

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LAS AMÉRICAS
VICERECTORIA ACADÉMICA

CARRERA DE COMERCIO INTERNACIONAL

**POTENCIAL COMERCIAL DE LOS EMIRATOS ÁRABES Y SU
IMPACTO PARA LA PRODUCCIÓN DE COSTA RICA, AL
PRIMER SEMESTRE 2019**

**MODALIDAD DE TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN COMERCIO
INTERNACIONAL**

JOSÉ ÁNGEL FALLAS GÓMEZ

**TUTOR DE LA INVESTIGACIÓN:
MEPA. JULIÁN ARIAS VARELA**

SEDE ARANJUÉZ

MARZO, 2020

CONTENIDO

Dedicatoria	5
Agradecimientos.....	6
Resumen Ejecutivo.....	7
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	8
Planteamiento del Problema de Investigación	8
Objetivos de la Investigación	10
Objetivo general	10
Objetivos específicos	10
Justificación de la Investigación	10
Antecedentes de la Investigación	11
Proyecciones de la Investigación	14
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	14
Aspectos Teóricos de la Administración.....	14
La Administración.....	15
Comportamiento del Consumidor.....	17
Administración de Marketing.....	18
La Estrategia de Marketing.....	19
Mezcla de Mercadotecnia.....	22
Estudio de Mercado.....	33
Comportamiento del Consumidor.....	34
Planeación	39
Competitividad.....	42
Logística.....	45
Características del mercado de Emiratos Árabes para los productos costarricenses.....	48
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	102
Enfoque de la Investigación.....	102

Método de la Investigación.....	103
Fuentes de la información de investigación.....	103
Categoría de Análisis.....	106
Instrumentos.....	107
Proceso para recolección y Análisis de datos.....	108
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	110
Unidad de Análisis 1: Principales Bienes Comerciales que presentan dinamismo entre ambos mercados.....	112
1) Tipo de productos que demandan los Emiratos Árabes Unidos de Costa Rica.....	112
2) Características de los productos que se exportan y por qué es atractivo para las empresas de Emiratos Árabes Unidos.....	114
3) Productos que pueden incluirse en el futuro.....	117
4) Comportamiento previsto de las exportaciones a los Emiratos Árabes Unidos a corto y mediano plazo.....	118
Unidad de Análisis 2: Escenario Logístico Actual.....	119
5) Valoración de la logística que se requiere para hacer llegar los productos al mercado emiratí.....	119
6) Costos de implementar la logística, comparados con los que se hacen a otras zonas lejanas.....	121
Unidad de Análisis 3: Impacto del apoyo de organismos	
7) Ayuda de los organismos gubernamentales de Costa Rica para empezar a exportar....	123
8) Elementos globales, regionales y geopolíticos que pueden cambiar el comportamiento de las exportaciones.....	125
9) Estimación de los aspectos positivos de la experiencia de exportar a los Emiratos Árabes Unidos.....	126
10) Aspectos negativos de la experiencia de exportar a los Emiratos Árabes Unidos.....	127
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	127
Conclusiones de la Investigación.....	127
Recomendaciones.....	130
Referencias.....	133
APÉNDICES DE LA INVESTIGACIÓN.....	145
Apéndice A: Cuestionario utilizado en la Investigación.....	145

DEDICATORIA

A mi madre, quien en todo momento, con su consejo y amor, ha alimentado mi desarrollo profesional y personal, creyendo en mí y esperando la culminación de esta tesis.

A la Machita de Ujarrás, quien me ha enseñado que el tiempo pasa día con día para el hombre, pero las pruebas llegan en el momento preciso para medir nuestro aprendizaje en la vida.

A todos aquellos habitantes de calle e internos en hogares de rehabilitación médica, que semana a semana me han dejado servirles y que, con su amor, espíritu de lucha y sueños, me han demostrado que la vida nos pone en una situación de aprendizaje constante y que las decisiones que se toman siempre impactarán a más de una persona.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme su gracia y guía para optar por una meta universitaria, sinónimo de su don de sabiduría.

A mi madre, hermana y sobrina, por creer siempre en mí y ser el motor emocional y espiritual para alcanzar mis metas.

A mis amigos, por nunca haber cesado al apoyarme en todos mis proyectos.

Y a las empresas en las cuales he laborado a lo largo de mi carrera profesional, aportando el mayor conocimiento que he podido ejecutar en mi campo laboral.

RESUMEN EJECUTIVO

Con el presente trabajo de investigación, desarrollado bajo un enfoque cualitativo, se realizó un análisis sobre el Potencial Comercial de los Emiratos Árabes y su impacto para la producción de Costa Rica, al Primer Semestre 2019. Dicho estudio pretende analizar los productos, la oferta comercial, la red logística y el soporte por parte del gobierno de Costa Rica, que facilitarían el éxito de las relaciones bilaterales entre ambos mercados. Asimismo, se pretende describir las oportunidades que en un futuro obtendrían otras empresas que incursionen en este mercado, para su ampliación y desarrollo.

Para este proceso investigativo se desarrollaron diferentes apartados para explicar de una manera más clara el contexto del tema y el debido proceso para tener una noción clara al final de este trabajo sobre de la realidad a la que se enfrentan los exportadores costarricenses, es decir, se cierra con los resultados, las conclusiones y las recomendaciones. Cada capítulo, en el orden presentado dentro del documento, genera un desarrollo importante del tema en análisis.

Con la presente investigación se resaltan los conceptos correspondientes al mercado emiratí y cómo las empresas costarricenses han incursionado en esta nueva región del mundo, la cual es muy distante y exótica, comparada con los mercados explotados en las últimas décadas. Sumando a esto la visión de Costa Rica para obtener renombre e inversión por parte de una economía más fuerte que la nuestra. Además, se analiza el crecimiento que ha tenido en los últimos años el mercado de los Emiratos Árabes y cómo se han beneficiado las empresas costarricenses de este nuevo mercado y, eventualmente, cómo podría convertirse en una puerta para demás mercados en el medio Oriente.

Además, permitirá observar la capacidad y red logística que tienen las empresas de transporte, tanto aéreo como marítimo; asimismo los escenarios a los que deben enfrentarse los exportadores para lograr ser competitivos. Adicionalmente, los procesos que conlleva la adaptación a un mercado con una cultura y religión totalmente diferentes a las de nuestra región occidental; siendo los mercados más comunes para las exportaciones costarricenses.

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Planteamiento del Problema de Investigación

Los Emiratos Árabes Unidos, de acuerdo con Cortez (2018), son un país que, a pesar de contar con una gran riqueza basada en los hidrocarburos, ubicándose como el cuarto productor a nivel mundial, siendo una región que lidera el potencial económico de los países del Golfo por medio de proyectos de grandes dimensiones (los cuales han logrado albergar un centro neurálgico, motor de los negocios y el turismo mundial), mantienen aún hoy en día muchas necesidades que los obligan a importar casi todo, convirtiéndose en un destino muy interesante para el mercado latinoamericano, y Costa Rica no es la excepción.

Según Cortez (2018), a lo anterior se complementa el desarrollo de las conexiones marítimas mediante puertos hubs y transporte multimodal, y la creciente capacidad de buques, todo ello aporta eficiencia y eficacia a la logística, de tal forma que es posible llevar una carga a cualquier puerto en el mundo mediante la utilización de puertos hubs regionales (en Mediterráneo europeo y puerto de Damietta en Egipto, por ejemplo) y globales (como el de Dubái en Emiratos Árabes Unidos). Adicionalmente está el transporte en contenedores para carga seca y refrigerada, que permite alcanzar a los países árabes (pp. 1-2).

Las relaciones diplomáticas entre ambas naciones se establecieron en el año 2010, pero no fue sino hasta el 2017 que Costa Rica inició la exploración de este mercado; siendo el tercer destino para las exportaciones costarricenses en Medio Oriente. Datos de la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (Procomer) (2018) indican que las exportaciones nacionales a Emiratos Árabes aumentaron de \$2,3 millones a \$3,7 millones entre 2016 y 2017. Aunque el monto exportado es pequeño, la balanza comercial es favorable para EAU, ya que en el 2017 Costa Rica importó \$3,9 millones en productos provenientes de ese país.

Es importante, en un principio, hacer un resumen de esta región y su realidad actual en el engranaje mundial. Su nombre oficial es Emiratos Árabes Unidos, se encuentra en el Oriente Medio, bordeando el Golfo de Omán y el Golfo Pérsico, entre Omán y Arabia Saudita y se independizó del Imperio Británico en 1971. Está dividida administrativamente en 7 emiratos:

- a) Dubái.
- b) Sharjah.

- c) Ajman.
- d) Fujairah.
- e) Ras al-Khaimah.
- f) Umm al-Qaiwain.
- g) Abu Dhabi.

Este último corresponde a su capital federativa, con 10,4 millones de habitantes y ocupa un 84% de la extensión del país. Sin embargo, cabe mencionar que cada emirato mantiene un grado sustancial de autonomía política; lo anterior, según información referida por la Promotora de Comercio Exterior (Procomer) (2018).

Procomer (2018) indica que desde el descubrimiento del petróleo, en 1950, su economía dejó el marco agrícola y de pesca y en los últimos 30 años se convirtió, junto con las finanzas globales, en el motor de su economía. Según el Fondo Monetario Internacional (IMF, por sus siglas en inglés) (2018), los indicadores al 2018 reflejaron una estabilidad basada en:

- PIB 2018: 383 mil millones de USD.
- PIB PPA per cápita 2018: 62 414,6 USD.
- Tasa de crecimiento del PIB 2018: 3%.
- Moneda: Dirham de EAU (3,67 dirhams = 1 USD).

De acuerdo con MIDEPLA (2018), entre los años 2016 y 2017, Costa Rica y Emiratos Árabes Unidos han suscrito nueve instrumentos bilaterales en varios ámbitos, de los cuales 6 hacen referencia a temas de intercambio comercial:

- Acuerdo para la supresión del requisito de visado en toda clase de pasaportes.
- Memorando de Entendimiento para el establecimiento de consultas políticas entre el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto y el Ministerio Emiratí de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional.
- Acuerdo de Promoción y Protección de Inversiones.
- Acuerdo para evitar la Doble Imposición.
- Acuerdo de Servicios Aéreos.
- Acuerdo de Entendimiento de Cooperación entre PROCOMER y la Cámara de Comercio e Industria de Sharjah.

Dado los anteriores 6 acuerdos, se puede notar el desarrollo y crecimiento de las relaciones entre ambas naciones, lo cual ha permitido una madurez signada por una ruta de desarrollo

enfocada en la cooperación, comercio y libre tránsito. Todo lo anterior como marco de la confianza requerida por el mercado árabe para invertir en sus socios comerciales.

Basado en lo indicado por el Financiero (2018) y el interés de los dos últimos gobiernos de Costa Rica en la atracción de inversión, eliminación del visado para ciudadanos de ambos países y, finalmente, con préstamos para energías limpias, inteligencia artificial y reconstrucción después del huracán Otto, es notorio el interés de ambas naciones en consolidar su presencia en la región, donde han afianzado representaciones comerciales y diplomáticas. Esto conlleva la siguiente pregunta:

¿Existe potencial comercial de mercado para el crecimiento de la exportación de bienes de Costa Rica hacia el mercado de los Emiratos Árabes Unidos en el mediano plazo?

Hipótesis

La cultura del consumidor, la logística y las características del mercado de Emiratos Árabes Unidos hacen posible el crecimiento de las exportaciones de ciertos bienes costarricenses hacia ese destino.

Objetivos de la Investigación

Objetivo general

- Identificar el potencial comercial del Mercado de los Emiratos Árabes para las exportaciones de Costa Rica, dado el crecimiento comercial y de las relaciones diplomáticas.

Objetivos específicos

- Identificar los principales bienes comerciales que presentan dinamismo en las transacciones comerciales entre ambos mercados.
- Mapear y sugerir mejoras en la red logística y costos empleados en la actualidad.
- Determinar el impacto de la Oficina Comercial de Costa Rica y la Embajada en los EAU.

Justificación de la Investigación

Dado el nuevo foco que está dando Costa Rica al acercamiento con el mercado de los Emiratos Árabes Unidos, se pretende analizar la situación actual ante este mercado, uno de los más antiguos en la historia global, y los siguientes pasos necesarios para analizar la verdadera situación

económica, costos logísticos y la oferta-demanda, sumado al papel de las representaciones comerciales.

Según Fonseca y Vélez (2018), Dubái es uno de los países con el mayor crecimiento económico en los últimos años, con un alto índice de turismo; sin embargo, no goza de las mismas condiciones naturales que el Ecuador, por lo que cubre sus necesidades con importaciones. Entre los nuevos mercados están los países del Medio Oriente, que tienen la particularidad de tener ingresos altos, además de disponer de pocos recursos naturales para una producción agrícola suficiente y, por tanto, aquella situación resulta en que se necesita demandar en el mercado internacional productos alimenticios de todo tipo (p. 7).

Dada la anterior cita, la transcendencia y oportunidades para la sociedad latinoamericana son bastantes altas y esto incluye a Costa Rica. Con los resultados de esta investigación pueden identificarse, entre otros aspectos: nuevas ofertas exportables, la rentabilidad de la apertura de la oficina comercial costarricense en esta región, un mayor entendimiento para la aplicación a las normativas religiosas y de etiquetado (lo cual, hoy en día, puede ser una traba a nivel sanitario y de comercialización).

De esta manera, ambos países podrán contar con una herramienta práctica y clara que facilite el intercambio de bienes entre ambas naciones y que ya ha empezado a consolidarse con la eliminación de Visa para turistas de ambas nacionalidades en mayo 2018, según confirmaron los Ministerios de Relaciones Exteriores de ambos países.

De acuerdo con Mora (2017), los Emiratos Árabes Unidos (EAU) importan más del 90% de los alimentos que consumen y sus autoridades están desplegando programas muy serios para gestionar su política de seguridad alimentaria. “El sector agroalimentario es el primero que puede materializar grandes beneficios de esta relación”, mencionó en la plataforma virtual de PROCOMER (17 de enero de 2017).

Antecedentes de la Investigación

En Mayo 2017, durante un viaje personal a los Emiratos Árabes Unidos donde se visitó puntualmente Dubái, Abu Dhabi y Sharjah, resultó de gran interés no solo la impresionante infraestructura creada para atender el turismo y el comercio internacional, si no también ver la realidad del Golfo Árabe como hub comercial y económico de la región; especialmente por la gran oferta de productos disponibles tanto en supermercados, puestos de ventas, mercados de frutas y

verduras, la cual era proveniente de muchos países del mundo para satisfacer las necesidades de una etnia tan variada.

Es importante tomar en cuenta el gran interés de los mercados latinoamericanos por buscar nuevos mercados y, en particular, que el Gobierno de Costa Rica, desde el año 2010, venía trabajando en fortalecer los vínculos con el mercado emiratí. Fue en el año 2017 cuando se concretaron visitas comerciales de alto nivel, y se logró trazar un mapa de ruta para continuar consolidando esta relación, lo cual hizo de Costa Rica un país pionero a nivel centroamericano.

El ex presidente, Luis Guillermo Solís Rivera, mencionó en la plataforma virtual de la Presidencia de la República de Costa Rica, con fecha del 17 de enero de 2017, que esta visita marcó un antes y un después en las relaciones del país con los EAU.

“Los gobiernos tenemos la responsabilidad de crear y promover condiciones, para que los empresarios y nuestros ciudadanos se beneficien de esos espacios. Hemos constatado que Costa Rica es respetada y valorada en esta región. Que tanto los líderes de gobierno como los empresarios asocian a Costa Rica con calidad y buenas prácticas, con liderazgo y con estabilidad”, indicó el presidente. “Debemos construir sobre esa buena reputación que nos antecede. Es por ello que he instruido para que marchemos con prontitud a acordar con EAU los instrumentos apropiados para promover nuestras relaciones comerciales. La negociación y suscripción de un acuerdo que promueva las inversiones y de otro que evite la doble tributación entre ambos países, son prioritarios y he instruido acelerar sus procesos”, concluyó.

De acuerdo con Delgado (2015), en su tesis: “Plan de Exportación de Semillas de Chía a los Emiratos Árabes Unidos”, de la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, se planteó como objetivo crear un plan de exportaciones para la semilla de Salvia Hispánica y cuantificar su factibilidad. Se buscaron los instrumentos comerciales aplicables y la generación de un estudio de factibilidad para dicha inversión. De la misma manera, se denota el interés de una economía suramericana en posicionar un producto no tradicional en el mercado emiratí; lo anterior resulta valioso, dada la variedad de especias y dátiles en la zona del Golfo Árabe, que es el mismo mercado de esta investigación.

Según Rosero y Guzmán (2015), en su tesis de grado de la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador, titulada: “Estudio de factibilidad y propuesta de plan de exportación de muebles de madera de fino acabado de Guayaquil para el mercado de Dubái”. Hacen un estudio

interesante sobre el gremio de los artesanos de Ecuador que trabajan hoy en día la madera de una forma única, que puede ser innovador en el mercado árabe; sumado a la escasez o nulidad de madera para producción de bienes en esta región y cuyo principal competidor es la India, con su producción en serie.

También se presenta como evidencia la investigación realizada por Chipantiza y Castillo (2015), en su tesis de grado de la Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador: “Plan estratégico de exportación de camarón ecuatoriano para el mercado de Dubái”. Los autores plantean la factibilidad cuantitativa de exportar camarón de granja desde Ecuador hasta Dubái, buscando la optimización de costos logísticos y determinando el volumen real de la demanda que puede tener el producto.

En la tesis de López (2018), de la Universidad Autónoma de México, titulada: “Logística de exportación de hortensias para su comercialización como flores de lujo en Emiratos Árabes Unidos”, menciona como objetivo principal los acuerdos comerciales entre ambos países y el potencial de este mercado para artículos que se pueden adquirir en este mercado como exclusivos, de lujo y que conllevan un embalaje sumamente delicado.

De acuerdo con Morillo (2017), de la Universidad de Barcelona, en su investigación: “Análisis del Mercado HALAL Internacional: Oportunidades para las Empresas Españolas”, da una guía clara sobre la normativa de etiquetado necesaria para cumplir los requerimientos del mercado musulmán, que abarca millones de consumidores y que genera millones de euros en sus ventas. Este tema es un apartado a ser desarrollado en la presente tesis, para lograr el cumplimiento de acuerdos internacionales y de accesibilidad de mercado.

Según lo indicado por Ortiz (2017), de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, en su tesis: “Análisis de Factibilidad Para Exportar Madera Teca a Los Emiratos Árabes Unidos”, el objetivo general es la importancia de buscar nuevos mercados para sus productos. Al no ser Ecuador un país industrial y con una balanza comercial donde predominan las importaciones, es importante que las empresas diversifiquen y exploren sus mercados, ya que China deja de ser un mercado potencial para el 95% de las exportaciones de teca, y de ahí su alineación hacia los Emiratos Árabes Unidos.

Según Fonseca y Vélez (2018), de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, en su proyecto de tesis: “Plan de exportación de frutas tropicales liofilizadas al mercado de Dubái”, se empieza a plantear la industrialización de la producción de bienes de exportación, que

anteriormente se enviaban en frescos a los Emiratos Árabes para reducir el costo y riesgo logístico por los tiempos de tránsito; a su vez que se convierte en productos de consumo inmediato que no requieren una cadena de frío.

Cabe mencionar la investigación realizada por Espinoza y Cortez (2018), de la Universidad de Guayaquil, en su tesis: “Proyecto de Procesamiento de Frutas Deshidratadas en Santa Elena para Exportación a Países Árabes”. Los autores señalan la factibilidad de exportación a dichos mercados por la capacidad de pago que presenta la región, así como la búsqueda del consumidor por productos más industrializados, que se mantengan dentro de su parámetro de consumo; al ser las semillas y frutos secos de alto consumo en los Emiratos Árabes, pero con un sabor neutro, es lo que potencia el sabor que contendría la fruta deshidratada, al ser comercializada en dicho destino con un alto nivel de aceptación. Esto lleva un costo mayor de producción, pero reduce costos logísticos.

Tomando como referencia los estudios anteriores, se puede rescatar que a nivel de Latinoamérica es Ecuador el país con mayor interés de comercio con la región del Golfo Árabe y que podría incidir como el principal competidor de Costa Rica, al tener condiciones geográficas, de clima y económicas similares a las nuestras. De igual manera, se denota que el mercado productivo se ha venido industrializando en la última década, buscando bienes que sean innovadores, en los cuales se aumente la inversión en producción, pero compensado con el abaratamiento logístico.

Proyecciones de la Investigación

- Se identifica y explora los principales bienes comerciales que presentan dinamismo.
- Se mapean y sugieren mejoras en la red logística y los costos que se emplean en la actualidad.
- Se valora el impacto de la Oficina Comercial de Costa Rica y la Embajada en los EAU.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

Aspectos Teóricos de la Administración

A continuación, se presentan los aspectos teóricos que guiarán la interpretación de los resultados y la elaboración de las conclusiones y recomendaciones, teniendo en cuenta aspectos

necesarios como la mezcla de mercado, publicidad, competencia y planeación, y la competitividad, entre otros.

2.1 La administración

Gallardo (2016) indica que la administración es la rama de la ciencia que busca la realización de los procesos y las actividades con eficiencia y eficacia, mediante la acción coordinada de personas. Eficiencia, porque busca hacerlo correctamente con la menor cantidad de insumos y costos. Eficacia, ya que las actividades tienen que estar dedicadas a cumplir con ciertas metas. Como se indica, se hace alusión a los procesos, el conjunto de actividades que deben realizar los gerentes. En este sentido, Gallardo (2016) manifiesta que una serie de funciones de la administración representan las actividades que los administradores deben realizar para alcanzar los objetivos de la organización. El proceso administrativo es de naturaleza circular, ya que las funciones están interrelacionadas y se realizan una tras otra.

Básicamente, la administración comprende cuatro funciones, a saber: planificación, organización, dirección y control.

2.1.1 Planificación

Se refiere a decidir metas y actividades hoy para lograrlas mañana. Es la primera función de la administración, porque todas las demás funciones dependen de la planificación. La planificación implica determinar la Visión, la Misión, Objetivos (cualitativos, cuantitativos, de corto y de largo plazo), planes operativos como políticas, programas, procedimientos, presupuestos, entre otros.

Para que la planificación sea efectiva, también requiere analizar el entorno, la toma de decisiones y la formulación de planes. Koontz, Wheirich y Cannice (2014) dicen que:

Planear incluye elegir misiones y objetivos, y las acciones para lograrlos; requiere decidir, es decir, elegir proyectos de acciones futuras entre alternativas... hay varios tipos de planes que van desde los propósitos y objetivos generales hasta las acciones más detalladas a seguir, como ordenar un tornillo especial de acero inoxidable para un instrumento, o contratar y capacitar trabajadores para una línea de ensamblaje. Un plan verdadero no existe hasta que se tome una decisión: se comprometen los recursos humanos o materiales; antes de tomar una decisión, lo único que existe es un estudio de planeación, un análisis o una propuesta: no hay un plan real. (p.31)

La cita muestra, en primer lugar, que se tiene que fijar unos objetivos y unas metas en el tiempo. A partir de lo que se desea es que se propone el plan que implica comprometer una serie de recursos humanos, financieros y materiales para llevar a cabo los distintos aspectos que se quiere alcanzar.

2.1.2 Organización:

Sobre este tema, Koontz, Wheirich y Cannice (2014) manifiestan que:

Organizar, entonces, es esa parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencional de funciones que las personas desempeñen en una organización; es intencional en el sentido de asegurarse que todas las tareas necesarias para lograr las metas se asignen, en el mejor de los casos, a las personas más aptas para realizarlas. El propósito de una estructura organizacional es ayudar a crear un ambiente para el desarrollo humano, por lo que es una herramienta administrativa y no un fin en sí; aunque la estructura define las tareas a realizar, las funciones así establecidas también deben diseñarse con base en las habilidades y motivaciones de las personas disponibles. Diseñar una estructura organizacional efectiva no es una tarea gerencial sencilla; para hacer que las estructuras se ajusten a las situaciones se enfrentan muchos problemas, incluidos el de definir los tipos de trabajos que deben realizarse y el de encontrar a las personas que los hagan. (pp. 30-34)

Estos problemas y las teorías, los principios y las técnicas esenciales para gestionarlos son el tema de la tercera parte.

Por lo tanto, implica identificar qué tareas deben realizarse y agrupar las actividades, y dividir las, agrupadas en pequeño trabajo; además, crear la estructura organizativa para alcanzar los logros organizacionales de manera eficiente y eficaz. La organización también implica decidir sobre la delegación de autoridad, la centralización y la descentralización.

En cuanto a delegar, luego de haber nombrado a alguien, darle un conjunto específico de tareas y objetivos claros, puede ser difícil si se considera que la otra persona no puede hacer una tarea mejor y en menos tiempo; incluso quien delega puede molestarse por el tiempo que debe invertir para conseguir que las tareas se realicen de la manera deseada. Se recomienda ofrecer ayuda y asesoramiento y reservar un horario aparte, diario o semanal, dependiendo de la naturaleza del trabajo, para revisar los logros y el progreso del nuevo empleado.

2.1.3 Dirección

La dirección incluye las funciones de liderazgo para influenciar a los subordinados a trabajar hacia un objetivo común, motivación, comunicación y supervisar el trabajo. Koontz, Wheirich y Cannice (2014) manifiestan:

Dirigir es influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo; asimismo, tiene que ver sobre todo con el aspecto interpersonal de administrar. Todos los gerentes coinciden en que la mayoría de sus principales problemas surgen de las personas, sus deseos y actitudes, así como de su comportamiento individual y en grupo, y en que los gerentes efectivos también requieren ser líderes efectivos. Como el liderazgo supone seguidores y las personas tienden a seguir a los que ofrecen medios para satisfacer sus necesidades, anhelos y deseos, es comprensible que dirigir suponga motivar, estilos y enfoques de liderazgo y comunicación. (p.31)

Los elementos esenciales de estos temas se tratan en la quinta parte.

En otras palabras, organizar es dar una orientación y una alineación a las actuaciones de las personas, algo que requiere capacidad para motivar y solucionar los conflictos. Pero también requiere liderazgo, dar el ejemplo y canalizar las necesidades de los colaboradores.

2.1.4 Control

Se trata continuamente de establecer los estándares con los cuales medir el desempeño real, medir el desempeño continuo, adecuarlo a los estándares, encontrar variaciones (causas de variaciones) y tomar acciones correctivas, si las hay. La función de control es de naturaleza circular, porque debe repetirse hasta que se alcancen los objetivos. Como indican Koontz, Weihrich y Cannice (2014):

La función gerencial de control es la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logren, y se relaciona estrechamente con la función de planear; de hecho, algunos autores sobre administración consideran que estas funciones no pueden separarse, aunque es sensato distinguirlas conceptualmente y por ello se analizan de manera independiente en las partes segunda y sexta del libro; sin embargo, planear y controlar pueden considerarse como unas tijeras que no funcionan a menos que cuenten con sus dos hojas. Sin objetivos y planes, el

control no es posible porque el desempeño debe medirse frente a los criterios establecidos. (p.496)

Entonces el control, en sentido general, realiza un seguimiento que verifica que se cumplan los objetivos definidos desde un principio. En otras palabras, controlar implica contrastar y valorar contra algo anterior.

2.2 Comportamiento del consumidor

El comportamiento del consumidor abarca el estudio de los procesos que intervienen cuando una persona selecciona un servicio o compra un producto para satisfacer sus necesidades (Solomon, 2014). Los modelos de comportamiento sirven para organizar de manera congruente las ideas relativas a los consumidores, por medio de las siguientes variables:

- Variables externas.
- Determinantes individuales.
- Proceso de decisión del comprador.

Dentro de la cultura se incluyen todos los conocimientos, creencias, leyes y costumbres adquiridas por el ser humano. La subcultura está referida a aquellos valores, costumbres, y otras formas de conducta, que desarrollan los consumidores en sus actividades diarias y cómo influyen en la compra (Solomon, 2014). Las clases sociales también pertenecen a esta variable, en donde se clasifican de acuerdo a las diversas posiciones sociales.

La familia también es importante en las decisiones de compra, pues, aunque la componen varios individuos, es usual que sea una persona la que tenga mayor peso en lo que se adquiere, y los otros miembros de la familia tienen poca influencia, sobre todo si no tienen un ingreso económico (como los menores de edad). Otros aspectos de la influencia familiar en el comportamiento del consumidor son las etapas relevantes de la vida como la infancia y sus preferencias de consumo, al igual que los recién casados.

Los factores personales se pueden definir como los efectos de la comunicación de un individuo con otras personas, estos tienen que ver con la cantidad y la calidad de información que recibe el individuo. Además, influye el proceso de difusión (publicidad) por medio del cual el producto o servicio se da a conocer en el mercado.

Todos estos aspectos llevan a la toma de decisiones del consumidor, el cual se ve influenciado por una o varias variables asociadas entre sí.

2.3 Administración de marketing

Stanton (2018) define el marketing como: "un sistema total de actividades de negocios diseñado para planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos que satisfacen las necesidades del cliente por completo, lo cual puede ocurrir algún tiempo después de realizada la venta." (p.7)

La anterior definición indica la importancia de que toda actividad comercial se dirija siempre hacia el consumidor. Para el caso específico en estudio, la mercadotecnia establece los procedimientos que se deben seguir para que, con base en un estudio de campo, se puedan obtener datos sobre las necesidades de los clientes, sus deseos y cómo debe ser diseñada y promovida, de forma que se satisfagan estas necesidades.

Por ejemplo, de una investigación de campo se pueden extraer datos importantes, como si los servicios que en la actualidad se brindan son los más adecuados o, en su lugar, podrían diseñarse otros que sean más acordes con las realidades de los clientes; si las comisiones que se cobran resultan adecuadas o son consideradas muy elevadas por sus usuarios o posibles usuarios; si la información que se brinda está bien dirigida o si se requiere de mayores esfuerzos publicitarios para su divulgación, entre otros.

Como se ha dicho, la mercadotecnia tiene mucho que ver con las necesidades humanas. Es por esto que aquí también se aplica, al igual que con los miembros de las organizaciones, la "Jerarquía de las Necesidades de Maslow", que clasifica las necesidades de los consumidores de forma multidimensional. De hecho, conectar las necesidades de los consumidores con las de los productores es el objetivo básico del marketing.

De la investigación de mercado se puede determinar cuáles son realmente las necesidades de los clientes con respecto de los productos de una empresa y si éstas están siendo satisfechas o no, con base en lo cual se elaborarán las estrategias para realizar y comercializar un producto o servicio con elevadas posibilidades de éxito.

2.4 La estrategia de marketing

2.4.1 Visión general y objetivos de una estrategia de marketing

La estrategia de marketing es el enfoque integral que el negocio tomará para lograr sus objetivos de negocio, considerando las áreas de marketing, ventas, publicidad y relaciones con

clientes y proveedores. Incluir estas áreas en la estrategia ayuda a reforzar la imagen de la empresa, reforzar el posicionamiento de la marca y asegurarse la diferenciación de los competidores. Se deben considerar para la estrategia de marketing “la promoción de productos y servicios, fijación de una estructura de precios, un plan publicitario, relaciones públicas, entre otros”.

Para Kotler (2014), la investigación de mercado, campañas publicitarias, incentivos de ventas y esfuerzos en el área de relaciones públicas, deben guiar a la empresa a alcanzar los objetivos establecidos en la estrategia de marketing.

Los mejores planes de marketing son orientados a resultados; definen metas específicas, realistas y medibles dentro de los parámetros de tiempo. Todos los esfuerzos de ventas, publicidad y relaciones públicas se diseñan para lograr estos objetivos. Si las metas no se logran dentro de un tiempo específico, los componentes individuales del plan de marketing deben ser reevaluados y rediseñados.

Se deben responder cinco preguntas fundamentales para identificar los objetivos de marketing, que teniendo en cuenta a Kotler (2014) son:

- ¿Quiénes son los clientes? ¿Quiénes son los competidores?
- ¿Qué se está vendiendo? ¿Qué cantidades y precios de los productos se van a vender?
- ¿Dónde está localizado el mercado meta?
- ¿Cuándo es más probable que los clientes compren? ¿Cuándo son temporadas de más ventas?
- ¿Cómo llegar a los clientes (tiendas, oficinas, sitio web, catálogos)?

2.4.2 Análisis de mercado

El propósito de reunir los datos de la investigación de mercado es ayudar a decidir sobre la estrategia de marketing adecuada, cuando se trata de factores tales como fijar precio, decidir sobre el servicio y los niveles de calidad y elegir dónde y cuánto anunciar. Esta sección debe incluir información sobre el mercado meta, la competencia y tendencias del mercado, así como información de los métodos de investigación de mercados a utilizar.

El éxito de una empresa o nuevo proyecto requiere de un adecuado estudio de mercado que lo respalde. Previo al inicio de operaciones o lanzamiento de una nueva estrategia, es necesario conocer y exponer la situación y evolución del mercado en el que se desea desarrollar o crecer la empresa, así como conocer a la clientela, público o perfiles que lo integran. Rodríguez (2014)

manifiesta que, para establecer adecuados objetivos empresariales, tiene primero que conocerse el mercado:

Lleve a cabo investigaciones de mercado extensas.

Dado que las empresas existen y operan en el ámbito del marketing, el primer paso en un plan de marketing es investigar en ese ámbito. La investigación se realiza en los propios mercados y luego la información recogida se analiza en el contexto del marketing de los productos.

Lleve a cabo investigaciones de mercado internas.

Quizá más importante que la información general del mercado es la información histórica disponible “en casa”. Serán datos sobre ventas / pedidos y margen / beneficio relativo a los productos y las áreas del plan. Esta información debe ponerse en contexto en forma de cuotas de mercado por área geográfica y tipo de industria para productos individuales y en total. (pp. 99-100)

Luego de definir el mercado meta, es necesario identificar qué otras empresas realizan actualmente actividades similares y qué empresas tienen actividades en las cuales se desee incursionar. El registro de PYMES del Ministerio de Economía y Comercio y las municipalidades brinda información sobre las empresas registradas en zonas geográficas delimitadas. También se puede obtener información en las páginas web de otras empresas, para captar precios e información sobre su oferta de productos y servicios.

Se debe observar también cómo las tendencias en la industria influyen a la empresa y al mercado meta, esto ayuda a identificar qué quiere la gente.

Para Rodríguez (2014), la investigación de mercados puede prevenir a la empresa de tomar decisiones erróneas que generen pérdidas financieras. Algunas herramientas utilizadas para la investigación de mercados son cuestionarios, observación, encuestas, grupos focales y entrevistas.

Indica Rodríguez (2014) que, en el caso de los cuestionarios y encuestas, es importante que estos sean aplicados a una muestra significativa del mercado. Los grupos focales se utilizan cuando es necesario obtener información más detallada de algún aspecto en particular, como preferencias de consumo o procesos de pensamiento, esto a partir de la observación y registro de respuesta, comentarios y reacciones. La observación permite “conocer más acerca del tema, basándose en actos individuales o grupales, como gestos, acciones y posturas”. En este proceso se busca contemplar en forma cuidadosa y sistemática cómo se desarrollan dichas características en un

contexto determinado, sin intervenir sobre ellas o manipularlas. Pero también MacDaniel y Gates (2016) manifiestan que la investigación de mercados tiene una función predictiva:

¿Cómo puede la empresa aprovechar mejor las oportunidades que se le presentan en el siempre cambiante mercado? Bonobos es la marca de ropa en Internet más grande de Estados Unidos. Esta compañía atribuye a su diálogo con sus clientes (investigación de mercados) la creación de una línea especial de pantalones para caballero. Su investigación incluye a los clientes en el proceso de diseño para crear exitosas presentaciones de productos. La investigación de mercados ha identificado diferentes mercados objetivo para Bonobos, como el “tipo deportivo”, el “chico de al lado” y los “hombres que usan pantalones rojos”. (p.4)

En otras palabras, la investigación de mercados posibilita visualizar una serie de oportunidades a futuro, identificando tendencias, algo fundamental, sobre todo debido a que se obtienen las necesidades y gustos de forma muy rápida y los clientes deben estar en posibilidad de detectar esos cambios. A esto añaden, MacDaniel y Gates (2016), que también se llega a conocer qué es lo que le produce más valor al cliente, lo que aumenta su satisfacción.

2.5 Mezcla de mercadeo

Kerin, Berkowiz, Hartley y Rudelius (2014) definen la mezcla de mercadotecnia o marketing como “los factores que el gerente de marketing puede controlar, es decir, las acciones de marketing de elección del producto, fijación de su precio, promoción y elección del lugar para resolver un problema de marketing”. (p.788)

La mezcla de mercadeo se refiere a la distribución de esfuerzos, el diseño y la integración de los elementos de mercadeo en un programa que, sobre la base de una evaluación de fuerzas del mercado, alcance, de la mejor manera, los objetivos de una empresa en un momento determinado.

La mezcla de mercadeo está compuesta por el producto, ya sea un bien o servicio que se va a ofrecer, el precio que se le va a dar a este, a dónde se va a distribuir y qué tipo de promoción se va a determinar para llamar la atención de los clientes, para que dé lugar a la adquisición del producto. Estas variables son conocidas como las cuatro “P” de mercadeo; son fuerzas internas controlables por la empresa, las cuales se detallan a continuación.

2.5.1 Producto

Fundamentalmente, la justificación social y económica de la existencia de cualquier negocio es su capacidad para satisfacer a sus clientes, de ahí la importancia de tener buenos productos.

Se puede hablar, en sentido muy limitado, de que un producto es tan sólo un conjunto de atributos físicos y químicos tangibles, conformados de manera identificable, por ejemplo, cada producto tiene un nombre descriptivo común, como manzana, acero, zapatos, entre otros.

En un sentido amplio, las marcas abarcan determinados productos por separado. En este sentido, como expresa el sitio de la Universidad de Antioquia (2016):

El nombre de marca sugiere una diferencia de producto para el consumidor, de tal manera que comienza a aparecer el concepto de satisfacción de deseos del consumidor. Cualquier cambio en una característica física (diseño, color, tamaño, presentación, etc.) no importa cuán pequeño sea, de hecho, crea otro producto. (p.2)

La existencia de necesidades y deseos humanos hace surgir el concepto de producto. Para Kerin, Berkowiz, Hartley y Rudelius (2014), consta de una serie de “atributos tangibles e intangibles que satisfacen a los consumidores” (p.791), donde se incluye la envoltura, el color, el precio, prestigio del fabricante, y los servicios del fabricante y del detallista, en donde el comprador puede aceptar como ofrecimientos de satisfacción de deseos o necesidades.

La idea clave es que los consumidores compren algo más que un conjunto de atributos físicos y químicos. De manera fundamental, compren satisfacción de deseos. Un producto es algo que se considera capaz de satisfacer un deseo. Como indica la Universidad de Antioquia (2016): “La idea clave en esta definición es que los consumidores compren algo más que un conjunto de atributos físicos y químicos, de manera fundamental compren satisfacción de deseos.” (p.3)

El deseo impulsa a una persona, la coloca en un estado activo y le imparte dirección. Es importante no limitar el concepto de producto a objetos físicos, el aspecto clave respecto a un producto es el servicio que presta. De ahí que un producto, en realidad, no es otra cosa sino un instrumento para resolver un problema, por tanto, cualquier cosa capaz de prestar un servicio, es decir, de satisfacer una necesidad, puede denominarse producto.

2.5.1.1 Atributos del producto

Muñiz (2018) expone que los atributos de producto son esenciales, constituido tanto por aspectos tangibles como intangibles. De esta forma se tiene que diseccionar el producto, en sus aspectos esenciales como complementarios. Esto es fundamental para saber cómo posicionar el producto en cualquier plan. Sobre esto, Muñiz señala una serie de factores:

Núcleo. Comprende aquellas propiedades físicas, químicas y técnicas del producto, que lo hacen apto para determinadas funciones y usos.

Calidad. Valoración de los elementos que componen el núcleo, en razón de unos estándares que deben apreciar o medir las cualidades y permiten ser comparativos con la competencia.

Envase. Elemento de protección del que está dotado el producto y que tiene, junto al diseño, un gran valor promocional y de imagen.

Diseño, forma y tamaño. Permiten, en mayor o menor grado, la identificación del producto o la empresa y, generalmente, configuran la propia personalidad del mismo.

Marca, nombres y expresiones gráficas. Facilitan la identificación del producto y permiten su recuerdo asociado a uno u otro atributo. Hoy en día es uno de los principales activos de las empresas.

Servicio. Conjunto de valores añadidos a un producto que nos permite poder marcar las diferencias respecto a los demás; hoy en día es lo que más valora el mercado, de ahí su desarrollo a través del denominado marketing de percepciones.

Imagen del producto. Opinión global que se crea en la mente del consumidor según la información recibida, directa o indirectamente, sobre el producto.

Imagen de la empresa. Opinión global arraigada en la memoria del mercado que interviene positiva o negativamente en los criterios y actitudes del consumidor hacia los productos.

Una buena imagen de empresa avala, en principio, a los productos de nueva creación; así como una buena imagen de marca consolida a la empresa y al resto de los productos de la misma. (p. 1)

Lo comentado indica lo complejo de los atributos del producto, puesto que intervienen propiedades físicas y químicas del producto. En un refresco, por ejemplo, los ingredientes de bebida, y los materiales del envase. Pero a esto se une la calidad con respecto a la competencia, y también se diría que en productos como alimentos y medicamentos se tiene que pasar por la aprobación de una serie de permisos sanitarios de funcionamiento para que puedan ser vendidos, es decir, tienen que tomarse en cuenta estas directrices.

Cuando se hace referencia al envase o al empaque, este tiene que ser atractivo, sugerir el tipo de producto que está adentro, pero también impulsar la compra.

2.5.1.2 Ciclo de vida del producto

Todos los productos tienen un ciclo de vida, es decir, nacen, crecen, pueden madurar y luego transformarse o, de lo contrario, morir. Como bien señala Muñiz (2018), en una empresa los

productos tienen diferentes ciclos de vida que se combinan entre sí. Este es un criterio que tiene varias décadas:

No cabe duda de que al ser cierto este concepto, el conocimiento de dónde nos encontramos y cuáles son las características de la etapa que va a venir nos permitirá sacar importantes ventajas, si nos preparamos a tiempo. El ciclo de vida del producto es un concepto aceptado hoy día por casi todos, pero no siempre se utiliza y menos aun adecuadamente. Pensemos que, como toda teoría de base experimental, puede tener excepciones, o mejor, no adaptarse muy bien a ciertos productos. Se deduce, por tanto, que la aplicación práctica del ciclo de vida del producto, a partir de las consideraciones teóricas que se deduzcan, requerirá unos estudios particulares, adaptados al tipo de mercado-producto de que se trate.

El descubrimiento del modelo de ciclo de vida del producto se debe a Theodore Levitt, quien empleó el concepto por primera vez en un artículo de 1965 publicado en la Harvard Business Review. Según Levitt los productos, igual que los seres vivos, nacen, crecen, se desarrollan y mueren, pero el mundo de la empresa hace que estos conceptos puedan quedarse algo obsoletos ya que en la actualidad el ciclo de vida tiene una nueva etapa vital para el desarrollo satisfactorio del producto. (Párr.4-5)

Así, Muñiz (2018) destaca que se tienen cinco etapas:

Lanzamiento o introducción.

Turbulencias.

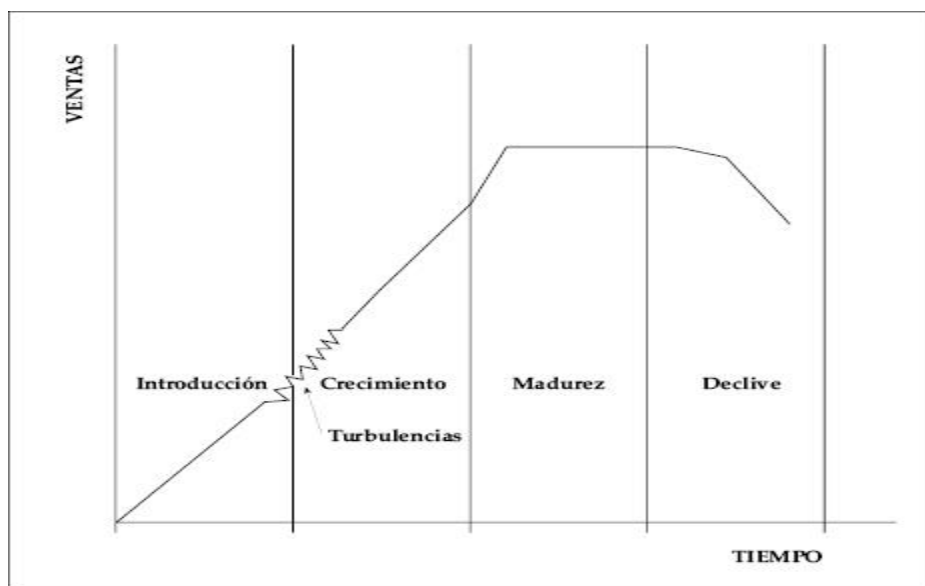
Crecimiento.

Madurez.

Declive.

Esto lo ilustra en el siguiente gráfico:

Gráfico 1 Ciclo de vida del producto



Fuente: Muñiz, R. (2018). Marketing en el siglo XXI. 5° edición. México: CFR. Recuperado de <https://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>

Como se puede notar, en la introducción se da un rápido crecimiento, y esto es causado por la sencilla razón de que son pocas las unidades en venta, por lo tanto, crecer es fácil, pero luego pueden venir las turbulencias, la adopción que tiene ante el público, que muchas veces obliga a su reformulación y rediseño. Si el producto sigue vendiéndose, se establece en la mente del público durante largo tiempo, y después puede empezar a ser desplazado por otros, que es donde viene el declive.

2.5.1.3 Cartera de productos

Se trata del manejo de todos los productos que se tienen. Su importancia radica en que casi ninguna empresa basa sus ingresos en un producto, se tienen varios, cada uno en diferentes etapas. Algunos de ellos deben sacarse del mercado, otros relanzarse, otros adaptarse en ciertos detalles, y también pensar en sacar otros nuevos. Debe realizarse un estudio donde, para Muñiz, se requiere chequear lo siguiente:

Mejora del diseño. Una premisa comercial que parece incuestionable es que el diseño del producto siempre es mejorable, aunque suele modificarse a petición o sugerencia directa o indirecta del usuario.

Obsolescencia en los métodos de fabricación. La falta de rentabilidad de muchos productos aquí en España es consecuencia de los bajos niveles de competitividad en los sistemas de

fabricación existentes, por lo que la solución para obtener costes competitivos será renovar los sistemas de fabricación antes que abandonar el producto o vender la empresa a una multinacional, como así está sucediendo.

Seguridad. Hay productos que no ofrecen plena seguridad a los usuarios y llevan a la compañía a incurrir en elevadas pérdidas por indemnizaciones o en un desprestigio comercial y tecnológico, con lo que su modificación es irrenunciable.

Profesionalizar la gestión. Otras causas que contribuyen a la escasa rentabilidad de un producto son una mala gestión de ventas, mala distribución o escasa labor de marketing, por lo que habría que potenciar la actividad mediante la formación y/o incorporación de personal más cualificado.

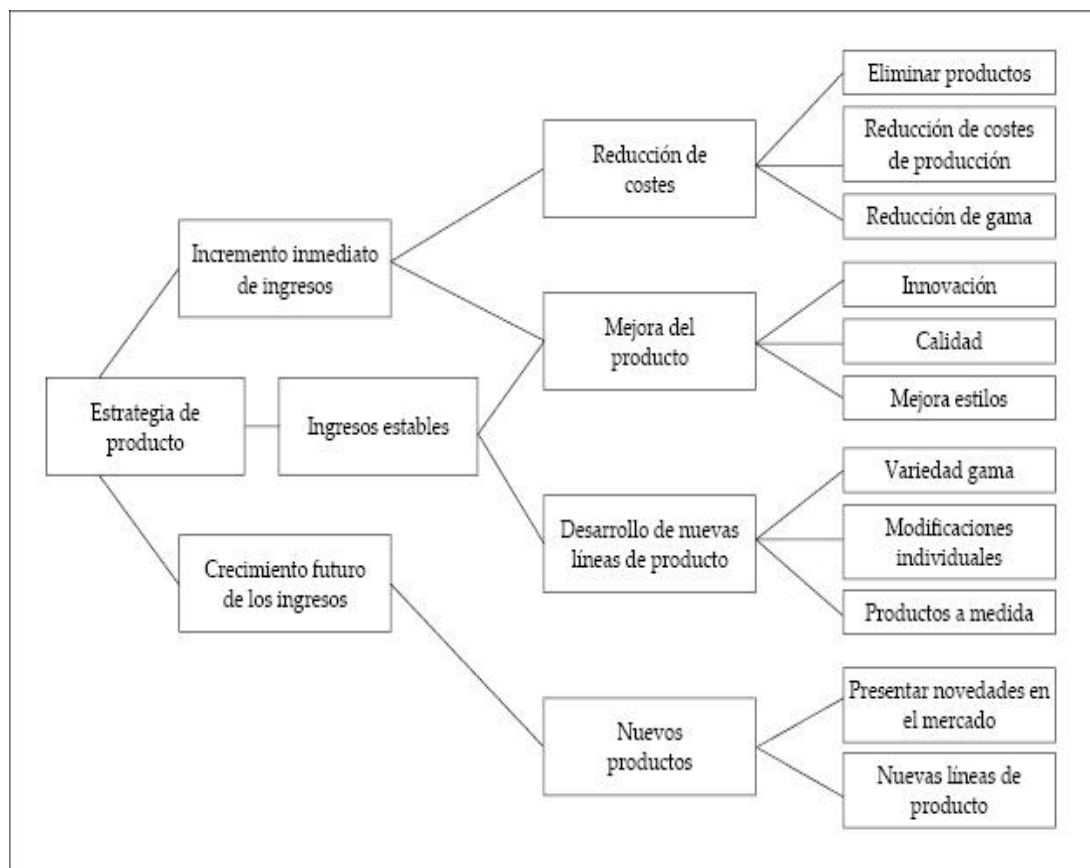
Colaboración de terceros. En determinados casos hemos visto cómo empresas que tenían un buen equipo comercial, un buen producto y un buen mercado, pero un mal proceso de fabricación, decidían abandonar el producto por no ser rentable, en lugar de encargar a un tercero la producción y centrarse en sus puntos fuertes, tendencia muy acentuada en las empresas multinacionales. (pp. 7-11)

Los gustos cambian y las tecnologías también, por eso, como dice Muñiz (2018), el diseño y la tecnología asociada al producto también. Puede ser que exista necesidad de un diseño más moderno, o de que se modifique algún ingrediente. También los procesos de fabricación son importantes, debe verificarse que se sigan las normas de seguridad vigentes, incluso que se sigan normas internacionales actualizadas. Además, se habla de la tercerización, es decir, encargar la fabricación a otras empresas, y especializarse más en los otros aspectos.

2.5.1.4 Estrategia de producto

Finalmente, se habla de la estrategia de producto; Muñiz (2018) se centra en O'Shaugnessy, donde las acciones tienen por objetivo generar más ingresos, tanto de forma inmediata, como de forma progresiva a mediano plazo; esto lo muestra en la siguiente ilustración:

Ilustración 1 Estrategia de producto



Fuente: Muñiz, R. (2018). Marketing en el siglo XXI. 5° edición. México: CFR. Recuperado de <https://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>

De acuerdo con la imagen anterior, se puede decir que existen cuatro pilares. El primero es la reducción de los costes, donde en el mercadeo interviene mucho el almacenamiento y la distribución. El segundo es mejorar el producto, lo que implica tecnología para mejorar la calidad, y también hacer un empaque más atractivo. El tercero es desarrollar nuevas líneas, donde se pueden encontrar nuevos sabores, tamaños, entre otros. Luego, como se ha señalado, nuevos productos adaptándose a los gustos del público.

2.5.2 Precio

Según Stanton, Etzel y Walter (2018), el precio, “...es la cantidad de dinero u otros elementos de utilidad que se necesitan para adquirir un producto.” (p.338). A este respecto los autores recuerdan que “la utilidad se considera como un atributo potencial para satisfacer necesidades y deseos.” (p. 42).

Como ya se ha mencionado, el producto tiene una serie de características que brindan varios grados de satisfacción al consumidor. El conjunto de satisfacciones del producto no sólo incluye características tangibles, sino también las intangibles. De esta manera, el precio del producto es, con frecuencia, el elemento más sobresaliente que induce a la compra.

El precio es el valor de un producto expresado en unidades monetarias, lo cual constituye un aspecto crítico en la mezcla de mercadotecnia, debido a la influencia que ejerce sobre los consumidores a lo largo del proceso de decisión de compra, ya que siempre es comparado con los productos de la competencia.

Todas las empresas se encuentran frente al problema de fijar los precios de los productos o servicios. Históricamente, el precio ha sido la decisión más importante que tenía que formular el empresario, llámese éste pequeño, mediano o grande, porque determinaba el valor de su producto a los ojos del consumidor, en comparación con los de la competencia.

Para establecer cualquier precio se realiza estudio inicial de precios en el mercado y luego se mantiene un monitoreo de los cambios que se van dando según situaciones del mercado que afectan directamente al precio, tales como cambio de precio de proveedores, impuestos, cambio de fletes marítimos.

2.5.2.1 Política de precios

Cervigon (2018) manifiesta que los precios tienen que fijarse teniendo en cuenta los costos de la empresa, que en la sociedad actual incluyen variables nuevas, relacionadas con la responsabilidad social sostenible de las empresas, es decir, las acciones que se tienen que desarrollar para preservar el medio ambiente y beneficiar a la comunidad donde se está. Dice Cervigon (2018):

Por una parte, puede ser necesario utilizar una estrategia de precios superiores a la competencia bien porque la empresa soporta unos costes mayores derivados de la internalización de los costes medioambientales o bien porque unos precios inferiores o similares al de los competidores pueden generar una imagen de producto de poca calidad. Hay que tener presente que el precio puede representar una fuente de información sobre la calidad del producto. En este sentido hay consumidores que consideran que el tributo

ecológico es un valor añadido al producto y que si no vale más es porque su eficacia o calidad técnica es inferior. Por el contrario, utilizar una estrategia de precios superiores puede convertirse en el principal freno a la compra de productos ecológicos. (p.59)

Es por esto que la estrategia de precios se encuentra relacionada con la imagen del producto y la diferenciación con respecto a la competencia. En este sentido, las preocupaciones del público son muy importantes, el sentir que el precio garantiza no solo el producto, sino medidas como un adecuado pago a los trabajadores o una política de carbono neutralidad, entre otros. Sin embargo, cada producto en cada país es algo único.

2.5.3 Plaza

Según McCarthy y Perreault (2017), la plaza es “...hacer accesibles los bienes y servicios en cantidades adecuados, cuando los clientes lo quieren”, esto implica que se trata de un canal de distribución de un producto, según avanza de un productor al consumidor final o usuario industrial. Asimismo, incluye también a los intermediarios involucrados en la transferencia de la propiedad.

Esta es otra de las cuatro variables controlables por el gerente de mercadeo en su mezcla de comercialización. La plaza es la relación entre las dos grandes instituciones del mercado; la oferta, representada por las fuerzas productivas del mercado bienes y servicios; en tanto la demanda se encarga de lo relacionado con los deseos de los consumidores y los compradores.

2.5.4 Promoción

El concepto de promoción es bastante amplio hoy en día. Autores como McCarthy y Perreault (2017) la definen como: “Comunicar la información entre el vendedor y el comprador potencial y otros miembros del canal de distribución para influir en las actitudes y el comportamiento”. (p. G-10)

Los objetivos principales de esta área son crear una conciencia de marca, enviar información y crear una imagen positiva. Existen cuatro tipos de actividades que son esenciales para alcanzar las metas de promoción: publicidad, venta personal, relaciones públicas y promoción de ventas. Sobre estos aspectos se hablará a continuación.

2.5.4.1 Publicidad

Una de las herramientas de la promoción es la publicidad. Definiciones existen muchas, por lo que ésta se puede conceptualizar según varios autores. Una de ellas es la definición que dan Stanton, Etzel y Walker (2018): “Todas las actividades relacionadas con la presentación a una

audiencia de un mensaje pagado, identificado con un patrocinador y no personal, acerca de un producto o de una organización”. (p.726)

Este concepto sugiere que la información que se desea promulgar tiene como fin el que las personas realicen una acción determinada. Ésta puede referirse a comprar cierto bien o servicio, pero también al convencimiento sobre una idea, pero siempre que actúen hacia lo que se está promocionando. Los fines de la publicidad son, básicamente: persuadir, convencer y hacer actuar a las personas.

Éstas, como otras definiciones similares que se encuentran en diversos textos, dan una idea leve sobre el significado y las implicaciones de la publicidad, aunque en realidad va mucho más allá. Las personas interactúan con ella diariamente, ya sea cuando oyen la radio, ven la televisión, van al supermercado o están expuestas por un vínculo específico.

Se trata de algo más que difundir, por ejemplo, un anuncio en la televisión y decir que simplemente gustó mucho o que no tuvo ningún sentido. Se busca cumplir con finalidades específicas de informar sobre características y beneficios específicos que brinda un bien o un servicio particular. Se trata de lograr que las personas, a las cuales se les está dirigiendo un mensaje, tengan una identificación con el argumento del anunciante. Se desea que esa misma persona prefiera el artículo en lugar del que presenta a consideración la competencia, ayudando a tomar la decisión de quedarse con uno u otro.

Muchas veces los productos o servicios pueden ser prácticamente iguales, ofrecen las mismas características e idénticos beneficios. Corresponde a la publicidad darle una personalidad única para diferenciar a un producto o servicio de los demás, para que las personas lo prefieran y lo compren como resultado de un análisis meditado. Al fin y al cabo, el hecho de que esta labor lleve consigo procesos complejos de análisis, de conocimiento, de investigación, de trabajo creativo, permite entender que la publicidad requiere de un proceso racional serio.

2.5.4.2 Promoción de ventas

La promoción de ventas nace bajo la necesidad de cumplir con varios objetivos a corto plazo, los cuales no se alcanzan usualmente con la publicidad. Se trata de promover las ventas de productos, para lograr rápidamente la reacción por parte del consumidor.

Las empresas, además de buscar la construcción de un posicionamiento de sus marcas por medio de la publicidad, requieren del incremento de las ventas por medio de la promoción de ventas.

Una definición que dan Kotler y Armstrong (2018) es que la promoción de ventas trata de “incentivos de corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio” (p.463).

En la promoción, al consumidor se le ofrece algo más a cambio de un producto o servicio, es decir, un valor agregado, que puede ser de varias maneras, tales como cupones, rifas, ofertas o descuentos.

Por lo general, una promoción se realiza en un período determinado, dependiendo de las tácticas que se utilicen para llevarla a cabo. Es por esta razón que se habla de que actúa a corto plazo, ya que es una actividad que se realiza paralelamente con la comunicación de los beneficios del producto y que, además, refuerza las ventas del mismo. Con la promoción se pretende provocar una reacción casi inmediata del consumidor hacia el producto.

Como explican Mullins, Walker, Boyd y Larreché (2015), existen dos tipos de promociones; las del consumidor, como “cupones, rebajas y concursos que tienen como finalidad la de incitar las compras de los clientes” (p.321); y las de los comercios, que tienen como finalidad que los revendedores incentiven las ventas del producto o servicio.

El objetivo siempre es buscar una pronta reacción del público a quien se dirige, para aumentar el volumen de ventas. Hay casos en los cuales se incluyen a todos los intermediarios (distribuidores, vendedores, etc.), para lograr mucho mejores resultados.

Mientras que la publicidad busca hacer conciencia y preferencia hacia un producto, la promoción de ventas busca la compra casi inmediata del mismo.

2.5.4.3 Relaciones públicas

Stanton, Etzel y Walker (2018) indican que las Relaciones Públicas se dirigen a la: “Labor de comunicaciones cuyo fin es influir favorablemente en las actitudes hacia una organización, sus productos y sus políticas.”. (p. 727)

Al igual que la publicidad y la promoción de ventas, las relaciones públicas tratan de promover ideas; pero, por lo general, se trata de aumentar situaciones positivas hacia algo que ha tenido aspectos negativos a su alrededor. Uno de los medios para realizarlo son los objetos promocionales, como lapiceros, calcomanías, agendas, entre otros. Tratan de crear una fidelidad con el cliente de manera que se cree una atmósfera de intimidad, con regalos que facilitan un recordatorio constante.

Es meritorio destacar que la labor en esta área se dirige a las relaciones de la organización, no a aspectos relativos a productos específicos, ya que de esto último se hace cargo la publicidad.

Para cumplir este objetivo, las relaciones públicas utilizan diferentes instrumentos para llegarle al público deseado, según sea el problema. También es usual el contacto con los medios de comunicación para lograr que publiquen notas en torno al quehacer de la empresa. Esta labor genera un interés a nivel periodístico, a favor de la empresa que se está promoviendo.

La publicidad es otro instrumento utilizado y absorbido por las relaciones públicas para dar también a conocer la empresa, con el objetivo de reforzar la imagen global de la misma. Comúnmente, es utilizada a nivel de imagen más que como un objetivo comercial o estratégico.

2.5.4.4 Mercadeo directo

El mercadeo directo es conocido por la mayoría de las personas por la aplicación del correo directo, sin embargo, es solo una de sus alternativas de uso. En este caso, se busca la forma de llegar directamente al consumidor selectivo mediante uso de mensajes particulares para ofrecer productos de naturaleza especializada (como es la presentación de productos por medio del correo electrónico, telemercadeo, envío de folletos, etc.).

A lo largo de este apartado, se ha visto el significado de otras herramientas que ofrece la promoción dentro de la mercadotecnia, con un énfasis en la publicidad. Cada una de ellas cuenta con ventajas y desventajas, pero en realidad cada una es útil según los objetivos propuestos.

La publicidad favorece el comunicarse con las masas. La promoción de ventas hace que las personas reaccionen rápidamente mediante un incentivo. Las relaciones públicas permiten mejorar o mantener en buena forma la relación con diversos niveles de públicos internos y externos. El mercadeo directo facilita una comunicación más personalizada con segmentos específicos cuando se les ofrecen productos especializados.

Cada uno cumple con el fin de comunicarse con un grupo de personas, al cual un comerciante o productor está interesado en venderle o persuadirlo con respecto a un producto o una idea. La diferencia se da en la forma y las herramientas adecuadas para hacerlo.

2.6 Estudio de mercado

Uno de los factores que son fundamentales en el estudio de proyectos es la determinación del mercado. El estudio de mercado es el análisis y determinación de la oferta, demanda basada en su producto, precios del proyecto; muchos costos de operación pueden proveerse simulando la situación futura y especificando las políticas y procedimientos que se utilizarán como estrategia comercial. Sin embargo, pocos proyectos son los que se explican, por ejemplo, la estrategia publicitaria, la cual tiene en muchos casos una fuerte recuperación de los gastos. Lo anterior, tanto

en la inversión inicial, cuando la estrategia de promoción se ejecuta antes de la puesta en marcha del proyecto, como en los costos de operación, cuando se define como un plan concreto de acción.

Miranda (2018) expresa que el análisis de mercado también tiene que usarse para entender la forma en que determinado proyecto se debe comercializar y distribuir. Expresa que la cantidad y calidad de los canales siempre afectan los precios de los diversos productos, y esto tiene que considerarse en la relación entre la oferta y la demanda. Indica que cuando se agrega un canal a la distribución del producto, el precio se incrementa.

Según Miranda (2018), la demanda se ve afectada de diversas maneras: "...la demanda puede verse disminuida con respecto a los estudios previos. Podría bajarse el precio de entrega al distribuidor para que el producto llegue al consumidor al precio previsto, con lo cual los ingresos del proyecto se verían también disminuidos." (p.2). Para este autor son cuatro los aspectos que deben investigarse:

- El consumidor, las demandas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- Las competencias, las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas.
- Comercialización del producto o servicio generado por el proyecto.
- Los proveedores, la disponibilidad y precio de los insumos, actuales y proyectados." (p.3)

Cuando se analiza al consumidor es necesario tomar en cuenta tanto los que son actuales como los potenciales, donde es necesario conocer qué los motiva, los gustos, las preferencias, lo que los motivó y, en última instancia, lo que los lleva a realizar un acto de compra, esto ayudará a completar un perfil para elaborar una estrategia de mercadeo. Como expresa Nazareno (2018):

El estudio del análisis de la demanda cuantifica el volumen de bienes o servicios que el consumidor podría adquirir de la producción del proyecto, la demanda se asocia a distintos niveles de precios y condiciones de venta, entre otros factores, y se proyecta en el tiempo, diferenciando claramente la demanda deseada de la esperada de la competencia es fundamental por varias razones, por ejemplo, la estrategia comercial que se defina para el proyecto no puede ser indiferente a ella. (p.20)

Nazareno (2016) habla de que deben conocerse las estrategias que tiene la competencia, buscando aprovechar las ventajas para prevenir las desventajas por medio del aprendizaje. En fin, se considera que es una fuente viable de información, donde se pueden estimar las posibilidades de captación del mercado de otras empresas y los costos que llevará. Como indica Miranda (2018):

La determinación de la oferta suele ser compleja, por cuanto no siempre es posible visualizar todas las alternativas de sustitución del producto del proyecto o la potencialidad real de la ampliación de la oferta, al desconocer la capacidad instalada ociosa de la competencia.

En este sentido, como demuestra Miranda (2018), la comercialización en cualquier aspecto de la empresa es uno de los aspectos que más cuesta precisar, sobre todo por las reacciones y variaciones que puede tener una demanda, ya sea de usuarios finales o de intermediarios, en un período corto o mediano de tiempo.

2.7 Comportamiento del consumidor

El comportamiento del consumidor abarca el estudio de los procesos que intervienen cuando una persona selecciona un servicio o compra un producto para satisfacer sus necesidades (Solomon, 2014). Los modelos de comportamiento sirven para organizar, de manera congruente, las ideas relativas a los consumidores por medio de las siguientes variables:

- Variables externas.
- Determinantes individuales.
- Proceso de decisión del comprador.

Dentro de la cultura se incluyen todos los conocimientos, creencias, leyes y costumbres adquiridas por el ser humano. La subcultura está referida a aquellos valores, costumbres y otras formas de conducta que desarrollan los consumidores en sus actividades diarias y cómo influyen en la compra (Solomon, 2014). Las clases sociales también pertenecen a esta variable, en donde se clasifican de acuerdo a las diversas posiciones sociales.

El análisis del consumidor tiene por objeto caracterizar a los consumidores actuales y potenciales, identificando sus preferencias, hábitos de consumo, motivaciones, etc., para obtener un perfil sobre el cual pueda basarse la estrategia comercial.

El análisis de la demanda cuantifica el volumen de bienes o servicios que el consumidor podría adquirir de la producción del proyecto. La demanda se asocia a distintos niveles de precios y condiciones de venta, entre otros factores, y se proyecta en el tiempo, diferenciando claramente la demanda deseada de la esperada del consumidor; esto se une a la trascendencia del conocimiento de sus necesidades, que según los autores es una cuestión fundamental que se convierte en un punto de partida inicial sobre el que poder implementar con eficacia las diferentes acciones de marketing emprendidas por las empresas. Monferrer (2013) expone: “La expresión

comportamiento de compra del consumidor designa aquella parte del comportamiento de las personas asociado a la toma de decisiones a lo largo del proceso de adquisición de un producto, con tal de satisfacer sus necesidades.” (p. 71)

Por su parte, Corona (2012) dice:

El comportamiento del consumidor resulta el arma más eficaz para enfocar los esfuerzos de una empresa en la satisfacción de necesidades específicas, las empresas deben tomar en cuenta que el consumidor es un individuo con fuerzas psicológicas y con un contexto social y cultural tan diverso que debe ser estudiado de forma permanente. (p. 6)

De acuerdo con esto para Kotler (2014), los tipos de consumidor son:

- **Final o particular:** compra para uso propio.
- **Industrial:** corresponde a fábricas que compran bienes o servicios para confeccionar (fabricar) otros bienes o brindar otros servicios.
- **Institucionales:** organismos que compran bienes para utilizarlos en actividades. (Kotler, 2012)

El estudio de la competencia es fundamental por varias razones, por ejemplo, la estrategia comercial que se defina para el proyecto no puede ser indiferente a ella.

Es preciso conocer las estrategias que sigue la competencia para aprovechar sus ventajas y evitar sus desventajas al mismo tiempo; se constituye en una buena fuente de información para calcular las posibilidades de captarle mercado y también para el cálculo de los costos probables involucrados.

No se debe fabricar un producto sin saber cuáles son las necesidades del público. El producto solo se venderá si el público lo requiere. El objetivo de cualquier producto o servicio es satisfacer al cliente y generar un producto que esté a la medida de sus requerimientos, es por esto que siempre se debe mantener contacto con el público objetivo para conocer cuáles son las necesidades que se deben satisfacer. (Pixel Creativo, 2018 p. 1)

Bajo los nuevos estándares de satisfacción de las necesidades de los consumidores, las organizaciones más exitosas deben transformarse para alcanzar este objetivo mediante un enfoque para el consumidor, donde esté determinado qué quieren para poder diseñar, producir y comercializar productos o servicios con la más alta calidad y a precios razonables. El enfoque debe

fundamentarse en las investigaciones acerca de los consumidores y la importancia de contar con información detallada sobre: qué, dónde, cuánto, cuándo y por qué compran y/o consumen.

El concepto de comportamiento del consumidor se deriva de la noción de marketing, la cual empezó a ser reconocida a finales de la década de 1950. En esa época las empresas se dieron cuenta de la facilidad con la que se vendían los productos o servicios que contaban con información previa acerca de las necesidades específicas que iban a satisfacer en el consumidor. Esto les permitía eliminar prácticas inusuales como producir para posteriormente vender, sin tomar en cuenta si eran o no del agrado de los compradores o usuarios. (Corona, 2012, p.11)

Al ser el comportamiento del consumidor un área tan incierta y compleja, es necesario desarrollar metodologías específicas para evaluar las acciones de aquellos que realizan la función de compra y consumo:

El comportamiento del consumidor se ocupa del estudio de los procesos de decisión y de los actos de los individuos relacionados con la obtención, el uso y el consumo de los productos y servicios, añadiendo que este cambia con el ciclo de vida y el tipo de producto. (Vigaray, 2005, p.159 citado por Quintero, 2015 p. 113)

Para Quintero (2015), el minorista debe conocer los elementos culturales que afectan su gestión: la visión del mundo, el lenguaje, los valores, las actitudes, la estética, los símbolos, las creencias religiosas, las normas, las costumbres, la orientación al tiempo cronológico y la cultura material. (Quintero, 2015 p. 114)

2.7.1 Proceso de decisión

Los procesos de decisión se encuentran sujetos a una serie de comportamientos, distintos para cada ser humano, debido a que se encuentran sujetos a la individualidad y aspectos relacionados con la forma de vida. De acuerdo con Ruperti (2016), “Todos los seres humanos somos distintos y por lo tanto gastamos el dinero en forma diferente pero también tenemos los mismos tipos de necesidades, que permiten explicar y aclarar el comportamiento de consumo de diferentes productos que nos ofrece el mercado” (p. 21). Por su parte, Kotler (2014) dice que:

Para llegar a un mercado meta, el especialista en marketing usa tres tipos de canales de marketing. Los canales de comunicación que entregan y reciben mensajes de los compradores meta y que incluyen los diarios, revistas, radio, televisión, correo, teléfono, carteles, posters, folletos, CD, cintas de audio e Internet. Además de ellos, las empresas se

comunican mediante la apariencia de sus tiendas minoristas, sitios de Internet y otros medios. Los especialistas en marketing cada vez aumentan el número de los canales de diálogo tales como correo electrónico, blogs y números de teléfono gratuitos además de los canales de monólogo como los anuncios. El especialista en marketing utiliza canales de distribución para mostrar, vender o entregar el producto físico o servicio al comprador o usuario. (Kotler, 2012 p. 11)

El ofrecer calidad superior a la de la competencia, y en forma consistente, es una forma de distinguirse en el mercado. Algunos estudios señalan que la calidad afecta directamente la satisfacción del cliente, la cual, a su vez, afecta la intención de compra. Tener esta ventaja competitiva sobre el resto de las organizaciones del mercado conduce a un mejor desempeño de las ventas y de las utilidades.

La clave está en superar las expectativas que tiene el cliente en cuanto a la calidad del servicio, pero éstas se basan en experiencias pasadas, comentarios y publicidad de la empresa.

Las estrategias de marketing deben diseñarse de manera que influyan en el comportamiento de los consumidores, de tal manera que aumenten las probabilidades de que los consumidores tengan pensamientos y sentimientos favorables hacia productos, servicios y marcas específicos. (Corona, 2012 p. 17)

Expone Monferrer (2013) que el comportamiento de compra del consumidor se encuentra unido al comportamiento de la persona, ya que esto designa el proceso de adquisición de un producto en función de una satisfacción de necesidades:

Las necesidades humanas son básicamente la rentabilidad de las empresas, y estas a su vez dependen de la destreza de los mercados logos, quienes tienen la tarea de superar a la competencia y por supuesto satisfacer de manera positiva las necesidades de los consumidores. Es esencial conocer cuáles son las necesidades de los consumidores ya que, si no estamos completamente seguros de lo que ellos quieren, necesitan, no podremos llegar a satisfacerlos y por lo tanto la competencia nos superara. (Rupeti, et al 2016 p. 21)

Es por este aspecto que Kotler (2006) hace alusión a que “la cultura es el determinante fundamental de los deseos y del comportamiento de las personas” (p. 114). Sobre el tema de la cultura se afirma:

Esta está conformada por subculturas que proveen a sus miembros de factores de identificación y socialización más específicos, que incluyen nacionalidades, religiones,

grupos raciales y zonas geográficas. A su vez, las subculturas se componen de clases sociales: divisiones homogéneas, permanentes, ordenadas jerárquicamente, en las que se comparten valores, intereses y comportamientos similares; determinadas por su profesión, el nivel de ingresos, de bienestar, la educación y los valores. (Quintero, 2015 p. 114)

La familia, también es importante en las decisiones de compra, pues, aunque la componen varios individuos, es usual que sea una persona la que tenga mayor peso en lo que se adquiere, y los otros miembros de la familia tienen poca influencia, sobre todo si no tienen un ingreso económico (como los menores de edad). Otros aspectos de la influencia familiar en el comportamiento del consumidor son las etapas relevantes de la vida como el ser niños y sus preferencias de consumo, al igual que los recién casados.

Los factores personales se pueden definir como los efectos de la comunicación de un individuo con otras personas, esta tiene que ver con la cantidad y la calidad de información que recibe. Además, influye el proceso de difusión (publicidad) por medio del cual el producto o el servicio se da a conocer en el mercado.

Todos estos aspectos llevan a la toma de decisiones del consumidor, el cual se ve influenciado por una o varias variables asociadas entre sí.

2.7.2 Competencia

Es competencia de una empresa cualquiera de los participantes en el mercado que comercialice o venda productos, bienes o servicios cuyo fin sea satisfacer necesidades idénticas a las que satisfacen los productos de aquella empresa. Como indica Kotler (2018), el análisis de la competencia tiene que tomar en cuenta "...sus estrategias, objetivos, fortalezas y debilidades" (p.346). Deben incluirse, asimismo, aquellos productos o servicios no idénticos, que puedan reemplazar o eliminar a los de la empresa, sin duda productos competidores y, por lo tanto, sus representantes o fabricantes, o ambos, son empresas o profesionales competidores.

En este sentido se trata de competir por un mismo cliente y tratar de ganar participando, lo que como indican Bateman y Snell (2018) implica reaccionar y anticipar acciones. En el presente caso de los productos de exportación, por ejemplo, implica entender los gustos del consumidor con respecto a los edulcorantes naturales y artificiales y con qué empresas intenta satisfacer estas necesidades.

En este sentido, el primer paso es identificar a los competidores, la forma en que realizan sus negocios, sus tácticas, como la reducción de precios y la introducción de nuevos productos

(Bateman y Snell, 2018), lo que indica que también la empresa tiene que reaccionar con medidas parecidas, más una publicidad que sea adecuada y efectiva para conservar o aumentar las cuotas de mercado que desea.

2.8 Planeación

La planeación, lejos de ser una ciencia o poseer un corpus de principios teóricos, sigue siendo una disciplina que, como indica Cutadministration (2016), “no cuenta en la actualidad con algún teórico especial, ni siquiera con técnicas exclusivamente suyas. Sin embargo, puede decirse que la planeación es la previsión y esto implica cierto grado de incertidumbre.” (p.1)

No obstante, existe una necesidad imperiosa de planeación (en nuestras vidas, en nuestras sociedades). Se percibe que contribuye a controlar el futuro para que no tome desprevenidos a los individuos y la sociedad en general.

Muchos de los males son atribuidos a una falta de planeación adecuada, ya por sea el uso de los recursos o de los medios. Incluso, a veces se pretende aplicarla retrospectivamente, para demostrar que de haber hecho esto o lo otro, estaríamos ahora mejor. Esto lleva a la definición de planeación, según Según Ackoff, citado por Sánchez y Morales (2018):

Planeación es el diseño de un futuro deseado y de los medios efectivos de realizarlo. Es un instrumento que usan los sagaces, pero no sólo los sagaces; cuando lo aplican hombres menores y superficiales, se convierte en un ritual irrelevante que produce tranquilidad a corto plazo, más no el futuro ambicionado. (p.3)

La planeación tiene como características que:

- a) Es un proceso.
- b) Debe de aplicarse a un objeto; es decir, no existe en el vacío.
- c) Tiene un propósito específico, es decir, busca cumplir con algún objetivo o meta.
- d) Requiere de información relativa a ese objeto, sus características, y de los rumbos que se quieren seguir en el transcurso del tiempo.
- e) Incluye la sucesión de decisiones respecto del objeto que se aplica.

Las decisiones deben ser aceptadas, ejecutadas y evaluadas. La ejecución de las decisiones conlleva una serie de acciones, que, si no suceden o son repudiadas, convierten a la planeación en un buen deseo. Esto es fundamental, un sistema, cualquier cosa objeto de planeación posee su propia dinámica. Los cambios que se inducen, producto de las acciones de la planeación, deben ser aceptados por el sistema, no repudiados o ignorados. De lo contrario, el plan se convierte en

un documento para conferencias, pero no para ser ejecutado. Como resumen, indican Sánchez y Morales (2018):

La planeación, para existir, debe aplicarse a un objeto, cuyas características necesitamos definir para modificarlas. Tanto la planeación como el objeto al que se aplica deben ser procesos, transcurrir en el tiempo con rumbos y propósitos susceptibles de ser reformados. Lo que no puede cambiarse, no puede planearse. Las acciones necesarias deben ser aceptadas por el sistema que se va a planear; de otra manera la planeación es sólo un buen (o mal) deseo.

Respecto de esto, ha de decirse que la planeación debe empezar con definir el mercado meta, es decir, las empresas que estarían interesadas en comprar los productos que ofrece la compañía.

Asimismo, la estrategia competitiva busca posicionar a una empresa para maximizar el valor de las capacidades que la diferencian de los competidores. Por esta razón, es fundamental en la estrategia el análisis del competidor.

2.8.1 El plan de marketing

Para Kotler (2014) un plan de marketing es:

... un documento escrito que detalla las acciones necesarias para alcanzar un objetivo específico de mercadeo. Puede ser para un bien o servicio, una marca o una gama de producto. También puede hacerse para toda la actividad de una empresa. Su periodicidad puede depender del tipo de plan a utilizar, pudiendo ser desde un mes, hasta 5 años (por lo general son a largo plazo. (p.16)

Asimismo, Kotler (2014) indica que un plan de marketing debe contener una descripción general, hablar sobre los métodos y estrategias de ventas y distribución, políticas de precios, estrategias de publicidad, relaciones públicas, entre otros.

Las ventas pueden ser directas o indirectas, es decir, por catálogos o sitios web, también se puede promocionar a través de correo electrónico y tercerizar las ventas.

Para Kotler (2014), la estrategia de precios define un piso (lo más bajo) y un techo (lo más alto) que se puede comercializar un producto o servicio, los grupos focales y encuestas pueden orientar a determinar ese precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar, pero también se debe considerar la posición competitiva que pueden brindar los precios bajos.

En función del tamaño de la empresa y mercado meta se puede optar por distintos canales para publicitar los productos o servicios, como la televisión, periódicos, volantes, vallas publicitarias, radio, publicidad en línea, entre otros.

2.8.2 Implementación de la estrategia de marketing

La importancia de la implementación de una estrategia de marketing radica en que debe apoyar los objetivos generales de negocio. Kotler (2014) afirma que una vez implementada la estrategia de marketing, se deben medir los resultados, tanto de las campañas virtuales como de las de radio o impresas.

2.9 Competitividad

Para comprender mejor el ambiente competitivo, los directores no necesitan recabar toda la información exhaustiva posible y dedicarle mucho tiempo a analizarla. En lugar de eso, deben enfocarse estratégicamente a analizar el ambiente competitivo, mediante el modelo de competencias de cinco fuerzas de Michael Porter, el cual permite diagnosticar las principales presiones competitivas en el mercado y evaluar el grado de fortaleza e importancia de cada una.

Según Porter (citado en David, 2015), la naturaleza de la competitividad en una industria está determinada por el conjunto de cinco fuerzas:

- Rivalidad entre empresas competidoras: esta fuerza, por lo general, es la más poderosa de las cinco. Las estrategias que una empresa implemente son exitosas en la medida que obtengan una ventaja competitiva sobre las estrategias aplicadas de los competidores.
- Entrada potencial de nuevos competidores: el trabajo del estratega radica en identificar a las empresas nuevas que tienen la posibilidad de ingresar y competir en el mercado, vigilarles sus estrategias, contraatacarlas si es necesario y aprovecharse de las fortalezas y oportunidades presentes.
- Desarrollo potencial de productos sustitutos: las presiones competitivas originadas por los productos y/o servicios sustitutos incrementan según el precio relativo de estos declina y conforme el costo por el cambio de cliente se reduce. Los productos y/o servicios sustitutos obtienen mayor fortaleza competitiva si los avances que obtienen en la participación en el mercado son notorios, así como sus planes por aumentar su capacidad y penetración en el mercado.
- Poder de negociación de los proveedores: el grado de negociación de los proveedores puede afectar la intensidad de la competencia en el mercado, sobre todo cuando

existen muchos proveedores, cuando hay pocas materias primas sustitutas adecuadas o cuando el costo de cambiar las materias primas es demasiado alto.

- Poder de negociación de los consumidores: cuando los clientes están concentrados en un lugar, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación incrementa afectando la intensidad de la competencia en una industria. Al ocurrir esto, los consumidores negocian precio de venta, cobertura de la garantía y paquetes adicionales en mayor grado.

2.9.1 Ambiente interno

Consiste en un análisis interno donde se realiza un estudio de los diferentes aspectos o elementos que puedan existir dentro de la empresa, con la intención de conocer el estado o la capacidad con la que cuenta la misma, detectando así las fortalezas y debilidades.

Para dicho análisis se necesita examinar los recursos que posee la empresa, ya sean humanos, materiales, tecnológicos, de marketing, de servicio, financieros, etc.

Al respecto, se puede mencionar acerca del análisis interno lo siguiente:

Este tipo de análisis interno ofrece a los tomadores de decisiones estratégicos un inventario de las funciones existentes de la organización, de sus habilidades y recursos, así como también de un nivel de desempeño grupal (...) un análisis interno eficiente ofrece una comprensión clara de la forma en la cual la compañía puede emplear sus recursos para competir. (Bateman & Snell, 2009, pp. 146-147)

Por consiguiente, para realizar un adecuado análisis del ambiente interno se debe realizar una evaluación de los recursos y de la posición competitiva de la empresa.

Thompson et al. (2008) definen un modelo de 3 preguntas principales, las cuales sirven como herramienta para dicho análisis en la organización. Dichas preguntas se muestran a continuación:

- ¿Cómo funciona la estrategia actual de la empresa?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de recursos de la empresa, y sus oportunidades y amenazas externas?
- ¿Los precios y costos de la empresa son competitivos?

El análisis de la cadena de valor: determinar los costos en los cuales se incurre dentro de las diversas actividades principales o primarias que crean valor al cliente y las actividades de soporte relacionadas.

El benchmarking: es una poderosa herramienta para saber cuáles son las mejores empresas en el desempeño de actividades particulares y después usar sus técnicas (o mejores prácticas) para mejorar los costos y efectividad de sus actividades internas.

Competitivamente, ¿la empresa es más fuerte o más débil que sus principales rivales?

Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

Es importante detallar que las empresas requieren de un diagnóstico interno que les permita llevar a cabo el proceso estratégico, el mismo debe realizar una evaluación de las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas identificadas (esto se hizo en el trabajo), lo cual se conoce como el análisis FODA, que suministra un panorama del estado de los productos para construcción de la empresa en el mercado.

Thompson et al. (2008) mencionan que “un análisis FODA excelente ofrece las bases para idear una estrategia que capitalice los recursos de la empresa, se dirija a aprovechar sus mejores oportunidades y la proteja de las amenazas a su bienestar”. (p. 97)

Como lo indican Thompson, Strickland y Gamble (2018), el análisis FODA consiste en identificar las fortalezas de los recursos de la empresa y sus capacidades competitivas. Una fortaleza competitiva es aquella que la empresa hace bien o una característica que aumenta su competitividad en el mercado. Las fortalezas de los recursos pueden adoptar varias formas, entre estas se encuentran los siguientes: Activos fijos valiosos, como lo son una planta y equipo de vanguardia, ubicaciones físicas atractivas, instalaciones de distribución en todo el mundo, etc. Activos humanos y capital intelectual valioso, como una fuerza de trabajo experimentada y capaz, empleados talentosos, etc.

Un hecho relevante que mencionan los autores es la necesidad de evaluar las competencias y capacidades de una empresa. Las competencias pueden variar, dado el grado de eficiencia de la empresa.

Estas competencias pueden ser: Una competencia: una actividad que la empresa aprendió a desempeñar bien; una competencia básica: una actividad competitivamente importante que una empresa desempeña mejor que otras actividades internas; o una competencia distintiva: una

actividad competitivamente relevante que una empresa realiza mejor que sus rivales, de modo que representa una fortaleza de recursos competitivamente superior.

Además, se indica la necesidad de determinar el poder competitivo de una fortaleza de recursos. Los autores explican que no basta sólo con realizar la lista de fortalezas y capacidades competitivas, sino que también es bueno considerar su poder en el mercado.

- Identificar las debilidades de recursos y deficiencias competitivas de una empresa.

Una debilidad de recursos o deficiencia competitiva es aquello que la empresa no tiene, es escaso o realiza mal (en comparación con los demás) o una condición que la coloca en desventaja en el mercado. Las debilidades de una empresa se relacionan con:

- o Habilidades, experiencia o capital intelectual inferiores o sin experiencia en áreas competitivamente importantes del negocio.
- o Deficiencias de activos físicos organizacionales o intangibles competitivamente importantes.
- o Falta o deficiencia de capacidades en áreas fundamentales.

Por ende, las debilidades internas son fallas en el complemento de recursos de una organización y constituyen pasivos competitivos.

- Identificar las oportunidades comerciales de una empresa.

La oportunidad comercial representa un gran factor en la preparación de la estrategia de una empresa. Los administradores no pueden discurrir una estrategia adecuada para la situación de la empresa sin identificar primero sus oportunidades comerciales y evaluar el crecimiento potencial de ganancias que involucra cada una.

- Identificar las amenazas externas a la rentabilidad futura de una empresa.

El análisis FODA involucra no solo la elaboración de cuatro listas, sino que también se debe llegar a las conclusiones a partir de estas listas sobre la situación general de la compañía, para convertirlas en acciones estratégicas, ajustándose mejor a las fortalezas de recursos y las oportunidades de mercado, corrigiendo o aminorando las debilidades importantes y defendiéndose de las amenazas externas.

2.10 Logística

Existen variadas definiciones de cadena de abastecimiento, pero, independientemente del tipo de organización, la mejor cadena de abastecimiento es aquella que satisface plenamente las

necesidades del mercadeo (en inglés, *marketing*) y ventas en el país donde opera. La definición que más se utiliza en la administración de redes de suministro (en inglés, *supply chain management*, y sus siglas SCM) es aquella que, de acuerdo con Galiana (2015): “considera la SCM como una filosofía de trabajo integradora para gestionar todos los flujos en los distintos canales de distribución, desde los proveedores, pasando por los clientes, hasta los consumidores finales”. (párr.3)

La actividad de la cadena de suministro acompaña a la planificación y a la gestión de todas las actividades en compras y abastecimiento, fabricación y logística. De forma importante, también incluye la coordinación y colaboración con todos los socios de negocios (en inglés, *partners*) a lo largo del canal, que pueden ser proveedores, intermediarios, operadores y proveedores de servicios y, por supuesto, los clientes y consumidores. En esencia, la gestión de la cadena integra la gestión de la demanda y la oferta, dentro y entre las compañías. Para IPM consultores (2015):

La gestión de la cadena de suministro es una función integrada con la responsabilidad principal de reunir las principales funciones y procesos del negocio dentro y entre las compañías en un modelo de negocio cohesivo y de alto rendimiento. Incluye la gestión de todas las actividades de logística, así como las operaciones de fabricación y dirige la coordinación de procesos y actividades a través de marketing, ventas, diseño, finanzas y tecnologías de la información. (párr.5)

Siguiendo a IPM consultores (2015), la definición más relevante de logística es aquella que gestiona todo o parte de un proceso físico para:

(...) entregar el producto correcto, en el lugar correcto, en el tiempo correcto, en las cantidades correctas, al costo y calidad correctos, pero siempre de acuerdo con las condiciones pactadas con el cliente).

Por lo tanto, la gestión de la logística es una parte muy importante de la gestión de la cadena de suministro que planifica, implementa y controla tanto la eficacia como la eficiencia de los flujos directos e inversos, así como el almacenamiento de la mercancía, los servicios y la información relativa entre el punto de origen y el punto de consumo para satisfacer los requerimientos de los clientes. (par.10-11)

Como indica Galiana (2015), la gestión de la logística se encarga de los transportes de gestión del transporte de entrada y salida, tanto del manejo de la flota, como del almacenamiento,

los equipos de manejo de materiales, las operaciones de preparación de pedidos, el diseño de la red logística y la gestión del inventario. Se puede también incluir aspectos como la planificación de la demanda y la oferta, y la forma en que se manejan los operadores logísticos.

La gestión de la cadena de suministro trata de un conjunto de actividades que están conectadas entre sí, donde, para Galiana (2015), la logística implica los aspectos de la cuantificación, como los inventarios y el transporte. Un uso planificado y eficiente del proceso es, sin duda, como se constituye en una ventaja competitiva para las empresas. Logística y valor del cliente, en este sentido, International Group (2016) menciona que:

La logística gira en torno a crear valor para los clientes y proveedores de la empresa, y valor para los accionistas de la empresa. El valor de logística se expresa fundamentalmente en términos de tiempo y lugar. Los productos y servicios no tienen valor a menos que estén en posesión de los clientes cuando (en función del tiempo), dónde (en referencia al lugar) ellos deseen consumirlos.

Una buena dirección logística visualiza cada actividad en la cadena de abastecimiento como contribución al proceso de añadir valor. Si sólo se le puede añadir un poco de valor, entonces se podrá cuestionar si la actividad debe de existir. (Párr.2-3)

Para González (2016), el concepto de logística como negocio es simple: los suministradores deben tener productos que ofrecer a los clientes. Esta necesidad debe ser satisfecha en el tiempo, a un costo aceptable y sin daños. En general, operan en un mercado donde el suministro y la demanda van por separado, tanto en términos de geografía física como de tiempo.

El mayor valor de la logística para los clientes es tener en sus manos un producto a un precio accesible y en las condiciones de calidad requeridas (sobre todo en productos perecederos), y es una forma de añadir valor a la administración de los negocios.

Según Astrada (2014), los puertos modernos deben formar parte de las cadenas logísticas de producción, transporte y distribución, y no desarrollar sus actividades como un eslabón independiente. El nivel de integración es fundamental y esto se logra ofreciendo una variada gama de servicios, lo que potencia la captación y fidelización del principal cliente del puerto: “la carga”. La consideración de un puerto desde una perspectiva logística significa que no sólo se deben tener

en cuenta las actividades que se desarrollan en el entorno del ámbito portuario, sino también la influencia que estas actividades tienen sobre el transporte anterior y posterior a dicho puerto.

En este caso, el presente estudio deberá indicar la infraestructura de puertos y aeropuertos con los que cuenta cada país, para poder realizar el correcto mapeo logístico de los tiempos de tránsito, partiendo del punto de que ambos países están ubicados en geografías muy lejanas y que el impacto en la entrega de producto puede ser adyacente a la calidad entregada.

2.11 Características del mercado de Emiratos Árabes para los productos costarricenses.

Antes de incursionar en cualquier mercado, es necesario conocer a nivel macro el país y la población con la cual se quiere trabajar, hay que conocer qué necesidades tiene el consumidor de esa zona, la cual presenta características y gustos muy diferentes a los de América Central.

Hay que tomar en cuenta que es una zona o población que se rige mucho por su religión, tradiciones, valores, creencias, se les dicta qué productos pueden consumir y qué productos les están prohibidos.

El gobierno del presidente Luis Guillermo Solís (2014-2018), en su política exterior, se enfocó mucho en la relación comercial entre Costa Rica y Emiratos Árabes Unidos. Se destaca, de acuerdo con Sanz (2018), por su dinamismo en las relaciones bilaterales, con un especial foco de atención en promover las relaciones económicas, lo cual ha permitido que se realicen visitas entre autoridades de ambos países y de representantes del sector privado. Como parte de este esfuerzo, se han adoptado instrumentos que generan un marco jurídico sólido, propicio para aumentar los niveles de comercio e inversión, con la finalidad de establecer un mayor entendimiento y estrechar aún más los lazos de amistad y beneficio económico mutuo, en ámbitos como: el incentivo de las exportaciones, la diversificación de la oferta exportable de bienes y servicios nacionales, la promoción del país a la inversión extranjera directa (IED), en que las empresas de turismo coloquen a Costa Rica como un destino preferencial entre su portafolio de servicios, la utilización de la Marca País, entre otros.

Esta iniciativa, de acuerdo con Sanz (2018), ayuda a abrir puertas a empresas costarricenses que quieran establecer negocios con los Emiratos Árabes Unidos.

Como una respuesta a los cambios que está atravesando el comportamiento político global, emerge una estrategia que ha modificado el contexto de la política exterior de los Estados, la cual

es la promoción de los países como una marca, proyectando a las naciones hacia otras latitudes a partir de sus ventajas competitivas, es la tendencia en la cual los estados están enfocando sus objetivos con el fin de generar más y nuevos lazos de amistad y oportunidades de desarrollo económico.

2.11.1 Datos básicos

<i>Nombre oficial:</i>	Emiratos Árabes Unidos
<i>Superficie:</i>	83.600 km ²
<i>Límites:</i>	Al noreste y sureste con Omán, al este con el Golfo de Omán (Océano Índico), al oeste y sur con Arabia Saudita y al norte con el Golfo Pérsico
<i>Capital:</i>	Abu Dabi
<i>Idioma oficial:</i>	Árabe
<i>Otros idiomas:</i>	Inglés, hindi, malayo, urdu, pashto, tagalo, persa
<i>Moneda:</i>	Dirham emiratí (AED, Arab Emirati Dirham)
<i>Forma de Estado:</i>	Federación de siete emiratos
<i>División administrativa:</i>	Siete Emiratos: Abu Dabi, Dubái, Sharjah, Ras Al Khaimah, Umm Al Quwain, Fujairah y Ajman

Fuente: Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas 2020

2.11.2. Datos de la población

<i>Población a enero 2020:</i>	10.051.938
<i>Población masculina:</i>	6.982.907 (69.5%)
<i>Población femenina:</i>	3.069.032 (30.5%)

<i>Nacimiento año 2020:</i>	19.952
<i>Migración año 2020:</i>	16.496
<i>Crecimiento de población año 2020:</i>	33.723
<i>Tasa de alfabetización:</i>	88,7% (Dato: UNESCO)

Fuente: Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas 2020

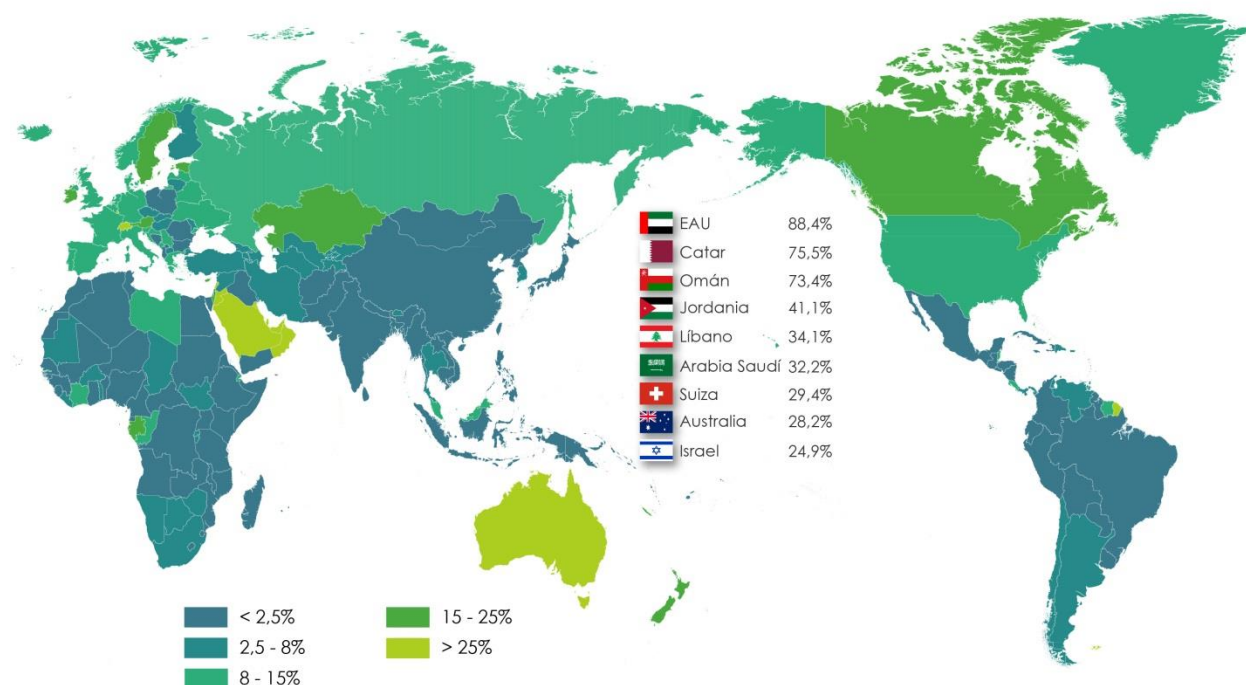
Según Salamanca (2018), la población en EAU es bastante diversificada, compuesta en su mayoría por inmigrantes, en donde esta población abarca el 80% de la totalidad y son de origen indio. La población inmigrante ha visto a EAU como una oportunidad laboral, ya que hay escasez de mano de obra, esto debido a que el país ha venido creciendo desde la década de los 70 por la producción de petróleo, y para los empresarios petroleros esta mano de obra india les es más barata que la emiratí.

Salamanca (2018) anota que “[...] existen enormes diferencias entre los trabajadores extranjeros, dependiendo de su ocupación, nacionalidad y sexo. Al mismo tiempo, a pesar del carácter excepcional del país, su política migratoria está muy relacionada con la de otras economías ricas.” (prr.3)

En el estudio realizado por Salamanca (2018), se anota que en EAU trabajan con un sistema de contratación de personal bastante complejo y que existen muchas prácticas y situaciones diferentes:

La relación entre los inmigrantes y los empleadores nativos en los EAU y otros Estados árabes está regulada por el sistema *kafala*. Se suele asumir que los trabajadores extranjeros están protegidos por un ciudadano que actúa como su patrocinador —*kafil*— y se hace cargo de su bienestar y protección. A cambio, los trabajadores no pueden cambiar de trabajo o abandonar el país sin la autorización de su protector. La *kafala* ha sido descrito a menudo como un sistema arcaico próximo a la esclavitud. (prr.4)

Proporción de inmigrantes en el mundo



Cartografía:
Abel Gil Lobo (2016)

Fuente:
The Telegraph (2016); ONU, Departamento de Economía y Asuntos Sociales (2015)



Fuente: Orden Mundial. EOM. (2016). Proporción de inmigrantes en el mundo.

Recuperado de

<https://nam01.safelinks.protection.outlook.com/?url=https%3A%2F%2Felordenmundial.com%2Fmapas%2Finmigrantes-en-el-mundo%2F&data=02%7C01%7Cjafallas%40coca-cola.com%7C510664b0abfc48fca14608d7cd10d35b%7C548d26ab8caa49e197c2a1b1a06cc39c%7C0%7C0%7C637203344460924335&data=5QX7wl97tGg0nG5e3PyKGL0kqURWhip5e2eIAnDicdM%3D∓reserved=0>

2.11.3. Distribución de la Religión

Religión	Número de seguidores	Porcentaje de la población total
Islam	7.729.980	76.9%
Cristianismo	1.266.551	12.6%
Hinduismo	663.431	6.6%
Budismo	201.040	2.0%

Sin religión (Ateísmo)	110.572	1.1%
Otros	80.416	0.8%

Fuente: Pew Research Center. The Global Religious Landscape 2019

Como puede observarse en el cuadro anterior, la Religión predominante en Emiratos Árabes Unidos es el islam, son personas que se caracterizan por ser practicantes estrictos de su religión, en la que se les imponen valores y prácticas que afectan todo aquello que consumen; esta significativa población, además, refleja que son consumidores bastante conservadores y que se regirán en su comportamiento de compra por lo que se les permita adquirir y dejarán de lado aquellos productos no permitidos. Por esta razón, será muy importante, antes de querer incursionar en dicho mercado, conocer a fondo las costumbres de esta población y sus necesidades o costumbres. Los empresarios deberán conocer los aspectos básicos del islam y de las otras religiones que se profesan en esa zona.

En un artículo publicado por Mundo Spanish (2013), se menciona que deben considerarse aspectos básicos de la religión Islámica:

La religión influencia e impacta en mayor o menor medida la **vida diaria de cada uno de los expatriados que vivimos en Emiratos Árabes Unidos** y en algunos Emiratos como el de **Sharjah** la influencia es incluso mayor, parte de esa influencia se basa en los siguientes aspectos:

- El **Viernes es el día santo del Islam** con lo cual los fines de semana son adaptados. En UAE el fin de semana es el Viernes y el Sábado y el Domingo comienza la semana laboral para todos.

- Toda la carne que se consume en EAU (excepto el cerdo por ser prohibido, aunque se vende en tiendas especializadas y con licencia para importar este tipo de animal) tiene que ser *halal* y **los animales tienen que ser sacrificados siguiendo el ritual musulmán**, aunque esto, por cierto, no afecta para nada en el sabor.

- El **“muezzin”, la persona que llama a los fieles a la oración** cinco veces al día y siete veces durante el mes de Ramadán, lo hace cantando a través de unos altavoces ubicados en los minaretes de las mezquitas para que lo oigan en toda la ciudad.

■ **Prácticas o normas de comportamiento que vayan en contra de los principios del Islam** son condenadas por ley en EAU y pueden incluso conllevar penas de cárcel o expulsión del país. (p. 6)

2.11.4. Situación política

2.11.4.1. Política interna

Emiratos Árabes Unidos se independizó del Reino Unido en 1971. Desde entonces se conformaron las siete provincias o estados y cada uno de ellos lo rige un gobernante diferente. El poder en cada uno de ellos lo rige un Emir, el cual a su vez elige un Príncipe para que lo suceda. Su capital es Abu Dhabi, fundada en 1976. Desde que se fundó los EAU se ha respetado que el presidente coincida con el dirigente del Emirato de Abu Dhabi, y el vicepresidente con el de Dubái.

Existe un órgano principal de Gobierno conformado por los siete Emires, este Consejo de Gobierno se encarga de tomar decisiones importantes que se toman por mayoría de votos, 5 de 7. Cada 5 años el Consejo Supremo debe elegir al presidente y vicepresidente de la Federación, pero desde el año 2004 están en el poder sin dejar el cargo el Emir de Abu Dabi, Sheikh Khalifa bin Zayed Al Nahyan como presidente y como vicepresidente el Emir de Dubái, Sheikh Mohammed bin Rashid Al Maktoum, quien ostenta también el cargo de primer ministro y ministro de Defensa. Como indica el Centro de Estudios Internacionales Gilberto Bosques (12 de julio de 2018):

El Poder Legislativo: es el Consejo Federal Nacional o Majlis al-Ittihad al-Watani conformado por 40 miembros: 20 miembros que son nombrados por los gobernantes de los 7 estados y 20 miembros elegidos indirectamente por un colegio electoral seleccionados por cada emirato gobernante. Las últimas elecciones fueron realizadas el 3 de octubre de 2015. (p.16)

El Poder Judicial: es el Tribunal Supremo Federal y está compuesto por el presidente de la corte, 5 jueces supremos y varios Juzgados de Primera Instancia. Los jueces resuelven sobre asuntos de constitucionalidad de las leyes federales, y son árbitros en litigios entre Emiratos y en los litigios entre el Gobierno Federal y los Emiratos. Los partidos políticos y las organizaciones de carácter sindical están prohibidos.

A nivel general de país existe una estructura del Gabinete Económico compuesto por:

- Ministerio de Economía.
- Ministerio de Energía e Industria.

- Ministerio de Finanzas.

Junto a los ministerios mencionados trabaja el Banco Central de Emiratos Árabes Unidos, siendo éste último el que realiza las propuestas de política económica.

Como se indicó anteriormente cada estado de Emiratos Árabes tiene su propio Consejo Ejecutivo, que a través del Departamento de Desarrollo Económico se encarga de:

- Concesión de licencias de actividad.
- Registro de empresas.
- Promoción empresarial y de exportaciones.
- Promoción de inversiones y de actividades industriales.

2.11.4.2. Política externa

Según lo indica la Oficina de Información Diplomática de Emiratos Árabes Unidos (2019), en cuanto a la política exterior, se han llegado a realizar algunos acuerdos con países vecinos debido a que existen zonas de conflicto entre los países que conforman la zona.

Se mencionan los acuerdos a los cuales han llegado con dichos países, por la Oficina de Información Diplomática de Emiratos Árabes Unidos (2019):

1. Siria:

EAU ha efectuado un giro en su política hacia Siria y en diciembre de 2018 decidió reabrir su Embajada en Damasco. EAU copreside con Alemania los grupos de trabajo para la Reconstrucción de Siria y participa en el Core Group de Amigos del Pueblo Sirio, siendo también un importante donante de fondos destinados a paliar la grave situación humanitaria creada por el conflicto.

2. Egipto:

EAU se ha convertido en el primer donante mundial a ese país. EAU considera Egipto como un aliado fundamental, especialmente tras el derrocamiento del gobierno de los Hermanos Musulmanes.

3. Libia:

EAU poya públicamente el proceso político bajo NNUU y al Enviado especial del SG de las NNUU, pero es conocido que mantiene una relación estrecha con el General Jalifa Haftar y el Ejército Nacional Libio (LNA). Dicho esto, Abu Dhabi ha promovido negociaciones y ha acogido encuentros entre el PM Serraj y el General Jalifa Haftar para facilitar el avance del proceso político.

4. **Catar:**

EAU es parte del cuarteto (Arabia Saudí, EAU, Bahrein y Egipto) que ha impuesto duras medidas restrictivas a Catar en junio 2017. Las razones aducidas son básicamente el apoyo y financiación de grupos terroristas y extremistas que, según las acusaciones vertidas, Catar ha venido practicando en los últimos años, acogiendo a figuras destacadas de los Hermanos Musulmanes o dándoles voz a través de la cadena Al Jazeera.

5. **Irán:**

País con el que mantiene relaciones más delicadas por la existencia de varios contenciosos: (i) la ocupación, durante los días previos a la declaración de independencia de EAU, en diciembre de 1971, de tres islas, (Tunb Mayor y Menor y Abu Musa) que según estas autoridades pertenecen a dos de los Emiratos que conforman esta Confederación; (ii) el programa nuclear y balístico iraní, que suscita inquietudes generales en el seno del CCG y muy particularmente en Abu Dhabi, apoyando cualquier esfuerzo internacional tendente a fiscalizarlo; (iii) lo que EAU considera una injerencia en los asuntos internos de terceros estados en relación a Bahrein, Siria, Irak u Omán por su influencia y control sobre las minorías chiíes de los mismos. Todos estos asuntos, pero especialmente los dos últimos han llevado a EAU a convertirse en un decidido apoyo de la nueva política de EEUU en relación a Irán que impulsa el presidente Trump.

6. **Yemen:**

EAU se unió desde el primer momento, en 2015, a la Coalición internacional liderada por Arabia Saudí en contra de las milicias huzíes para restaurar el Gobierno legítimo del presidente Hadi, con quien sin embargo no mantiene unas relaciones demasiado buenas y que acusa EAU de apoyar al Southern Transitional Council, movimiento secesionista. EAU ha desplegado un considerable operativo militar en apoyo de operaciones aéreas como navales, lo que le ha ocasionado numerosas víctimas en combate, algo inédito hasta el momento en este pacífico país y que ha generado un debate social debido a la pérdida de vidas humanas emiratíes. En este marco, desde julio de 2019 ha reducido drásticamente su presencia militar en el país.

7. **Palestina:**

El planteamiento oficial de los EAU parte del hecho de que la paz no puede ser alcanzada mientras perdure la ocupación israelí de Palestina y de otros territorios árabes, abogando por poner fin a la ocupación y por la creación de un Estado palestino con Jerusalén Oriental como capital, en el marco de un acuerdo general basado en el principio de “paz por territorios”, según la Iniciativa Árabe de Paz. Dicho esto, autoridades de EAU se han manifestado también de forma más o menos abierta a favor de una progresiva normalización de las relaciones entre el mundo árabe e Israel no vinculada obligatoriamente a avances en el Proceso de Paz.

8. **Unión Europea:**

Existe una notable cercanía, aunque mayor a nivel bilateral (es decir, con cada uno de sus Estados miembros) que colectivamente. No obstante, tras la apertura de una Delegación de la UE en Abu Dhabi a finales de 2013, ha aumentado la colaboración en materia de contraterrorismo, seguridad marítima, ayuda humanitaria o cambio climático. Comercialmente, la UE ocupa una plaza de privilegio en los intercambios, y ello a pesar de que todavía no existe un Acuerdo de Libre Comercio entre la Unión Europea y el Consejo de Cooperación del Golfo, cuya negociación se ha prolongado por más de veinte años. En 2015 se llevó a cabo un importante acercamiento entre la Unión Europea y Emiratos Árabes Unidos, concretado mediante la firma de un acuerdo recíproco de exención de visados que permite a los nacionales de EAU y ciudadanos de la UE la estancia sin necesidad de visado durante 90 días dentro de cada periodo de 180. En el plano de los irritantes en la relación entre la UE y EAU cabe destacar la decisión tomada por el ECOFIN, en marzo de 2019, de incluir a EAU en la lista negra de jurisdicciones fiscales no cooperantes (paraísos fiscales).

9. **Cuerno de África:**

Recientes tensiones con Somalia, Sudan o Yibuti han revelado una política exterior más activa de los EAU en esa región. Sus intereses declarados son lucha contra el terrorismo, seguridad de las rutas marítimas, el apoyo a sus operaciones en Yemen y la defensa de sus intereses económicos y comerciales. En este sentido, en los

últimos años EAU ha abierto bases militares en Eritrea y Somalia y se han celebrado conferencias contra la piratería en Somalia en Dubái.

10. Terrorismo:

El asunto que más preocupa a estas autoridades. El extremismo islámico es el mayor enemigo de EAU, cuyo sistema de desarrollo económico basado en una apertura económica casi total y en un régimen de tolerancia más que notable para los parámetros de la zona. Las organizaciones próximas a los Hermanos Musulmanes han sido declaradas terroristas por estas autoridades. EAU es muy activo en la lucha contra el extremismo violento a través de la organización Hedayah, con sede en Abu Dhabi.

11. Afganistán:

Los EAU continúan participando activamente en los esfuerzos internacionales tendientes a estabilizar Afganistán y a restaurar la seguridad, apoyando el traspaso de responsabilidades crecientes a favor de las autoridades afganas y realizando importantes aportaciones económicas. En 2018 acogieron conversaciones entre los EEUU y los talibanes tendientes a lograr un alto el fuego y dar los primeros pasos en favor de un acuerdo de paz. (p.4.5)

2.11.5. Principales sectores de la Economía

Existen tres grandes sectores en la economía de EAU, que son:

SECTOR PRIMARIO: compuesto por Agricultura, Ganadería, Pesca.

SECTOR SECUNDARIO: compuesto por Industria (agroalimentaria, de aluminio, de hierro y acero, química, cerámica, marítima, textil y confección), Construcción, Actividad extractiva de hidrocarburos.

SECTOR TERCIARIO: compuesto por Servicios financieros (sistema bancario, mercados financieros, seguros), Turismo, Transporte (aéreo, marítimo, urbano, ferroviario), Sanidad, Servicios Educativos, Energía, Telecomunicaciones.

Según un estudio de la Organización Mundial del Comercio (2012), la economía de los Emiratos Árabes Unidos ha venido adoptando políticas y reglamentos que dan paso al libre mercado, dando lugar al crecimiento impresionante y a una tendencia hacia un desarrollo sostenible y diversificado. Se cita en dicho estudio que:

El Gobierno de los EAU ha seguido con éxito una estrategia encaminada a crear un entorno empresarial propicio al crecimiento económico. Ello ha contribuido a que los EAU hayan cobrado fama mundial como centro internacional de comercio, finanzas y servicios, y hayan atraído a empresas mundiales importantes. Los EAU han procurado en todo momento fortalecer su posición de centro de negocios, por lo que constituyen un modelo ejemplar digno de ser imitado en todas las estructuras de desarrollo económico y modernización. (p.5)

2.11.6. Situación económica

Emiratos Árabes Unidos ha logrado obtener superávits cada año, debido a su principal actividad, que es la extracción de petróleo y gas en la región. El gobierno ha logrado implementar estrategias para dar continuidad al crecimiento económico, han aumentado la creación de empleos, han expandido la infraestructura y se están abriendo a tener una mayor participación del sector privado; además, está buscando atraer más inversión extranjera mediante las zonas de libre comercio con el atractivo de cero impuestos.

De acuerdo con el Centro de Estudios Internacionales Gilberto Bosques (12 de julio de 2018), los principales socios comerciales (2017) de EUA son:

- Exportaciones: India 10.1%, Irán 9.9%, Japón 9.3%, China 5.4%, Omán 5%, Suiza 4.4%, Corea del Sur 4.1%. En productos como: petróleo crudo, gas natural, reexportaciones, pescado seco.
- Importaciones: China 8,5%, EE. UU. 6,8%, India 6,6%. En productos como maquinaria y equipo de transporte, productos químicos, alimentos. (pp.14-15)

2.11.7. Distribución del PIB por sectores

Cuadro del PIB por sectores de actividad y por componentes del gasto

DISTRIBUCIÓN DEL PIB POR SECTORES	2015 (%)	2016 (%)	2017 (%)	2018 (%)
POR SECTORES DE ORIGEN				
Compañías no financieras	84,1	83,2	83,2	83,9
Agricultura, caza y pesca	0,7	0,8	0,8	0,7
Minería, cantería y extracción de gas natural y petróleo	21,8	19,3	21,0	25,9

Manufacturas	8,8	9,0	9,1	8,9
Electricidad, gas, agua, gestión de residuos	3,5	3,7	3,9	3,7
Construcción	9,7	9,4	9,0	8,3
Todo tipo de comercio; Reparación de automóviles y motocicletas	12,2	13,0	12,4	11,2
Transporte y almacenamiento	6,8	6,1	5,9	5,6
Hostelería	2,5	2,4	2,3	2,1
TIC	2,9	3,1	3,1	2,9
Actividades financieras y seguros	9,5	10,0	9,7	9,2
Real Estate	6,2	6,8	6,5	5,9
Científicos profesionales y actividades técnicas	3,1	3,2	3,0	2,9
Administración y servicios de soporte	2,1	2,3	2,2	2,0
Administración pública y defensa; Seguridad social obligatoria	6,4	6,8	7,2	6,9
Educación	1,3	1,4	1,4	1,4
Salud y trabajo social	1,3	1,4	1,3	1,2
Artes y ocio	0,5	0,6	0,6	0,6
Mantenimiento del hogar	0,6	0,7	0,7	0,7
TOTAL	100,0	100,0	100,0	100,0
Total (No-petrolero)	78,2	80,7	79,0	74,1
POR COMPONENTES DEL GASTO				
CONSUMO	47,8	48,71	50,94	51,68
Consumo privado	12,43	12,53	13,93	13,14
Consumo público	35,38	36,19	37,01	38,54
FORMACIÓN BRUTA DE CAPITAL FIJO	23,41	24,46	21,52	19,42
EXPORTACIONES DE BIENES Y SERVICIOS	100,87	101,00	101,68	93,86
IMPORTACIONES DE BIENES Y SERVICIOS	74,35	75,74	76,99	67,98

Fuente: Federal Competitiveness & Statistics Authority, UAE (últimos datos disponibles, febrero 2020)

Como puede notarse, la distribución del PIB es variada, pero el consumo es muy importante; de hecho, a partir del año 2017 se vuelve mayoritario, lo que indica que tiene que ser tomado en cuenta como aspecto fundamental en el manejo de las políticas económicas.

2.11.8 Contexto político - económico de Emiratos Árabes Unidos

Después de un desempeño económico moderado en 2017, en parte debido a los recortes en la producción de petróleo como parte de los acuerdos de la OPEP, la continua reestructuración

corporativa, la reducción de la inversión gubernamental y la disminución de los precios de los bienes raíces, la actividad económica repuntó en los Emiratos Árabes Unidos en 2018, con un crecimiento de 2,9%. Se espera que el crecimiento no petrolero sea de 3,9% en 2019 gracias al aumento de la inversión y al crédito del sector privado, con un crecimiento general de 3,7%. A mediano plazo, la economía del país debería recibir un impulso por ser la sede de la Expo Mundial 2020.

El gobierno de los Emiratos ha introducido una política de flexibilización fiscal para permitir la recuperación económica. Las reformas estructurales se intensificaron, junto con el anuncio de un nuevo plan para un estímulo fiscal en los próximos tres años y el aumento de la inversión pública antes de la Expo Mundial 2020. Abu Dabi planea invertir 50.000 millones de AED (13.000 millones de dólares o el 3,5% del PIB de los Emiratos Árabes Unidos del 2017), además de la inversión planificada del gobierno de Dubái de 6 mil millones USD para la Expo 2020, en particular para la expansión de aeropuertos y áreas metropolitanas y el desarrollo del sitio.

Se espera que las autoridades regresen gradualmente a una política de consolidación fiscal a medida que la actividad del sector privado repunte. Se pronostica que el saldo fiscal general volverá a un superávit a partir de 2020 y debería permanecer en positivo después de esta fecha. Los mayores ingresos del petróleo en la primera mitad de 2018 permitieron que los depósitos del gobierno aumentaran rápidamente y brindaron apoyo a la liquidez del sistema bancario y al crecimiento del crédito privado. La rentabilidad del banco también ha aumentado gracias a las tasas de interés más altas; sin embargo, los préstamos improductivos ahora representan una mayor participación en la combinación total de préstamos.

El aumento de los precios del petróleo hasta el primer semestre de 2018 también permitió que el superávit de la cuenta corriente aumentara a 6,9% del PIB en 2017, y luego a 7,2% en 2018. Mientras se espera que el superávit se mantenga fuerte, la exposición del país a los precios mundiales del petróleo es significativa, a pesar de los esfuerzos de diversificación. Los riesgos externos no petroleros también han aumentado, ya que la disminución del comercio mundial y los flujos de inversión podrían afectar la economía de los Emiratos, que genera ingresos considerables en cuanto centro de reexportación en la región.

Abu Dabi ha invertido en formas alternativas de producción de energía y se espera que la primera central nuclear del país, Barakah Power Plant, abra en 2019. Sin embargo, su lanzamiento

ha sufrido retrasos. El gobierno de Abu Dabi también ha estado invirtiendo en el proyecto 'Ciudad Masdar' para construir una ciudad de 6 km² que se basa, únicamente, en las energías solar y renovable. Además, Abu Dabi posee el cuarto fondo de riqueza soberana más grande del mundo, con un valor total estimado en 828 mil millones USD.

La economía emiratí registró una tasa de inflación de 3,5% en 2018 y se espera que esta tasa disminuya a 1,9% en 2019. Además, la deuda bruta del gobierno general fue de 17,8% del PIB en 2018 y se espera que permanezca en el mismo nivel en 2019 y 2020. Los Emiratos Árabes Unidos siguen estando en el centro del conflicto diplomático entre varios estados árabes y Qatar, que explotó en junio de 2017.

Los Emiratos Árabes Unidos cortaron todas las relaciones diplomáticas y acusaron a Qatar de interceptar dos de sus aviones civiles con aviones de la fuerza aérea. Mientras tanto, Qatar acusó a los EAU de violar su espacio aéreo con un avión militar y presentó dos quejas ante la ONU sobre lo sucedido. Sin embargo, las autoridades emiratíes fueron permisivas con una prohibición de envío de mercancías entre los EAU y Qatar, en febrero de 2019, a pesar de las disputas en curso, tanto en la ONU como en la OMC.

Los EAU tienen uno de los niveles de ingreso per cápita más altos del mundo y un sistema de bienestar altamente desarrollado. También tienen una de las tasas más bajas de desempleo en el Medio Oriente (1,7%) y dependen en gran medida de la mano de obra extranjera (más del 85% de la fuerza laboral). Se ha lanzado una política de "emiratización" para fomentar el empleo de la fuerza laboral local.

El gobierno de los Emiratos Árabes Unidos tiene como objetivo garantizar que ciudadanos emiratíes representen al menos el 5% de la fuerza laboral privada para 2020 y la tasa de desempleo entre los nacionales baje a menos del 1% para 2021. Esta última sigue siendo considerablemente alta en comparación con la tasa entre los no nacionales (3,4% entre los ciudadanos de los Emiratos Árabes Unidos contra el 0,5% en general en Dubái - Centro de Estadísticas de Dubái). El desempleo entre los nacionales también varía según el emirato y tiene la tasa más alta en Abu Dabi.

Indicadores de crecimiento	2016	2017	2018 (e)	2019 (e)	2020 (e)
<i>PIB (miles de millones de USD)</i>	357,05	382,58e	432,61	455,59	475,10

<i>PIB (crecimiento anual en %, precio constante)</i>	3,0	0,8e	2,9	3,7	3,6
<i>PIB per cápita (USD)</i>	36.226e	37.733e	41.476	42.384	42.889
<i>Endeudamiento del Estado (en % del PIB)</i>	20,2	19,7	17,8	17,6	17,5
<i>Tasa de inflación (%)</i>	1,6	2,0	3,5	1,9	2,2
<i>Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)</i>	13,23	26,47	31,19	34,02	27,05
<i>Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)</i>	3,7	6,9	7,2	7,5	5,7

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, October 2018 / **Nota:** (e) Datos estimados

Principales sectores económicos

La agricultura contribuye al 0,76% del PIB y emplea a solo el 0,34% de la fuerza laboral, ya que la mayor parte del país no es adecuado para la agricultura y la ganadería. La pesca y el cultivo de dátiles se encuentran entre las principales actividades agrícolas.

Las actividades de manufactura han experimentado un crecimiento sin precedentes en los últimos cinco años, particularmente en sectores como el procesamiento de metales, muebles, preparación industrial de alimentos, producción de aluminio, materiales de construcción, fertilizantes, industria petroquímica, fibra de vidrio y bienes raíces. La industria ahora comprende el 43.6% del PIB y emplea al 38.7% de la fuerza laboral. La porción del PIB del sector de petróleo y gas ha disminuido gradualmente (30% del PIB según las estimaciones más recientes) debido a una política de diversificación económica exitosa. Los Emiratos Árabes Unidos son el octavo productor mundial de petróleo con reservas significativas. Se estima que sus reservas de petróleo y gas durarán aproximadamente 100 años al ritmo de consumo actual.

El sector terciario (especialmente el comercio internacional, el transporte aéreo, el turismo y las actividades financieras) contribuye con hasta el 46,9% del PIB y emplea al 61% de la fuerza laboral.

Repartición de la actividad económica por sector	Agricultura	Industria	Servicios
Empleo por sector (en % del empleo total)	0,3	38,7	60,7
Valor añadido (en % del PIB)	0,8	43,6	46,9
Valor añadido (crecimiento anual en %)	3,0	-1,1	1,9

Fuente: World Bank, Últimos datos disponibles.2016

Indicador de la libertad económica

Definición: el indicador de la libertad económica toma en cuenta diez componentes agrupados en cuatro grandes categorías: el estado de derecho (derechos de propiedad, el nivel de corrupción); el rol del Estado (la libertad fiscal, el gasto del gobierno); la eficacia de la normativa (la libre empresa, la libertad de trabajo, la libertad monetaria); la apertura de los mercados (libertad comercial, libertad de inversión y libertad financiera). Cada uno de estos 10 componentes se mide en una escala de 0 a 100. La calificación global del país equivale al promedio de las calificaciones de los 10 componentes.

<i>Nota:</i>	76,9/100
<i>Clasificación mundial:</i>	8
<i>Clasificación regional:</i>	1

Fuente: 2017 Índice de la Libertad Económica, Heritage Foundation

Clasificación del entorno empresarial

Definición: la clasificación del entorno empresarial mide la calidad o el atractivo del entorno empresarial en los 82 países cubiertos por las previsiones de The Economist. Este indicador se define mediante el análisis de 10 criterios: el entorno político, el entorno macroeconómico, oportunidades de negocios, la política hacia las políticas de libre empresa y de la competencia hacia la inversión extranjera, el comercio exterior y los controles de cambio, tasas de impuestos, financiamiento de proyectos, el mercado laboral y la calidad de la infraestructura.

<i>Nota:</i>	7.22
--------------	------

<i>Clasificación mundial:</i>	30/82
-------------------------------	-------

Fuente: The Economist - Clasificación del entorno empresarial 2014 - 2018

Riesgo país

Principales Indicadores Macroeconómicos				
	2016	2017	2018 (e)	2019 (p)
El crecimiento del PIB (%)	3.0	0.8	2.9	3.2
Inflación (media anual, %)	1.6	2.0	3.5	1.9
Saldo presupuestario (% PIB)	-2.0	-1.6	0.6	1.3
Saldo en cuenta corriente (% PIB)	3.7	6.9	7.2	7.5
Deuda pública (% PIB)	20.2	19.7	17.8	17.6

(e): Estimación. (p): Pronóstico.

Fuente: Banco Santander. Emiratos Árabes Unidos. (2018). Política Económica. Recuperado <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/emiratos-arabes-unidos/politica-y-economia>

Fortalezas:

- Estabilidad política.
- Economía progresivamente diversificada.
- Régimen de comercio liberal, creciente integración con el mundo.
- Centro financiero en la región.
- Buffer financiero sólido, mejora de la posición fiscal.
- Ambiente amigable para los negocios, infraestructura moderna.

Debilidades:

- Flexibilidad limitada de la política monetaria debido al régimen de paridad monetaria.
- Exposición a la volatilidad en los precios del petróleo.
- Reducción de los flujos turísticos a Dubái.

Evaluación de Riesgos:

- Mejores perspectivas de crecimiento debido a mayores precios del petróleo y gasto público:

A pesar de haber sido afectada negativamente por los precios más bajos de la energía, la economía de los EAU se ha beneficiado de su economía relativamente diversificada (la actividad no petrolera total representó el 71% del PIB en 2017). Después de recuperarse fuertemente en 2018, se espera que el crecimiento se acelere en 2019.

Esta mejora se debe, en gran medida, a un mayor nivel de producción de petróleo, a mayores precios del petróleo y a un mayor gasto gubernamental antes de la Expo 2020 (una exposición universal que se realizará en Dubái). Sin embargo, se espera que el rendimiento general del crecimiento se mantenga por debajo de su promedio de 2013-2017, de casi el 4%.

El sector minero, que incluye la producción de petróleo y gas natural; se verá afectado positivamente por una mayor producción de petróleo después de la expiración del límite de producción de la OPEP y el aumento de los precios de la energía. A partir de septiembre de 2018, la producción de petróleo de los Emiratos Árabes Unidos ya era de 3 millones de bpd. Este aumento contribuirá al rendimiento del crecimiento.

Las inversiones se recuperaron en 2018 y se espera que se fortalezcan durante 2019 gracias a los mayores ingresos fiscales. El gobierno podrá apoyar la economía a través de una política fiscal más solidaria. De hecho, en junio de 2018, Abu Dabi anunció un programa de 3 años de AED 50.000 millones (USD 13.600 millones; equivalente al 1,2% del PIB anual de Abu Dabi) para promover el crecimiento, el turismo y la creación de empleo.

Además, los Emiratos Árabes Unidos aprobaron un presupuesto de USD 16,4 mil millones para 2019, un aumento del 17% con respecto a 2018. El consumo privado se mantuvo bajo presión en 2018 debido a los precios más altos del combustible, un nuevo IVA y la eliminación de algunos subsidios. Sin embargo, un mayor gasto gubernamental y un mejor crecimiento deberían apoyar el gasto de los hogares a lo largo de 2019.

Debido a que el gasto del gobierno depende de los precios del petróleo, su volatilidad presenta un riesgo significativo. Aunque la economía de los EAU está relativamente diversificada, los ingresos del petróleo siguen siendo la principal fuente de financiamiento para la actividad económica (53% del total de los ingresos fiscales en 2017). Por otra parte, una política monetaria más restrictiva también representará un desafío para los costos financieros del sector privado. El

dirham de los EAU está vinculado al dólar estadounidense y el Banco Central de los EAU sigue los pasos de la Reserva Federal de los EE. UU.

Esto significa que las tasas de interés en los Emiratos Árabes Unidos probablemente continuarán aumentando, lo que pesará sobre los costos de financiamiento de las empresas. Los flujos turísticos serán un factor importante durante 2019: el sector de viajes y turismo representa casi el 5% de la producción nacional de los EAU.

Sin embargo, los flujos de turismo en Dubái aumentaron solo un 0,4% en enero-agosto de 2018 con respecto al año anterior, debido a un crecimiento económico más débil en los países de visitantes (Irán, Omán, Arabia Saudita, etc.) y mayores precios de alojamiento y restaurantes después de la introducción del IVA.

- Mejora fiscal en el horizonte:

Después de ajustarse en 2017, la postura fiscal se ha relajado ligeramente desde 2018 gracias a los mayores ingresos del petróleo. En el primer trimestre de 2018, el gasto total aumentó casi un 16% respecto al año anterior, en comparación con un aumento del 3.5% en los ingresos totales. Se espera que el retorno a un superávit presupuestario también sea apoyado por mayores ingresos no petroleros en línea con el mayor impulso económico.

La reducción de los subsidios al combustible y la reducción de las transferencias de capital a entidades relacionadas con el gobierno (GRE) deberían ayudar a mantener el equilibrio presupuestario en un territorio positivo. Mientras tanto, a pesar de la necesidad de financiar los déficits presupuestarios entre 2015 y 2017, el nivel de deuda bruta del gobierno general en relación con el PIB se ha mantenido bajo. Además, los Emiratos Árabes Unidos continuarán disfrutando de fuertes reservas financieras con los activos del fondo de riqueza soberana estimados en más del 300% del PIB.

- Estabilidad política:

Los Emiratos Árabes Unidos se consideran como un "refugio seguro" para las inversiones en la región y la economía no se vio afectada significativamente por el boicot impuesto a Qatar en junio de 2017. El país, que es una federación constitucional, está gobernado por el Consejo Supremo Federal. Está formado por los líderes de los siete emiratos.

El Consejo Nacional Federal, que es el consejo consultivo, tiene 40 miembros, de los cuales la mitad es elegida y el resto es designado por los gobernantes de los siete emiratos. La última elección se celebró en 2015 y la próxima está prevista para 2019, donde no se esperan cambios

sustanciales. Se espera que el país permanezca políticamente estable y, por lo tanto, debería continuar atrayendo inversiones extranjeras.

2.11.9 Resultados de la política económica y diplomática

Se plantean estos resultados teniendo en cuenta los dos períodos presidenciales recientes, es decir, la administración Solís (2014-2018) y la administración Alvarado (2018-2022) hasta el año 2019.

2.11.9.1 Resultados tangibles en los Emiratos Árabes Unidos durante la Administración Solís Rivera (2014 – 2018)

Acuerdo entre el Gobierno de Costa Rica y el Gobierno de los Emiratos Árabes para Servicios Aéreos entre y más allá de sus Respectivos Territorios (Asamblea Legislativa, octubre de 2016)

En el presente acuerdo, las partes reconocen la importancia del transporte aéreo como medio de creación y fomento de la amistad, entendimiento y cooperación entre los dos países y expresan el deseo de facilitar la expansión de oportunidades en esta materia. Dentro de este orden de ideas, para Costa Rica representa un gran progreso en materia aeronáutica, además de una gran oportunidad para el desarrollo turístico y económico del país.

La suscripción de este Acuerdo no solo está enmarcada en una tendencia mundial a liberalizar el transporte aéreo, sino que constituye un paso importante para nuestro país en el desarrollo de la aviación, mostrando una apertura que permite que muchos otros países deseen mantener relaciones aerocomerciales con Costa Rica.

Cabe resaltar que la apertura aerocomercial con otros países y, sobre todo, con Emiratos Árabes Unidos, permite expandir las fronteras en materia económica, fomentando las exportaciones e importaciones de productos. De igual forma, permitirá el ingreso de turistas a nuestro país, lo cual generará un ingreso de divisas importante para Costa Rica.

Sin embargo, la visión costarricense va más allá de la firma de un Acuerdo sobre Transporte Aéreo, sino que constituye abrir las puertas a la globalización que busca liberar el espacio aéreo y así proyectarnos al mundo entero.

Memorando de Entendimiento entre la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) y la Cámara de Comercio e Industria de Sharjah (SCCI) para impulsar la cooperación y las relaciones comerciales (Con base en Sharja Chamber, 2017)

El memorando de entendimiento entre PROCOMER y SCCI, firmado por el entonces presidente de la Promotora y el presidente de la Cámara, estipula la coordinación entre las partes involucradas para el intercambio de material e información, hacia actividades económicas y de desarrollo comercial, con la finalidad de fomentar la cooperación económica y el comercio bilateral.

Asimismo, el memorando solicita a las empresas emiratíes que participen anualmente en los foros económicos de Costa Rica, y también den la bienvenida a las empresas comerciales costarricenses que participan en Business Technology Management (BTM), así los compradores participarán en exposiciones especializadas y generales, organizadas por SCCI.

Acuerdo entre el Gobierno de los Emiratos Árabes Unidos y el Gobierno de la República de Costa Rica concerniente a la Supresión de Requisitos de Visado para personas portadoras de Pasaportes Diplomáticos, Especiales y Pasaportes Ordinarios (19 de mayo de 2017)

La supresión del requisito de visado se realiza tras las gestiones diplomáticas que ha realizado el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto y la Embajada de Costa Rica en Emiratos Árabes Unidos. De tal manera, fue a partir del 18 de mayo de 2018 que entró en vigor el protocolo de modificación del acuerdo mutuo de exención de visas.

Para la implementación de este Acuerdo, las Partes han acordado agregar a la lista de documentos válidos para el ingreso de los ciudadanos del Estado de una de las Partes al territorio del Estado de la otra Parte, los siguientes documentos:

- Para los ciudadanos de los Emiratos Árabes Unidos:
 - Pasaportes Diplomáticos;
 - Pasaportes Especiales;
 - Pasaportes Ordinarios;
 - Pasaportes de Servicio.

- Para los ciudadanos de la República de Costa Rica:
 - Pasaportes Diplomáticos;
 - Pasaportes Especiales;
 - Pasaportes Ordinarios.

Convenio entre la República de Costa Rica y el Gobierno de los Emiratos Árabes Unidos para la eliminación de la doble imposición en materia de impuestos sobre la renta y ganancias de capital y la prevención de la evasión y elusión fiscales (Asamblea Legislativa, 7 de marzo de 2018)

La República de Costa Rica y el Gobierno de los Emiratos Árabes Unidos pretenden mejorar las relaciones económicas y fortalecer la cooperación en materia tributaria, con la intención de eliminar la doble imposición en relación con los impuestos sobre la renta y de ganancias de capital en Costa Rica, y de la renta y corporativo en Emiratos Árabes Unidos.

Este Convenio se aplica a personas que sean residentes de uno o ambos Estados Contratantes, además, los impuestos cubiertos son los siguientes:

1. Se aplica a impuestos sobre la renta y ganancias de capital exigidos en representación de un Estado Contratante, cualquiera que sea el sistema de exacción.
2. Se consideran impuestos sobre la renta y a las ganancias de capital, todos los impuestos que gravan la totalidad de la renta, la totalidad de las ganancias de capital, o cualquier parte de estos, incluidos los impuestos sobre las ganancias derivadas de la enajenación de bienes muebles o inmuebles, e impuestos sobre el importe total de sueldos o salarios pagados por las empresas.
3. Los impuestos actuales a los que se aplica el Convenio son, en particular:
 - a. En Costa Rica:
 - i. Impuestos sobre la renta.
 - ii. Impuesto a las ganancias de capital (en adelante referido como “impuesto costarricense”).
 - b. En el caso de los Emiratos Árabes Unidos:
 - i. Impuestos a la renta.
 - ii. Impuesto corporativo (en adelante referido como “impuesto de los Emiratos Árabes Unidos”).
4. El Convenio se aplicará igualmente a los impuestos de naturaleza idéntica o análoga que se establezcan con posterioridad a la fecha de la firma de este y que se añadan a los actuales o les sustituyan. Las autoridades competentes de los Estados Contratantes se notificarán mutuamente las modificaciones significativas que hayan sido introducidas en sus respectivas legislaciones tributarias y que tengan un impacto en sus obligaciones, de conformidad con el Convenio.

Acuerdo entre el Gobierno de los Emiratos Árabes Unidos y el Gobierno de la República de Costa Rica para la promoción y protección recíproca de inversiones (Asamblea Legislativa, 13 de diciembre de 2019)

La suscripción de este Acuerdo se enmarca en la política de inversión extranjera del país. Mediante esta se efectúan las labores de promoción del país como destino atractivo para establecer proyectos de esta naturaleza, y la consecuente atracción de las numerosas empresas y actividades productivas que hoy operan en el territorio de Costa Rica y aportan a su desarrollo.

La política de inversión extranjera forma, en efecto, parte de la política de desarrollo nacional, y es uno de sus componentes más importantes. Por varias décadas, las empresas de inversión extranjera directa (IED) que han venido instalando operaciones de alto valor agregado se han convertido en socios estratégicos para fomentar nuestro crecimiento inclusivo. Ello ha llevado a que la gestión de la IED se posicione, en la actualidad, como un pilar fundamental de la política de desarrollo, y como un catalizador de nuestro dinamismo socioeconómico.

Por lo tanto, la posibilidad de afianzar nuestras relaciones económicas con una zona de tan alta riqueza en el planeta, y de convertirnos en socios estratégicos, así como de avanzar en la diversificación de las fuentes desde donde tradicionalmente atraemos IED, constituye una gran oportunidad para Costa Rica, y este tratado es un vehículo para alcanzar ambos objetivos.

De esta manera, se espera crear condiciones propicias para que se establezcan nuevas inversiones en el país, que contribuyan a estimular aún más los flujos de capital, la presencia de empresas que permitan ampliar la oferta de bienes y servicios producidos en Costa Rica para el mercado local e internacional, mayores niveles de transferencia tecnológica y encadenamiento productivo, y flujos incrementados de comercio internacional.

Asimismo, las condiciones de previsibilidad, seguridad jurídica y transparencia que el Acuerdo ofrecerá al inversionista, lo convierten en una herramienta coadyuvante para crear el clima de inversión favorable para la inversión que se espera fomentar.

Es decir, contar con este acuerdo con un país de la magnitud de Emiratos Árabes Unidos es de enorme importancia para nosotros. Se trata de uno de los países del mundo que tiene una de las rentas per cápita más altas, es extremadamente abierto al comercio exterior y altamente dependiente del mismo por sus condiciones geográficas.

Por consiguiente, con los Emiratos Árabes Unidos se ha identificado una gran cantidad de sinergias y posibilidades de complementarnos. La propuesta de este Acuerdo, junto al Acuerdo

para evitar la doble tributación, sirven como una herramienta muy valiosa para incentivar la atracción de nuevas fuentes de inversión al país, lo que ayudará a propiciar una mayor diversificación de nuestra economía y mejores condiciones para seguir creciendo.

Memorando de entendimiento para el establecimiento de consultas políticas entre el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional de Emiratos Árabes Unidos (Ministerio de Relaciones Exteriores, 19 de marzo de 2018)

El memorando de entendimiento fue firmado por su alteza el jeque Abdullah bin Zayed Al Nahyan, ministro de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional, y Manuel A. González Sanz, ex ministro de Relaciones Exteriores y Culto de Costa Rica, en Abu Dabi.

En este memorando se establecieron los principios generales de actuación que orientan la relación de las Partes, sin establecer obligaciones. Es de carácter político, y enmarca las relaciones de colaboración entre ambos Estados, de cara a firmar posteriormente un convenio con compromisos concretos. Su finalidad del memorando básicamente es para afianzar y mejorar las relaciones bilaterales y la cooperación entre Costa Rica y los Emiratos Árabes Unidos en diversos campos.

Memorando de entendimiento entre la Universidad de Costa Rica y Universidad Americana de Sharjah de los Emiratos Árabes Unidos (Universidad de Costa Rica, 19 de enero de 2018)

El memorando de entendimiento tiene como objetivo establecer un marco de cooperación y facilitar la colaboración académica entre las partes, para abordar las oportunidades de investigación en beneficio mutuo.

Esto incluye la promoción del intercambio de estudiantes y egresados universitarios, así como la facilitación, coordinación y aseguramiento de fondos para investigaciones y proyectos conjuntos entre centros de investigación.

Cabe señalar que el Dr. Henning Jensen Pennigton, rector de la UCR, manifestó que espera darle al acuerdo una vida muy activa. “El contenido de este tipo de convenios depende de la confianza que se construya entre ambas universidades y creo que tenemos las bases para eso. Además, estoy seguro de que podremos lograr importantes resultados en el futuro”, recalcó Jensen.

Por su parte, el Dr. Björn Kjerfve, rector de la Universidad Americana de Sharjah, mencionó que se encontraba muy emocionado no solo por la firma del memorando, si no por lo que vendrá después con el establecimiento de programas conjuntos.

Memorando de entendimiento entre la Universidad Nacional de Costa Rica y Universidad Americana de Sharjah de los Emiratos Árabes Unidos (El Correo del Golfo, 19 de enero de 2018)

La Universidad Nacional de Costa Rica y la Universidad Americana de Sharjah, de Emiratos Árabes Unidos, firmaron un memorando de entendimiento para la cooperación, y a su vez colaboran en el área de la investigación.

El documento fue rubricado en el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República de Costa Rica, por los rectores de la Universidad Nacional de Costa Rica, Alberto Salom y de la Universidad Americana de Sharjah de los Emiratos Árabes Unidos, Bjorn Kjerfve.

Dicho memorando promoverá el intercambio de profesores y estudiantes de posgrado de ambos centros de altos estudios con el propósito de investigar, organizar actividades académicas y culturales, y colaborar en proyectos conjuntos entre entidades de investigación. Asimismo, la Universidad Americana de Sharjah brindarán becas completas de estudio a costarricenses en las áreas de tecnología e ingenierías.

Acuerdo: Coalición Global de la Felicidad junto a Emiratos Árabes Unidos, México, Eslovenia, Portugal y Kazakstán (Ministerio de Relaciones Exteriores, 12 de febrero de 2018)

A comienzos de 2016, los Emiratos Árabes Unidos creó el Ministerio de Estado para la Felicidad como parte de un gran reajuste gubernamental para impulsar políticas que generen el bien y la satisfacción social, debido a que considera que debe pasar de ser un deseo para convertirse en un objetivo por el que luchar.

Por lo tanto, esta Coalición es una iniciativa voluntaria emiratí con el respaldo de Costa Rica, Kazajstán, Eslovenia, Portugal y México. El propósito es la búsqueda de oportunidades para cooperar e intercambiar mejores prácticas de estas sociedades que les ha permitido tener un máximo nivel de satisfacción según el Índice Mundial de la Felicidad.

Además, se desea identificar las causas de los altos índices de satisfacción social de estos Estados y toma en cuenta la población, forma de ser, valores y comportamiento de sus sociedades; con el propósito de buscar y preservar esos elementos que dan satisfacción social a sus ciudadanos; de igual forma se pretende innovar para mantener esos valores en el tiempo y espacio a través de las generaciones.

Con la firma de una carta de intenciones, que lideró Costa Rica, los ministros participantes se comprometieron a trabajar juntos para potenciar la felicidad como un elemento de desarrollo humano y para permitir que dicho concepto coadyuve al mayor desarrollo y prosperidad de los países. Durante la firma participó como testigo de honor, el Emir de Dubái, Mohamed bin Rashid Al Maktum.

Cabe señalar que, los integrantes de esa alianza tratarán de realizar proyectos conjuntos para apoyar los esfuerzos de cada país y se reunirán cada año para analizar sus logros y compartir ideas que contribuyan a que sus habitantes logren una felicidad sostenible.

Memorando de entendimiento entre la Cámara de Comercio e Industria de Dubái, Emiratos Árabes Unidos, y el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la República de Costa Rica (El Correo del Golfo, 28 de febrero de 2018)

Bajo los términos de este acuerdo, firmado por Su Alteza, el jeque Majid Saif Al Ghurair, presidente de la Cámara de Dubái, el gobierno de Costa Rica pudo abrir una oficina de representación en Dubái, ubicada en la sede de la Cámara de Dubái.

El objetivo principal este acuerdo es respaldar los esfuerzos realizados por parte de Costa Rica y de los Emiratos Árabes Unidos para fortalecer la cooperación bilateral y facilitar el comercio y los flujos de inversión. Además, esta acción permitirá a las comunidades empresariales en Costa Rica expandir su huella global aprovechando la posición estratégica de Dubái para acceder a los mercados de Medio Oriente, África y Asia.

Por lo tanto, es mediante este memorando que fue posible la apertura de la oficina de representación de Costa Rica en Dubái, convirtiéndose en un desarrollo positivo que servirá de puente y permitirá a las empresas en Costa Rica y otras naciones de América Latina beneficiarse de las ventajas competitivas que ofrece Dubái, y así impulsar sus respectivos comercios con otras partes del mundo.

Es decir, que la diplomacia económica, permitió crear espacios activos para la promoción de Costa Rica y nuestros productos y servicios en el centro más dinámico de Medio Oriente, que sirve a Asia y África, y dentro de una de las Cámaras más eficientes y profesionales del mundo, por ende con este acuerdo, Costa Rica está creando una plataforma que servirá al sector privado de ambas naciones para generar riqueza y progreso material, brindando buenos y mejores empleos y prosperidad para todos los involucrados.

Memorando de entendimiento sobre consultas políticas entre la Republica de Costa Rica y el Reino de Arabia Saudita (Ministerio de Relaciones Exteriores, 1 de marzo de 2018)

El ministro de Relaciones Exteriores árabe saudí, Adel bin Ahmed al Jubeir, y el entonces ministro de Relaciones Exteriores costarricense, Manuel A. González Sanz, firmaron el Memorando de entendimiento sobre consultas políticas entre la República de Costa Rica y el Reino de Arabia Saudita.

El respectivo memorando tiene como objetivo estrechar los asuntos bilaterales; dado que el ministro saudí externó el interés de su país por establecer una Embajada en Costa Rica, para promover el comercio y la inversión entre ambas naciones.

Además, para Costa Rica es una oportunidad única en cuanto a los temas de conectividad, dado que para los saudíes la posibilidad de mejorar la conectividad con América Latina y, en especial, con Costa Rica, como punto clave en esta iniciativa, es fundamental. Se espera que las aerolíneas sauditas, sobre todo de carga, puedan transportar productos agrícolas frescos; que por su carácter perecedero son difíciles de trasladar.

Asimismo, es una realidad que la política de economía verde y la iniciativa Costa Rica Green Hope, es atractiva para la mayoría de los países de la región, y en esta ocasión Arabia Saudita no es la excepción. Por lo tanto, se analiza por parte de los saudíes la posibilidad de enviar una misión exploratoria para estudiar con el Ministerio de Ambiente y Energía sobre este particular.

Por otro lado, el ministro de Relaciones Exteriores árabe saudí, Adel bin Ahmed al Jubeir, confirmó su deseo para promover las inversiones sauditas y la contratación de los servicios del Instituto Costarricense de Electricidad para desarrollar geotermia y otras fuentes energéticas.

Memorando de Entendimiento entre el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) y la Abu Dabi Future Energy Company (Masdar) para el intercambio de conocimientos técnicos y experiencia en proyectos de energía renovable (Ministerio de Relaciones Exteriores, 23 de abril de 2018)

Como parte de los esfuerzos de diplomacia económica, la proyección y la acción exterior para abrir nuevos nichos de mercado impulsados por el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto; el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE) y la Abu Dabi Future Energy Company (Masdar) permitieron firmar un memorando de Entendimiento que permitirá el intercambio de conocimientos técnicos y experiencia en proyectos de energía renovable. En el cual se busca

promover la colaboración en la tecnología solar fotovoltaica flotante (PV), la tecnología de las "ciudades inteligentes", generación de energía a escala de utilidad y fuera de la red, y el almacenamiento de batería.

Asimismo, las dos compañías también esperan ofrecer servicios de asesoramiento a otros países de América Latina y el Caribe sobre diversificación energética. El ICE tendrá potencialmente acceso en la modalidad de cooperación triangular a fondos destinados a países de CARICOM y poblaciones afrodescendientes por más de 50 millones de dólares. Este Acuerdo lo firmaron el Director Ejecutivo de Masdar, Mohamed Jameel Al Ramahi, y la directora del ICE y miembro del Consejo Ejecutivo, Eugenia Gutiérrez.

Cabe señalar que este es otro memorando que traduce la intensa relación bajo el concepto de diplomacia económica que se ha logrado con los Emiratos Árabes Unidos desde la primera visita de Su Alteza, el jeque emiratí Abdullah bin Zayed Al Nahyan, a Costa Rica, en 2016.

Los Emiratos Árabes Unidos, al igual que Costa Rica, han sido pioneros de energía renovable. Por lo tanto, es evidente que las sinergias entre ambos países tienen el potencial de generar varias oportunidades prometedoras de energía limpia, tanto en el Medio Oriente como en América Latina y el Caribe, regiones que experimentan una demanda en rápido crecimiento de energía doméstica, pero también el surgimiento de un sector robusto y comercialmente viable de energía renovable.

2.11.9.2 Resultados tangibles en los Emiratos Árabes Unidos durante la Administración Solís Rivera (2014 – 2018)

El 25 de mayo de 2018, como parte del acercamiento estratégico para explorar nuevos negocios y tecnologías que permitan capitalizar modelos electrónicos sostenibles, el Instituto MASDAR, del Emirato de Abu Dabi, Emiratos Árabes Unidos, y el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE), buscan la manera de asesorar, proponer y acompañar en la implementación de modelos eléctricos, lo cual podría significar un encadenamiento de servicios conjunto relacionado con proyectos de generación con fuentes renovables.

De acuerdo con el Ministerio de Relaciones Exteriores (25 de mayo de 2018), se impulsan proyectos como paneles solares flotantes, ciudades inteligentes, desalinización, servicios no regulados de electricidad y almacenamiento de baterías, figuran entre los proyectos que podrían

integrar una matriz conjunta para desarrollar. De acuerdo con el Ministerio de Relaciones Exteriores (25 de mayo de 2018):

La vicepresidenta y ex canciller de la República, Epsy Campbell, manifestó:

El desarrollo de una alianza estratégica en energías renovables y la incursión global en general y en beneficio de terceros actores con quienes Costa Rica desea potenciar una relación más estrecha, en particular, caso del CARICOM y de África, va en sintonía con nuestra política interna de armonizar la acción diplomática, la cooperación al desarrollo y el desarrollo amigable con el ambiente, por lo que nos complace ver resultados tangibles en este importante ámbito entre Emiratos Árabes Unidos y Costa Rica. (párr.4)

Cabe señalar que MASDAR es uno de los propulsores del fondo financiero (IRENA-ADFD)-Fondo de Desarrollo de Abu Dabi, en sus siglas en inglés, para el Caribe. Asimismo, el Director Corporativo de Electricidad del ICE, Luis Pacheco, manifestó que "el trabajo conjunto con MASDAR abre la posibilidad de convertir al ICE en un socio potencial, como ejecutor de proyectos, en alineamiento con la estrategia del desarrollo de negocios y servicios del ICE".

El 18 de junio de 2018, Costa Rica se vuelve miembro pleno de la Agencia Internacional de Energía Renovable (IRENA), la ex canciller Campbell afirmó (Ministerio de Relaciones Exteriores, 25 de mayo de 2018):

Me satisface que con esta incorporación avancemos en el camino hacia el impulso de la diplomacia ambiental y el proceso de descarbonización para la economía verde sostenible, haciendo posible la cooperación y las sinergias en ambas vías que nos permitan contribuir al desarrollo.

Es importante mencionar que el IRENA es una organización intergubernamental, con sede en Abu Dabi, capital de Emiratos Árabes Unidos, que apoya a los países en su transición hacia un futuro de energía sostenible y sirve como la principal plataforma mundial para la cooperación internacional.

Asimismo, es un centro de excelencia y un depositario de políticas, tecnología, herramientas, recursos financieros e información sobre energías renovables. Dado el prestigio internacional de Costa Rica en materia de energías renovables, al ser uno de los pocos países en el mundo que cuenta con una matriz energética cercana al cien por cien, la incorporación del país era un hecho altamente esperado por la Asamblea y el Directorio de esta agencia, por lo que ya se tiene establecido que Costa Rica participe como receptor y oferente de cooperación técnica,

coordinadas por el Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, el Ministerio de Ambiente y Energía y el Instituto Costarricense de Electricidad (ICE). De acuerdo con el Ministerio de Relaciones Exteriores (18 de junio de 2018):

En el plano bilateral entre Costa Rica y Emiratos Árabes Unidos, la incorporación en IRENA le abrirá un campo de acción más al ICE en su alianza estratégica con Masdar, la compañía de energías renovables del Emirato de Abu Dabi, al hacer viable su acceso a fondos destinados a IRENA para gestionar cooperación triangular hacia terceros estados. (párr.9)

Cabe señalar que el IRENA promueve la adopción generalizada y el uso sostenible de todas las formas de energía renovable, incluyendo bioenergía, geotermia, energía hidroeléctrica, oceánica, solar y eólica, la seguridad energética y la baja emisión de carbono combinadas con crecimiento y desarrollo económico y social.

Por otro lado, el 31 de agosto de 2018 los Emiratos Árabes Unidos confirman que abrirán una Embajada residente en Costa Rica, tras la presentación de las Cartas Credenciales por parte de Juma Rashed Khamis Al-Rumaithi, al presidente de la República, Carlos Alvarado Quesada.

Como objetivo primordial, esta sede diplomática se abocará a planificar con las Direcciones de la Cancillería y de otros ministerios un plan de trabajo bilateral enfocado hacia la cooperación en sus diversas modalidades, así como a identificar de potenciales inversiones y en la promoción del comercio en ambas vías.

Por lo tanto, este escenario genera posibles vías para fortalecer y expandir los vínculos horizontalmente, a través de los diferentes ámbitos de la relación, sobre un alineamiento entre la política exterior y el desarrollo nacional.

Es importante reiterar que Costa Rica y Emiratos Árabes Unidos, a partir de la visita en febrero del 2016 del jeque Abdullah bin Zayed Al-Nahyan, ministro de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional, los vínculos se fortalecieron y se establecieron las bases sólidas para una fluida relación bilateral.

Ejemplo de ello es que ambos estados han suscrito gran variedad de instrumentos internacionales de diversa índole en ese lapso, entre ellos: un Acuerdo de promoción y protección de inversiones, un Acuerdo para evitar la doble imposición y un Acuerdo de transporte aéreo, sendos Memorandos de Entendimiento de consultas políticas, de cooperación educativa, científica

y de investigación entre la Universidad de Costa Rica, la Universidad América de Sharjah y la Universidad Nacional, entre otros.

El 7 de septiembre de 2018, el Consejo Técnico de Aviación Civil de Costa Rica aprobó la solicitud de las líneas aéreas Emirates Airlines y Jetblue Airways para la operación de vuelos bajo la figura de código compartido entre San José y Dubái, vía puntos en Estados Unidos.

La figura de código compartido consiste en un acuerdo de cooperación en el que una empresa aérea se asocia a otra para poder llegar a otros destinos, a los cuales no tiene acceso directo en determinado momento.

El código compartido solicitado por las empresas a la Dirección General de Aviación Civil incluye todos los destinos de JetBlue hacia Costa Rica, que corresponden a las rutas Orlando-San José-Orlando, Nueva York-Liberia-Nueva York y Fort Lauderdale-San José-Fort Lauderdale. El Ministerio de Relaciones Exteriores (24 de setiembre de 2018) indica que:

El 24 de septiembre de 2018, la vicecanciller de la República, Lorena Aguilar, el viceministro de Agricultura, Bernardo Jaén y el Embajador de Emiratos Árabes Unidos en Costa Rica, Juma Al-Rumaithi, inauguraron en el Ministerio de Agricultura, el primer taller sobre el mercado y técnicas de producción *halal*, a fin de fomentar las capacidades del sector privado costarricense en exportar sus productos con la certificación *halal*, que posibiliten su acceso al mercado islámico, uno de los más importantes del mundo, con un giro anual de 3 mil millones de dólares. (párr.1)

Nuevamente, como parte de los esfuerzos en diplomacia económica, desarrollados por la Embajada de Costa Rica en Emiratos Árabes Unidos, el Secretario General del Foro Internacional de Acreditación Halal (IHAF), con sede en el Emirato de Dubái, Dr. Mohammed Badri y su equipo, viajaron a Costa Rica para apoyar al sector exportador con los requerimientos, desde un ámbito técnico para la obtención de la certificación *halal*. El vicecanciller Aguilar (Ministerio de Relaciones Exteriores (24 de setiembre de 2018) dijo:

Me complace ver como Costa Rica va ensanchando sus posibilidades de potenciar negocios e inversión, fortaleciendo sus capacidades de aplicar los usos y requisitos *halal* en una serie de productos para el mercado árabe e islámico en general. La diplomacia económica es un facilitador y hoy hemos precisamente abierto una importante oportunidad de ampliar horizontes económicos para las y los costarricenses.

El Secretario General, Dr. Mohammed Badri, indicó.

“Costa Rica tiene el potencial técnico en SENASA para lograr convertirse en certificador en materia agroindustrial y apoyar a los productores a lograr la certificación para exportar sus productos. El IHAF trabajará con el Ministerio de Agricultura costarricense para su implementación. *Halal* representa, asimismo, un mercado potencial en el sector turístico, en cosméticos y en otra serie de industrias que esperamos poder apoyar en Costa Rica”. (párr.3)

El 17 de enero de 2019, Costa Rica abrió la Oficina de Promoción en la Cámara de Comercio e Industria de Dubái, acontecimiento que potenciará los intercambios entre el país y los Emiratos Árabes Unidos.

Dicha apertura es una realidad tras la firma de un Memorando de Entendimiento entre la Cancillería de Costa Rica y la Cámara emiratí en 2017.

Cabe señalar que Costa Rica es el único país latinoamericano que cuenta con una oficina de Promoción dentro de la Cámara y será operada por la Promotora de Comercio Exterior con el apoyo de la Embajada de Costa Rica en Abu Dabi.

Visita oficial a los Emiratos Árabes Unidos de la vicepresidenta de la República, Epsy Campbell Barr.

El 11 de febrero de 2019, Costa Rica fue el único invitado especial de América Latina y el Caribe durante la VII Cumbre Mundial de Gobiernos 2019 que organizan los Emiratos Árabes Unidos. La delegación costarricense, liderada por la vicepresidenta Epsy Campbell, intervino en la sesión inaugural de la Cumbre y en el panel dedicado exclusivamente al intercambio de sus mejores prácticas, su compromiso con la sostenibilidad, la promoción del empoderamiento de la mujer, los avances en inteligencia artificial, y los logros y desafíos del país respecto al cambio climático.

En dicho panel participaron la señora Pilar Garrido González, ministra de Planificación Nacional y Política Económica, la señora Lorena Aguilar Revelo, viceministra de Relaciones Exteriores y Culto, el señor Román Macaya, presidente ejecutivo de la Caja Costarricense del Seguro Social y el señor Felipe Carazo, presidente ejecutivo de Fundecor.

La vicescanciller Aguilar Revelo centró su intervención en los retos que enfrenta el país y el mundo entero ante las inminentes consecuencias del aumento en la temperatura global y las respuestas que ofrecen países ambiciosos como Costa Rica.

En este contexto, la vicescanciller resaltó los alcances del Plan Nacional de Descarbonización de la Economía y las transformaciones profundas que espera alcanzar el país en su sociedad, forma de transporte, producción y la cultura de los costarricenses.

Asimismo, la señora Aguilar mantuvo reuniones con las más altas autoridades emiratíes, incluyendo al Jeque Mohammed bin Rachid Al Maktoum, vicepresidente y primer ministro y Emir de Dubái, Jeque Mohammed Al Nahyan, Príncipe Heredero de Abu Dhabi, señor Thani bin Ahmed Zeyoudi, ministro de Ambiente y Cambio Climático.

Como parte de los compromisos alcanzados, Costa Rica, en conjunto con los Emiratos Árabes Unidos y varias organizaciones internacionales, esperan organizar varios eventos de alto nivel durante la PreCOP de Cambio Climático que organizará el país a finales de este año.

Cabe señalar que la delegación costarricense aprovechó esta valiosa oportunidad para presentar parte de su catálogo de proyectos e inversiones, enfatizar la cooperación financiera en materia de salud, comercio exterior, desarrollo sostenible, cambio climático y congratularse por el rápido avance y fortalecimiento de la relación bilateral gracias al incansable trabajo de la Embajada de Costa Rica en ese país.

Un día después, el 12 de febrero de 2019, y en el marco de la VII Cumbre Mundial de Gobiernos 2019, el Gobierno de Costa Rica recibe la confirmación de interés por parte de Emiratos Árabes Unidos para avanzar en una propuesta de inversión financiera y cooperación en materia de infraestructura hospitalaria.

La vicepresidenta Campbell indicó:

“Me siento muy congratulada por la respuesta y el respaldo político respecto a la inversión financiera y el apoyo en temas de salud que Emiratos Árabes Unidos valora para Costa Rica. Nuestra participación en la Cumbre Mundial de Gobiernos fue una posibilidad para reafirmar las relaciones diplomáticas entre ambos países y la alianza estratégica que hemos construido juntos”.

Por su parte, la ministra Garrido afirmó que existe una real posibilidad de que una misión emiratí arribe a Costa Rica para definir las posibilidades de inversión financiera. Teniendo en consideración que el Gobierno de los Emiratos Árabes Unidos ha mostrado su interés por apoyar a Costa Rica en su proceso de estabilización de las finanzas públicas y la reactivación económica, particularmente mediante inversión financiera.

Asimismo, el sector privado emiratí está en conversaciones con el Gobierno de Costa Rica para establecer alianzas público-privadas en infraestructura portuaria para las regiones Pacífico Central y Brunca.

Otro suceso destacable durante la visita, en relación con el presidente ejecutivo de CCSS, quien hizo entrega de una propuesta de infraestructura hospitalaria al ministro de Relaciones Exteriores y Cooperación Internacional, Sheik Abdullah bin Zayed Al Nahyan.

La delegación costarricense sostuvo, además, reuniones bilaterales con el vicepresidente, primer ministro de Emiratos Árabes Unidos y emir de Dubai, Sheik Mohammed bin Rashid Al Maktoum; y con el viceprimer ministro, ministro de Asuntos Presidenciales y presidente del Fondo de Abu Dhabi para el Desarrollo, Sheik Mansour bin Zayed Al-Nahyan.

Cabe mencionar que la vicepresidenta Campbell destacó durante su discurso el modelo de desarrollo sostenible e inclusión social de Costa Rica, e invitó al mundo a “remodelar el modelo de gobiernos del futuro”.

Posterior a la visita oficial de la vicepresidenta de la República, Epsy Campbell Barr, a los Emiratos Árabes Unidos.

Acontecimientos destacados de la visita:

Después de la exitosa visita de la vicepresidenta, Epsy Campbell, expresa González (11 de febrero de 2019): el Gobierno de los Emiratos Árabes Unidos enviará una misión técnica a Costa Rica para valorar opciones de inversión y cooperación que alivianen las finanzas públicas del país. También se afinarán detalles para la participación emiratí en proyectos del Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública (PNDIP) 2019-2022 para ejecutarse en la modalidad de alianzas público-privadas.

Como parte de la misión técnica, se espera la participación de representantes de DP World (Dubai Ports World, un *holding* propiedad del emirato de Dubái), una compañía a la cual Costa Rica ha presentado opciones de alianzas público-privadas para el desarrollo de los muelles de Golfito, Puntarenas y otros desarrollos portuarios planificados en Limón. De acuerdo con el Ministerio de Relaciones Exteriores (15 de febrero de 2019):

El jeque Mansour bin Zayed Al-Nahyan, de la familia gobernante de Abu Dabi, mencionó. “Emiratos Árabes reconoce el potencial de Costa Rica como hub de inversión emiratí para toda la región”. Por otro lado, la ministra de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), María del Pilar Garrido Gonzalo quien acudió a la Cumbre Mundial, señaló.

“Nuestro anfitrión es un socio estratégico para mejorar el perfil de deuda del país, para quitarle presión al mercado interno y dinamizar la economía nacional mediante la inversión pública y privada en proyectos estratégicos del PNDIP”. (párr.1)

En virtud de lo mencionado, se firma el Memorando de Entendimiento entre el Ministerio de Planificación Nacional de Costa Rica y el Ministerio de Asuntos del Gabinete y del Futuro de Emiratos Árabes Unidos, así como el Memorando de Entendimiento entre el Ministerio de Ciencia, Tecnología y Telecomunicaciones de Costa Rica y el Ministerio de Inteligencia Artificial.

Por consiguiente, la visita de la delegación costarricense a la cumbre reafirma el liderazgo nacional en materia de conservación y protección ambiental, sostenibilidad, cambio climático y bienestar ciudadano, que a la postre fueron los méritos que pesaron para elegir a nuestro país como uno de los tres dedicados de la Cumbre.

Adicionalmente, la actividad dio pie a sostener reuniones bilaterales con las más altas autoridades de Emiratos Árabes Unidos y con representantes de organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

La ministra, María del Pilar Garrido, dijo (Ministerio de Relaciones Exteriores, 15 de febrero de 2018):

Estamos muy honrados de haber participado en esta cumbre. Nuestro principal aporte a la actividad fue compartir nuestra tradición democrática, estabilidad política, como país de paz que ha forjado el desarrollo sostenible y que tiene ambiciosos retos a futuro como consolidar una economía descarbonizada, innovadora e inclusiva. (Párr.1)

En cuanto a la nueva Oficina de Promoción, se reafirma el deseo de reforzar los vínculos comerciales bilaterales e identificar oportunidades de las cuales el sector comercial costarricense pueda beneficiarse, al tiempo que se impulsa el crecimiento económico y el empleo.

El 13 de marzo de 2019, el rector del Instituto Tecnológico de Costa Rica (TEC), Julio Calvo, y el vicepresidente de la Universidad Zayed, Reyadh Al Mehaideb, suscribieron, en Abu Dabi, un Memorando de Entendimiento que amplía la red de acuerdos de cooperación entre universidades nacionales y emiratíes. De acuerdo con el Ministerio de Relaciones Exteriores (13 de marzo de 2019):

La Universidad de Costa Rica, la Universidad Nacional y el TEC, ha firmado tres, memorandos la Universidad Americana de Sharjah. Sin duda el trabajo de la Embajada de

Costa Rica en Emiratos Árabes Unidos brindado el apoyo para que dichos convenios sean una realidad. (párr.2)

Entre los ámbitos de cooperación acordados, está el intercambio de profesores y estudiantes para propósitos de investigación, la organización de investigaciones en materia educativa y cultural, así como el de trabajos mutuos en materia científica, desarrollados por los centros especializados de cada una de estas universidades, y la gestión conjunta en materia de sostenibilidad medio ambiental, entre otros.

El 08 de abril de 2019, la aplicación del Ente Costarricense de Acreditación (ECA) ha sido aceptada por parte de la Junta Directiva del Foro Internacional de Acreditación Halal (IHAF). Se trata del primero de tres pasos para que los productos costarricenses puedan obtener la certificación y posterior Acreditación Halal y así ingresar al mercado del mundo islámico, el cual genera \$1.24 trillones de dólares al año en productos alimenticios.

Es decir, la Certificación Halal no solo creará una apertura más extensa a los productos costarricenses, sino que también permitirá que tengan un sello de calidad aceptado en el mercado europeo y de Asia del Este, donde existe un importante segmento de población que consume estos productos.

La aceptación del ECA fue notificada por la señora Farah Al-Zarooni, funcionaria del Foro Internacional de Acreditación Halal (IHAF), al embajador de Costa Rica en Emiratos Árabes Unidos, Francisco Chacón. Dice el Ministerio de Relaciones Exteriores (8 de abril de 2019) que el embajador Chacón señaló:

“Se trata de un logro, que marca un hito en la apertura de nuevos horizontes para las exportaciones costarricenses, y ha sido posible, mediante un trabajo conjunto en equipo de los ministerios de Relaciones Exteriores, Comercio Exterior (COMEX) y Agricultura y Ganadería (MAG), así como el Servicio de Servicio Nacional de Salud Animal (SENASA), la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) y el Ente Costarricense de Acreditación (ECA)”.

Luego de la aceptación de la solicitud de la membresía de ECA en la Junta Directiva de IHAF, el paso siguiente del proceso es la oficialización de ECA como ente acreditador de Certificaciones Halal en Costa Rica, y que deberá ser seguida por la firma de un memorando de entendimiento entre IHAF y el MAG, para que el SENASA se convierta en Ente Certificador en materia agropecuaria.

2.11.10 Mercado de EAU y comportamiento del consumidor

Como indica la Red de Oficinas Económicas y Comerciales de España en el exterior, la situación geográfica y la estabilidad política de EAU ha convertido al país en un puerto comercial en donde llega gran cantidad de mercancías, las cuales son redistribuidas a otros países o lugares dentro del mismo país, lo cual crea grandes beneficios, ya que se genera un gran volumen de negocios con un bajo riesgo. Sumado a lo anterior, hay que tomar en cuenta su particular régimen económico y fiscal, en donde en el año 2018 se empezó a trabajar el IVA con la generalidad de que las empresas no están sujetas a impuesto de sociedades, lo que es un incentivo para las mismas.

Desde el año 2015 los precios del petróleo han experimentado una baja en los precios, como lo comentaron en el Foro sobre la Industria Petrolera en Dubái, en enero del 2015; esto ha llevado al país a una desaceleración económica, por lo que han iniciado una estrategia de diversificación de su economía, en la que el crudo pasaría de representar un 30% del PIB a un 20% en 2030. Dentro de la diversificación que se está presentando hay una serie de sectores implicados: la apuesta por la digitalización, la innovación aplicada, el turismo, la sanidad, la sostenibilidad energética y la educación son parte de esa estrategia.

Emiratos Árabes es por hoy un mercado bastante complicado, donde para poder hacer negocios se requiere cumplir con cierta diplomacia y perseverancia, en donde no puede operar un negocio de forma fácil y para que se le otorgue la licencia comercial para poder operar se debe contar con un socio local. La competencia en precio entre sectores maduros es muy alta. En los últimos años el país ha optado por políticas proteccionistas de emiratización (contratación de emiratíes) y la producción local para acceder a contratos públicos. (OPEP 2015)

A pesar de lo negativo que en ocasiones se pueda decir, EAU es un país que se encuentra entre los 27 principales exportadores y los 20 principales importadores de mercancías a nivel mundial, situación que lo ha convertido en un mercado muy dinámico, en cuanto a lo que se refiere al comercio internacional. Las empresas de capital extranjero, se suelen localizar en las Zonas Francas que ofrecen los Emiratos Árabes Unidos, donde existen grandes ventajas fiscales. Se debe tomar muy en consideración que cualquier empresa que se quiera establecer como hacedora de negocios en EAU debe considerar las estrategias de negociación de los musulmanes, basadas en la cercanía, la confianza y el conocimiento de la cultura propia. En su

mayoría, las grandes empresas están conformadas por familias enteras en donde los hijos van heredando los negocios.

El mercado de EAU se considera muy prometedor y presenta un gran potencial, se compone principalmente de una población joven, en donde el 84% de la población tiene entre 15 y 64 años, cuentan con una elevada renta per cápita, la cual genera riqueza y un alto poder adquisitivo. Es un mercado muy diversificado, en donde más del 80% de la población total es extranjera, dando diversificación de gustos y preferencias entre los consumidores, por haber entre ellos diferentes nacionalidades, culturas y hábitos de consumo.

Los consumidores de EAU son, por lo general, poco sensibles a los precios de los productos, les gusta identificar la calidad de un producto basado en su precio, no es que los consumidores no son exigentes en sus compras, sino que ellos quieren ir un poco más allá y no basarse solo en el precio de los productos, por ello buscan tener un contacto más real con los productos y que se les ofrezca un servicio post-venta. También hay que considerar que por la gran diversidad de consumidores que existe en el país puede que se dé una desigualdad en el poder adquisitivo y, por tanto, el comportamiento de compra del consumidor puede variar. La empresa Icontainers (2017) expresa que:

Dentro de las costumbres de compra de los consumidores de Emiratos Árabes se puede decir que se destacan las siguientes:

- **Marcas:** Son consumidores de productos de alta calidad y las marcas les proporcionan estatus y distinción.
- **Compradores sociales:** comprar tiene un significado social entre los árabes. Prestan menos atención a las características específicas del producto y se centran más en cuál de sus amigos o familiar le recomendó o quién de estos ha tenido una buena experiencia con ello.
- **Imagen y prestigio:** los símbolos de estatus son importantes. Normalmente, una marca o un símbolo de status debe haberse establecido ya en el mercado árabe antes de convertirse en un símbolo de prestigio para ellos.
- **Olvidan lo práctico:** en Emiratos Árabes Unidos los consumidores hacen compras basadas en factores que no tienen nada que ver con lo práctico, sino con el status y lo que el producto representa para ellos.

- **Moda:** la moda es un sector en alza y extremadamente popular en Emiratos Árabes Unidos. Hay infinidad de revistas, portales online, blogs y fórums que siguen las tendencias muy de cerca.

- **Influencia de redes sociales:** la influencia de las redes sociales y de occidente es muy fuerte y es algo a tener en cuenta, a veces desde fuera se tiene una percepción equivocada de que esta sociedad es más conservadora de lo que realmente es.

- **Religión e idioma:** la religión es una parte muy importante de la vida diaria. Las empresas deben considerar si están haciendo todo lo posible para respetar y honrar a las personas y familias más conservadoras y debería hacerse preguntas del tipo ¿su empresa ofrece opciones para los musulmanes más conservadores? ¿son sus anuncios y su publicidad respetuosos con las áreas más conservadores de la sociedad? ¿ofrecen descuentos especiales durante las fiestas religiosas como el Ramadán? En la misma línea, no hay que olvidarse del idioma. Los árabes tienden a comprar a las compañías que hablan su idioma. (parr.1)

En un estudio realizado por PROCOMER (2019), llamado Mercado de alimentos frescos y procesados en Emiratos Árabes Unidos, señalan un listado de productos costarricenses que podrían abrirse campo en el mercado de Emiratos Árabes Unidos, entre ellos se pueden citar: café, *snacks* dulces, agua, frutas procesadas, así como salsas y preparaciones.

Emiratos Árabes Unidos es un mercado estratégico para Costa Rica porque, además de su alto poder adquisitivo, funciona como plataforma para el comercio con Medio Oriente y Norte de África, es decir, funciona como un centro de reexportaciones hacia la región, con un crecimiento promedio de 12% entre el 2008 y 2017. Por esta razón, en PROCOMER seguimos estudiando el mercado y participando activamente en actividades de promoción comercial, como la reciente feria de alimentos Gulfood Dubái, donde seis empresas nacionales tuvieron la oportunidad de asistir”, afirmó Marta Esquivel, Directora de Inteligencia Comercial de PROCOMER.

Para este análisis PROCOMER (2019) se basó en estudios de oferta y demanda de productos en el sector y con ello lograron destacar seis categorías o productos con potencial:

- Frutas frescas: en esta categoría existen cuatro oportunidades concretas:

- Frutas exóticas distintas a las ofrecidas por países del sureste asiático, dirigidas a segmentos de mediano-alto ingreso.
- Hay ventanas de oportunidad ante escasez de oferta del sureste asiático por problemas de clima.
- Frutas orgánicas tienen cada vez más demanda y sus precios pueden duplicar a las convencionales.
- Piña y banano (tanto convencional y orgánico), lo cual evidencia la importancia de continuar con el posicionamiento en el mercado.
- Café: en grano, molido o instantáneo, para su venta en supermercados y cafeterías de especialidad. Es importante para el consumidor emiratí el origen y certificaciones (por ejemplo, orgánico y Fairtrade), así como marcas privadas.
- *Snacks* dulces: en esta categoría se detectaron oportunidades para cuatro productos:
 - Galletas dirigidas al mercado *premium*, que tengan enfoque en libres de azúcares o gluten y funcionales.
 - Frutas secas como piña convencional u orgánica principalmente, cuyos envíos sean a granel o bajo formato de marca privada.
 - Chocolate oscuro para el mercado *premium*, con certificaciones como orgánicas y Fairtrade, o bien con sabores de frutas tropicales.
 - Confitería enfocada en el segmento *premium*, y productos libres de azúcar.
- Agua: enriquecidas y también dirigida al segmento *premium* dirigido a un consumidor de mediano-alto ingreso con una alta relevancia en el envase.
- Frutas procesadas: en esta categoría se encontró opciones para:
 - Jugos, purés y concentrados como insumo para la producción, industrial local o regional.
 - Congelados de piña u otras frutas tropicales (papaya o mango).
 - En conserva como piña enlatada y palmito.
 - Salsas y preparaciones: alto consumo de salsas picantes, libres de aditivos, sabores que combinen frutas tropicales y venta bajo esquema de marcas privadas. (párr.15)

También, PROCOMER (2019) señaló que las empresas o industrias costarricenses tienen que tener en cuenta los siguientes puntos para lanzar un negocio en EAU:

- Buscar el apoyo de un buen importador o distribuidor, que cuente con licencia comercial en vigor, experiencia en el mercado, un adecuado grado de implantación territorial y red de contactos.
- Certificación Halal: es indispensable solamente para productos derivados de la lista de alimentos ilícitos según la Sharia (Ley Islámica).
- Contar con certificaciones de calidad solicitadas por la Unión Europea y EEUU aportan valor (por ejemplo: Global Gap, HACCP, ISO, FSSC 22000, entre otras).
- Es un mercado complejo, en el cual la empresa debe realizar inversión para el posicionamiento del producto y marca, así como la búsqueda del establecimiento de una relación sólida, de cercanía con los agentes comerciales que se traducen en visitas al país, participación en ferias y constancia en el seguimiento de los negocios.
- Visión para construir una relación de largo plazo y estratégica: esto empieza por conocer su cultura, especialmente en el ámbito de la negociación que habitualmente se enfoca en la búsqueda de precios bajos; conocer los gustos y preferencias de su población (como el enfoque en productos naturales) y, por último, dar seguimiento a las negociaciones como señal de interés por el beneficio mutuo. El aporte de referencias de proyectos o actividades en otros países árabes genera mayor confianza con los potenciales compradores.
- Debe reconfirmar con el importador/distribuidor los requisitos de ingreso, especialmente en relación con certificaciones, ya que los requisitos pueden variar en cada emirato.
- Aportar por la diferenciación como certificaciones, productos innovadores y enfocados en el mercado de *premium*, ya que la competencia por precios con países cercanos es alta. (párr.16)

En la actualidad, Costa Rica tiene relaciones comerciales con países del medio oriente, entre ellos se encuentra Emiratos Árabes; como puede observarse en el cuadro abajo detallado, Costa Rica tiene mucha oportunidad de crecimiento en la zona:

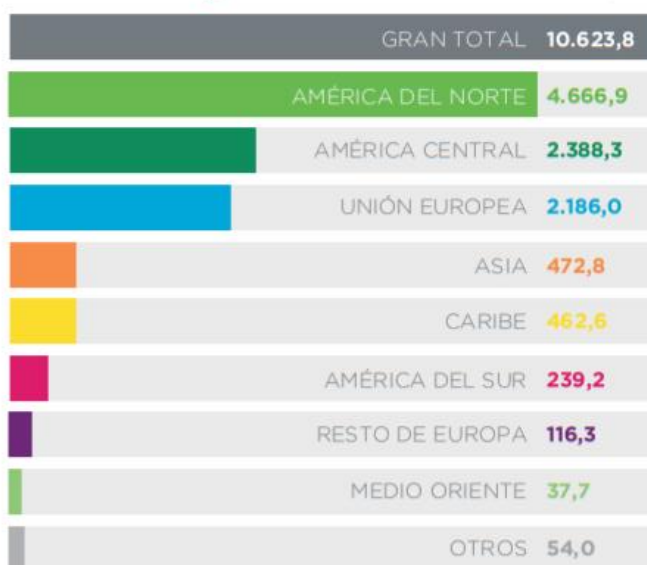
Exportaciones de Costa Rica a Medio Oriente					
Cifras en millones de dólares					
	2013	2014	2015	2016	2017

Irak	0	0	0	4.4	9.7
Israel	6.2	5.9	8.2	8.5	13.1
Emiratos Árabes Unidos	5.0	5.4	2.6	2.3	3.6
Otros	34.3	20.3	19.1	13.9	11.3

Fuente: PROCOMER. Estudio de Estadísticas 2017 de Ministerio de Comercio Exterior

PRINCIPALES REGIONES DE DESTINO

| PARTICIPACIÓN DEL VALOR EXPORTADO



Fuente: PROCOMER. Estudio de Estadísticas 2017 de Ministerio de Comercio Exterior

Como puede observarse en el cuadro citado, Costa Rica tiene una participación de 37.7 millones de dólares, según estudio de PROCOMER del año 2017. Este número refleja que hay una gran oportunidad de desarrollo de la zona.

Según Manuel Avendaño, 2018, en artículo de la Nación, ya hay 51 empresas que están exportando productos a EAU, entre ellas se puede mencionar a Tabacos de Costa Rica y Alimentos Kamuk; estas empresas y las otras están exportando alrededor de 15 productos, entre los que cabe mencionar: banano, café oro, piña seca, cables eléctricos y muebles.

El turismo es otra manera de inversión que pueden realizar los empresarios, en este caso no sería exportar productos sino sería atraer inversión extranjera y promover el turismo.

Según anota Avendaño, hay costarricenses que se están aliando con empresarios de EAU y están realizando proyectos de turismo en ese país, como por ejemplo, hay un proyecto llamado “Toro Verde” el cual consistió en construir el *canopy* más largo del mundo en el emirato Ras Al-Khaimah. Además, están planeando construir restaurantes y hoteles en la zona de Jebel Jais, frontera con Omán.

2.11.11 Normativa Halal para los productos y su importancia en EAU

Ulloa (enero de 2019) señala que *halal* es una palabra árabe que significa "permisible", con su opuesto que es *haram*, “no permitido”, derivado de los principios fundamentales y las enseñanzas del islam (Sharia). Su aplicación, además de los alimentos, es para todos los demás productos que se usan en la vida diaria, que pueden o no ser *halal*, especialmente si contienen ingredientes derivados de la lista de alimentos no permitidos por la Sharia.

Lo anterior se puede interpretar como que el término *halal*, aplicado al orden alimenticio, significa lícito o autorizado para el consumo. Se dice que un producto es *halal* para consumo islámico, siempre y cuando el mismo cumpla con las prerrogativas emanadas de la doctrina islámica.

Cualquier alimento que sea considerado *halal* debe ajustarse totalmente a la normativa islámica dictaminada del Sagrado Corán y la tradición profética: no debe contener ningún ingrediente prohibido ni que haya contacto con los mismos. (ej., no se puede utilizar un mismo elemento para sacrificar un cerdo que una vaca que posteriormente será destinada al consumo de musulmanes).

Puntualmente, la ley Islámica prohíbe los siguientes alimentos:

a) Alimentos de Origen Animal:

- Cerdos, jabalíes y sus derivados.
- Perros, serpientes y monos.
- Animales carnívoros con garras y colmillos.
- Aves de presa.

- Animales dañinos.
- Mulas y burros domésticos.
- Animales venenosos.
- Todo animal permitido que no haya sido sacrificado de acuerdo al rito islámico.

b) Alimentos de origen vegetal:

- Plantas y sustancias estupefacientes utilizadas en forma peligrosa.

c) Bebidas:

- Bebidas alcohólicas.
- Bebidas estupefacientes.

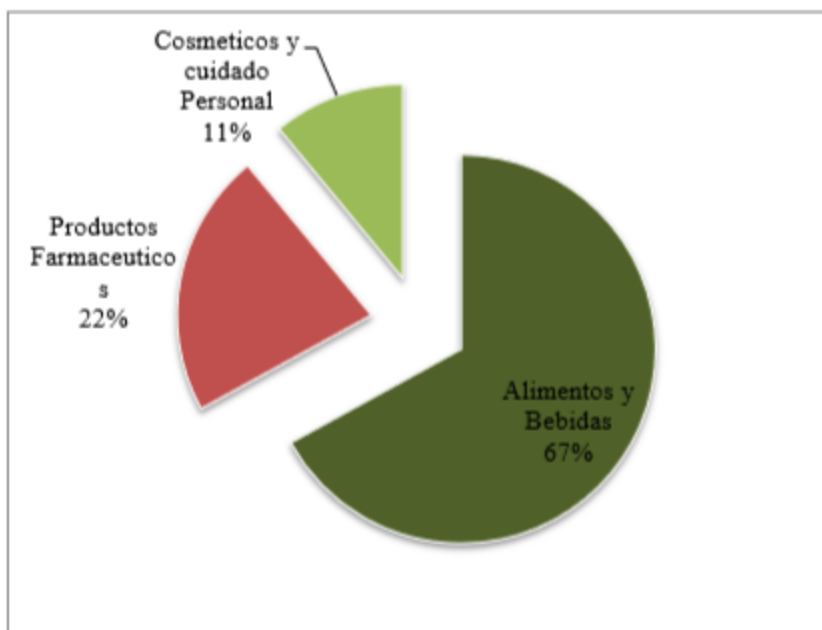
d) Aditivos:

- Aditivos alimentarios que contengan alcoholes, estupefacientes o derivados de animales no permitidos.

Lo anterior, considerando que el islam representa no solo una religión, sino un estilo de vida. Con el fin de ajustarse a los estándares islámicos, todos los musulmanes deben garantizar que sólo se consumen alimentos, bebidas y medicamentos aprobados como *halal*, es por ello que la gran población de musulmanes que cumple con los requisitos *halal* ha producido el aumento de demanda mundial de productos y servicios.

Según un estudio elaborado por la secretaría del World Halal Forum (2010), el mundial de productos *halal* está estimado en 2.3 trillones de dólares (sin incluir sector bancario), de los cuales un 67% o 1.4 trillones de dólares se compone de productos alimentarios y bebidas. Un 22% de este total, es decir, 506 billones de dólares, comprende productos farmacéuticos y 230 billones de dólares, cosméticos y cuidado personal.

Gráfico II: Producto Halal por Sector



Fuente: Elaborado con base en World Halal Forum Post-Event Report. (2010). *State Of The Industry: Market Access & International Trade*.

Dada la estadística anterior, para obtener una visión más clara y detallada del mercado, se le puede dividir en sectores o categorías, todas ellas de productos que cumplan con la Ley Islámica:

- Comidas y bebidas.
- Finanzas, servicios financieros.
- Educación.
- Entretenimiento y productos digitales.
- Turismo y viajes.
- Servicios médicos, farmacéuticos.
- Productos de belleza y moda.

2.11.12 Aspectos logísticos

Proexport de Colombia (2018) manifiesta que EUA cuenta con varios puertos, lo que es lógico, dado que se ha indicado que es un centro comercial a nivel regional:

Emiratos Árabes Unidos cuenta con una infraestructura portuaria de seis puertos, dos situados en Dubai, Mina' Jebel 'Ali y Mina' Rashid; Mina' Zayed en Abu Dhabi; Mina' Saqr en Ra's al Khaymah; Khawr Fakkan en Sharjah y Al Fujairah.

Los principales puertos son: Puerto de Jebel Ali, Puerto Rashid, Puerto de Mina Zayed. Estos puertos conectan directamente la carga con los principales aeropuertos del país, permitiendo su fácil acceso a los diferentes destinos de exportación. (pp.4-5)

Bajo este esquema, también Proexport Colombia (2018) dice que ahí tienen presencia las principales navieras del mundo. Es por eso que está en los primeros países del mundo en cuanto a desempeño logístico, por eso su infraestructura aérea es notable:

Emiratos Árabes Unidos dispone de una red de 42 aeropuertos, de los cuales 25 son pavimentados y 17 están sin pavimentar. Entre los más importantes se encuentran Abu Dhabi International Airport, Dubai International Airport, Fujairah International Airport, Ras Al Khaimah International Airport, Sharjah International Airport y Al Ain International Airport.

Terminal de carga de Dubái. Cuenta con una capacidad total de almacenamiento de mercancías de 7420 toneladas, 35 puertos para importaciones, exportaciones y carga perecedera. Adicionalmente cuenta con secciones especiales para objetos de valor, animales, perecederos explosivos y bienes peligrosos.

Terminal de carga de Fujairah. Ofrece la más alta tecnología en cuanto a Aduanas e inspección de documentos de importación y exportación; su capacidad de almacenamiento y movilización de carga puede ser hasta de 1.000 toneladas. Dentro de los mencionados, se encuentran provistos de equipo suficiente para el cargue y descargue de mercancías, además sus instalaciones tienen la capacidad para el almacenamiento de carga seca, refrigerada y congelada. Estos terminales cuentan con buenas vías de acceso por carretera, lo que facilita el traslado tanto de pasajeros como de carga.

Tienen presencia aerolíneas como Iberia, British Airways, Delta, FEDEX, KLM, y Martinair Cargolux, entre otros. Sin embargo, como se indicó, el mercado de EAU es sofisticado y exigente, y para una empresa sola es difícil ingresar. Como manifiesta Proexport (2018):

La manera habitual de penetrar en el mercado es a través de un agente comercial, que puede asumir tanto las funciones de agente como las de distribuidor.

- Para conseguir una primera entrevista los contactos personales y las referencias son esenciales.
- Las negociaciones en su mayoría se realizan en inglés y en dólares. El desconocimiento del árabe no constituye un impedimento.
- Para mantener relaciones comerciales es esencial el contacto personal: es mejor una visita que una llamada y más efectiva una llamada que un mail.
- Se recomienda conseguir un representante en la región o una persona que visite regularmente los clientes y haga muchas relaciones públicas. La presencia constante es un punto favorable para competir. (p.10)

Eso significa, *per se*, invertir mucho tiempo en mandar un encargado, que tiene que ser una persona especializada en logística y comercio internacional, además de manejar el producto de exportación. En esto es que Procomer tiene que dar el apoyo a los pequeños y medianos productores.

En Costa Rica, por la cantidad exportada y las rutas establecidas a nivel marítimo, los productos parten de APM Terminals, la concesionaria de Puerto Moín en el Caribe. Debe indicarse que la infraestructura de la empresa fue inaugurada en febrero de 2019 y es el proyecto de infraestructura más ambicioso que tiene Costa Rica. De acuerdo con la propia APM Terminals (2020):

La Terminal de Contenedores de Moín (MCT) está construida en una isla artificial frente a la costa caribeña de Costa Rica. Operativo desde febrero de 2019, su objetivo es ser el puerto más eficiente de América Latina y un símbolo de seguridad y progreso, en armonía con el medio ambiente.

La Terminal de Contenedores de Moín cubre alrededor de 80 hectáreas con un muelle de 650 metros y una profundidad de 14.5 metros. El canal de acceso tiene 18 metros de profundidad. Equipada con 29 grúas. (párr2-3)

La revista Summa (28 de febrero de 2019) dice que con la terminal:

Costa Rica se abre paso en el mapa portuario mundial, al conectar Moín con los mercados europeos y asiáticos, lo cual permite el traslado de mercadería en rutas trasatlánticas sin necesidad de hacer transbordos. Al mismo tiempo, la Terminal de Contenedores de Moín

(TCM) fortalecerá la red global de A.P. Moller-Maersk, permitiendo a la compañía atender a sus clientes con servicios integrales de extremo a extremo de transporte y logística.

Además, la TCM posicionará a este país centroamericano como #1 en conectividad, según el Foro Económico Mundial. Costa Rica ocupa hoy el puesto 89, entre 139 países. (párr.2-3)

Esto coincide con lo que han dicho los entrevistados en el punto 4.1, donde indican que las principales rutas desde Costa Rica están establecidas para Europa y Asia, en especial China y otros países cercanos, pero en mucha menor medida para los denominados países árabes, donde se encuentra EUA.

Debe recordarse que, como indica Avendaño (2 de abril de 2018), el 32% de las exportaciones hacia EAU se hacen por vía aérea. Esto se hace partiendo del Aeropuerto Juan Santamaría en Alajuela, donde Cubero (12 de setiembre de 2018) señala que:

Tras la aprobación de un código compartido entre las aerolíneas JetBlue y Emirates para conectar San José con Dubái, Costa Rica se acerca a Oriente Medio, un nicho para la atracción de turismo e inversiones.

Junto a la alianza, el país cuenta con el compromiso de Emirates Holidays, que es la empresa de la aerolínea árabe encargada de promoción de destinos, para incentivar la visitación hacia Costa Rica.

“El vuelo de código compartido entre Emirates y JetBlue es una excelente noticia. Fomenta la conectividad, el turismo en ambas vías, permite nuevas posibilidades de exportación y en general es una buena promoción para Costa Rica en esa parte del mundo”, mencionó Francisco Chacón, embajador de Costa Rica en Emiratos Árabes Unidos. (párr. 1-3)

El Código compartido es un acuerdo de cooperación, en donde una empresa aérea constituye una asociación con otra para poder llegar a determinados destinos a los que no se tiene acceso, en este caso, partiendo del Aeropuerto Juan Santamaría hacia Estados Unidos, y luego de ahí al aeropuerto de Dubái y viceversa.

2.11.13 Empresas Transportistas y Agentes logísticos

Siendo Costa Rica uno de los principales exportadores de la región centroamericana y con una amplia trayectoria en el desarrollo del comercio internacional; se ha logrado consolidar como un punto estratégico en la región para el desarrollo y establecimiento de las más importantes empresas de transporte internacional de carga en el mundo. Dado este contexto dinámico y logístico que representa Costa Rica, existe una buena oferta de empresas transportistas con un servicio directo, o por medio de agentes Freight Forwarders, para el transporte de carga vía marítima o aérea desde Costa Rica hasta los Emiratos Árabes Unidos, dentro de los que pueden citarse, según el modal, a las siguientes empresas (que en su caso han sido resultado de fusiones y otras con una amplia trayectoria en el mercado nacional):

Empresa	Modal	Tipo	Origen Costa Rica	Destino EAU	Tiempo de Tránsito
MSC	Marítimo	Naviera	Puerto Limón	Jebel Ali	35 días
CMA-CGM	Marítimo	Naviera	Puerto Limón	Jebel Ali	26 días
Sea Land	Marítimo	Naviera	Puerto Limón	Jebel Ali	30 días
Hapag Lloyd	Marítimo	Naviera	Puerto Limón	Jebel Ali	35 días
Evergreen	Marítimo	Naviera	Puerto Limón	Jebel Ali	35 días
Hamburg Sud	Marítimo	Naviera	Puerto Limón	Jebel Ali	40 días
DHL	Aéreo	Freight Fowarder	Aeropuerto SJO	Aeropuerto DBX	4 días vía USA
DGF - DHL	Ambos	Freight Fowarder	Todos	Todos	Según modal
DSV	Ambos	Freight Fowarder	Todos	Todos	Según modal
HA Logística	Ambos	Freight Fowarder	Todos	Todos	Según modal
Expeditors	Ambos	Freight Fowarder	Todos	Todos	Según modal
Costa Rica Carriers	Ambos	Freight Fowarder	Todos	Todos	Según modal
Aimi Cargo	Ambos	Freight Fowarder	Todos	Todos	Según modal

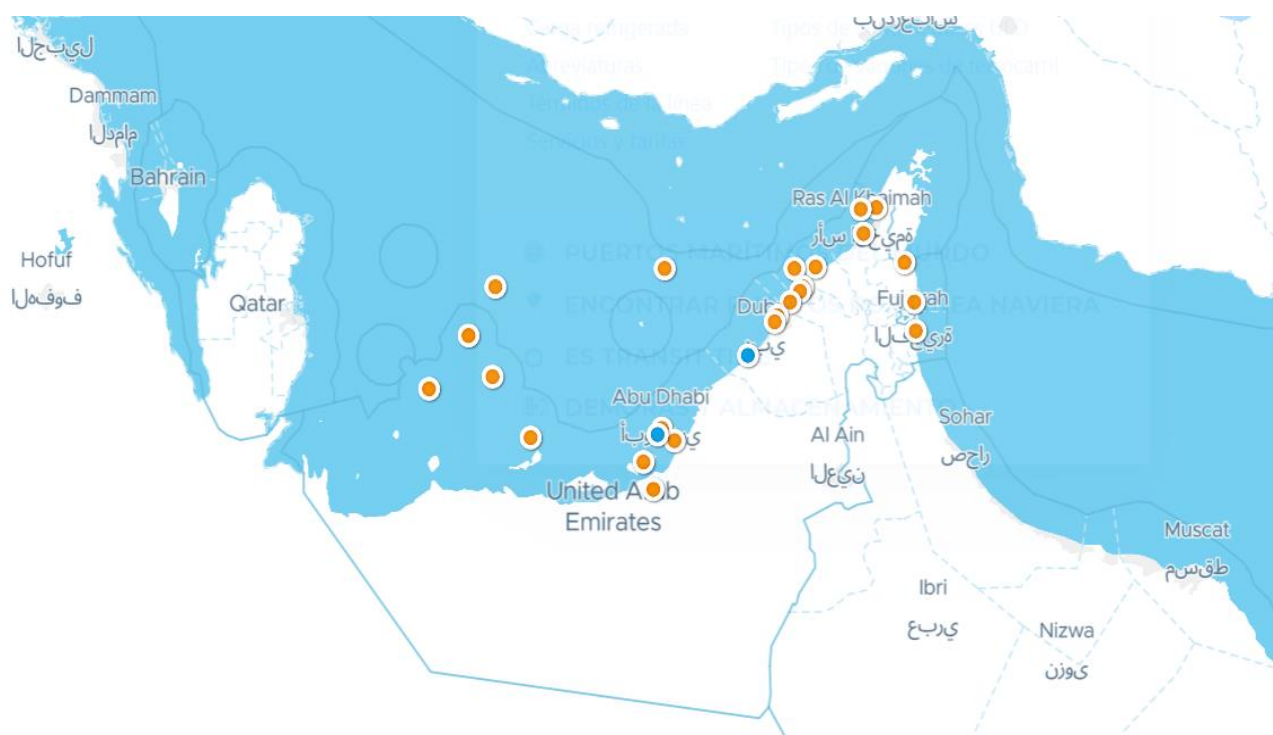
Fuente: elaboración propia, con datos de la presente investigación, San José 2020.

A su llegada a los Emiratos Árabes Unidos, la carga procedente de Costa Rica arribará a las instalaciones portuarias o aeroportuarias mencionas anteriormente y que se denotan en el siguiente mapa geográfico (ver Gráfico # 2) y en el caso de la ruta marítima, se acompaña la presente investigación de un mapa que denota la ruta habitual utilizada por los barcos

portacontenedores que zarpan desde Puerto Limón, siguiendo por el Océano Atlántico, posteriormente, continúan su ingreso al Mediterráneo por el estrecho de Gibraltar (algunos otros van al norte de Europa y hacen su transbordo en los puertos del Mar del Norte) y, una vez llegado al Mediterráneo, pasan a embarcaciones más pequeñas que les permitan atravesar el Canal de Suez, para su posterior ruta por el Mar Rojo y, finalmente, su llegada a los puertos de los Emiratos Árabes Unidos, localizados en el Golfo Pérsico; zona conflictiva hacia las costas de Irak e Irán, pero sumamente apacibles hacia la costa emiratí:

Gráfico # 3

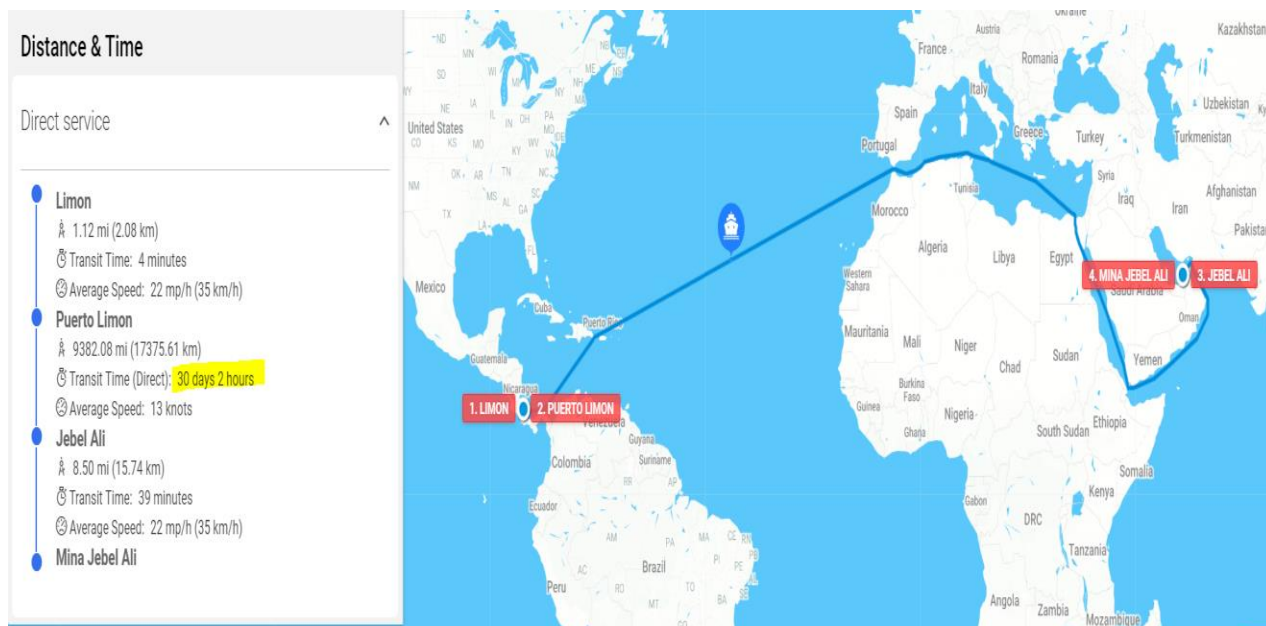
Ubicación de Puertos en Emiratos Árabes Unidos



Fuente: Searates. (2020). Puertos Marítimos de United Arab Emirates. https://www.searates.com/es/maritime/united_arab_emirates.html

Gráfico # 4

Ruta Marítima desde Costa Rica a los Emiratos Árabes Unidos



Fuente: Searates. (2020). Puertos Marítimos de United Arab Emirates. https://www.searates.com/es/maritime/united_arab_emirates.html

2.11.14 Incoterms y el exportador

Los Términos Comerciales Internacionales o su acrónimo "Incoterms", por su siglas en inglés, son términos aceptados internacionalmente, publicados desde 1936 y con revisiones periódicas por parte de la Cámara Internacional de Comercio (ICC, por sus siglas en inglés), donde está en proceso de aplicación la versión del periodo 2020 y definen las responsabilidades, tanto de los exportadores como de los importadores, en lo que refiere a envíos y transferencia de responsabilidad de la carga según sus etapas de entrega. Así lo define la página web oficial de dicha Cámara en su portal global:

“Los Incoterms son reglas globalmente reconocidas que estipulan una estandarización, uso global para los contratos domésticos e internacionales de entrega de bienes. Estas reglas han sido desarrolladas y mantenidas por expertos y vendedores practicantes en conjunto con la ICC. Estos han venido a estandarizar y generar parámetros para las reglas de los negocios internacionales. Los términos de comercio ayudan a evitar costos y mal interpretaciones por medio de la clarificación de tareas, costos y riesgo que envuelven la entrega de bienes entre vendedores a compradores”

Resulta fundamental generar un acuerdo sobre un Incoterm al comienzo de una negociación / oferta de una venta, ya que será una afectación del costo y responsabilidades involucrados en el transporte

marítimo, aéreo o terrestre; así como de seguros y tarifas. Acerca de los nuevos Incoterms 2020, fueron revisadas por la Cámara de Comercio Internacional y entraron en vigencia el 1° de enero de 2020 (su versión anterior era del 2010).

En cualquier transacción logística es importante que el suplidor y el importador definan las condiciones de compra-venta y tengan claridad de qué se incluye en el precio de venta. Los exportadores deben elegir el Incoterm que se adapte a la realidad y seguridad comercial de su empresa, pero también estar preparados para cotizar en otros términos. Los 11 Incoterms consisten en dos grupos y se muestran en la siguiente gráfica en definición creciente de riesgo / responsabilidad para el exportador. Por este motivo, debe estar muy claro y revisado para los compradores y vendedores dónde contratar exactamente el punto de la entrega y qué cargos están cubiertos.

Gráfico # 3 INCOTERMS 2020

INCOTERMS	SIGLAS	EMBALAJE Y VERIFICACIÓN (Control, Calidad, Muestro, Pesar, etc.)	CARGA (Cargar, segurar, Lisado, empacador en Fábrica o Almacén)	TRANSPORTE INTERIOR (De Fábrica a Puerto, Aeropuerto o Terminal, Contenedores, Tráilers, etc.)	FORMALIDADES ADUANERAS EXPORT	COSTES (Mantenimiento, Manutención Puerto, Aeropuerto, Terminal, etc., Terminal, Ingresos, Comisiones, Arrendo, Fletes, etc.)	TRANSPORTE PRINCIPAL	SEGURO MERCANCÍA / SEGURO TRANSPORTE	COSTE MANIPULACIÓN (Puerto, Aeropuerto, Terminal, etc., Arrendo, Tráilers, Contenedores, etc.)	FORMALIDADES ADUANERAS IMPORT	TRANSPORTE INTERIOR (Del Puerto, Aeropuerto, Terminal, etc., Terminal, Contenedores a Fábrica o Almacén)	RECEPCIÓN DESCARGA (En Fábrica o Almacén)
Ex Works (Ex fábrica)	1 EXW											
Free Carrier-named place (Franco transportista (Lugar convenido))	2 FCA											
Free Alongside Ship (Named port of shipment) (Franco al costado del buque)	3 FAS											
Free On Board (Named port of shipment) (Franco a bordo (Puerto de carga convenido))	4 FOB											
Cost and Freight (Named port of destination) (Costo y flete (Puerto de destino convenido))	5 CFR											
Cost, Insurance and Freight (Named port of destination) (Costo, Seguro y Flete (Puerto de destino convenido))	6 CIF											
Carriage Paid to (Named place of destination) (Transporte pagado hasta (Lugar de destino convenido))	7 CPT											
Carriage and Insurance Paid to (Named place of destination) (Transporte y seguro pagados hasta (Lugar de destino convenido))	8 CIP											
Delivered at Place unpacked (Entregado en Lugar (Desempaquetado))	9 DPU											
Delivered at Place (Entregado en Terminal)	10 DAP											
Delivered Duty Paid (Named place of destination) (Entregado Derechos Pagados (Lugar de destino convenido))	11 DDP											

SE PUEDE PACTAR
(Diferentes lugares de entrega y ámbitos)

OBLIGATORIO

COSTES RIESGO VENDEDOR

COSTES RIESGO COMPRADOR

Fuente: <https://iccwbo.org/resources-for-business/incoterms-rules/incoterms-2020/>

2.11.15 Contratos de compra-venta internacional

Para las ventas internacionales el único instrumento con marco legal y normativo será el conocido como Convención de Viena. Es preferible que al celebrar un contrato se especifiquen las condiciones de venta según los 11 INCOTERMS previamente indicados. A menudo, las transacciones internacionales no cuentan con un contrato, ya que se basan en una relación de confianza o, en su lugar, el vendedor proporciona una cotización (o factura proforma) y el comprador emite sobre esta una orden de compra.

Este instrumento se vuelve muy común para contrapartes muy conocidas y para los nuevos exportadores debe pesar la confianza, ya que la emisión de un contrato resulta oneroso y a veces demora y retrasa una nueva oportunidad. Sin embargo, esto puede conducir a problemas no previstos en caso de disputas.

2.11.16 Proceso de exportación hacia los Emiratos Árabes Unidos

Para la exportación desde Costa Rica hasta los EAU se debe acompañar la carga con la siguiente documentación y proceso:

- 1) Factura comercial del exportador dirigido al importador con detalles sobre la cantidad, la descripción de las mercancías y el valor total de cada artículo importado.
- 2) Lista de empaque, incluyendo el peso, el método de embalaje y el código arancelario para cada artículo.
- 3) Emisión del Bill of Landing o Air Way Bill para contratar el servicio de transporte.
- 4) Emisión y digitación de Declaración Única Aduanera (DUA) ante la aduana, para permitir la exportación de los bienes bajo la unidad de transporte escogida.
- 3) Certificado fitosanitario o de la competencia correspondiente, en caso de ser necesario.
- 4) Certificado de origen, donde se indique el país de origen y aprobado por la Cámara de Comercio en el país de origen. En nuestro caso, el trámite es inmediato, posterior sellado y apostillado de documentación.
- 6) Permiso de importación de los organismos competentes en caso de importación de mercancías restringidas o mercancías exentas de derechos.
- 8) En algunos casos, los documentos deben ser legalizados por la Embajada de los Emiratos Árabes Unidos por una tarifa.

2.11.17 Costos de logística.

Para exportar desde Costa Rica hasta los EAU se deben seguir los siguientes procedimientos:

- 1) Contratación del flete principal, sea aéreo o marítimo, con la respectiva empresa de transporte.
- 2) Digitación por parte de la agencia de Aduanas al Sistema aduanal costarricense.
- 3) Pago de demoras en la terminal aérea o Puerto de origen en caso de atrasos; así como bodegaje frío y / o tomas eléctricas en el Puerto de origen para las unidades refrigeradas.
- 4) Cargos en destino por demora en la descarga del equipo.
- 5) Flete de la terminal marítima o aérea hasta las facilidades del importador.

2.11.18 Requisitos de importación de los Emiratos Árabes Unidos

Los requisitos para la importación por parte de los Emiratos Árabes Unidos, son los siguientes:

- 1) Presentación de la documentación original del exportador para pago de aranceles *Ad valorem*; que es un arancel que se impone sobre el valor de la mercancía y, por lo general, todo lo importado hacia Emiratos Árabes graba el 5% (Bill of Landing, AWB , Factura Comercial y lista de empaque).
- 2) Certificado sanitario que sea expedido por una entidad oficial.
- 3) Certificado de origen, donde se indique el país de origen y aprobado por la Cámara de Comercio de origen.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo trata de la forma en que se plantea la investigación y cómo se obtienen los datos, lo que refiere a tener un material que sea pertinente, adecuado y también válido.

3.1 Enfoque de la Investigación

Tomando en cuenta a Hernández, Fernández y Baptista (2014) los enfoques “constituyen posibles elecciones para enfrentar problemas de investigación” (p.2). En otras palabras, el enfoque es la concepción de cómo abordar la realidad para investigarla, como captar en este caso los fenómenos sociales. La presente indagación se desarrolla bajo el enfoque cualitativo, para Barrantes (2015) “... este enfoque postula una concepción, inductiva, orientada al proceso. Pone énfasis a la profundidad del fenómeno”. (p.32)

Como parte del enfoque cualitativo, la recolección de datos se comprende y conoce el fenómeno de la exportación hacia los Emiratos Árabes Unidos (EUA) al primer trimestre del año 2019. Esto implica conocer el mercado, los consumidores y la logística, mediante lo que piensan personas vinculadas al tema en diversos sectores.

Ha sido seleccionado ya que se pretende conocer la realidad que le rodea, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados de las acciones de las personas. Se conserva la relación entre el investigador y la población sujeto de estudio para conocer la realidad social desde los aspectos e ideas de los colaboradores que enfrentan una situación particular.

De igual manera se pretende abordar el apoyo que ha dado el sector gubernamental por medio de sus instituciones, ya que en las últimas administraciones de gobiernos desde el 2014 se ha detectado un gran interés por parte del gobierno de la República de Costa Rica de generar fuertes relaciones comerciales, diplomáticas y económicas con el mercado de los Emiratos Árabes Unidos; razón por la cual se pretende investigar la etapa en la que se encuentran estas relaciones o si el

tema comercial viene a ser un adicional a una búsqueda de un socio económico, como lo fue Estados Unidos en la década de los ochenta, el aporte del gobierno de Taiwan en la década de los noventa y seguido del aporte del gobierno de la República Popular de China a inicios el 2000; especialmente desarrollado por la segunda administración del presidente Dr. Oscar Arias Sánchez.

3.2 Método

Es fenomenológico, según Hernández et al. (2014), citando a Mertens (2005), Álvarez-Gayou (2003) y Creswell (1998), “En el estudio, se pretende describir y entender los fenómenos desde el punto de vista de cada participante y desde la perspectiva construida colectivamente” (p.713). El diseño fenomenológico se basa en aspectos individuales y subjetivos de la experiencia de los sujetos, intentando comprender de forma inmediata el mundo del hombre.

Para el caso de esta investigación se basa en la forma particular en que cada persona consultada percibe los diferentes aspectos del potencial exportador de Costa Rica hacia los Emiratos Árabes Unidos según las experiencias en su entorno laboral o empresarial.

Finalmente, es propositivo porque pretende formular una propuesta que ayude a mejorar la exportación hacia la EUA, teniendo en cuenta los resultados de la investigación. O por el contrario identificar, como se mencionó anteriormente, si el foco de la política del gobierno reside en la inversión y el sector exportador ingresado como un elemento adicional que complementa la identidad nacional y cumple con una cuota de mercado requerida.

3.3 Fuentes de Información de la Investigación

Para efectos de esta investigación, según Hernández et al. (2014), citando a Lepkowski (2008), la población se define como el “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p.174).

Debido a lo anterior, se tomará como primera población los representantes de las 7 empresas exportadoras y logísticas costarricenses inscritas en Procomer con exportaciones reportadas y que, efectivamente, trasladan sus productos durante el 2019. Se planteará la entrevista a todos ellos, esperando tener la participación de la mayoría, lo cual será definido más adelante al obtener sus respuestas.

A esto se unen representantes de organizaciones gubernamentales y cámaras comerciales; esperando tener respuestas de ellos (como lo son Procomer y CADEXCO) y otro tipo de entes

privados como las empresas más grandes de transporte internacional de carga que dan servicio desde Costa Rica hacia los Emiratos Árabes Unidos por vía aérea o marítima.

Hernández et al. (2014) definen la muestra como “subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de ésta”. (p. 173). En el presente caso, por la cantidad de colaboradores, se toma un muestreo de criterio o intencionado, donde de acuerdo con Tamayo (2015), es para el investigador la “...selección de los elementos o unidades de la población que a su juicio son representativos.” (p.321). En este caso, se escogen 7 personas dispuestas a contestar el instrumento, cuyas características se muestran en la tabla 1:

Tabla 1: Elementos Seleccionados como Muestra en la Investigación

Entrevistado	¿Dónde?	¿Por qué?
1	TODO NATURAL- Exportador-	Empresa PYME costarricense enfocada en la exportación de fruta deshidratada al mercado de los Emiratos Árabes Unidos, donde su producto es algo nuevo pero debe competir con dátiles y demás frutos secos de la zona. Siendo una empresa no tradicional, debe garantizar el abasto y confianza de sus compradores para expandir su portafolio.
2	PANDUIT COSTA RICA – Exportador-	Empresa multinacional con presencia en varios países. Lidera la exportación de los bienes de Costa Rica a los Emiratos Árabes Unidos; debido a que al ser un producto industrial no se ve afectado por la vida útil del mismo si debe garantizar la calidad de sus bienes para dar crecimiento a la demanda de su línea de productos.
3	MSC -Empresa de Transporte Marítimo-	Siendo Mediterranean Shipping Co una de las primeras 5 navieras a nivel global y una de las mayores empresas transportistas a la región de los Emiratos Árabes Unidos desde Latinoamérica, se toma su criterio para poder mapear la realidad del

		exportador costarricense vs. la realidad del mercado.
4	DHL – DGF CR- Transporte Aéreo	Mayor empresa de transporte aéreo a nivel global que hoy en día lleva todos los productos costarricenses que requieren el modal aéreo a los Emiratos Árabes Unidos, desde nuestra terminal en el aeropuerto Juan Santamaría en Alajuela. Se toma su criterio en cuenta al ser quien maneja la cartera de clientes aéreos y sus necesidades más inmediatas en un segmento “ <i>premium</i> ” y de tiempos justos.
5	DEL MONTE -Exportador -	Empresa Exportadora costarricense con una trayectoria exitosa, lidera el mercado de la exportación nacional a nivel de piña y banano fresco; los cuales desde un inicio han sido productos que inclinan la balanza comercial de nuestro país positivamente y marcan una ventana comercial para los demás exportadores. Es una de las empresas con mayor colocación de productos en los mercados internacionales y con un cápita de inversión 100% extranjera. Vienen a ser una muestra que hace la contraparte de la PYMES costarricense.
6	Butterfly CO -Exportador-	Empresa nacional que exporta productos de temporada no tradicionales que requieren transporte aéreo y empieza su incursión en el mercado árabe.
7	Exporpack -Expotador-	Empresa costarricense agrícola que busca replicar su éxito de colocación de producto obtenido ya en USA y Europa en este mercado emiratí. Se tiene al melón con una presentación exótica y a Brasil como uno de los mayores competidores para nuestro exportador. Resulta interesante tomar en cuenta la opinión de una empresa que exporta por una temporada de 4 meses a este mercado.

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2020.

3.4 Categorías de Análisis de la Investigación

Hernández et al. (2014) definen que “la unidad de análisis indica quiénes van a ser medidos, es decir, los participantes o casos a quienes en última instancia vamos a aplicar el instrumento de medición” (p.172). Con base en lo indicado por los autores, las unidades de análisis se derivan de los objetivos específicos, es decir, son definidas implícitamente por el investigador. A continuación, se describen las unidades de análisis:

Tabla 2: Categorías de análisis

Objetivo	Identificar los principales bienes comerciables que presentan dinamismo en las transacciones comerciales entre ambos mercados.
Categoría	Bienes comerciables.
Definición Conceptual	Para el Diccionario Wolsters Kluwers (2018) (a): “Se denominan bienes comerciables aquellos bienes y servicios que potencialmente pueden ser comerciados internacionalmente, es decir, exportados e importados.” (párr.2)
Definición Operacional	Ítems 1 a 4 de entrevista a empresas exportadoras.
Definición Instrumental	Apéndices 1.

Objetivo	Mapear y sugerir mejoras en la red logística y costos empleados en la actualidad.
Categoría	Logística.
Definición Conceptual	Galiana (2015) define la logística: “... como una filosofía de trabajo integradora para gestionar los todos los flujos en los distintos canales de distribución, desde los proveedores, pasando por los clientes, hasta los consumidores finales”. (párr.3)
Definición operacional	Aspectos 5 a 6 de cuestionario a exportadores.
Definición Instrumental	Apéndice 1.

Objetivo	Determinar el impacto de la Oficina Comercial de Costa Rica y la Embajada en los EAU.
Categoría	Impacto en la competitividad.
Definición Conceptual	Para el Diccionario Wolsters Kluwers (2018) (c) es la “capacidad de una economía para mantener o incrementar de manera sostenida su presencia en los mercados internacionales, incluido el propio mercado nacional. La competitividad de una economía viene determinada por su capacidad de adaptación y sus posibilidades de crecimiento a medio y largo plazo”. (párr.1)
Definición Operacional	7 a 10 de cuestionario a exportadores.
Definición Instrumental	Apéndice 1.

3.5 Instrumento

Según Rodríguez (2016), “las técnicas son los medios empleados para recolectar información, entre las que destacan la observación, cuestionario, entrevista, encuesta.” (p.10). En este estudio se utiliza la entrevista semiestructurada, que es aquella, de acuerdo con Hernández et al. (2014), que se “enfoca en una guía de preguntas, y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar significados y lograr más información sobre los temas deseados”. (p.445)

Sobre la entrevista semiestructurada, es la herramienta utilizada para la recopilación de información de los funcionarios de las empresas en estudio. La entrevista se define por ser flexible y con mayor apertura, se trata de una reunión en la cual se intercambia información referente a un tema o diferentes temas.

La entrevista semiestructurada, dicen Bonilla y Rodríguez (2014):

(...) se basa en una guía de asuntos o preguntas y el y la entrevistadora tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados, es decir, no todas las preguntas están determinadas. (p.129)

Como se indica, la técnica es aplicarla a los colaboradores de las compañías, sean estas exportadoras o de transporte internacional de carga bajo la modalidad terrestre o marítima; que son las opciones que tiene hoy en día el mercado costarricense para hacer llegar su carga al

mercado de los Emiratos Árabes Unidos. Esto con la finalidad de alcanzar y crear una plática libre, en la cual se ofrezca información primordial para el estudio y sus propósitos; siendo un espacio que primero genere confianza entre ambas partes para poder recabar la mayor cantidad de impresiones que permitan un mayor análisis cualitativo que se pueda plasmar en el estudio. Petición relativa al problema de estudio.

También para recopilar información general sobre los consumidores se recurre a una bitácora, es decir, como dice Martínez (2015), un cuaderno donde se reportan ciertos datos de la investigación documental que se realiza.

Sobre la bitácora, una vez planteada la entrevista, se enviará una copia por escrito de lo plasmado al entrevistado para que lo use como respaldo para su gestión y, a su vez, genere confianza en que se ha plasmado o digitado lo acordado durante la entrevista, sin ir más allá de lo indicado pero con un poco más de estructura, tanto es sus palabras como apreciaciones.

3.6 Proceso para la Recolección y Análisis de Datos

A continuación, se exponen las cuatro fases efectuadas con la actual indagación, como fragmento del desarrollo preciso, las mismas han sido realizadas de manera proporcionalmente cronológica.

Previamente se da la principal aproximación al problema de análisis y se reconoce la población con la que se decide trabajar y el objeto de estudio, su preparación, las funciones de cada uno de los integrantes y los niveles de responsabilidad.

Para realizar el trabajo de campo, se procede a establecer la autorización por parte de cada uno de los departamentos involucrados, donde también se requiere de los permisos y que brinden los teléfonos y los correos electrónicos de cada uno de los colaboradores.

Se utiliza la guía de observación para identificar y comprender la expresión, afecto, sentimientos y convicción al dar respuesta a las mujeres víctimas de violencia.

Sin embargo, en esta fase debe aprobarse la indagación por medio de la retroalimentación de los antecedentes y la exploración continua de modelos, evidenciando la autenticidad de la información, de modo que se debe comenzar en esta etapa el registro de la investigación, y si hay incertidumbre, estudiar reiteradamente a la muestra o sujeto de investigación para examinar la información a través de la fase analítica que se puntualiza seguidamente.

Con respecto a la entrevista, una vez concertada la cita, debe indicarse al participante la finalidad y el tiempo aproximado de la misma. También debe indicarse que puede retirarse en

cualquier momento, aunque por supuesto el investigador debe tratar de establecer una conversación amena que invite a responder las preguntas. Por lo general, el empresario costarricense es muy discreto para dar entrevistas o declaraciones por motivos de alta competitividad, competencia desleal por parte de productores de un mismo bien que buscan nuevos nichos de mercado y que, por lo general, tocan la puerta de los compradores actuales; al verlo como un canal ya trabajado y accesible, donde solo deberán ofertar un mejor precio y, posteriormente, negociar la calidad del producto.

Por esto siempre es bueno establecer primero un contacto visual amigable, y luego una introducción que permita desarrollar la empatía de ambas partes, para luego entrar a los temas que interesan. Es necesario manifestar que se puede repreguntar o formular nuevas preguntas según sea el caso. Dada esta razón, a pesar de existir la limitante de tiempo, es bueno escuchar al entrevistado en su ambiente de confianza natural, para entender un poco más de su manera de acercarse a un potencial cliente y el clima de confianza que puede generar para efectuar negocios; más aún en el mercado árabe, donde la reputación, confianza y palabra llegan a pesar en el crecimiento de las relaciones comerciales a futuro y sirven como referencia para futuros compradores de la región o misma cultura; que ven como un precedente fuerte el haber logrado una negociación exitosa con un empresario árabe.

La entrevista debe ser grabada, con el fin de que posteriormente sea transcrita, a menos que el entrevistado indique por anticipado que no lo desea, en dicha situación se tomarán notas. Una vez tomadas las notas, se deberá enviar al entrevistado una copia de sus comentarios; caso contrario, si prefirió responder por escrito, se tomará el tiempo para explicarle cada pregunta y que pueda desarrollarla posteriormente y hacerla llegar por escrito para su revisión y posterior consulta de dudas o ampliación de temas requeridos por parte del entrevistador. Cabe mencionar que se espera que algunas preguntas sean declinadas en su respuesta por el secreto comercial o competencia que gusta manejar cada empresa. Como se indicó, el registro de gestos y movimientos corporales es importante para valorar qué tan a gusto está el sujeto, lo que es importante, pues si está a gusto tenderá a ser más franco y directo en todo lo que expresa. De igual manera, en caso de entrevista vía telefónica o medios virtuales, el tono de voz del entrevistado, y darle su espacio y tiempo para contestar, para optimizar el tiempo y obtener una respuesta amplia sin anteponer nuestros criterios; es aquí donde el papel de la escucha viene a ser fundamental para permitir la

expresión total del entrevistado y, posteriormente, desechar la información que no se acople a nuestra investigación,

Siguiendo con Bonilla y Rodríguez (2015), en lo relativo a este tipo de análisis, “nos referimos a tratamientos de los datos que se llevan a cabo generalmente preservando su naturaleza textual, poniendo en práctica tareas de categorización y sin recurrir a las técnicas estadísticas” (p.201). Dentro del análisis de los datos se incluye la información tal y como la persona la transmitió, se categoriza y se compara con la teoría, y se obtienen porcentajes que explicarán de mejor manera los resultados. Lo anterior se realiza mediante las siguientes etapas:

3.6.1 Etapa Analítica

Consiste en analizar la información recolectada, organizando la misma según las categorías de análisis, interpretando lo encontrado y confrontándolo con la teoría para obtener los resultados.

Este análisis se basa en las categorías iniciales que se plantearon en la metodología y las emergentes, que surgieron en el proceso, propio del método que se emplea.

Se establece una serie de tareas u operaciones que constituyeron el proceso analítico. En este caso se estaría aplicando:

3.6.2 Reducción de datos

Consiste en la simplificación por categorías, en resumen, la selección de la información para hacerla abaricable y manejable. La reducción de los datos se hace de manera anticipada o previa, fiscalizando y delimitando la recolección de los mismos, partiendo de las categorías de análisis, una forma de pre-análisis para definir los aspectos de cada categoría, dentro de las cuales se realiza un proceso de selección de las mismas.

CAPÍTULO IV: Análisis de resultados

En este capítulo se responde a las variables establecidas de acuerdo a los principales objetivos. Se tienen en cuenta primero las entrevistas, y luego un análisis documental sobre el tipo de consumidor de EAU.

4.1 Entrevistas

En el caso de las entrevistas, se indica que los consultados responden de acuerdo a su experiencia y la parte que desempeñan en el proceso de exportación a EAU. El entrevistado 1 se dedica a

producir frutas deshidratadas, el entrevistado 2 es el encargado de tráfico y logística de una empresa que se dedica a redes eléctricas. Por su parte, el entrevistado 3 es uno de los encargados de una empresa de transporte marítimo, y el entrevistado 4 de una empresa de transporte aéreo. El entrevistado 5 es uno de los directivos de una compañía que exporta banano y piña, el entrevistado 6 lo es de una que exporta pupas de mariposa y, finalmente, el entrevistado 7 hace lo mismo con melones frescos.

Por lo tanto, cuatro son encargados de negocios que se dedican a la exportación de productos agrícolas o animales (en este caso insectos), dos tienen que relación con el transporte aéreo o marítimo, y uno se especializa en productos industriales.

Tabla 1: Unidades y Categorías de Análisis

Objetivos	Unidad de Análisis	Categoría
Identificar los principales bienes comerciables que presentan dinamismo en las transacciones comerciales entre ambos mercados.	Bienes Comerciales	1. Demanda de Productos 2. Características del producto 3. Nuevos Productos 4. Comportamiento de las Exportaciones
Mapear y sugerir mejoras en la red logística y costos empleados en la actualidad.	Escenario Logístico Actual	1. Criterio Logístico 2. Costo Logístico
Determinar el impacto de la Oficina Comercial de Costa Rica y la Embajada en los EAU.	Impacto del apoyo de organismos	1. Apoyo Gubernamental 2. Comportamiento de las Exportaciones 3. Aspectos Positivos 4. Aspectos Negativos

Fuente: elaboración propia con datos de la presente investigación, San José 2020.

4.2 Unidad de Análisis 1: Bienes comerciales (Ventaja Comparativa)

1. Tipo de productos que demandan los Emiratos Árabes Unidos de Costa Rica

El entrevistado 1 menciona la importancia que tiene la EAU en la importación de productos agroalimentarios, no solo para el mercado local, sino para reexportar:

Primero que todo es importante mencionar que EAU es un importador de productos del parte agroalimentario. El país es un importante hub de reexportaciones donde dentro de sus principales proveedores se encuentra Asia, Francia, Países Bajos, Brasil y EEUU.

Las ventas totales de alimentos frescos y procesados en 2018 alcanzaron los 9 015 millones de USD, de los cuales las frutas frescas representaron 17%, agua (9%), café (8%), *snacks* dulces (7%), frutas procesadas (2%), salsas y preparaciones (0,9%). Las cuales en conjunto representaron el 41% del total de frutas procesadas. (Esto según un estudio de Mercado comunicado por Procomer en Enero 2019).

Dentro de las categorías de alimentos se encuentran las frutas frescas. La piña y el banano corresponden a las principales frutas tropicales frescas importadas. Destacan Filipinas y Ecuador como los principales orígenes. También USA, India y Sudáfrica.

Las frutas procesadas es otro de los principales hallazgos donde en tendencia están los jugos de fruta (100% jugo). Las jaleas y conservas, las frutas confitadas. Los fabricantes están apostando por el desarrollo de productos a base de coco, en donde se incluyen desde productos para elaboración de platillos como el aceite, *snacks* deshidratados, aguas saborizadas, entre otros.

El café molido y los pods. El café tostado sin descafeinar representa más de la mitad de las importaciones, provenientes de Suiza y Países Bajos.

Otros productos potenciales fueron los *snacks* dulces (donde destacan las galletas rellenas y chocolate) y las salsas (pastas de tomate y purés).

Todo este grupo de productos del sector agroalimentario es producido por nuestro país, el cual tiene en la región emiratí un *target* con el adecuado factor de crecimiento de la

población, con la renta per cápita y sofisticación de mercado que se interesa por la mejora en la dieta.

Se les da mucha importancia a los productos frescos, las frutas procesadas, el café y el banano, pero también los *snacks* y las salsas. Esto coincide con lo que dice colocar el entrevistado 3, encargado de la empresa de transporte marítimo: “Principalmente carga refrigerada con productos como banano y piña fresca. En carga seca es un poco más variada la demanda, que incluye: madera, palmito, café, puré de banano, papel y especias”. El entrevistado 5 reafirma esto al decir dedicarse a la exportación de piña:

En el caso de nuestra empresa, la demanda es en piña de color A, casi madura, pero para este destino nos piden de color 4, que es casi verde, pero el sabor es dulce, lo que permite su consumo inmediato al arribo a destino o mercado; para el caso del banano, se envía el de tipo Cavendish en condición normal verde y allá el consignatario se encarga de madurarlo para su venta.

El elevado grado de dependencia de las exportaciones que tiene el consumidor de EUA lo expresa el entrevistado 6:

El mercado de los Emiratos Árabes es un nicho de mercado muy interesante, ya que como vive de la exportación de hidrocarburos importa por lo general casi todo para su consumo; especialmente por estar enfocado en una serie de turistas y personas que utilizan la zona como tránsito, la variedad debe ser alta. La empresa coloca pupas de mariposa, las cuales son muy utilizadas para decoración de jardines y atracciones turísticas, sean privadas o públicas las instalaciones.

El entrevistado 7 afirma que hay interés por productos que son exóticos en esa área geográfica, y que se prefiere la calidad, a pesar del precio elevado:

Los Emiratos Árabes Unidos importan una gran variedad de artículos y bienes, en el caso de los agrícolas todo lo que ellos puedan importar para satisfacer los gustos de turistas y locales, no escatiman para tener sus góndolas llenas, a pesar de la burocracia en trámites de importación. Para la empresa, el producto que se envía son melones White o Yellow Honey Dew; en caso de no disponer de esta variedad se envía el tipo Cantaloupe y es la razón por la cual han sido buscados.

Criterio parecido es el del entrevistado 4:

En la actualidad existe una demanda interesante de Implementos Médicos (Medical Devices), existen algunas empresas de Zona Franca que están haciendo exportaciones a este país, estos son implementos que van directamente a los hospitales.

Otro sector que es atractivo es el de la agricultura, existe un gran interés por productos del agro como la Piña, existe un nicho de clientes que están dispuestos a pagar más por una fruta más dulce y con mayor color, esta condición solo se puede lograr utilizando el transporte aéreo. Al igual que la piña, se está revisando la posibilidad de exportar melón por vía aérea.

Por lo tanto, se concluye que el gran nicho de mercado hasta el momento está dirigido a los productos agrícolas, ya sea frescos o en menor medida semiprocesados, donde se pide gran calidad aunque se tenga que pagar más. La única excepción es el entrevistado 2, que coloca “Cable de Cobre para transferencia de datos, Cable de Fibra Óptica, Conectores Eléctricos y Manufacturas Moldeadas de Plástico.” También se indica que, a futuro, se podrían colocar implementos médicos.

2. Características de los productos que se exportan y por qué es atractivo para las empresas de Emiratos Árabes Unidos

Para el entrevistado 1 lo importante del producto que exporta es que es natural, lo que le da un valor agregado que es apreciado:

Las características de nuestro producto se enfocan en ser un *snack* de fruta 100% natural, sin aditivos ni preservantes, dirigido a un mercado que va desde niños, a jóvenes y adultos. Este segmento cuida su nutrición y paga por el valor agregado que aporta este producto.

A nivel mundial hay una amplia demanda de productos naturales, esto va en línea con la amplia reducción de ingredientes artificiales y preservantes en los alimentos por parte de los fabricantes. El consumidor actual busca alimentos más naturales, en donde se ven elementos diferenciadores como “libres de”, “reducido en” o los orgánicos.

Allá el producto se vende a granel, es decir, el comprador final se sirve por gramos la cantidad que desea en las secciones de frutos secos y semillas.

Con respecto al entrevistado 7 que exporta melón, lo más importante es aprovechar las circunstancias estacionales:

En el caso del melón, Emiratos Árabes Unidos lo adquiere de otros mercados en otra época y cuando estos proveedores no tienen producción coincide con la producción costarricense. El melón costarricense les resulta atractivo por su sabor diferente; además que los pedidos son en presentaciones de unidades de 2 kilogramos, caso contrario al mercado europeo, que lo pide en presentación de 1 kilogramo. Esto puede corresponder al derroche visual y hospitalidad del árabe, donde ver satisfechos a sus invitados durante eventos y comidas es una tradición.

Para el entrevistado 5, la ventaja en la exportación de piña está dada por la asociación con un empresario vinculado a la cadena de distribución, junto al atractivo de un producto que por su cantidad de agua ayuda a saciar la sed en un lugar con altas temperaturas.

Para nuestros productos, una de las ventajas es que el propietario es árabe y tienen oficina propia en los Emiratos Árabes Unidos. Se hace una venta atractiva, ya que llena muchos canales como lo es el tradicional en los supermercados, pero a su vez cubre también el sector de restaurantes, ya que son parte de la misma cadena, lo que permite llegar al consumidor final por distintos medios. Su atractivo reside en ser un producto algo exótico que no se cosecha en dicha región emiratí; sumado a que el banano se define como el fruto perfecto para venta / consumo por la facilidad que tiene ya que se pela y se consume de inmediato; no como el resto de las frutas que requieren lavado y ser peladas, por temas de inocuidad.

Por otra parte, la piña llama la atención por ser y verse exótica, con su corona llamativa y con un sabor característico extradulce; sumado a que la cantidad de líquido y fibra que aporta es ideal para el clima del desierto, que genera una alta deshidratación en la población. El aporte en fibra y agua de la piña genera una serie de beneficios a nivel digestivo y antioxidante al consumidor.

El entrevistado 3 refuerza la afirmación anterior: “En el caso de banano y piña fresca, la tendencia es anual, principales exportadores son Del Monte y Chiquita. Vemos, de acuerdo a la estadística,

que los productos secos son más esporádicos sus envíos a estos destinos (Jebel Ali / Jeddah / Damman / King Abdullah)”.

El entrevistado 6 comenta que la exportación de mariposas propias de Costa Rica tiene una buena demanda como elemento decorativo:

El producto es muy autóctono de nuestra zona, lo cual lo hace único para el deleite de los turistas y personas que se dedican a esta colección; es de una vida muy corta y requiere mucho cuidado en su transporte como en su manutención. Esto significa desde controlar su temperatura de transporte, su hábitat, hasta las posibles enfermedades o plagas que puedan generar. Se puede decir que las pupas que en semanas serán bellas mariposas vienen a ser una fina colección para un tipo de museo al aire libre donde, en conjunto con las flores, dan vida y color a los espacios.

Un punto importante es: su cuidado y manutención no demanda mucho costo como sí lo son otras especies exóticas que consumen muchos kilogramos de alimentos; la mariposa vive de las flores y solo requiere cuidados de temperatura y conservación.

El entrevistado 4 habla de la posible comercialización de otros productos, en específico los productos médicos y otros agropecuarios:

Los implementos médicos son de uso muy específico y son altamente solicitados por los hospitales, las empresas que los exportan son compañías con mucho reconocimiento y cobertura mundial. En el caso de los productos del agro, la principal característica es la calidad, Emiratos importa piña de países de África a un menor precio, pero la calidad no es la misma, los estándares de calidad de nuestros productos son mucho más altos que los de estos países. Costa Rica tiene muy buena reputación a nivel mundial y esto es parte del atractivo para estas empresas de Medio Oriente.

Finalmente, el entrevistado 2 hace alusión a su propio producto “Son productos que buscan dar soluciones de conectividad, redes, data centers, oficinas, fabricas, etc.”.

3. Productos que pueden incluirse en el futuro

El entrevistado 1 habla de los productos deshidratados, que como se ha indicado todavía no tienen un peso sustantivo dentro de las exportaciones de productos agrícolas.

Para el 2019 el producto que se logró introducir es la piña deshidratada, lo que nos dio pie a deshidratar otras frutas en busca de darle la apariencia que consume el mercado árabe, incorporando aditivos naturales para mejorar la apariencia del mismo. El siguiente producto que deseamos incluir en la lista de exportación es banano deshidratado 100% natural.

El entrevistado 5 habla de los concentrados de piña y banano industrial congelado en pulpa, que requiere un proceso industrial a nivel alimentario del que Costa Rica tiene amplia experiencia. Los productos agrícolas tienen una gran oportunidad en este mercado, ya que todos los mercados que exportan a dicho destino lo hacen por temporadas que no coinciden con la época de producción de Cosa Rica; de ahí la razón que esta empresa vea a futuro incluir productos agrícolas frescos, que es su especialidad. Para el entrevistado, la mayor viabilidad es buscar colocar nuevos productos agrícolas, por la mencionada ventaja de estacionalidad:

... ya que todos los mercados que exportan a dicho destino lo hacen por temporadas que no coinciden con la época de producción de Cosa Rica; de ahí la razón que esta empresa vea a futuro incluir productos agrícolas frescos que es su especialidad.

El encargado de la empresa de exportación de mariposas habla de otro tipo de producto muy diferente:

Probablemente algún tipo de ave exótica, siempre y cuando su venta no violente la legislación vigente en cuanto a manutención y explotación de la vida silvestre. Ni que represente una alteración al ecosistema de los Emiratos o, en otro caso, donde las aves puedan estar sometidas a explotación, maltrato o deterioro de su ser natural. Igual peces decorativos para los acuarios de la zona pueden tener un alto potencial.

El entrevistado 4 también indica que existe potencial en productos como el mango, el rambután y el melón, pero igual indica la posibilidad de buscar comercializar dispositivos médicos.

El entrevistado 2 no visualiza otros: “De momento no se espera ingreso de nuevos productos, ya que se ofrece toda la gama de productos Panduit en dicho mercado.”. El entrevistado 3 no responde.

4. Comportamiento previsto de las exportaciones a los Emiratos Árabes Unidos a corto y mediano plazo

Para el entrevistado 1 las experiencias de crecimiento de la empresa a futuro son positivas:

Este 2019 fue para nosotros la 1° experiencia de exportación a EAU con la piña deshidratada natural. La empresa compradora desde el inicio nos dejó claro que la compra primera iba a representar una prueba de mercado. El año transcurrió en positivo ya que hubo recompras cuatrimestrales de producto. Para el mediano plazo, esperamos que el cliente crezca en un 20%.

Lo mismo indica el entrevistado 2, que dice que esperamos un aumento del 2.5% anual. El entrevistado 3 dice que: “No vemos cambios radicales en la demanda de productos de Costa Rica, las exportaciones de bienes perecederos son de muy alta demanda todo el año.” Para el entrevistado 5 se ven posibilidades de crecimiento, pero moderado:

Hoy en día ha incrementado la cantidad de banano por hectárea, lo que permite designar áreas cultivadas para el mercado de los Emiratos Árabes Unidos.

Por otra parte, se proyecta un crecimiento a mediano plazo de un 14% en banano, pero para el caso de la piña al no darse inversión o aumento en cultivo se proyecta que se mantenga el volumen ofertado.

El representante de la empresa que vende mariposas, entrevistado 6, sí visualiza mejores posibilidades de crecimiento, pero es un nicho muy específico:

Es un mercado muy dinámico y se puede apostar siempre a la alta demanda y éxito de la venta de productos exóticos en la zona, siempre y cuando se genere un ambiente de confianza con el cliente por medio de la calidad, precio justo y cumplimiento de contratos. Sobre el mercado de mariposas, se espera que se mantenga estático, pero puede repuntar al acercarse el Mundial de Fútbol del 2022 en el país vecino de Qatar; donde la apuesta turística será una vitrina fuerte durante y después del Mundial.

Para el entrevistado 7, por su parte sí existen limitaciones de expansión, producto de los elevados tiempos de transporte:

En el corto plazo no se visualiza ninguno y para que se dé un crecimiento en el mediano y corto plazo va a depender de la mejora en la logística por parte, en este caso, de las navieras, ya que el tiempo de tránsito es quien está rigiendo el servicio y calidad ofertada en los productos frescos a mercado de los Emiratos Árabes. Si no se da una mejora, el sector agrícola no puede arriesgarse a aumentar su volumen por el creciente riesgo de reclamos y pérdida de credibilidad.

Por su parte, el entrevistado 4 no respondió las preguntas.

4.2) Unidad de Análisis 2: Escenario Logístico Actual

5. Valoración de la logística que se requiere para hacer llegar los productos al mercado emiratí

Para el entrevistado 1, antes se tiene que dar mayor acercamiento, sobre todo a nivel diplomático, y mejor conocimiento del país, a lo que agrega el tiempo prolongado de las navieras:

Desde mi punto de vista, este es un destino por madurar en materia comercial. Está apenas iniciando CR con dicha región las relaciones diplomáticas que son un 1° paso o acercamiento para que conozcan más de nuestro país y cultura y puedan así abrirse al comercio y a la inversión que se busca a nivel de Gobierno dentro de nuestro país.

En materia logística, hay varias navieras que llegan a los EAU (Puerto de Jebel Ali, Dubái), no obstante, con un tiempo de tránsito aproximado a los 33 días. Esta es una de las razones por las cuales nuestro comprador mueve las cargas vía aérea (4 días de tránsito máximo) aún y cuando el costo es mucho más elevado.

Lo mismo agrega el entrevistado 2: “Por la ubicación de ambas partes, el tiempo de tránsito sin gastar de más es amplio, pero como todo, si se quiere rápido se debe gastar para esto.” Lo que se dura en el transporte también lo menciona el entrevistado 3:

Hoy en día se ofrecen servicios semanales con disponibilidad en *container* secos y refrigerados. Es importante que las empresas de transporte sean realistas y transparentes al ofrecer al exportador sus servicios, ya que hoy en día se da una expectativa de 30 días y al final son 40 a 45 días.

La empresa del entrevistado 4 no sufre de estas limitaciones, por cuanto mueve sus mercancías vía aérea y:

La oferta de aerolíneas a este país se ha incrementado considerablemente. Las aerolíneas europeas que han iniciado operaciones en Costa Rica han venido a ofrecer un abanico de opciones muy interesantes, también se puede transportar hacia este país desde Estados Unidos y Panamá. Todo esto con tiempos de tránsito bastante aceptables (3-4 días aeropuerto-aeropuerto). Lo que dificulta en muchas ocasiones la logística son las altas tarifas de los fletes aéreos.

El entrevistado 7 detalla sobre la misma temática:

A la fecha, la logística a nivel marítimo es deficiente, ya que los tiempos de tránsito de puerto a puerto superan los 30 días y, en ocasiones, inclusive tarda hasta 60 días en completar la ruta por la cantidad de transbordos; pérdidas de conexiones en estos puertos. Lo cual termina incidiendo en la calidad del producto y no genera una relación clara al tener que pagar un flete mayor a este destino y no se genera un servicio *premium* a los embarques que están costeano estos servicios; ya que el producto y *containers* al llegar a los puertos de transbordos lo que hacen es generar volumen para las embarcaciones, sin tomar en cuenta el origen de la carga como factor de prioridad. Por el monto pagado, las navieras deberían dar un trato como se hace a nivel de pasajeros al estilo de clase ejecutiva y/o millaje de vuelo.

El caso de la compañía del entrevistado 5 es diferente, puesto que es una transnacional y, por su tamaño, tiene contratos con tiempos y precios establecidos que son aceptables:

Debido al volumen de la empresa y los contratos globales negociados con las líneas marítimas, se ha logrado mantener un tiempo de tránsito de 26 días puerto a puerto desde la terminal bananera de Moín al puerto de Dubái. La empresa en sus contratos es clara que no pueden exceder los embarques una semana, ya que en ese caso se necesitará un *container* de atmósfera controlada, lo que aumenta en US\$2,000.00 el costo del flete por unidad. El mes de enero es cuando se pueden dar este tipo de atrasos por el alto volumen de fruta exportada de Costa Rica pero amparado a estos contratos y por la ruta vía Algeciras en España se logra mantener un tiempo de tránsito óptimo.

Para el caso del entrevistado 7, representante de una exportadora de mariposas, “este caso es muy delicado y de mucho seguimiento, ya que por la distancia requiere mucha exactitud en el caso de las pupas de mariposa y ambientes controlados. A pesar de la modalidad de aéreo.”.

6. Costos de implementar la logística comparados con los que se hacen a otras zonas lejanas

De nuevo, el entrevistado 1 enfatiza en los tiempos de transporte como la principal diferencia y una dificultad, lo que hace que en ciertos casos se acuda a la vía aérea. Por supuesto, una empresa grande no puede contratar aerolíneas para esto.

Lo que visualizo, como empresa exportadora, son los altos tiempos de tránsito y costos, en comparación con países competidores más cercanos. Es decir, países de regiones vecinas que ofrecen similares productos a los costarricenses y que tienen mayor cercanía y, por ende, tránsitos más cortos, equivalente a precios más cómodos para el consumidor final).

En materia de alimentos, la vida útil de alimentos procesados debe ser de más de 6 meses. (Producto pasa más de 1 mes en el mar más el tiempo producción, más los días de desalmacenaje, vienen a restar casi 7 semanas a la vida útil del alimento).

Para el caso de frutas frescas de bajo volumen, se recomienda la vía aérea, en el caso de piña y banano costarricenses.

Alimentos procesados: sí cuenta, cumplen con tiempos de vida útil, pueden ser enviados vía marítima.

El entrevistado 2 dice que básicamente, a nivel logístico, es más complicado que el asiático por la poca relación que existe:

Es más difícil que enviar a Asia, pero es por la ubicación y tipo de mercado, la poca relación entre Latinoamérica y dicha parte del mundo, pues da a que haya poca oferta de servicios. Sería bueno que la revise con los *Carriers*, *Freight Forwarders*, Navieras, etc., ya que nosotros, como clientes, solicitamos un tiempo de tránsito y un costo que estamos dispuestos a pagar, eso es lo que le solicitamos a los *carriers*, ellos analizan cuáles opciones hay y cuál se ajusta más a nuestra necesidad.

Pero el entrevistado 3 también enfatiza en los costos de producción y embalaje: “Básicamente, se da una mayor inversión en los costos de producción, de embalaje, así como el flete del transporte

principal o flete marítimo, sumado a los costos de aduana y otros cargos origen y destino, cubriendo inclusive el desalmacenaje.”.

Es llamativo que exportar a EUA tiene costos más elevados que incluso otros países de zonas no tan distantes de este país:

Comparados con los de otros países de Lejano Oriente son bastante altos, para que se hagan una idea, el costo para transportar 1 kg de piña a Emiratos Árabes oscila entre \$2.50 y \$3.00, el costo por kg de la misma fruta a Shanghai se encuentra entre \$1.50 y \$2.00. La razón principal es que existe más oferta de espacios hacia Asia Pacífico que a los Emiratos Árabes.

Pero el entrevistado 5 está de acuerdo con los demás en que el volumen que manejan las navieras y las rutas hacen que el destino sea caro para colocar los productos de Costa Rica, pero dice que aunque el flete es más caro, la logística y preparación es la misma. De acuerdo con el entrevistado 6, la misma situación se da con el transporte aéreo. “Por ser embarques aéreos, la diferencia puede rondar hasta un 60%, ya que uno de los mercados principales es USA y la tarifa / volumen que se paga es un mínimo.”.

El entrevistado 7 manifiesta que aún con mayores volúmenes de exportación, el costo de la logística siempre es caro:

La implementación de esta logística para el mercado de melones resulta en un aumento del 35% que equivale a US\$1500.00 por arriba del valor de transporte a la Unión Europea; esto quiere decir que se pagan más de US\$5000 por unidad refrigerada a este mercado; lo que representa un costo de US\$2500.00 por TEU Reefer a este mercado; sin tomar en cuenta gastos de demora y conexiones Reefer en puerto de origen y destino.

Sumado a esto y como se mencionó anteriormente, el costo de implementar esta logística suma el tema marca o nombre de la empresa; ya que el cliente paga un transporte caro, arriesgando la calidad del producto, lo que define la reputación del exportador en ese mercado.

Pero como indica el entrevistado 7, no solo se trata de un tema de costos, sino también de imagen de marca, pues con tiempos muy prolongados se puede afectar la calidad del producto.

Unidad de Análisis 3: Impacto del apoyo de organismos

7. Ayuda de los organismos gubernamentales de Costa Rica para empezar a exportar

El entrevistado 1 estima que Procomer ha dado una ayuda efectiva, especialmente mediante la Oficina de Promoción Comercial:

La cooperación de Procomer con la ejecución de estudios de Mercado, la apertura de la Oficina de Promoción Comercial con personal dispuesto a realizar solicitudes de los empresarios que van desde una revisión de precios del producto de interés, hasta la creación de una agenda comercial que permita visitar potenciales compradores.

Es fundamental recalcar la coordinación de Procomer para la feria Gulfood que cada mes de febrero se realiza en Dubái, la cual reúne a 182 países expositores y a 98.000 visitantes interesados en hacer negocio en tema agroalimentario. Procomer promueve esta participación y comunica la misma a los empresarios costarricenses animándolos a integrarse al stand donde somos el único país centroamericano que tiene presencia.

El entrevistado 4 señala que la ayuda que se brinda es, sobre todo, en lo referente a procedimientos y requerimientos:

Organismos como Procomer y CINDE brindan mucha asesoría a los exportadores sobre los procesos de exportación, esto en materia de requerimientos. Las empresas de Zona Franca tienen el beneficio de exoneración de impuestos que les brinda el régimen, pero desconozco si existen otras ayudas tributarias. En materia de logística, lo que estos organismos hacen en algunas ocasiones es referir a las empresas exportadoras a compañías especialistas en logística.

Para los demás entrevistados, el apoyo que se recibe es muy poco, y para algunos lo que se rescata es ciertos contactos que brinda Procomer, donde se cree que el apoyo es solo para las PYMES. Así el entrevistado 7 especifica:

Para las exportaciones de la empresa no se recibe ningún apoyo directo, sea incentivo económico o de estrategia comercial, por parte del gobierno. El único soporte que se recibió fue para la emisión de documentación sanitaria que provee el área fitosanitaria del Ministerio de Agricultura y Ganadería. Al momento no han sido contactados por Procomer para valorar el desempeño o posible apoyo en este mercado; se tiene claro que si requieren

el soporte de Procomer hacen la gestión con la oficina local de la zona. Al momento, el desarrollo de la relación entre ambas empresas se dio de manera directa por negociación e interés de ambas partes. Por lo general, el apoyo de la Promotora de Comercio Exterior PROCOMER se enfoca a las PYMES o empresas que recién empiezan a exportar y las que ya tienen algo de experiencia no reciben seguimiento; por lo que se cita que el apoyo en el desarrollo de la relación comercial de este empresa por arte de PROCOMER fue nulo.

El entrevistado 6 matiza lo comentado, pero no concreta el tipo de ayuda: “El apoyo se da al inicio cuando empiezan los embarques y, posteriormente, según la necesidad con que sean requeridos; especialmente en orientación.” El entrevistado 3 valora que:

Costa Rica no tiene incentivos para la exportación directa, como anteriormente se tuvieron los CAT (Certificados de abono tributario), actualmente nos vamos por los tratados de libre comercio que tiene el país con otros y con su implementación puede ayudar a que nuestros productos sean competitivos.

El entrevistado 5 dice:

Al momento todo se ha manejado sin el apoyo de PROCOMER y todo ha sido tramitado por sus propias oficinas en los Emiratos Árabes Unidos; aun así, participan en las ferias comerciales como la feria del Golfo. Por lo general, el apoyo de Procomer va dirigido a los nuevos y pequeños exportadores.

Además, el entrevistado 2 también afirma no haber tenido ninguna ayuda.

8. Elementos globales, regionales y geopolíticos que pueden cambiar el comportamiento de las exportaciones

En este tema no se mostró que los entrevistados tuvieran un criterio específico sobre el tema. De hecho, el entrevistado 1 más bien se refirió a la colocación de su producto:

Ahora ya conocemos aspectos que son requisito fundamental para comercializar nuestro producto, hablo de temas que van desde los tipos de certificación para ingreso al mercado, el etiquetado de los productos, los métodos de pago, hasta las relaciones de negocio que se procuran entre ambas partes para el largo plazo, la participación en ferias faculta el

posicionamiento de la empresa y país, razón por la cual la recurrencia es fundamental, la inversión en el mercado es alta, pero necesaria.

El entrevistado 2 confunde el tema con ayudas de PROCOMER: “No hemos optado por ninguna que el gobierno dé, lo que queremos optar es por ser OEA (Operadores Económicos Autorizados) y el tema en Ministerio de Hacienda sí ha tomado mucho tiempo, mucha burocracia”.

El entrevistado 3 habla de que la competencia de otros países de América Latina puede cambiar el potencial de crecimiento de las exportaciones: “Mucho, nuestros principales productos de exportación (banano / piña) compiten con estos mismos productos que producen Colombia / Ecuador y ahora en Centroamérica (Guatemala)”.

Para el entrevistado 4, EUA en los últimos años se ha convertido en un destino de inversión, y también de atracción turística dentro de la zona de los países árabes, lo que implica prestarle la debida atención:

Es un país donde se maneja mucho dinero que está pasando por un proceso de modernización muy interesante, hay un crecimiento importante de compañías que están abriendo sus sedes de Medio Oriente en Emiratos Árabes. Adicionalmente, este país se está convirtiendo en el nuevo destino cosmopolita, atrayendo a visitantes que invierten y gastan muchísimo dinero. Esto hace que el consumidor demande artículos de alta calidad manufacturados en países con buena reputación.

Los entrevistados 6 y 7 no consideran cambios notables en el corto y mediano plazo, pues se exportan productos que se consideran son selectos y de alta demanda en el mercado. El entrevistado 5 resalta que futuras tensiones geopolíticas pueden bajar las ventas.

9. Estimación de los aspectos positivos de la experiencia de exportar a los Emiratos Árabes Unidos

El entrevistado 1 tiene en cuenta como aspectos positivos la demanda por parte de los consumidores de EAU de productos *premium* que el país puede suplir, la alta dependencia que tiene ese país de productos importados, y lo que se paga por aranceles.

Una vez que ya se ha establecido un acercamiento con un potencial comprador, hay que dar camino a la generación de confianza.

La composición del mercado se integra de población local y expatriados occidentales y constituyen la demanda de los productos de categoría *premium* o de precio superior, como productos orgánicos o ecológicos, lo cual va acorde con el *target* de nuestro *snack*.

Mercado de consumo dirigido por una población creciente con un ingreso relativamente alto per cápita que incrementa el gasto en productos discrecionales.

Alta dependencia en la importación de alimentos da espacio para competir en esta categoría.

Alta demanda de productos naturales.

En el caso de nuestro producto, no hay arancel a pagar para la importación. Costa Rica actualmente no dispone de un Tratado de Libre Comercio (TLC) con EAU, por lo que se deben pagar los aranceles NMF (aranceles ordinarios).

El entrevistado 4 enfatiza en lo mismo e indica que las ganancias son buenas:

Las empresas que compran productos de Costa Rica saben que compran calidad. Hay más oferta de capacidades para ofrecer a los clientes. Los tiempos de tránsito son muy atractivos. Los *revenues* y ganancias de estos negocios son mucho más atractivos que los que se generan a otras regiones.

El entrevistado 7 añade las posibilidades de expansión a partir de EAU:

Para la empresa, tener este nuevo mercado es un aspecto totalmente positivo, ya que le abre la puerta a futuros mercados en la región del Medio Oriente; más aún que ganar la confianza de los compradores emiratíes representa un hecho de peso en las transacciones comerciales.

Lo mismo comenta el entrevistado 5: “Se da un mejor pago del producto. Se vende todo de manera más rápida, logrando una colocación venta del 100%”.

Los demás entrevistados indican no saber del tema.

10. Aspectos negativos de la experiencia de exportar a los Emiratos Árabes Unidos

Para el entrevistado 1, la apertura comercial y los tiempos de tránsito son lo más negativo de la experiencia:

Podemos decir que, en aspectos negativos, la apertura comercial toma más tiempo e inversión de lo que uno piensa. Esto es natural, ya que de Costa Rica ellos no tienen mucho conocimiento o referencia que les pueda asegurar que podrán convertirse en proveedores confiables.

Tiempos de Tránsito extenso, costos más elevados para el comprador.

Esto lo reitera en entrevistado 5, que indica que acortar el tiempo de transporte aumentaría la calidad y el volumen. El entrevistado indica igualmente los altos costos de transporte aéreo. El entrevistado 7 cree que lo negativo es la incertidumbre de estar en un nuevo mercado.

Se da un exceso de trámites en destino, por lo que el apoyo del departamento fitosanitario de Costa Rica es muy importante para cumplir los requisitos.

La logística comercial a dicho mercado con los excesivos tiempos de tránsito, son un punto de urgente mejora ya que expone al exportador a un posible reclamo ante aseguradoras, pérdida de la carga o baja en su calidad.

Los demás entrevistados dijeron no tener el conocimiento para emitir opiniones al respecto.

CAPÍTULO V: Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones de la Investigación

Principales bienes comerciales que presentan dinamismo entre ambos mercados

Se concluye que los productos colocados tienen un decrecimiento de alrededor de 56% en el período 2018-2019 según las estadísticas de Procomer y según reporte del volumen de ventas de los exportadores.

Concluimos que se destaca el alto precio que se paga por nuestros productos, pero no existen problemas para realizar cobros sobre las ventas; esto se ha podido concluir según comentarios de los entrevistados y al no existir mecanismos de cobro que no sean las transferencias bancarias.

Se logra concluir que el mayor potencial de mercado está en los productos agrícolas, empezando por lo que ellos representan, esto es banano, piña y melón, donde valoran que existen

buenas expectativas a futuro. No mencionan otros productos, aunque nuestra gama es amplia y eso depende de ubicar los más atractivos para el consumidor emiratí, incluidas las que para ellos pudieran ser frutas exóticas. Se llegó a esta conclusión por medio de las estadísticas de Procomer y de la creciente demanda de productos.

Se puede concluir que hay gran atractivo con respecto a los productos orgánicos, por los beneficios para la salud y las tendencias ambientales; pero como es un mercado exigente, se debe tomar en cuenta que existe una serie de certificaciones que toman tiempo.

Concluimos que el café, de acuerdo con la bibliografía investigada, es otro producto que puede crecer, así como las frutas deshidratadas; lo anterior se concluye a raíz de las entrevistas donde, según las personas entrevistadas, apenas se está haciendo.

Se concluye que la exportación de componentes médicos, eléctricos e industriales tiene un gran potencial en la región por el cuidado que se brinda a la salud y dadas algunas exportaciones. De igual manera, ya hoy en día se exportan algunos componentes eléctricos o industriales.

Concluimos, según indicó un consultado, que lo ideal siempre es establecer contactos y, si es posible, alianzas con cadenas comerciales y distribuidoras para colocar el producto en los diferentes sitios de EUA.

Mapear y sugerir mejoras en la red logística y costos empleados en la actualidad

Se concluye, con base en todas las personas a las que se aplicó el instrumento de investigación, que la logística para exportar el producto es costosa. Las empresas agrícolas o de productos agroindustriales, por el volumen, lo tienen que hacer en barco. En primer lugar, las rutas que toman en cuenta Centroamérica-Países Árabes no están tan establecidas como las que van hacia Asia y menos a otras partes, como Estados Unidos y México; todo esto se concluye dado el costo de fletes indicados que pagan hoy en día; así como la ruta de tránsito que la logística emplea.

Concluimos que la cantidad de productos exportados a los Países Árabes y, en consecuencia, a EAU sigue siendo poca; por lo que la posibilidad de desvíos y atrasos en las rutas logísticas es probable, esto se concluye según lo indicado en las entrevistas.

Además, se llega a la conclusión de que existen dos consecuencias debido al tiempo de tránsito: la primera, que el producto se descomponga o disminuya su calidad, perdiéndose la mercancía; y la segunda, que se pague a un costo mayor que a otras partes del mundo, según la experiencia de los exportadores actuales. Solo una empresa no tiene estos problemas logísticos pues es una transnacional, con precios y rutas que están dentro de negociaciones globales.

Se puede concluir que la opción del transporte por avión es más cara y son muy pocos exportadores los que están utilizando este servicio, esto dado en la confirmación de servicios empleados por cada uno.

En el corto plazo no se optimizarán ni desarrollarán bajo un plan claro las rutas logísticas para dicha región por parte de las empresas de transporte, ya que el exportador actual no representa un gran volumen que lo obligue a mejorar sus rutas y tiempos de tránsito.

Impacto de la Oficina Comercial de Costa Rica y la Embajada en los EAU

Se concluye que los entes han sido importantes solo para realizar: estudios de mercado, generar los contactos con empresas y asesorar en la logística y los requisitos del país, entre otros. Dado que los vínculos comerciales están al abrigo de la relación entre las embajadas de ambos países.

Además, según los entrevistados, en el caso de sus empresas, no sienten haber recibido una ayuda efectiva por parte de las oficinas comerciales; solo les ayudan con consultas puntuales, por lo que se concluye que estas oficinas comerciales se enfocan en el apoyo a las PYMES que quieren empezar a exportar y no en las demás.

Se concluye, según las respuestas de las personas entrevistadas, que el clima geopolítico será estable en los próximos años, aunque no descarta que eso pudiera variar por el cambio en los precios del petróleo.

Puede concluirse que se visualiza un fuerte ingreso a futuro de los competidores de Suramérica, en el caso de los productos agrícolas, según lo percibido en el mercado internacional, como lo es hoy en día el caso del melón brasileño; aunque al momento no ha impactado por la diferencia de épocas de cosecha.

Se resalta, de nuevo, el atractivo del mercado, por el alto nivel adquisitivo y los gustos refinados de la población de EAU y personas extranjeras que residen ahí; esto basado en el planteamiento de los compradores, de buscar nuevos productos y según análisis comerciales de los exportadores que han visto a la región emiratí como una vitrina para potenciar productos en la región.

EAU es un país con una demanda creciente, pues es cosmopolita, siempre está buscando nuevos productos de otras partes del mundo y esto se ve en su balanza comercial. Precisamente por su papel estratégico a nivel comercial y de inversiones, EAU es para las empresas una puerta de acceso a otros mercados.

Finalmente, puede concluirse que los aspectos de conocimiento y culturales son los mayores obstáculos para el exportador costarricense. En primer lugar, la relación diplomática a nivel económico con ese país es nueva y los empresarios de EAU todavía tienen cierta desconfianza; ya que ellos requieren de tiempo para desarrollarla y, posteriormente, extenderla a sus pares de la región; todo eso hace el proceso más lento. También, el desconocimiento de los aspectos culturales que impactan en los procesos de marketing y preparación y que inciden en los atractivos, tanto para los compradores mayoristas como para quienes los consumen, ya que el mercado costarricense no estaba muy familiarizado con la normativa *halal*.

5.2 Recomendaciones

Principales bienes comerciales que presentan dinamismo entre ambos mercados

Se le recomienda al sector exportador costarricense, de acuerdo con lo expuesto, promover y aumentar el volumen de sus exportaciones de productos agrícolas que van a EAU como: piña, banano y melón. Pero también empezar a colocar otras frutas que pueden considerarse exóticas y que pueden ser embarcadas en el mismo *container*, sin afectar la maduración u oxigenación de las otras.

Se recomienda a la empresa TODO NATURAL colocar más frutas deshidratadas y explorar esta variedad que se puede dar desde Costa Rica, y así incursionar en este nicho de mercado que es muy amplio, pero poco variado.

Se recomienda al sector exportador buscar otros productos de origen animal pero exótico; como se hizo con las mariposas, y que amparado a la legislación costarricense permite su exportación, ya que tienden a ser apreciados como elementos decorativos y no de consumo.

De la misma manera se recomienda al sector exportador incursionar más fuertemente en el servicio de confitería y dulces, dada la amplia gama que se ofrece en Costa Rica, comenzando por los cubiertos de chocolate, presentes hoy en día en muchos *Duty free* del mundo.

Se recomienda valorar la posibilidad de ampliar la oferta de productos médicos y de servicios médicos a la zona; dado que muchos residentes son de habla hispana y carecen de estos beneficios.

Mapear y sugerir mejoras en la red logística y costos empleados en la actualidad

Se recomienda a los exportadores validar la posibilidad de consolidar carga marítima a este destino, según la naturaleza de sus productos.

Se recomienda a las empresas navieras explorar el futuro volumen de Costa Rica a este mercado para optimizar rutas en lo que a tiempos de tránsito se refiere y buscar la opción de consolidar dichos embarques de la región en Costa Rica.

Se recomienda al sector exportador contar con seguros que cubran la mayoría de los riesgos de la carga, desde la pérdida parcial hasta total por diversos factores.

Se recomienda a los exportadores mapear correctamente los tiempos de tránsito para no exponer la carga o los términos de pago a tiempos más allá de lo esperado; ya que puede impactar el capital de trabajo o en dado momento, con la varianza del dólar, depreciar el bien exportado.

Impacto de la Oficina Comercial de Costa Rica y la Embajada en los EAU

Se recomienda a PROCOMER, de acuerdo con lo expuesto, continuar con la ayuda y guía en los trámites que se necesiten y los problemas que se presenten.

Se le recomienda contactar a más productores con los representantes comerciales por medio de ferias comerciales o visitas de mercado para valorar nuevos productos y localizar nuevos suplidores.

Se recomienda, de igual manera, dar más apoyo y seguimiento a todas las empresas, sin importar que sean grandes o pequeñas, con o sin experiencia; ya que el enfoque actualmente se está dando en la gestión política y se agrega al exportador como un elemento adicional a la marca país.

REFERENCIAS CITADAS.

Acosta, K. (2014). La pirámide de Maslow. Escuela de Organización Industrial. Recuperado de <http://www.eoi.es/blogs/katherinecarolinaacosta/2014/05/24/la-piramide-de-maslow/>

Adkins, W. (2018). ADN BANK. (2015). ¿Cómo se interpreta el EBITDA de una compañía? Recuperado de <http://www.andbank.es/observatoriodelinversor/como-se-interpreta-el-ebitda-de-una-compania/>

ADN BANK. (2015). ¿Cómo se interpreta el EBITDA de una compañía? Recuperado de <http://www.andbank.es/observatoriodelinversor/como-se-interpreta-el-ebitda-de-una-compania/>

Ander Egg, E. (2015). Metodología del Trabajo Social. Buenos Aires: Atenea.

APM Terminals de Moín. (2020). Nuestra terminal. Recuperado de <https://www.apmterminals.com/en/moin/about/our-terminal>

Arias, F. (16 de marzo de 2015). El competitivo mercado de helados de Costa Rica. Recuperado de https://www.centralamericadata.com/es/article/home/El_competitivo_mercado_de_helados_de_Costa_Rica

Asamblea Legislativa. (30 de octubre de 2016). Expediente 20165. Aprobación del acuerdo entre el gobierno de Costa Rica y el Gobierno de Emiratos Árabes Unidos para servicios aéreos entre y más allá de sus respectivos territorios.

Asamblea Legislativa. (19 de mayo de 2017). Acuerdo ejecutivo 4560. Acuerdo entre el Gobierno de los Emiratos Árabes Unidos y el Gobierno de la República de Costa Rica concerniente a la Supresión de Requisitos de Visado para personas portadoras de Pasaportes Diplomáticos,

Especiales y Pasaportes Ordinarios. Recuperado de https://www.imprentanacional.go.cr/pub/2017/09/01/ALCA212_01_09_2017.pdf

Asamblea Legislativa. (7 de marzo de 2018). Expediente 20779. Convenio entre la República de Costa Rica y el Gobierno de los Emiratos Árabes Unidos para la eliminación de la doble imposición en materia de los impuestos sobre la renta y ganancias de capital y prevención de la evasión y elusión fiscal. Recuperado de https://www.imprentanacional.go.cr/pub/2018/08/27/ALCA149_27_08_2018.pdf

Asamblea Legislativa. (13 de diciembre de 2019). Acuerdo 9778. Acuerdo entre el Gobierno de los Emiratos Árabes Unidos y el Gobierno de la República de Costa Rica para la promoción y protección recíproca de inversiones. Recuperado de http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_norma.aspx?param1=NRM&nValor1=1&nValor2=90242&nValor3=0&strTipM=FN

Astrada J. (2014). La Función del Puerto en las Cadenas de Transporte y Logísticas- Recuperado de <http://m.logisticamx.enfasis.com/notas/3846-la-funcion-logistica-los-puertos>
Chipantiza S & Castillo Alex. (2015) Plan estratégico de exportación de camarón ecuatoriano para el mercado de Dubái (Tesis de grado del título de Ingeniería Comercial con énfasis en comercio exterior). Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/10023>

Avendaño, M. (2 de abril de 2018). Costa Rica explora oportunidades de exportación, turismo e inversión en Emiratos Árabes Unidos. La Nación. Recuperado de <https://www.nacion.com/economia/negocios/costa-rica-explora-oportunidades-de-exportacion/F2DIHKWRTFAPJAUDLYSXRDAQVU/story/>

Baca, G. (2016). Evaluación de proyectos. México: MacGraw-Hill.

Barragán, F. (2017). Política de dividendos. Tesis de Economía y Administración. Madrid: Universidad Pontificia. Recuperado de <https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/24598/TFM000498.pdf?sequence=1>

Barrantes Echavarría, Rodrigo. (2013). Investigación un camino al conocimiento un Enfoque Cualitativo y Cuantitativo. San José, EUNED.

Bateman, T., y Snell, Scott. (2018). Administración. México; McGraw-Hill.

Berzunza, A. y Mejía N. (2015). Puesta en valor del patrimonio de San Pedro Cholula a través de rutas turísticas culturales. Tesis de Licenciatura, Universidad de las Américas Puebla, Puebla, México.

Bonilla, E., y Rodríguez, P. (2015). Manejo de datos cualitativos. In B. E & P. Rodríguez (Eds.), Más allá del dilema de los métodos. La investigación en ciencias sociales. Bogotá, Universidad de los Andes: Grupo Editorial Norma.

Bosques G. (2018). Ficha técnica Emiratos Árabes Unidos. Recuperado de https://centrogilbertobosques.senado.gob.mx/docs/F_Emiratos_Arabes_Unidos.pdf

Brenes, A. (2015). Los trabajos finales de graduación. San José: EUNED.

Buonacore, D. (2016). Diccionario de Bibliotecología. Buenos Aires: Marymar, 1980.

Centro de Estudios Internacionales Gilberto Bosques. (2018) Emiratos Árabes Unidos. Ficha Ficha Técnica. Recuperado de https://centrogilbertobosques.senado.gob.mx/docs/F_Emiratos_Arabes_Unidos.pdf

Cervigon, F. (2017). La mercadotecnia o marketing sostenible. España: Francisco Cervigon. Recuperado de <https://www.pqs.pe/sites/default/files/2016/03/aprende-mas/la-mercadotecnia-o-marketing-sostenible.pdf>

Chiavenato, I. (2016). Administración de Recursos Humanos. México: Mac Graw.

Countrysmeters. (2020). Población de los Emiratos Árabes Unidos. Recuperado de https://countrysmeters.info/es/United_Arab_Emirates

Cubero, A. (12 de setiembre de 2018). Costa Rica aprovechará conexión con Dubái para promover turismo y negocios. La República. Recuperado de <https://www.larepublica.net/noticia/costa-rica-aprovechara-conexion-con-dubai-para-promover-turismo-y-negocios>

Cutadministration. (2016). Planeación y diseño de un sistema. Recuperado de <http://cutadministracion.blogspot.com/>

David, Fred R. (2015). Conceptos de administración estratégica. (9° ed.). México: Editorial Pearson Educación

Delgado A. (2015) Plan de exportación de Semillas de Chía a los Emiratos Árabes Unidos (Tesis de grado del título de Ingeniería Comercial con énfasis en comercio exterior) Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9968/1/UPS-GT001002.pdf>

Diccionario Wolsters Kluwers. (2018). (a). Bienes comerciables. Recuperado de <http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAA AAEAMtMSbF1jTAAASMjYwtztlUouLM DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAFQ9BdzUAAAA=WKE>

Diccionario Wolsters Kluwers. (2018). (b). Mercado. Recuperado de http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAA AAEAE1OQQ7CMAz7TY8IBkLi0MuAGyAEA3HN2mirKC006WC_JzAORlpiOZbtR8bUV_hivcVkwEZFFyihv-kqZVQMNemxAsMZ_CoaPf1g12EFtfAxWUxlL4gJgz8g6cmiWChq43MHnWuAXQwlpMHNWavXl_Fnitl8VqgOE4lAn12DgVG1rmk3sjzoCSGZdg8N6o0jBvHPnqUkjYDuL-XDVTodv6pfAp2CtCPw_-zgU2Zmyao5DD9lvNwVMC7BY7C_lm_b-CZFEgEAAA==WKE

Diccionario Wolsters Kluwers. (2018). (c). Competitividad. Recuperado de http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAA AAEAE1PwU7DMAz9mxxRGUiMQy5tOSDBhEZAXN3GaqOlcYndsv49HtkBS5bt5-en5-8F8-bwLLahaUYJEtbgwRveEqVtsi4vaAQ6tpWBXhaILfX27tKHFR10ilP2mOtNOyGBeES294-3hkf6OcAaBpBAqYZcxIL39umrusRu97CvzIqZlWA_w4BJ0IxbGF80pfCBOXBDSTLFZz3tiE

6ubQruthntKwqU8QhpQPXBCLkf30AHtbtMqks3wPPZxHRS5P1vf_XDH0lfYYj_0aJQLyLqrJ
NUdqaPWlsQbCBi8teffgF5hZGeRgEAAA==WKE

Diccionario Wolsters Kluwers. (2018). (d). Marketing. Recuperado de
[http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAA
AAEAE1OQY7CMAz8TY4IAYvgkEuXvSGEoKC9uo2VRgQHYqfQ32O2HNaS5dF4NDP3gn
mo8Sn2CvmCEsgbHijRcLV1LmgEGrZTA60UiJvU2vkbhx5raJRP2WGuBkWSBOIB2c4WK8
NdeuygDx4kJKogj2bBOfvzO33PbPG1XJseM6vAnoNHEjRd8N1WV0Y9I-
S224NHuw0soPYlCrjEE-Db00S6aKXjn-
qTwCfScgzxPzv6VEVEsxqh8WfaqHcDgt8Qkdyn5QuJ1Kh1EwEAAA==WKE](http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAA
AAEAE1OQY7CMAz8TY4IAYvgkEuXvSGEoKC9uo2VRgQHYqfQ32O2HNaS5dF4NDP3gn
mo8Sn2CvmCEsgbHijRcLV1LmgEGrZTA60UiJvU2vkbhx5raJRP2WGuBkWSBOIB2c4WK8
NdeuygDx4kJKogj2bBOfvzO33PbPG1XJseM6vAnoNHEjRd8N1WV0Y9I-
S224NHuw0soPYlCrjEE-Db00S6aKXjn-
qTwCfScgzxPzv6VEVEsxqh8WfaqHcDgt8Qkdyn5QuJ1Kh1EwEAAA==WKE)

El Correo del Golfo. (19 de enero de 2018). Universidades de Costa Rica y Emiratos
Árabes Unidos firman memorando. Recuperado de [https://elcorreo.ae/emiratos/universidades-
costa-rica-emiratos-arabes-unidos-firman-memorando](https://elcorreo.ae/emiratos/universidades-
costa-rica-emiratos-arabes-unidos-firman-memorando)

El Correo del Golfo. (28 de febrero de 2018). Costa Rica confirma en Dubái su deseo de
trabajar en equipo con Emiratos en energía verde. Recuperado de

[https://elcorreo.ae/economia/costa-rica-confirma-en-dubai-su-deseo-trabajar-en-equipo-
con-emiratos-en-energia-verde](https://elcorreo.ae/economia/costa-rica-confirma-en-dubai-su-deseo-trabajar-en-equipo-
con-emiratos-en-energia-verde). Recuperado [https://elcorreo.ae/economia/costa-rica-confirma-en-
dubai-su-deseo-trabajar-en-equipo-con-emiratos-en-energia-verde](https://elcorreo.ae/economia/costa-rica-confirma-en-
dubai-su-deseo-trabajar-en-equipo-con-emiratos-en-energia-verde)

Emiratos Árabes Unidos demanda y coyuntura. (s.f). ICEX. Recuperado de
[https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-
mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/demanda-y-
coyuntura/index.html?idPais=AE](https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-
mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/informacion-economica-y-comercial/demanda-y-
coyuntura/index.html?idPais=AE)

Emiratos Árabes Unidos. (2019). Oficina Económica y Comercial de España en Dubai
Recuperado de [http://www.ivace.es/Internacional_Informes-
Publicaciones/Pa%C3%ADses/Emiratos_y_Arabia/Emiratosinforempaisicex_2019.pdf](http://www.ivace.es/Internacional_Informes-
Publicaciones/Pa%C3%ADses/Emiratos_y_Arabia/Emiratosinforempaisicex_2019.pdf)

Espinoza, S. & Cortez C. (2018) Proyecto de Procesamiento de Frutas Deshidratadas en
Santa Elena para Exportación a Países Árabes. (Tesis para el grado de Contador Público
Autorizado). Universidad de Guayaquil. Ecuador. Recuperado de
<http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/30774>

Estrategia y Negocios. (2015)- Emiratos Árabes: OPEP ya no puede proteger precios del petróleo. Recuperado de <https://www.estrategiaynegocios.net/lasclavesdeldia/785034-330/emiratos-%C3%A1rabes-opec-ya-no-puede-proteger-precios-del-petr%C3%B3leo>

Fondo Monetario Internacional (13, febrero, 2018 Índices Económicos 2018. Recuperado de <https://www.imf.org/external/spanish/index.htm>

Fonseca, M & Vélez L. (2018) Plan de exportación de frutas tropicales Liofilizadas al mercado de Dubái (Proyecto de Graduación para el grado de Ingeniería en Comercio Exterior). Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Ecuador. Recuperado de <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/06/exportacion-frutas-tropicales.html>

Galiana, J. (2014). Cadena de suministro vs Logística. Recuperado el 10 de marzo del 2014 de: <http://www.cadenadesuministro.es/opinion-2/cadena-de-suministro-vs-logistica/>

Gallardo, E. (2016). Fundamentos de la administración. Barcelona: Universidad de Barcelona. Recuperado de

Gil, P. (2011). Población de estudio y muestra. Asturias: La Fresneda. Recuperado de http://udocente.sespa.princast.es/documentos/Metodologia_Investigacion/Presentaciones/4_%20poblacion%26muestra.pdf

González, N. (2016) Presentación: transporte y logística, Revista Transporte y Territorio, núm.14, 2016, pp. 1-4, Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.

González, A. (11 de febrero de 2019). Desde Dubái, Epsy Campbell invita a remodelar el modelo de gobiernos del futuro. Recuperado de <https://amprensa.com/2019/02/desde-dubai-epsy-campbell-invita-a-remodelar-el-modelo-de-gobiernos-del-futuro/>

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, M. (2014) Metodología de la Investigación. Ciudad: Mc Graw Hill Education.

Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. México, Mac-Hill Interamericana.

Horngren, C., Sundem Gary. (2014). Contabilidad Administrativa. Novena Edición. México, Prentice-Hall

Icontainers. (2017). Exportar a Emiratos Árabes siete claves para comprender al consumidor emiratí. Recuperado de <https://www.icontainers.com/es/2017/04/25/exportar-emiratos-arabes-7-claves-comprender-al-consumidor-emirati/>

Sea Rate internacional. Tiempos de tránsito y socios logísticos para EAU. Recuperado de https://www.searates.com/es/maritime/united_arab_emirates.html

International Group. (2016). Importancia de la logística y la cadena de suministros. Recuperado de <https://asig.com.mx/?p=1477>

IPM Consultores. (2015). Cadena de suministro vs logística. Recuperado de <http://impconsultores.com/cadena-de-suministro-vs-logistica/>

Kerin, R., Berkowitz, E., Hartley, S, y Rudelius, W. (2014). Marketing. México, McGraw Hill.

Kotler, P. (2014). Fundamentos de mercadotecnia. México: McGraw-Hill.

Kotler, P. (2018). Dirección de Marketing. México, Editorial Pearson Prentice Hall.
Koontz, H., Wheirich, H., y Cannice, M. (2014). Administración: Un perspectiva global y empresarial. México: MacGraw-Hill.

La Nación (2 abril, 2018). Costa Rica explora oportunidades de exportación, turismo e inversión en Emiratos Árabes Unidos. Recuperado de <https://www.nacion.com/economia/negocios/costa-rica-explora-oportunidades-de-exportacion/F2DIHKWRTFAPJAUDLYSXRDAQVU/story/>

Lizarzaburu. E. (2014). Análisis del Modelo Z de Altman en el mercado peruano. Universidad & Empresa, 16(26), 141-158. doi: [dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.05](https://doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.26.2014.05).

López Ponce, Yoseline M. (2018) Logística de Exportación de hortensias para su comercialización como flores de lujo en Emiratos Árabes Unidos, 2015. (Tesis para obtener la licenciatura en Relaciones Económicas Internacionales). Universidad Autónoma del Estado de México. Recuperado de <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/94471/Log%C3%ADstica%20de%20Exportaci%C3%B3n%20de%20hortensias%20para%20su%20comercializaci%C3%B3n%20como%20flores%20de%20lujo%20en%20Emiratos%20%C3%81rabes%20Unidos.%281%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

MacDaniel, C., y Gates, R. (2016). Investigación de mercados. México. Cengage Learning.

McCarthy, J., y Perrault, W. (2017). Marketing: Un enfoque global. México, Irving/MacGraw Hill.

Martínez, L. (2015). La Bitácora de Laboratorio: Instrumento de Investigación y Trabajo. Departamento de Ingeniería, Coordinación de Ingeniería Electrónica y de Comunicaciones Ciudad de México: Universidad Iberoamericana.

Méndez, A. (2014). Metodología de la investigación. México, Mac Graw Hill

MIDEPLAN (15 febrero, 2019). Costa Rica atrae inversión y cooperación de Emiratos Árabes Unidos. Recuperado de <https://www.mideplan.go.cr/prensa/118-noticias-comunicados/1974-costa-rica-atrae-inversion-y-cooperacion-de-emiratos-arabes-unidos>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (12 de febrero de 2018). Canciller de la República lleva a cabo agenda de trabajo en Emiratos Árabes Unidos. Recuperado de <https://www.rree.go.cr/?sec=servicios&cat=prensa&cont=593&id=3878>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (1 de marzo de 2018). Costa Rica y Arabia Saudita fortalecen lazos bilaterales a través de carta de entendimiento sobre consultas políticas. Recuperado de <https://www.rree.go.cr/?sec=servicios&cat=prensa&cont=593&id=3910>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (19 de marzo de 2018). Costarricenses no requerirán visa para viajar a Emiratos Árabes Unidos a partir del 16 de mayo. Recuperado de <https://www.rree.go.cr/?sec=servicios&cat=prensa&cont=593&id=3930>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (23 de abril de 2018). Costa Rica y Emiratos Árabes Unidos firman Memorando de Entendimiento para el intercambio de conocimientos y experiencias en energías renovables. Recuperado de <https://www.rree.go.cr/?sec=servicios&cat=prensa&cont=593&id=3986>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (25 de mayo de 2018). Costa Rica y Emiratos Árabes Unidos emprenderán gestiones globales en materia de energías renovables tendientes a impulsar la economía verde sostenible. Recuperado de <https://www.rree.go.cr/?sec=servicios&cat=prensa&cont=593&id=4038>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (18 de junio de 2018). Costa Rica se constituye como miembro pleno de la Agencia Internacional de Energía Renovable (IRENA). Recuperado de <https://rree.go.cr/?sec=servicios&cat=prensa&cont=593&id=4071>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (13 de marzo de 2019). Instituto Tecnológico de Costa Rica y la Universidad Zayed de Emiratos Árabes Unidos establecen alianzas de cooperación. Recuperado de <https://www.rree.go.cr/?sec=servicios&cat=prensa&cont=593&id=4521>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (21 de marzo de 2019). Propuestas financieras y alianzas público privadas se consolidarán en los próximos meses. Recuperado de <https://www.presidencia.go.cr/comunicados/2019/02/costa-rica-atrae-inversion-cooperacion-de-emiratos-arabes-unidos/>

Ministerio de Relaciones Exteriores. (8 de abril de 2019). Ente Costarricense de Acreditación (ECA) ha sido aceptado por la Junta Directiva del Foro Internacional de Acreditación Halal (IHAF) y abre las puertas al mercado del mundo islámico. Recuperado de <https://www.rree.go.cr/?sec=servicios&cat=prensa&cont=593&id=4590>

Miranda, H. (2018). El estudio de mercado. Parte II. Recuperado de <http://preparacionyevaluacionproyectos.blogspot.com/2018/06/el-estudio-del-mercado-parteii.html>.

Monferrer, D. (2013) Fundamentos de Marketing. Universitat Jaume. Edita: Publicacions de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions Campus del Riu Sec. Edifici Rectorat i Serveis Centrals. 12071 Castelló de la Plana Recuperado de <http://www.tenda.uji.es> e-mail: publicacions@uji.es

Mora, C. (29 de julio de 2016). Helados en rollo a la plancha. Refrescante evocación en Guadalupe. Revista Perfil. Recuperado de <https://www.revistaperfil.com/vida/gastronomia/helados-en-rollo-a-la-plancha-refrescante-evocacion-en-guadalupe/FN3VUVHYQZH73DBS6E3A7A6FUQ/story/>

Morillo Pacheco, Angélica María. (2017) Análisis del Mercado HALAL Internacional: Oportunidades para las empresas Españolas. (Análisis de Mercado). Universitat de Barcelona.

Recuperado de <https://www.comercioexterior.ub.edu/tesina/tesinasaprobadas/1617/TesinaMorilloAngelica.pdf>

Mullins, J., Walker, O., Boyd, H., y Larréche, J. (2015). Administración del marketing. México, MacGraw Hill.

Mundo Spanish. (2013). La importancia de la religión para hacer negocios en Emiratos Árabes. Recuperado de <http://mundospanish.com/noticias/la-importancia-de-la-religion-para-hacer-negocios-en-emiratos-arabes/>

Muñiz, R. (2018). Marketing en el siglo XXI. 5 edición. México: CFR. Recuperado de <https://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>

Narváez, J. (2016). Teoría administrativa. Argentina: Editorial. Recuperado de

Oficina de información diplomática. (2019). Ficha país Emiratos Árabes Unidos. Recuperado de http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/EMIRATOSARABESUNIDOS_FICHA%20PAIS.pdf

Organización Mundial del Comercio. (2012). Examen de las políticas comerciales. Informe de los Emiratos Árabes Unidos. Recuperado de <https://www.google.com/search?q=principales+sectores+economicos+de+emiratos+arabes&oq=principales+sectores+economicos+de+emir&aqs=chrome..69i57j33.17222j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Ortiz Abad, Janira Kathiuska. (2017) Análisis de Factibilidad Para Exportar Madera Teca a Los Emiratos Árabes Unidos. (Trabajo de grado de Ingeniería en Comercio y Finanzas Internacionales Bilingüe). Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Recuperado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/9039/1/T-UCSG-PRE-ESP-CFI-354.pdf>

Portal Rueda Carlos Antonip. (2017) Programa de Estudios de Costos Logísticos Paragua.. Recuperado de https://www.fca-ude.edu.uy/upload/Materiales/1_costos-logisticos-en-la-empresa-0004-0025.pdf

Porto & G. (2010). Definición de Exportación. Publicado en 2010 y actualizado en 2013. Recuperado <https://definicion.de/exportacion/>

Procomer (17, enero, 2017). Costa Rica se acerca a Emiratos Árabes Unidos (EAU) para promover el comercio y la inversión. Recuperado de <https://www.procomer.com/es/noticias/costa-rica-se-acerca-a-emiratos-rabes-unidos-eau-para-promover-el-comercio-y-la-inversin>

PROCOMER. (2017). Estadísticas de Comercio Exterior. Recuperado de https://pcomer.com/downloads/estudios/estudio_estadistico_2017/Estadisticas2017.pdf

Proexport. (2018). Perfil de logística desde Colombia hacia Emiratos Árabes Unidos.

Rosero & Guzman H. (2015) Estudio de factibilidad y propuesta de plan de exportación de muebles de madera de fino acabado de Guayaquil para el mercado de Dubái. (Tesis de grado del título de ingeniería comercial con mención en marketing y comercio exterior). Universidad Politécnica Salesiana de Guayaquil. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10018/1/UPS-GT001020.pdf>

Presidencia de la República de Costa Rica (17, enero, 2017). Costa Rica se acerca a Emiratos Árabes Unidos (EAU) para promover el comercio y la inversión. Recuperado de <https://presidencia.go.cr/comunicados/2017/01/costa-rica-se-acerca-a-emiratos-arabes-unidos-eau-para-promover-el-comercio-y-la-inversion/>

Quintero, L. (2015) El Sector Retail, Los Puntos De Venta Y El Comportamiento De Compra De Los Consumidores De La Base De La Pirámide En La Comuna 10 De La Ciudad De Medellín Revista Ciencias Estratégicas, vol. 23, núm. 33, enero-junio, 2015, pp. 109-118 Universidad Pontificia Bolivariana Medellín, Colombia.

Revista Summa. (28 de febrero de 2018). Nuevo puerto de APM Terminals en Moín conecta a Costa Rica con Europa y Asia. Recuperado de <https://revistasumma.com/nuevo-puerto-de-apm-terminals-en-moin-conecta-a-costa-rica-con-europa-y-asia/>

Rodríguez, A. (2014). Fundamentos de mercadotecnia. México: EUMED.

Ruperti, S; Ruperti, J y Matute C. (2016) Fundamento psicológico de la publicidad. Dom. Cien., ISSN: 2477-8818 Vol. 2, núm. 3, 2016, pp. 15-26. Recuperado de [file:///C:/Users/dibola/Downloads/Dialnet-FundamentoPsicologicoDeLaPublicidad-5761602%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/dibola/Downloads/Dialnet-FundamentoPsicologicoDeLaPublicidad-5761602%20(2).pdf)

Saíz, Y. (31 de mayo de 2018). La nueva moda de los helados enrollados que arrasa en Instagram. La Vanguardia. Recuperado de

<https://www.lavanguardia.com/comer/tendencias/20180601/443929442597/helado-tailandes-rolls-donde-espana.html>

Sánchez, J. y Morales, M. (2018). Planeación estratégica. Revista planeación y evaluación educativa. Vol. 16. N.45. Recuperado de <http://132.248.9.34/hevila/Planeacionyevaluacioneducativa/2018/vol16/no45/1.pdf>

Sharja Chamber, (2017). SCCI Discusses with president or Costa Rica means to boost bilateral relations. Recuperado de <http://www.sharjah.gov.ae/News/NewsDetail?NewsId=59>

Sanz, M. (2018). Memoria Institucional 2017-2018. San José: Ministerio de Relaciones Exteriores.

Salamanca, A. (2018). Cuando los inmigrantes son mayoría: los Emiratos Árabes Unidos. Recuperado de <https://elordenmundial.com/inmigrantes-en-los-emiratos-arabes-unidos/>

Solomon, M. (2014). Comportamiento del consumidor. México: Pearson.

Stanton W., Etzel, M., y Walker, B. (2018). Fundamentos de mercadotecnia. México, Prentice Hall.

Tamayo. M. (2011). El proceso de la investigación científica. México, Limusa.

Universidad Autónoma de Madrid. (s.f.). El mercado de Emiratos Árabes Unidos. Características y acceso. Recuperado de <https://www.studocu.com/es/document/universidad-autonoma-de-madrid/comercio-exterior/ejercicios-obligatorios/el-mercado-de-emiratos-arabes-unidos-caracteristicas-y-acceso/2507922/view>

Universidad de Antioquia. (2016). Productos del conocimiento. Recuperado de <http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/mod/resource/view.php?id=19869>

Universidad de Costa Rica. (19 de enero de 2018). UCR and American University of Sharjah sign agreemen. Recuperado de <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2018/01/19/ucr-y-universidad-americana-de-sharjah-firman-acuerdo.html>

Thompson, A., Strickland, A. & Gamble, J. (2018). Administración Estratégica. (15 ed.). México: Mc Graw Hill.

World Halal Forum Post-Event Report. (2010). State Of The Industry: Market Access & International Trade. Recuperado de https://issuu.com/kasehdia/docs/kdsb-rpt-2010-06-002_wh10_-_generic_report2

Apéndice 1

Cuestionario aplicado en la investigación:

Hola Estimado Sr. XXXX, mi nombre es José Ángel Fallas, y los datos de su empresa me los proporcionó PROCOMER para poder aplicar el siguiente cuestionario; el cual tiene la función de establecerse como un instrumento de recolección de datos en la investigación que se titula "Potencial Comercial de los Emiratos Árabes y su Impacto para la producción de Costa Rica, al primer Semestre 2019", la cual se realiza en función de la obtención del título de Licenciatura en la carrera de Comercio Internacional de la Universidad Internacional de las Américas.

Por lo que yo, como autor de dicha investigación, solicito amablemente su participación, respondiendo a cada pregunta. Es importante rescatar que los datos obtenidos serán utilizados únicamente para esta investigación. Le agradezco su colaboración.

- 1 **¿Qué tipo de productos demandan los Emiratos Árabes Unidos de Costa Rica? Objetivo A**
- 2 **¿Cuál son las características de los productos que se exportan y porque es atractivo para las empresas de Emiratos Árabes Unidos? Objetivo A**
- 3 **¿Qué otros productos podrían incluirse a futuro? Objetivo A**
- 4 **¿Qué comportamiento prevé de las exportaciones a los Emiratos Árabes Unidos a corto y mediano plazo? Objetivo A**
- 5 **¿Cómo valora la logística que se requiere para hacer llegar los productos al mercado emiratí? Objetivo B**
- 6 **¿Cuáles son los costos de implementar esa logística, comparados con los que se hacen a otras zonas lejanas? Objetivo B**
- 7 **¿Qué ayuda le dan los organismos gubernamentales de Costa Rica para empezar a exportar? En caso negativo, comente su experiencia y qué ayudas podría darle el gobierno de Costa Rica. Objetivo C**
- 8 **¿Qué elementos globales, regionales y geopolíticos de esos países pueden cambiar el comportamiento de las exportaciones? Objetivo C**
- 9 **¿Cuál es su estimación de los aspectos positivos de la experiencia de exportar a los Emiratos Árabes Unidos? Objetivo C**
- 10 **¿Cuál es su estimación de los aspectos negativos de la experiencia de exportar a los Emiratos Árabes Unidos? Objetivo C**