hacia Nicaragua; es el de preparar la Factura Comercial, esta es, según el Diccionario de Comercio Exterior (s.f) un:

Documento en el que se fijan las condiciones de venta de las mercancías y sus especificaciones. Sirve como comprobante de la venta, exigiéndose para la exportación en el país de origen y para la importación en el país de destino. También se utiliza como justificante del contrato comercial. En una factura deben figura los siguientes datos: fecha de emisión, nombre y dirección del exportador y del importador extranjero, descripción de la mercancía, condiciones de pago y términos de entrega. (s.p)

Además de este documento, se completa la Lista de Empaque, que es “es un documento que permite (...) identificar las mercancías y saber qué contiene cada bulto o caja; por ello debe realizarse una lista de empaque metódica, que coincida con la factura. (Guzmán, 2014, p.4)

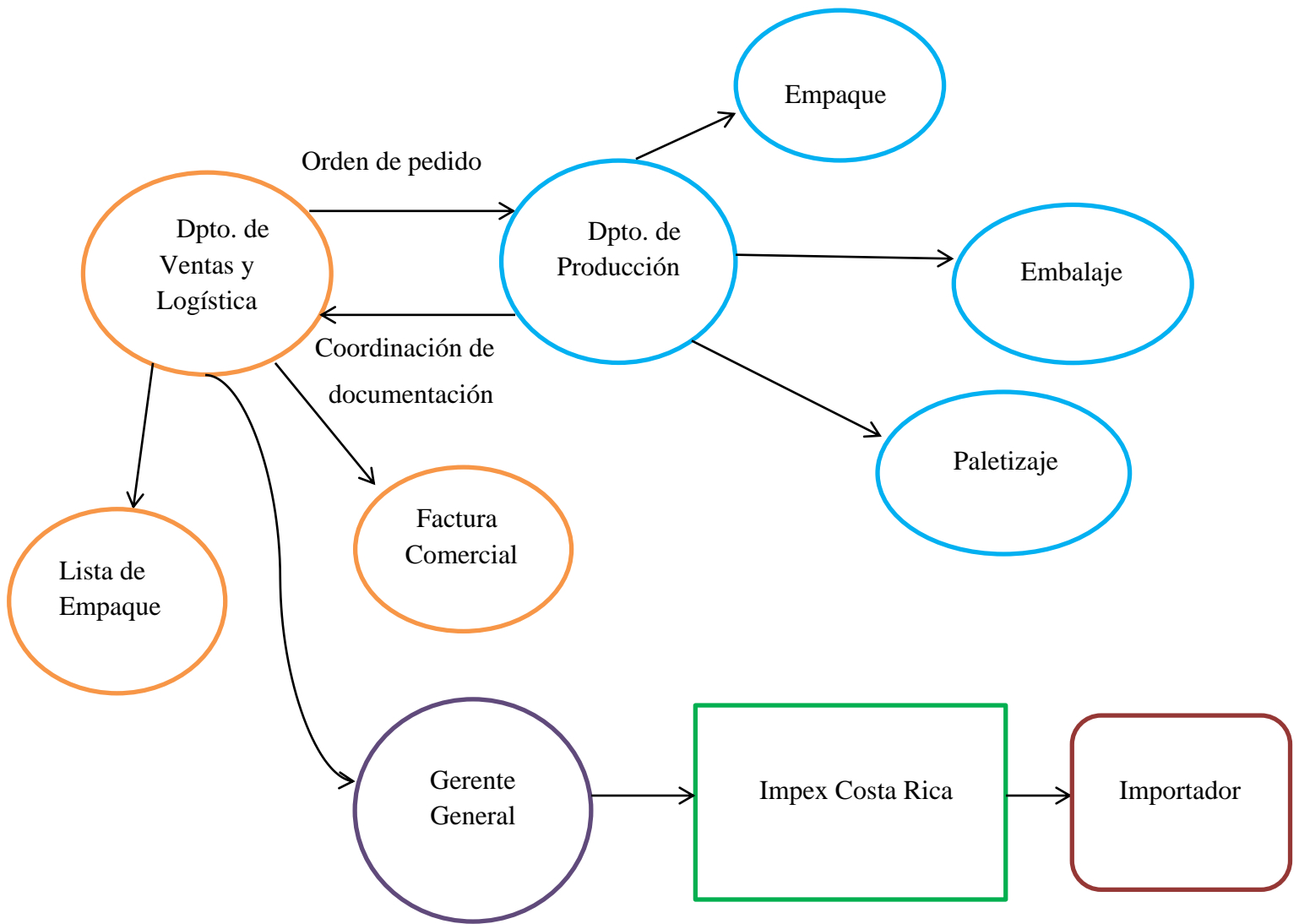
Estas actividades son realizadas mediante el Departamento de Ventas de la Panadería. Una vez enviados estos documentos a la Agencia Aduanal, estos se encargan de los procedimientos restantes, así como de su traslado hacia Nicaragua.

### **Diagrama de la estructura de exportación actual de la Panadería La Zarcereña,**

Como ya se mencionó, es el Departamento de Ventas de la Panadería que se encarga de llevar a cabo el proceso de exportación, de la mano con el Departamento de Producción, y de la Agencia Aduanal, quien es el ente mayormente responsable de la labor.

El diagrama actual de la estructura de exportación de la Panadería La Zarcereña es básicamente el siguiente:

**Figura 3: Diagrama actual de exportación de la Panadería La Zarcereña**



Fuente: Elaboración propia.

- Paso 1: Registrarse ante Procomer como exportadores, como persona jurídica.
- Paso 2: Se registró el producto a exportar ante el Ministerio de Salud para obtener los permisos respectivos.
- Paso 3: Se realizó la negociación con Walmart (cliente en Nicaragua) para definir las condiciones de la relación comercial y de las exportaciones.

- Paso 4: Elaboración y solicitud de los documentos comerciales y de exportación, en los entes responsables, en este caso: Factura Comercial, Lista de Empaque, Certificado de Origen (se baja el formulario de la página de Procomer) y el FAUCA.
- Paso 5: Cotización y negociación con Impex Costa Rica, Agencia Aduanal, para realizar el trámite de exportación.
- Paso 6: Solicitud de otros documentos de exportación adicionales por parte de la Agencia Aduanal, en este caso: Carta Porte y certificados adicionales.
- Paso 7: Con respecto a la producción, el Dpto. de Ventas se encarga de emitir el pedido de cada producto para exportar hacia Nicaragua a la persona encargada de logística, quien revisa el inventario para luego enviar el pedido final al Dpto. de Producción. Este pedido se realiza contra demanda.
- Paso 8: El Dpto. de producción recibe el pedido por medio de Don Marvin, quien se encarga de coordinar la producción.
- Paso 9: Una vez lista la producción, el pan pasa a empaque. La envoltura es exactamente igual la de los productos vendidos en Costa Rica, así como su elaboración; por lo tanto el proceso no tiene ningún factor diferenciador.
- Paso 10: Una vez empacados los productos, se embalan en cajas de cartón corrugado por el mismo personal de empaque.
- Paso 11: El Dpto. de Ventas, representado por la Srta. Danixa Durán, se encarga de coordinar la documentación con la Agencia Aduanera, los cuales constan de la Factura Comercial y de la Lista de Empaque.
- Paso 12: El Gerente General se encarga entonces de firmar la documentación respectiva emitida por el Dpto. de Ventas, así como los enviados por Impex Costa Rica para validar la exportación de la Panadería.
- Paso 13: Lista la documentación y el embalaje, el producto pasa a ser paletizado sobre tarimas de madera, y cargado al transporte de Impex Costa Rica.
- Paso 14: El transportista recibe los documentos respectivos, los firma e inicia el viaje hacia Nicaragua.

La Agencia Aduanera, Impex Costa Rica se encarga de todo el proceso de transporte y logística restante que conlleva la exportación, desde el cargamento del producto al camión, hasta la entrega en los almacenes de Distribuidora La Zarcereña, el cliente en Nicaragua.

### *Consideraciones Generales*

A raíz de su decisión por internacionalizarse la Panadería acude, como casi todas las empresas en este punto, a una Agencia Aduanal, llamada “Impex Costa Rica”, como ya se mencionó; estos son intermediarios entre el exportador y el importador, expertos en temas de comercio y logística que se encargan de ejecutar todo el procedimiento de exportación según lo acordado entre ambas partes. La empresa al no tener conocimientos amplios acerca de estos temas, confía entonces la responsabilidad a la misma.

Así es como el 24 de Febrero del 2016, se realiza la primera exportación hacia Nicaragua. Esta se realiza desde las instalaciones de la Panadería, mediante la Agencia, hasta la bodega de la Distribuidora La Zarcereña; este último encargado de fijar el precio de venta para el cliente en Nicaragua, y luego de la distribución a las cadenas de supermercados de Walmart.

Actualmente la Panadería trabaja en el mercado nicaragüense “contra demanda”, es decir, no se realizó ningún estudio de mercado para analizar el comportamiento de la población con respecto a sus productos; sino nada más se estimó un volumen de producción destinado a Nicaragua y por medio de la estrategia “prueba y error”, se procedió a realizar los envíos.

De este modo es como la empresa acuerda enviar a Nicaragua, únicamente seis de sus quince productos elaborados, que son: Palitos de queso, Palitos dulces, Galletas de natilla, Arrollado de dulce de leche, Costilla de guayaba y empanada de chiverre. Esto debido a la experiencia y conocimiento adquirido del mercado.

Hoy día se exporta un total aproximado de 900 cajas de pan por mes. Y según los estudios de la Panadería, la demanda ha ido en aumento desde los inicios de sus exportaciones. Desde su primera exportación, en Febrero del 2016 a Noviembre del 2016, la empresa realizaba alrededor de dos exportaciones al mes; de Noviembre del 2016 al día de hoy (Febrero del 2017), se realizan tres exportaciones al mes.

## **Diagrama de la estructura de exportación de alimentos procesados, vía terrestre, de Costa Rica a Nicaragua.**

Antes de iniciar cualquier procedimiento para exportar, se necesita realizar la Cotización Comercial, esto para realizar el respectivo Contrato de Compraventa en el cual ambas partes (exportador e importador) pactan las condiciones y reglamentaciones por la cual se va a llevar a cabo el proceso.

“Debe entenderse la Cotización como una “oferta a firme”, debe ser muy precisa y evidenciar la formalidad de ofertante, se recomienda usar un formato standard y en caso el cliente no sea hispano hablante, en el idioma de este o en su defecto en inglés” (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2016).

Esta debe incluir: El número de cotización, el nombre del cliente, la fecha de emisión, la referencia (en caso de que exista), los detalles del producto (nombre comercial, cantidad, calidad, volumen, empaque y unidad de venta, el Incoterm, la moneda, la forma de pago, la vigencia y la información técnica).

Por otro lado, el exportador debe comunicar que el contexto de la cotización está sujeto a la Convención de las Naciones Unidas Para La Compraventa Internacional de Mercaderías; de lo contrario, esta no aplica. La legibilidad de este documento es sumamente importante para la realización del contrato de compraventa, y por ende, para un óptimo proceso de exportación.

Con respecto al Incoterm, si se utiliza un término en el cual el exportador asume costos y responsabilidades fuera de las fronteras nacionales, se recomienda analizar cada detalle que corresponda (tiempo de tránsito, fecha de salida y de arribo del transporte y otros aspectos; esto con el fin de evitar cualquier imprevisto.

Hay que asegurarse, al negociar el Incoterm a utilizar, que se escoja el que esté acorde con el tipo de carga y transporte que se vaya a utilizar. Es decir, si se la exportación se va a llevar a cabo vía terrestre, no se debe utilizar un término como FCA o FOB, que están dirigidos para cargas y transportes marítimos. También se debe indicar cuál es la versión de los Incoterms que se va a usar el nombre de los lugares exactos en donde se va a transmitir la responsabilidad.

Una vez esto, se envía el contrato al importador, este realiza las observaciones pertinentes y envía la aceptación del mismo para iniciar el proceso. Este debe revisar que todos los puntos del documento son coherentes con sus intereses, además de la cláusula arbitraria para la resolución de diferencias.

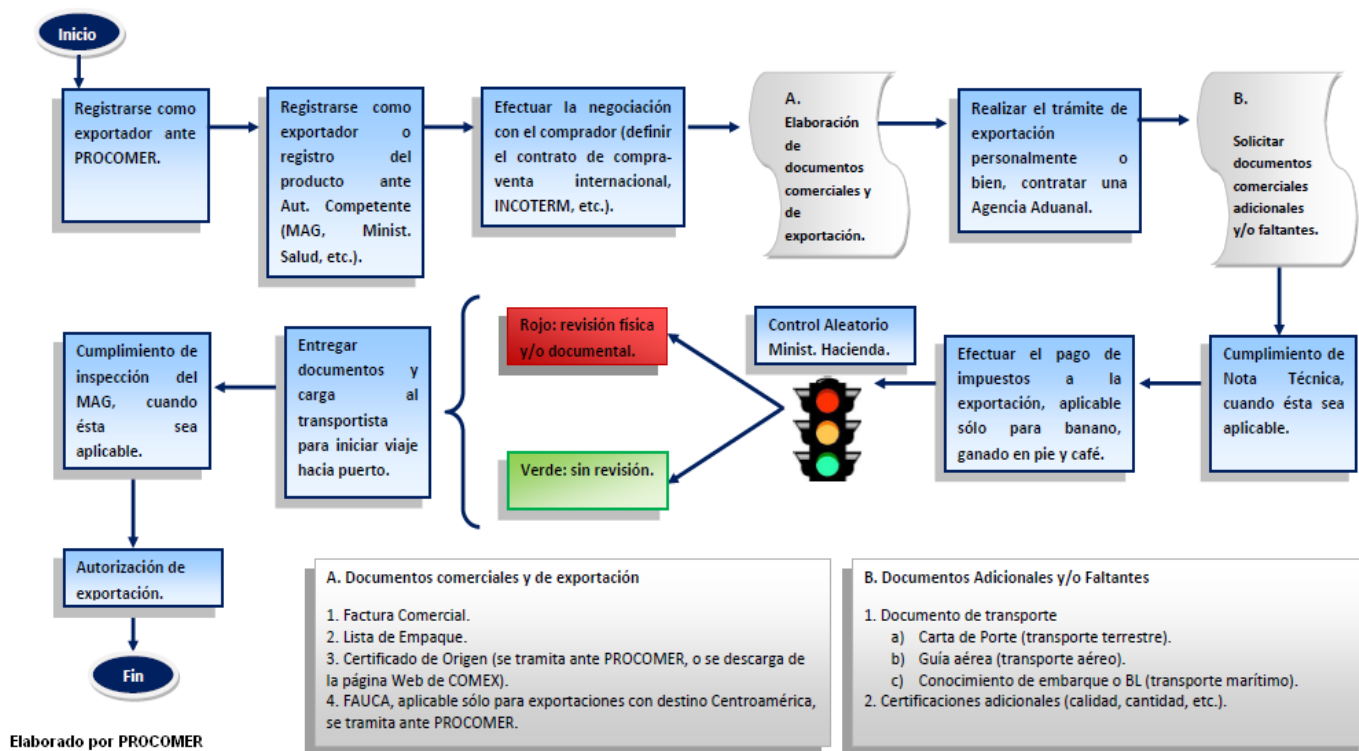
Otro documento importante emitido por el exportador es la Factura Proforma, ésta en algunos casos llega a reemplazar a la Cotización Comercial debido a que contienen información similar. Y se utiliza siempre y cuando exista una relación fluida entre varias partes y no exista objeto de revisión o desconfianza.

Una vez definido esto, se conforma el contrato de compraventa, que es el momento en el cual ambas partes acuerdan todos los detalles del proceso de exportación y por lo tanto formalizan la relación comercial. A grandes rasgos, la compraventa es “Ampliamente puede definirse como una convención mutua en virtud de la cual se obliga el vendedor a entregar la cosa que vende y el comprador el precio convenido por ella.” (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2016, p.32)

En este contrato debe venir especificado absolutamente todos los aspectos relacionados con la exportación: descripción del producto, trazabilidad, idioma, tipo de transporte, volumen, indicaciones técnicas, manipulación, nombre de puertos de salida y arribo, nombres de lugar de entrega, fechas, personas responsables, formas y medios de pago, procedimientos en caso de incumplimiento, entre otros elementos.

También se debe contar con los documentos y permisos antes mencionados: Factura Comercial, Lista de Empaque, Carta Porte, Ficha técnica (que indica las características técnicas del producto de manera resumida y sencilla), póliza del seguro, certificado de origen, entre otros.

**Figura 4: Trámite para una exportación**



Fuente: Procomer

- Paso 1: Dirigirse ante Procomer para obtener acceso a Ventanilla Única, así como a la Dirección General de Aduanas.
- Paso 2: Realizar trámites para obtener el carné de exportador en Procomer, y el token que contiene los datos de la empresa. Además de crear la Declaración Única Aduanera con ayuda del SIVUCE TICA.
- Paso 3: Realizar cotizaciones para la contratación de una Agencia Aduanal para que realicen la logística y el transporte; para esto es necesario conocer los requerimiento del producto a exportar. (La contratación de la Agencia Aduanal es obligatoria cuando se exporta por vía aérea).
- Paso 4: Para alimentos procesados es necesario registra el producto ante el Ministerio de Salud para obtener los permisos sanitarios necesarios.

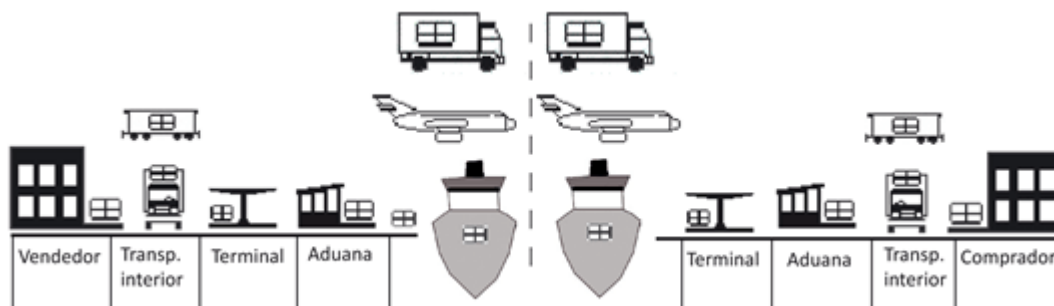
- Paso 5: Registrarse como exportador ante Procomer. Ahí se autorizan a las personas con potestad para llevar a cabo el proceso, y se obtienen los códigos que funcionan como Cuenta Corriente ante el Banco Central de Costa Rica y como acceso para la Dirección General de Aduanas.
- Paso 6: Realizar el contrato de compraventa con el importador, que contenga toda la información requerida y detallada.
- Paso 7: Preparar el producto a exportar (producir, empacar, etiquetar, embalar y paletizar).
- Paso 8: El Dpto. de Exportación de la empresa se encarga de coordinar la documentación para la exportación: Factura Comercial, Lista de Empaque, Carta Porte, Declaración Única Aduanera (DUA), Formulario Aduanero único Centroamericano (FAUCA)
- Paso 9: Solicitar documentos adicionales: Carta Porte u otros certificados, en caso de ser necesario.
- Paso 10: Una vez lista la documentación, se cargan los productos a exportar en el transporte respectivo.
- Paso 11: Se entregan los documentos respectivos al transportista, quien es la persona que lleva a cabo la logística y exportación de los productos, el mismo debe firmar como recibido.
- Paso 12: Realizar el trámite de exportación, según Procomer, como se detalló en el capítulo anterior. Por medio de una Agencia Aduanal o de la misma empresa.
- Paso 13: Someterse al control aleatorio del Ministerio de Hacienda (al semáforo).
- Paso 14: Se autoriza la exportación.
- Paso 15: En la Aduana de Peñas Blancas, se revisan que los documentos se encuentren al pie de la letra y se da la autorización para la exportación.
- Paso 16: Se descarga el producto en el lugar acordado por las partes y dependiendo del Incoterm convenido.

## Diagrama de la estructura de exportación que pretende desarrollar la Panadería La Zarcereña

Analizados entonces el diagrama actual de La Panadería y el de una exportación de un producto procesado, hay que conocer la estructura que la empresa desea desarrollar de manera autónoma, sin contar con el apoyo de la Agencia Aduanera. Es necesario comentar que, actualmente la Panadería le paga un aproximado de USD \$1.250 a Impex Costa Rica por cada exportación, por lo tanto invierte al mes un total de USD \$3.750 por tres exportaciones realizadas.

Hay que rescatar que en el diagrama, se reducen los pasos, debido a que se da por un hecho que la empresa ya cuenta con los registros y permisos necesarios para exportar a Nicaragua, gracias a su experiencia con la Agencia Aduanal.

**Figura 5: Trámite de estructura de exportación pensada por la Panadería La Zarcereña**



Fuente: Global Negotiator.

- Paso 1: El Dpto. de Ventas emite el pedido recibido de Walmart y Distribuidora La Zarcereña al Dpto de Producción.
- Paso 2: El Dpto. de producción recibe el pedido por medio de Don Marvin, quien se encarga de coordinar la producción.
- Paso 3: El pan pasa a empaque y se embala en cartón corrugado.

- Paso 4: Elaboración de los documentos comerciales y de exportación: Factura Comercial, Lista de Empaque, Certificado de Origen, FAUCA y Carta Porte.
- Paso 5: El Gerente General se encarga entonces de firmar la documentación respectiva emitida por el Dpto. de Ventas.
- Paso 6: Lista la documentación y el embalaje, el producto pasa a ser paletizado sobre tarimas de madera, y cargado al transporte propiedad de la Panadería.
- Paso 7: El transportista competente recibe los documentos respectivos, los firma e inicia el viaje hacia Nicaragua.
- Paso 8: En la Aduana de Peñas Blancas se entregan los documentos respectivos para autorizar la exportación. Y se nacionaliza la exportación por medio del Agente Aduanero, esto porque el cliente en Nicaragua es Distribuidora La Zarcereña, independiente de la empresa, pero de sus mismos propietarios.
- Paso 9: Entregar y descarga el producto en la bodega de Distribuidora La Zarcereña.

Por otro lado, para exportar a Nicaragua desde Costa Rica, la documentación requerida es la siguiente:

- Carta Porte (en este caso) o el conocimiento de embarque.
- La Factura Comercial del producto importado.
- El Certificado de Origen.
- La Lista de Empaque.
- La Constancia de Registro Único de Contribuyente.
- El FAUCA.
- El Permiso de Venta del Ministerio de Salud de Nicaragua (MINSa), donde se registran los productos de consumo a importar, además de la licencia sanitaria de la empresa. Este tiene una vigencia de cinco años.
- Además Nicaragua aplica la Tasa por Servicios a la Importación de Mercancías (TSIM), el cual consiste en un impuesto interno para las importaciones definitivas de mercancías, de cincuenta centavos de Peso Centroamericano o su equivalente en moneda nacional, por cada tonelada bruta o fracción.
- Mantener el registro sanitario ante el Ministerio de Salud.

Hay que recordar que para realizar cualquier proceso de exportación o importación, es necesario contar con un Agente Aduanero, ya que “este auxiliar es el profesional en materia aduanera, cuya autorización es personal e intransferible, y que actúa como representante legal de su mandante (cliente) ante la autoridad aduanera.” (Serrano, 2017).

El Agente Aduanero es un auxiliar de la función pública y es el encargado de llevar a cabo la gestión aduanera en el país, por lo tanto cuenta con una certificación; ellos se encargan básicamente de controlar todo el trámite de verificación para las exportaciones e importaciones. Es por esto que resulta imprescindible su presencia para realizar cualquier gestión comercial fuera del país.

## Conclusiones

En este Capítulo se desarrollan las conclusiones a las que se llegan con base al análisis de resultados obtenida por la recopilación de la teoría documentada en el Marco de Referencia y a la información correspondiente de las entrevistas realizadas. Las afirmaciones adquiridas se van a desarrollar conforme a las categorías de análisis expuestas en la investigación, mismo que responden a cada uno de los objetivos del estudio. Por último se plantean una serie de recomendaciones a raíz de las conclusiones obtenidas para tratar de contribuir con la temática en materia.

En este sentido ha quedado demostrado que el Comercio Internacional es fundamental para el desarrollo de los Estados, toda vez que amplía el mercado nacional, genera divisas internacionales, incrementan las fuentes de empleo y coadyuvan a mejorar la posición internacional del país y su balanza comercial con el resto del mundo.

Es por esto que gracias al proceso de internacionalización de las empresas nacionales, es que el país ha logrado posicionarse con una balanza más positiva hacia las exportaciones, debido a la diversificación de productos costarricenses, y así mismo se ha visto beneficiado no sólo el Estado como tal, sino además los productores y consumidores; los primeros porque se vuelven más competitivos al ingresar directamente al mercado internacional, y los segundos porque al percibir un mayor desarrollo económico del país, le favorece no sólo a su poder adquisitivo, sino además al incremento de empleo.

Por esto se puede decir entonces, que el auge y tipo de comportamiento comercial de la Panadería La Zarcereña, corresponde a un proceso de evolución de larga data por parte de la dinámica del Comercio Internacional. Es decir, actualmente las relaciones comerciales entre los países no se dan solamente entre grandes transnacionales y multinacionales, sino que además las Pymes y otras empresas nacionales han logrado derribar esas barreras hasta conformar un grupo importante para los países que aportan flujos considerables en términos de comercio. Este es el caso de La Panadería, que en pocos años ha logrado influir enormemente en la economía de una comunidad entera y que a nivel nacional e internacional se ha conformado una excelente reputación, esto gracias al éxito de ventas de su producto en el mercado. Así mismo ocurrió con

su proceso de internacionalización, que responde a la misma variable evolutiva y dinámica del Comercio Internacional.

Por otro lado, la empresa en estudio cuenta con una sólida estructura organizacional, lo que contribuye con la claridad de sus objetivos y decisiones; por ejemplo con la que inició el proceso de internacionalización de la Panadería, después del análisis detallado y objetivo se determina que la expansión hacia el mercado nicaragüense es necesario para estimular las ventas y el crecimiento de la empresa, además de que se cuenta con los elementos necesarios para llevarlo a cabo: presupuesto, aliados (Walmart) y liderazgo a lo interno que logre guiar el destino de la Panadería para una internacionalización exitosa. Es por esto que actualmente se ven resultados positivos hoy día con la participación en Nicaragua, por lo que también se puede decir que las estrategias de venta han sido certeras en este nuevo mercado.

No obstante, la Panadería se encuentra en un momento decisivo con respecto a su participación en el exterior, entre si abaratan costos o aseguran sus ventas. Esto resulta del descontento de la empresa hacia Impex Costa Rica, debido a que consideran que se está pagando un monto importante para el trato que están recibiendo; sin embargo hay que recordar que por exportación cancelan un aproximado de USD \$1.250, y que para iniciar el proceso por sí solo se debe invertir alrededor de \$5.000 que algunas veces no puede ser recuperado. Por esto, también hay que tomar en cuenta que a pesar de su experiencia en el mercado nacional, una vez que se pasan las fronteras los contextos cambian en su totalidad, no importa la cercanía de este nuevo mercado al país, su comportamiento va a ser completamente distinto.

Por último, la estructura actual de exportación de la Panadería La Zarcereña es la que utiliza la mayoría de las empresas que inician el proceso de internacionalización, y generalmente la mantienen durante una larga data por su poca inversión y buenos resultados, de la mano de una Agencia Aduanal. No obstante, la empresa en caso de aplicar su ideal, es decir, realizar de manera autónoma el trámite de exportación, cuenta con varias ventajas, ya que está adelantado en el proceso, por lo que ya cuenta con los permisos y registros necesarios para iniciar; además de que como la exportación se realiza desde La Panadería la Zarcereña a Distribuidora La Zarcereña, se pueden omitir varios pasos como un contrato de compraventa formal, el Incoterm, el tema de precios, entre otros. Con respecto a esta también hay que recordar que una buena ventaja comparativa de la empresa en Costa Rica es su gran cobertura, ya que abarcan

prácticamente todo el mercado, hasta muy cerca de las fronteras, por lo que llegar a Nicaragua vía terrestre, no es un elemento que pueda obstaculizar el proceso.

Sin embargo, hay que mencionar que al tomar esta decisión la complejidad de la exportación aumenta, y más cuando no se tiene una amplia experiencia comercial y logística, y no se cuenta con un profesional competente para llevar a cabo el trámite; esto sin mencionar que se debe hacer una inversión inicial considerable. Esto sin mencionar que prácticamente ninguna empresa de esta magnitud o incluso de más grandes, realiza estas labores por sí solos (solamente en el caso de que el producto requiera de un trato más detallado por su naturaleza), ya que como se dijo, representa un riesgo grande.

## Recomendaciones

A pesar del éxito temprano y de la evolución de la Panadería La Zarcereña, se recomienda que sus administrativos, sobre todos los que cuentan con puestos de gerencia, tomen en cuenta ir paso a paso con las etapas de crecimiento, es decir, no dejarse llevar por un buen período de ventas en los mercados, ya sea nacional o internacional, para tomar decisiones importantes; esto porque muchas veces las empresas en este punto no tienen una visión amplia de los contextos en los que se está participando, y tienden a apresurarse con fuertes inversiones en producción, internacionalización, logística entre otros. Esto sin tomar en cuenta el dinamismo continuo del Comercio Internacional y del comportamiento de los consumidores, lo que puede determinar el éxito de la empresa en nuevos mercados.

Lo anterior se puede hacer por medio de un buen estudio de mercado en el que se esté actuando, en donde se pueda deducir claramente su situación, sus ventajas y desventajas, la cultura del consumidor, comportamiento de precios, entre otros; y así las herramientas con las que cuenta la Panadería para poder hacerle frente y tomar decisiones conscientes.

Por otro lado, a pesar de la estructura sólida de la empresa, es necesario discernir a los funcionarios competentes y a los que no, esto por el hecho de que la empresa es de origen familiar, por lo tanto muchos de sus empleados pueden estar ligados a la misma, no por una cuestión profesional, sino por otros lazos. Esta es la razón por la que muchas empresas de este tipo desaparecen y dejan de influir en los mercados, no importa su trayectoria o éxito. Las malas decisiones internas tienen mucho peso en el éxito y la permanencia de ellas en los mercados.

Para esto, las evaluaciones periódicas de personal, tanto a nivel de producción como administrativo, podrían contribuir positivamente para la constatación de que todos los empleados estén realizando correctamente sus labores y así seguir propiciando la solidez empresarial.

Con respecto a la participación de la Panadería en el mercado nicaragüense, se puede decir que esta se encuentra en un momento decisivo, por lo tanto sus administrativos además de que deben hacer un análisis profundo de las causas y de todas las soluciones posibles para realizar la exportación de manera autónoma, deben capacitar a todos los Dptos. acerca de logística y

trámites de exportación, ya que esto no es sólo de competencia de la Gerencia o del Dpto. de Ventas. Para esto podría resultar necesaria la contratación de un consultor o profesional competente para llevarlo a cabo.

Por último, como se concluyó, la Panadería podría entonces llevar a cabo la exportación por sus propios medios y sin la intermediación de una Agencia Aduanal, no obstante esto sólo podría ser viable para el mercado nicaragüense, por las características que ya se mencionaron: cercanía, experiencia por parte de la empresa, recursos necesarios, y sobre todo porque el cliente es de su propiedad, entre otros. Pero en caso de querer incorporarse a nuevos mercados la dinámica cambia por completo, ya que se necesita un contrato de compraventa formal en donde se negocien precios, un Incoterm coherente que ampare la exportación, condiciones legales y de transporte, entre otros elementos.

Por lo tanto se recomienda que si se quiere participar en otros mercados, se acuda a una Agencia Aduanal que cumpla con los ideales de la empresa, si no es Impex Costa Rica, se puede cotizar a otras con mejores percepciones. En caso de no hacerlo, se debe de tomar en cuenta que la presencia de un Agente Aduanero no es negociable, es decir, en caso de conformar un Dpto. de Exportación, este siempre debe trabajar de la mano de este profesional acreditado y auxiliar de la función pública.

## Bliografía

Abecasis, L. (2014). Universidad Nacional de San Juan. *Análisis del Sistema Internacional Actual*.  
Obtenido de:

[http://www.fhuc.unl.edu.ar/materiales\\_congresos/cienciapolitica\\_2014/pdf/5\)%20R.R.II/Abecasis.pdf](http://www.fhuc.unl.edu.ar/materiales_congresos/cienciapolitica_2014/pdf/5)%20R.R.II/Abecasis.pdf)

Alvear, G. (2015). Economía y Finanzas Internacionales. *El Comercio Internacional desde sus inicios*.  
Recuperado de: <http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/12-teoria-clasica/214-inicios-del-comercio-internacional>

Allen, F. (2013). La Nación. *Pymes, motor de desarrollo*. Obtenido de:  
[http://www.nacion.com/opinion/foros/Pymes-motor-desarrollo\\_0\\_1335266473.html](http://www.nacion.com/opinion/foros/Pymes-motor-desarrollo_0_1335266473.html)

Alegsa. (s.f). Diccionario de Informática y Tecnología. *Definición de token*. Recuperado de:  
<http://www.alegsa.com.ar/Dic/token.php>

Araya, E y Madrigal, A. (2013). Trabajo Comunal Universitario. *Instituciones y Organismos de Costa Rica que intervienen en el proceso de exportación*. Recuperado de:  
<https://j davidulloa.files.wordpress.com/2013/05/organizaciones-que-intervienen-en-las-exportaciones-de-cr.pdf>

Bacci, F. (s.f). Importancia de la Empresa. *La empresa, una verdadera creación humana. Concepto básico*. Recuperado de: <https://www.importancia.org/empresa.php>

Barquero, M. (2017). La Nación. *Exportaciones de bienes de Costa Rica subieron un 8% en el 2016*.  
Recuperado de: [http://www.nacion.com/economia/Exportaciones-bienes-Costa-Rica-subieron\\_0\\_1611438900.html](http://www.nacion.com/economia/Exportaciones-bienes-Costa-Rica-subieron_0_1611438900.html)

Bermúdez, M. (2016). GobiernoCR. *La evolución de las PYME en Costa Rica: menos son más*. Obtenido de: <http://gobierno.cr/la-evolucion-de-las-pyme-en-costa-rica-menos-son-mas/>

Biblioteca de la Universidad de Alcalá (s.f). Tipos de fuentes de información. Recuperado de:  
[http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/tipos\\_de\\_fuentes\\_de\\_informacin.html](http://www3.uah.es/bibliotecaformacion/BPOL/FUENTESDEINFORMACION/tipos_de_fuentes_de_informacin.html)

Blasco, T. (s.f). Expansión. *Economías de Escala*. Recuperado de:  
<http://www.expansion.com/diccionario-economico/economias-de-escala.html>

Cairncross, F. (1997). *The Death of Distance: How the Communications Revolution will Change our Lives*. Boston: Harvard Business School Press.

Cartin, D. (s.f). Universidad de Costa Rica. *Concentración de los mercados de exportación: Análisis de las Pymes*. Obtenida de: <http://www.youblisher.com/p/1009793-DANIEL-CARTIN-Programa-de-Maestria-en-Economia-Universidad-de-Costa-Rica/>

Carrascosa, M. (2012). Grandes Pymes. *La Pyme y la Teoría de los tres mundos*. Obtenido de: <http://www.grandespymes.com.ar/2012/05/14/la-pyme-y-la-teoria-de-los-tres-mundos/>

Centro de Estudios para el Desarrollo Exportador (CEDEX). (s.f). Universidad de Palermo. *Las Pymes y su rol en el comercio internacional*. Obtenido de: [http://www.palermo.edu/cedex/pdf/pyme\\_com\\_internacionall.pdf](http://www.palermo.edu/cedex/pdf/pyme_com_internacionall.pdf)

Chávez, M. (2011). Eumed. *“El impacto de las características organizacionales e individuales de los dueños o administradores de las pequeñas y medianas empresas en la toma de decisiones financieras que influyen en la maximización del valor de la empresa”*. Obtenido de: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2011/meec/>

Colburn, F. y Raventos, P. (1998). Bancomext. *Promoción de las exportaciones en Costa Rica y Centroamérica*. Recuperado de: <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/352/5/RCE5.pdf>

COMEX Servicios S.R.L. (s.f). *Incoterms 2010*. Recuperado de: <http://comexsrl.com.ar/?q=content/incoterms-2010>

Crece Negocios. (2015). *Qué es una ventaja competitiva*. Recuperado de: <http://www.crecenegocios.com/que-es-una-ventaja-competitiva/>

Economipedia. (s.f). *Ventaja Absoluta*. Recuperado de: <http://economipedia.com/definiciones/ventaja-absoluta.html>

Enriquez, K. (2015). Prezi. *Declaración Única Aduanera (DUA)*. Recuperado de: <https://prezi.com/pl-wy97fgdjp/declaracion-unica-aduanera-dua/>

Espinosa, J. (2010). Emprendedor. *La Competencia directa e indirecta*. Recuperado de: <http://www2.esmas.com/emprendedor/herramientas-y-articulos/marketing/184455/competencia-competencia-directa-competencia-indirecta/>

Factura.com. (2016). ¿Qué es una carta porte? Recuperado de: <http://blog.factura.com/2016/01/22/que-es-una-carta-porte/>

García, S. (2013). Slideshare. *Principales teorías del Comercio Internacional*. Obtenido de: <http://es.slideshare.net/huguito818181/3-principales-teoras-del-comercio-internacional>

Giler, M. (s.f). Scribd. *Investigación diagnosticada o propositiva*. Obtenido de: <https://www.scribd.com/doc/256338347/Investigacion-Diagnostica-o-Propositiva>

Guerra, Z. (2012). Economía de México. *“Comercio internacional: importancia en el desarrollo económico”*. Obtenido de: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/2012/agz.html>

Guzmán, V. (2014). Prezi. *Lista Empaque (Packing List)*. Recuperado de: <https://prezi.com/en30dgvxx3j/lista-de-empaque-packing-list/>

Hurtado, O. (s.f). Expansión. *Acuerdo General sobre Aranceles de Aduana y Comercio (GATT)*. Recuperado de: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/acuerdo-general-sobre-aranceles-de-aduana-y-comercio-gatt.html>

Ibarra, C. (2013). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de: <http://metodologadelainvestigacinsiis.blogspot.com/2011/10/tipos-de-investigacion-exploratoria.html>

Instituto Nacional de Estadística y Censo. (2016). Reporte de Prensa. *DATOS PRELIMINARES Comercio Exterior, II Trimestre 2016*. Recuperado de: <http://www.inec.cr/sites/default/files/documentos-biblioteca-virtual/coeconomicomexiit2016-24082016.pdf>

Instituto Nacional de Comercio Exterior y Aduanas. (s.f). Comercio y aduanas. *Plan de exportación: estructura*. Obtenido de: <http://www.comercioyaduanas.com.mx/comoexportar/guiaparaexportar/243-plan-exportacion-estructura>

Lomborg, B. (2016). La Nación. *Una oportunidad grande para mejorar*. Recuperado de: [http://www.nacion.com/opinion/foros/milagro-libre-comercio\\_0\\_1593440647.html](http://www.nacion.com/opinion/foros/milagro-libre-comercio_0_1593440647.html)

Lugo, B. (2007). Contribuciones a la Economía. *El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/ce/2007b/jelb1.htm>

Marín, K. (2001). Estudios Sociales Bachi. *Modelo Agroexportador*. Recuperado de: <http://estudiosbachi.blogspot.com/2011/08/modelo-agroexportador.html>

Mayorga, S. y Martínez, A. (2008). Unilibre. *Paul Krugman y el nuevo comercio internacional*.  
Obtenido de: <http://www.unilibre.edu.co/CriterioLibre/images/revistas/8/CriterioLibre8art05.pdf>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio (2015). Estado de Situación de las PYME en Costa Rica.  
Recuperado de: <http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2016/pymes/informe.pdf>

Ministerio de Economía, Industria y Comercio. s.f. *Guía paso a paso de los procedimientos administrativos en Costa Rica*. Recuperado de: <https://costarica.eregulations.org/?l=es>

Ministerio de Economía, Industria y Competitividad del Gobierno de España. (s.f). OMC y otros organismos internacionales de comercio. *La Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y el Desarrollo (UNCTAD)*. Recuperado de: <http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/omc-otros-organismos-internacionales-comercio/Paginas/la-conferencia-de-las-naciones-unidas-para-el-comercio-y-el-desarrollo-unctad.aspx>

Ministerio de Economía, Industria y Competitividad del Gobierno de España. (2001). OMC y otros organismos internacionales de comercio. *La Organización Mundial de Comercio*. Recuperado por: <http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/omc-otros-organismos-internacionales-comercio/Paginas/la-organizacion-mundial-de-comercio-omc.aspx>

Ministerio de Economía, Industria y Competitividad del Gobierno de España. (s.f). OMC y otros organismos internacionales de comercio. *La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)*. Recuperado de: <http://www.comercio.gob.es/es-ES/comercio-exterior/omc-otros-organismos-internacionales-comercio/Paginas/la-organizacion-para-la-cooperacion-y-el-desarrollo-economico-ocde.aspx>

Ministerio de Hacienda Costa Rica. (s.f). Servicio Nacional de Aduanas. Recuperado de: <http://www.hacienda.go.cr/contenido/284-servicio-nacional-de-aduanas>

Ministerio de Transporte. (s.f). Portal de Mercancías Peligrosas. *Manifiesto de Carga*. Recuperado de: <http://web.mintransporte.gov.co/consultas/mercapeli/documentos/manifiesto.htm>

Nelson, J. (2015). El Financiero. *Pymes que hacen sus propios trámites para exportar y sin tener que pagar a una agencia aduanal*. Recuperado de: [http://www.elfinancierocr.com/pymes/exportacion-exportar-Procomer-comercio-registro-registrarse-DUA-tramites-gestiones\\_0\\_785321461.html](http://www.elfinancierocr.com/pymes/exportacion-exportar-Procomer-comercio-registro-registrarse-DUA-tramites-gestiones_0_785321461.html)

Observatory of Economic Complexity. (2014). Países. *Costa Rica*. Recuperado de: <http://www.procomer.com/es/acuerdos-comerciales-costarica>

Organización Mundial de Comercio. (s.f) *¿Qué es la OMC?* Recuperado de: [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/whatis\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/whatis_s.htm)

Pecina, R. (s.f). Eumed. *Teoría del Comercio Internacional*. Obtenido de: <http://www.eumed.net/librosgratis/2011a/900/Teorias%20del%20comercio%20Internacional.htm>

Pérez, P. y Gardey. (2008). Definición.de. *¿Qué es GATT?* Recuperado de: <http://definicion.de/gatt/>

Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica. (s.f). Marca País. *Esencial Costa Rica*. Recuperado de: <http://www.procomer.com/es/marca-pais-costa-rica>

Segura, O. (2010). La Nación. *Hacia la internacionalización de las mipymes*. Recuperado de: [http://www.nacion.com/opinion/foros/internacionalizacion-mipymes\\_0\\_1134286619.html](http://www.nacion.com/opinion/foros/internacionalizacion-mipymes_0_1134286619.html)

Silvestrini, M., y Vargas, J.J. Fuentes de información primarias, secundarias y terciarias. Recuperado de: <http://ponce.inter.edu/cai/manuales/FUENTES-PRIMARIA.pdf>

Sistema de Información Empresarial de Canarias. (s.f). Internacionalización. Recuperado de: [http://www.siecan.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=360%3Ainternacionalizacion&Itemid=120&lang=es](http://www.siecan.org/index.php?option=com_content&view=article&id=360%3Ainternacionalizacion&Itemid=120&lang=es)

Sojo, G. (s.f). Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología. *Importancia de las PYMES, posibilidades de crecimiento y financiamiento en Costa Rica*. Obtenido de: <http://bb9.ulacit.ac.cr/tesinas/publicaciones/037093.pdf>

Shuttleworth, M. (s.f). Diseño de Investigación Descriptiva. Recuperado de: <https://explorable.com/es/disenio-de-investigacion-descriptiva>

The Observatory of Economic Complexity. (2014). Países. *Costa Rica*. Recuperado de: <http://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/cri/>

World Trade Report. (2013). Informe sobre el comercio mundial 2013. *Tendencias del comercio internacional*. Recuperado de: [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/booksp\\_s/wtr13-2b\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/booksp_s/wtr13-2b_s.pdf)