

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES

**LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LA
ASOCIACIÓN DE PRODUCTORES AGROINDUSTRIALES DE LA
ZONA SUR DEL REVENTAZÓN**

Br. NATY LUCÍA NAVARRO BARRANTES

Br. NATALIA RODRÍGUEZ VINDAS

Br. DANIELA ZAMORA ANCHÍA

Proyecto de graduación para optar por el grado de licenciatura en Relaciones
Internacionales con énfasis en Política Comercial

Heredia

Julio 2019

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a Dios por ser nuestra principal guía en nuestras vidas y en nuestra carrera universitaria, por darnos la fortaleza en los momentos de desaliento.

Agradecemos a nuestro tutor y lectores, en especial al MGCI. Roy Mora Vega, por el tiempo invertido, por habernos guiado, por haber compartido sus conocimientos para el enriquecimiento del proyecto.

Agradecemos al Fondo para el Fortalecimiento de las Capacidades en Extensión Universitaria (FOCAES) por el apoyo económico, ya que fue un gran sostén para la realización de la investigación de campo.

Agradecemos a la Asociación de Productores de la Zona Sur del Río Reventazón (Aproasur), por confiar en nuestras capacidades profesionales en la realización del Plan de internacionalización, por su colaboración con el proyecto y por recibirnos con los brazos abiertos en cada una de las giras a Pangola de Cartago.

Agradecemos a la Escuela de Relaciones Internacionales de la Universidad Nacional de Costa Rica por darnos las herramientas necesarias para ser grandes profesionales.

Agradecemos a nuestras familias por ser nuestros pilares en la vida, y nuestros principales impulsores de sueños y por apoyarnos en todo momento.

DEDICATORIA

A Dios, por guiarme y acompañarme en mis años de estudio, por regalarme sabiduría y entendimiento para luchar contra las adversidades, a mi madre Argelys por creer en mí y en mis sueños, por nunca dejar de apoyarme e impulsarme. A mi abuelita Amable, porque desde el cielo sé que me ha acompañado en todo este trayecto, llenándome de bendiciones. A mi familia Angelo, Germey, Francisco, José por estar ahí cada vez que he necesitado y por su motivación.

Naty Lucía Navarro Barrantes

A Dios, por iluminarme con su sabiduría y compañía en todos mis años de estudio. A mi madre por ser mi principal apoyo en este proceso y a quien debo mis metas. A mi familia, Alberto, mi abuelita, Dennis y mis hijos Tamara y Mateo que son mi mayor motivación. A María y Wayner, cuya ayuda fue indispensable para culminar mi carrera.

Daniela Zamora Anchía

A mis padres que son mis pilares y quienes me han dado su apoyo incondicional toda mi vida. A Dios, por su guía durante estos años de estudio.

Natalia Rodríguez Vindas

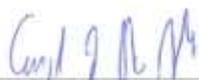
"PROYECTO DE GRADUACIÓN"

"PROYECTO" de graduación para optar el grado de Licenciatura en Relaciones Internacionales con Énfasis en Política Comercial.

Postulantes

"Naty Lucía Navarro Barrantes, Natalia Rodríguez Vindas, Daniela Zamora Anchía"

MIEMBROS DEL TRIBUNAL EXAMINADOR



M.Sc. Ángel Porras Solís
Representante del Decano
Facultad de Ciencias Sociales



M.Sc. Gabriela Navarro Alpizar
Representante Unidad Académica
Escuela de Relaciones Internacionales



Dr. Gastón Arce Cordero
Tutor



M.Sc. María del Mar Munguía R.
Lector



Mag. Roy Mora Vega
Lector



Naty L. Navarro Barrantes
Sustentante



Natalia Rodríguez Vindas
Sustentante



Daniela Zamora Anchía
Sustentante

"9 OCTUBRE DE 2019"

TABLA DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS	ii
DEDICATORIA	iii
LISTA DE TABLAS	viii
LISTA DE ILUSTRACIONES Y GRÁFICOS	viii
LISTA DE SIGLAS	ix
RESUMEN.....	xi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS, MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA	3
A. JUSTIFICACIÓN	3
B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
C. OBJETIVOS DE ESTUDIO	7
1. OBJETIVO GENERAL	7
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	7
D. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE REFERENCIA	7
1. ESTADO DE LA CUESTIÓN	7
2. CONCEPTOS.....	9
3. DIMENSIONES	11
4. INSTRUMENTOS	13
5. MODELOS	14
E. MARCO METODOLÓGICO	20
1. PRIMERA ETAPA	21
2. SEGUNDA ETAPA.....	21
3. TERCERA ETAPA.....	22
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y EL PRODUCTO	22
A. SUJETO DE ESTUDIO.....	22
B. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	23
1. MISIÓN	23
2. VISIÓN	23
3. OBJETIVO GENERAL DE APROASUR:	23
C. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	24
D. PRODUCTO A EXPORTAR	24

1.	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO: SALSA CARIBEÑA DE PEJIBAYE	24
2.	EMPAQUE	25
E.	MERCADO ACTUAL DE APROASUR	26
F.	CAPACIDAD PRODUCTIVA	26
G.	NECESIDADES PARA LA EXPANSIÓN	27
H.	DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA: FODA.....	27
1.	FORTALEZAS.....	27
2.	OPORTUNIDADES.....	28
3.	DEBILIDADES	29
4.	AMENAZAS.....	29
CAPÍTULO III. ANÁLISIS PREVIO AL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE APROASUR.....		30
A.	PRE-ANÁLISIS DE EXPORTACIÓN	30
B.	MERCADO DE EXPORTACIÓN	32
1.	VALORACIÓN PRELIMINAR.....	32
2.	ANÁLISIS DE MERCADO	34
3.	ANÁLISIS POTENCIAL DE VENTAS	35
C.	DESARROLLO DE LAS RELACIONES DIPLOMÁTICAS Y COMERCIALES ENTRE COSTA RICA Y ESPAÑA.....	39
1.	ACERCAMIENTO DIPLOMÁTICO	39
2.	COMERCIO BILATERAL ENTRE COSTA RICA Y ESPAÑA.....	41
3.	PARTIDA 210320 (PREPARACIONES PARA SALSAS Y SALSAS PREPARADAS) EN EL AACUE	44
D.	FORMAS DE INGRESO	44
E.	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	45
F.	MÉTODOS DE PROMOCIÓN EN EL MERCADO	45
G.	ANÁLISIS DE RIESGO CAMBIARIO	46
H.	PROPUESTA DE DOCUMENTACIÓN.....	47
I.	PUNTO DE EQUILIBRIO	47
J.	LOGÍSTICA DOCUMENTARIA	49
K.	FINANCIAMIENTO	50
L.	SEGURO DE CARGA.....	50
M.	ANALISIS DE ESTRATEGIA DE VENTA	51
CAPÍTULO IV. PLAN DE EXPORTACIÓN.....		51

A. MERCADO SELECCIONADO PARA EL PLAN DE EXPORTACIÓN	51
1. FORMAS DE INGRESO	51
2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	52
3. MÉTODOS DE PROMOCIÓN EN EL MERCADO	52
4. PROPUESTA DE DOCUMENTACIÓN.....	53
5. PUNTO DE EQUILIBRIO	61
6. LOGÍSTICA DOCUMENTARIA	65
7. FINANCIAMIENTO	66
8. SEGURO DE CARGA.....	69
9. ANÁLISIS DE ESTRATEGIA DE VENTA (INCOTERMS), MÉTODOS DE PAGO Y CRÉDITOS.	69
CONCLUSIONES.....	72
RECOMENDACIONES.....	77
BIBLIOGRAFÍA.....	80
ANEXOS.....	88

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1. Consumo y gasto en salsas en los españoles 2015.....	35
Tabla 3.1. Intercambio Comercial entre Costa Rica y España.....	42
Tabla 3.2. Principales productos importados y exportados a España.....	42
Tabla 4.2. Principales documentos para la exportación.....	65
Tabla 4.3. Opciones de Financiamiento.....	66
Tabla 4.4.FAC: Responsabilidades del exportador e importador.....	70

LISTA DE ILUSTRACIONES Y GRÁFICOS

Gráfico 2.1. Balanza comercial de la industria alimentaria, 2011-2015.....	30
Gráfico 2.2. Exportaciones de la industria alimentaria según región, 2015.....	31
Gráfico 3.1. Costa Rica: Flujo comercial con la Unión Europea 2007-2016.....	40
Gráfico 3.2. Balanza Comercial Costa Rica-España 2008 a 2017.....	43
Gráfico 4.1. Punto de equilibrio: precio de exportación.....	64
Figura 1.1 Cantidad de cajas en la base de un Palet. Unitarización de mercancías.....	20
Figura 3.1 Precios de salsas en España. 2019.....	37
Figura 3.2 Precios de salsas en España. 2019.....	38
Figura 3.3 Precios de salsas en España. 2019.....	38
Figura 4.1. Registro de exportador Electrónico.....	55

LISTA DE SIGLAS

- AACUE:** Acuerdo de Asociación entre la Unión Europea y Centroamérica
- APROASUR:** Asociación de Productores de la Zona Sur del Reventazón
- ASOPYME:** Asociación de la Pequeña y Mediana Empresa de Guatemala
- BL:** Bill of Landig
- BTM:** Buyers Trade Mission
- CADEXCO:** Cámara de Exportadores de Costa Rica
- CATIE:** Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
- CCI:** Cámara de Comercio Internacional
- CELAC:** Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños
- CF:** Costos Fijos
- CFR:** Costo y Fletes
- CISG:** Convenciones de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías
- CLV:** Certificados de Libre Venta
- COMEX:** Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica
- CVU:** Costo Variable Unitario
- DUA:** Declaración Única Aduanera
- EMEA:** Europa, Oriente Medio y África
- FAC:** Libre Transportista
- FCA:** Franco Transportista
- FOB:** Libre a Bordo
- ICEX:** España Exportación e Inversiones
- IED:** Inversión Extranjera Directa
- IICA:** Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
- INA:** Instituto Nacional de Aprendizaje
- INCOTERMS:** International Commercial Terms

INDER: Sistema de Banca para Desarrollo, Instituto de Desarrollo Rural

MAG: Ministerio de Agricultura y Ganadería

MTSS: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social

OCDE: Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico

OMC: Organización Mundial del Comercio

PDCE: Plan Director de la Cooperación Española

PECL: Principios del Derecho Contractual Europeo

PROCHILE: Ministerio De Relaciones Exteriores de Chile

PROCOMER: Promotora de Comercio Costarricense

PROMOEXPORT: Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico

PRONAE: Programa Nacional de Empleo

PRONAE: Programa Nacional de Empleo

PV: Precio de Venta

SBD: Sistema de Banca para Desarrollo

UCR: Universidad de Costa Rica

UE: Unión Europea

UNIDROIT: Instituto Internacional para la unificación del Derecho Privado

VUCE: Ventanilla Única de Comercio Exterior

RESUMEN

El presente trabajo trata de ser una guía para la empresa Aproasur, integrando los principales aspectos a tomar en cuenta para emprender por primera vez un proceso de internacionalización. Para desarrollar lo anterior, se identificaron la teoría de la interdependencia compleja y otras teorías de internacionalización de empresas como parte del sustento teórico, se consideró Aproasur como sujeto de estudio y se mencionaron los elementos a considerar en la internacionalización, tales como: selección y caracterización del mercado, relaciones comerciales, documentación, logística y costos de exportación, entre otros.

Se logró concretar un análisis FODA de Aproasur, permitiendo identificar las ventajas y desventajas que posee la empresa para exportar. De esta forma, fue más sencillo elaborar el plan estratégico de internacionalización para Aproasur, permitiendo así una serie de pasos y requisitos recomendados para aplicar en un proceso exitoso.

En un mundo cada vez más globalizado e interconectado, la internacionalización de las empresas es una potente estrategia para expandir mercados, aumentar la producción y ganar experiencia. En la actualidad, los tratados internacionales de comercio y los grandes acuerdos internacionales de cooperación fundamentan un momento oportuno para que las empresas pequeñas también tengan oportunidades de internacionalización. No obstante, sea pequeña o grande la empresa siempre necesitará una buena planificación del proceso de internacionalización, con lo cual se evitarían futuros inconvenientes.

Se recomienda a las empresas aprovechar este ambiente agradable para el comercio exterior, donde puede verse beneficiada desde la reducción de impuestos para exportar o importar, hasta la participación en ferias comerciales, donde puede darse a conocer y mostrar sus productos. De igual manera, es importante que Aproasur continúe manteniendo un estrecho vínculo con las instituciones nacionales que han mostrado su apoyo. Con lo cual, se fortalece el acompañamiento y colaboración a los pequeños productores costarricenses.

Palabras clave: Aproasur, proceso de internacionalización, FODA de Aproasur, plan estratégico de internacionalización.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, se experimenta a nivel global un entorno económico y comercial bastante dinámico, «[...] en el cual los países permiten que la economía mundial marche mediante estrategias neoliberales [...] como la apertura comercial, liberalización de mercados, procesos de integración, entre otros» (Calva 2007; 13) para ello los Estados adoptan distintas estrategias que faciliten y maximicen los beneficios aledaños a una creciente globalización. Las estrategias implementadas van desde la suscripción de tratados internacionales hasta la conformación de grandes bloques comerciales, generando una visión cosmopolita moderna que exige a importantes actores como el sector empresarial a sumarse a esta dinámica.

Ante la situación actual, las empresas buscan herramientas que permitan acceder a nuevos y más amplios mercados, aumentar la producción, disminuir la dependencia de los mercados locales, reducir costos y obtener ganancias, entre otros. Es justo aquí, donde la internacionalización juega un papel clave, ya que mediante la actividad exportadora las empresas pueden conseguir la expansión y diversificación comercial. Sin embargo, se debe tener claro que la exportación no es un fenómeno eventual, que responde a elementos circunstanciales, sino que exige una visión a medio y largo plazo y una estrategia claramente definida, «[...] la globalización de la economía mundial es una condición del mercado que exige estrategias ofensivas audaces para conseguir en él nuevas posiciones y estrategias defensivas potentes que protejan las ya ganadas.» (Puerto 2010)

Bajo este esquema, el presente documento propone la elaboración de un plan estratégico de internacionalización para una pequeña empresa costarricense llamada “Asociación de Productores Agroindustriales de la Zona Sur del Reventazón” (abreviado como Aproasur). La idea es generar una guía, lo más completa posible, de los principales y más relevantes aspectos a considerar en el proceso de exportación de Aproasur. Esta empresa es pequeña y únicamente se desarrolla en el territorio nacional, por ende, carece de experiencia en mercados internacionales. Sin embargo, su tamaño o nula experiencia no anulan el proceso de internacionalización, por el contrario, las tendencias económicas y comerciales ofrecen nuevas oportunidades, pero exigen la clara definición de una estrategia que resulte en una internacionalización exitosa.

En vista de la situación descrita, este documento se titula “La internacionalización de los productos de la Asociación de Productores Agroindustriales de la Zona Sur del Reventazón”, siendo parte de un proyecto para optar por el grado de Licenciatura en Relaciones Internacionales con énfasis en Política Comercial.

El fin general del proyecto es la elaboración de un plan estratégico de internacionalización para la empresa Aproasur, utilizando como mecanismo la exportación. Esta idea surge a raíz de la participación de Aproasur en la XVIII edición del Buyers Trade Mission organizado por Procomer. Dicho evento, permitió a la empresa la oportunidad de mostrar sus productos y generar interés en compañías extranjeras, las cuales expresaron su deseo de trabajar con Aproasur. No obstante, la empresa requiere de una rigurosa planificación para iniciar este proceso, por lo que un plan estratégico de internacionalización fundamenta un importante punto de partida en este delicado proceso gradual.

Los objetivos específicos de este trabajo fueron dirigidos al diagnóstico de la situación de la empresa, al estudio de las relaciones comerciales entre el país importador y el país exportador, para finalmente desarrollar un plan estratégico de internacionalización exitosa.

A grandes rasgos, este proyecto abarca un primer capítulo con cuestiones generales como el planteamiento del problema, la motivación, los objetivos, y el marco teórico y metodológico. Una segunda parte que contempla la situación actual de la empresa, los productos a la venta, la misión, visión, FODA y valoración de los posibles mercados a exportar, todo esto con el fin de generar un diagnóstico clave para la identificación de cuál sería la estrategia para implementar. Por su parte, el tercer apartado fundamenta un minucioso análisis de las relaciones comerciales e internacionales entre el mercado elegido y el costarricense, ya que en la actualidad los vínculos comerciales fortalecen las relaciones internacionales generando una estrecha relación. No es posible comprender el entorno actual y la globalización desde una esfera meramente comercial o económica, sino que la dinámica del sistema internacional parece ser una especie de “telaraña” con múltiples actores y áreas importantes que se relacionan entre sí.

Al examinar todos estos puntos, se coloca la internacionalización como una potente herramienta para que las empresas pequeñas, medianas o grandes, puedan acceder a nuevos

mercados, obtener mayores ganancias y disminuir costos y riesgos. Empero, enfrentarse a la competitividad y las exigencias de un mercado cada vez más grande, requiere de un plan estratégico de internacionalización. Por ende, este proyecto en su cuarto capítulo busca generar una propuesta de internacionalización para Aproasur que funja como una guía práctica de los principales requerimientos para incursionar en mercados extranjeros, generando al mismo tiempo un análisis de la situación que enfrentan las empresas costarricenses cuando inician este proceso.

CAPÍTULO I. PROBLEMA, JUSTIFICACIÓN, OBJETIVOS, MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA

En este capítulo se exterioriza la justificación, el planteamiento del problema, enfoque teórico y conceptual, metodología y objetivos; con el fin de explicar los mecanismos que se utilizarán para análisis, entendimiento y resolución de la problemática de investigación.

A. JUSTIFICACIÓN

La internacionalización ha demostrado ser un medio altamente exitoso para ampliar mercados y aumentar el crecimiento de las empresas. En un mundo globalizado donde las fronteras son cada vez más permeables y los avances tecnológicos hacen posible que la distancia entre países no sea un obstáculo, los procesos de internacionalización han tomado relevancia en las estrategias empresariales, «[...] generando mayor flexibilidad del motor operativo de la producción de bienes y servicios, que a su vez se ha intensificado con los niveles de interdependencia mundial.» (Kuri 2007; 21). Por esta razón, los países han optado por una política comercial de liberalización que ofrezca mayores oportunidades económicas y comerciales.

Al respecto, Costa Rica no es la excepción y como el resto de los países latinoamericanos desde su apertura comercial y económica se ha concentrado en hacer de la internacionalización un medio para el desarrollo del sector empresarial costarricense; «[...] construyendo una sólida plataforma para el comercio exterior que ha servido como una herramienta de competitividad para el país, lo que ha generado trece tratados de libre comercio que cubren el 80% del comercio internacional del país.» (Procomer 2019).

En Costa Rica, se llevan a cabo diversos foros y actividades que buscan ofrecer un espacio de negociación para aquellas empresas que se encuentran interesadas en abrirse al mercado internacional, incluyendo las pequeñas y medianas empresas. Es así como la Asociación de productores agroindustriales de la zona sur del Reventazón (Aproasur) se presentó al evento anual de la Promotora de Comercio Exterior (Procomer), llamado “Buyers Trade Mission” (BTM) con la ambición de extender sus mercados y conocer las oportunidades que plantea la internacionalización.

La intención de Aproasur al asistir a la actividad mencionada, fue principalmente identificar si una empresa pequeña como esta podría tener éxito al incursionar en el plano internacional. Los resultados fueron positivos ya que inversores extranjeros mostraron interés en sus productos, de este modo se abrió una puerta para que Aproasur se uniera al grupo de empresas internacionalizadas. No obstante, pese al gran interés que presenta la empresa por extender sus mercados, no cuenta con una planeación estratégica que le permita tomar las mejores decisiones en relación con la posibilidad de internacionalizarse.

La internacionalización de las empresas es una gran oportunidad para diversificar mercados y crecer, sin embargo, a la vez es un reto para Aproasur ya que este proceso exige tener una visión a largo plazo y esto conlleva tener claridad sobre todos los pasos, requisitos, importancia y viabilidad que involucra la internacionalización empresarial. De forma que no es un proceso sencillo, sino que también es una cuestión de planificación, compromiso y ejecución.

De acuerdo con la situación descrita, surge la idea de contribuir con ese interés de internacionalizarse y elaborar un plan estratégico para Aproasur, que responda a sus necesidades y oportunidades. El contar con dicho estudio le permitiría a la organización tener un panorama claro de lo que representaría su internacionalización, ya que no se trata de una situación eventual sino de un proceso gradual que viene acompañado de responsabilidades y mucho trabajo.

La elaboración de un plan estratégico para Aproasur proporciona una guía práctica para tomar decisiones objetivas y que respondan a un estudio previo sobre las condiciones comerciales y económicas que esto implicaría no solo en el corto plazo, sino en el largo plazo. Aunado a esto, es de especial importancia rescatar que este proyecto aportaría una

investigación actual sobre los retos y oportunidades que representa la internacionalización de las pequeñas empresas en el país; lo cual permitiría conocer la realidad que presentan los sectores productivos costarricenses de zonas alejadas rurales (en este caso los productores de la zona sur del río Reventazón) pero que tienen grandes deseos de crecer y desempeñarse no solo en mercados nacionales sino integrarse a una dinámica global de competencia.

Otra característica que le suma relevancia al presente trabajo es el vínculo que posee con la disciplina de las Relaciones Internacionales, pues si bien hablar de la internacionalización de las empresas parece en principio un tema meramente de comercio también es a la vez un tema prioritario en la agenda internacional. Esta relación queda clara con las palabras de M. Corredor cuando señala que;

El comercio internacional adquiere importancia dentro de las relaciones internacionales ya que los mercados extranjeros ofrecen oportunidades de crecimiento a las economías de los países a través del intercambio de importaciones y exportaciones, este intercambio contribuye a fortalecer las industrias internas de un país propiciando así la generación de empleo. (Corredor 2011; 10)

Teniendo en cuenta que el proyecto en cuestión no responde a un tema exclusivamente de comercio sino a un enfoque más amplio como el de las Relaciones Internacionales, se estaría contribuyendo con un estudio realizado en un contexto actual donde los temas comerciales forman parte de los elementos que van moldeando las relaciones internacionales.

B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente documento surge a raíz de la visita a la XVIII edición del Buyers Trade Mission, evento realizado por la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica. En esta rueda de negocios las empresas costarricenses muestran sus productos a los inversionistas para ampliar sus mercados. A raíz de la asistencia al BTM se conoció el caso de Aproasur. La anterior es una empresa asociativa que busca reactivar la economía de la comunidad de Jiménez y sus alrededores.

La zona sur del Reventazón comprende los territorios de El Humo, Pejibaye, Oriente, Las Vueltas, San Joaquín y Tucurrique pertenecientes a la provincia de Cartago

específicamente al cantón de Jiménez, cuya extensión territorial es de 286,43 Km² abarcando una población de 16 122 habitantes. En el 2013 este cantón ocupó la posición número 30 en el índice de desarrollo humano cantonal, asimismo para el 2011 obtuvo el puesto 48 en el índice de competitividad cantonal.

A pesar de que en los índices expuestos el cantón de Jiménez no se muestra en condiciones desfavorables existen preocupaciones. Según Luis Brenes Carvajal, presidente de Aproasur, la región presenta una creciente migración hacia las zonas urbanas, situación que se detona debido a la poca oferta laboral, recursos económicos limitados y la reducida diversificación de los sectores productivos, afectando a toda la población. De esta manera el objetivo de Aproasur consiste en dinamizar la economía de la región por medio de la generación de empleos y mayores flujos de inversión, contribuyendo con la disminución de la migración. De este modo los beneficios se extenderían a todos los vecinos del cantón especialmente a los productores y a los jóvenes quienes se encuentran en búsqueda de mejores condiciones laborales.

Lisette Vargas, una de las dirigentes de Aproasur, menciona que, dentro de las causas manipulables de la situación anteriormente descrita, se encuentran la falta de apoyo de las autoridades locales, pocas iniciativas para impulsar el desarrollo económico y comercial, un factor histórico de poca diversificación en la estructura productiva y deficiente infraestructura. Dichas causas han sido originadas por la desatención de la Municipalidad de Jiménez y de los propios miembros de la comunidad. Asimismo, se denotan causas no manipulables, donde la más notable es su posición geográfica.

Una posible solución ante el contexto descrito es el mejoramiento de la condición socioeconómica del cantón de Jiménez. En este sentido, la internacionalización de Aproasur podría ser de gran ayuda debido a que esto significa una oportunidad para crear más empleos, generando mayores ingresos y contribuyendo a la reactivación de la economía. Sin embargo, esto requiere un trabajo conjunto entre la Municipalidad, Aproasur y la comunidad para dinamizar el comercio y la economía utilizando la elaboración de un plan de exportaciones que permita visualizar estratégicamente la internacionalización de Aproasur.

El aporte de un plan estratégico a una pequeña organización como Aproasur, podría ser el primer paso para incursionar en mercados internacionales y en el largo plazo una puerta para el crecimiento económico y comercial. En este marco surge la siguiente pregunta ¿en qué medida la elaboración de un plan estratégico contribuye a la posibilidad de internacionalización de Aproasur? Adicionalmente surgen otras interrogantes tales como:

¿Cuáles teorías y conceptos ayudan a fundamentar la internacionalización empresarial?

¿Cuál es la situación actual de la empresa para emprender la internacionalización?

¿Cuáles factores debe tener en cuenta Aproasur para iniciar un proceso de internacionalización?

¿Cuál sería la estrategia de internacionalización propuesta para Aproasur?

C. OBJETIVOS DE ESTUDIO

1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan estratégico de internacionalización para Aproasur utilizando como mecanismo la exportación.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Estudiar aquellas teorías y conceptos que fundamenten la internacionalización empresarial.
- b. Diagnosticar la situación actual de la empresa, así como todos los elementos relacionados con el sujeto de estudio.
- c. Identificar el conjunto de factores que inciden en el proceso legal y logístico de la internacionalización de Aproasur.
- d. Proponer un plan de exportación para Aproasur.

D. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL DE REFERENCIA

1. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Para sustentar la orientación referencial necesaria para delimitar el Proyecto de Graduación se encontró que en los últimos años se han desarrollado proyectos similares presentados como trabajos de graduación donde se han propuesto distintos planes de exportación para

empresas costarricenses, esto surge por un creciente interés empresarial de internacionalizarse.

De este modo, es importante rescatar el trabajo realizado por Orozco (2010), el cual bajo la modalidad de Proyecto de Graduación elabora una propuesta sobre las Oportunidades comerciales de Licores y Cremas Lizano S.A para la exportación del Ron Garañón al Mercado Chileno. La iniciativa surge a raíz de las necesidades empresariales para colocar sus productos en el mercado internacional ya que a pesar de los esfuerzos realizados no se logró materializar resultados satisfactorios para los licores Lizano. Entre los hallazgos realizados, la autora pudo constatar que parte de los intentos fallidos por una internacionalización se debían principalmente al desconocimiento en materia de operaciones de comercio exterior, siendo la falta de conocimiento y preparación uno de los principales obstáculos para una internacionalización exitosa.

En la misma línea se encuentra el trabajo realizado por Díaz & Vicenti (2015), estudio que establece las Oportunidades de exportación de la Industria Mafam. La motivación de este trabajo nace con el fin de apoyar a una pequeña empresa en la inserción a un nuevo mercado. Su objetivo fue elaborar una propuesta de exportación que permita a la empresa la comercialización en el mercado peruano constatando que Industrias Mafam tiene las características necesarias para la exportación de sus productos a dicho mercado.

Otro ejemplo, es el trabajo realizado por los estudiantes Gómez & Picado (2014), los cuales optando por la modalidad de graduación estructuran un plan de exportación de sorbetes de vino para la empresa Indulactea. Entre los principales resultados encontrados se rescata que la búsqueda de otros mercados es necesaria para el crecimiento de una empresa como Indulactea. Asimismo, las autoras consideran que la empresa cuenta con los insumos necesarios para iniciar un proceso de exportación y la elección de un mercado como Panamá ofrece ciertas ventajas como su posición geográfica, idioma y similitud al mercado costarricense.

Como último ejemplo encontrado está la Propuesta de Exportación de las Pupas de Mariposa de la Empresa Butterfly Kingdom al mercado de Estados Unidos, el anterior bajo la modalidad de proyecto de graduación. Díaz & Alvarado (2013) descubren que la empresa necesita de procedimientos claramente establecidos a lo interno para lograr tomar

la decisión de internacionalización, puesto que este proceso requiere de compromiso e inversión por parte de las empresas. Aunado a esto, se rescata la necesidad del uso de las tecnologías de la información para el impulso de las pequeñas y medianas empresas debido a que estas representan ahorros y se evidenció que la empresa necesita conocer los diferentes acuerdos comerciales que tiene Costa Rica con el fin de hacer uso de sus ventajas y tener un comercio óptimo entre sus socios.

2. CONCEPTOS

Para desarrollar el presente proyecto de graduación resulta esencial tener claridad sobre algunos conceptos o elementos importantes a considerar en la internacionalización de una empresa. El escenario comercial internacional se caracteriza por una competencia a nivel mundial en la búsqueda de productos innovadores, de calidad y con mejores precios para satisfacer las necesidades de los consumidores. La globalización ha permitido un mayor acercamiento a los mercados regionales y mundiales, caracterizándose por ser un fenómeno global que ha impulsado la apertura de mercados, generando estrategias de desarrollo económico y comercial entre los Estados, en otras palabras, se puede decir que;

La globalización es un fenómeno inevitable en la historia humana que ha acercado el mundo a través del intercambio de bienes y productos, información, conocimientos y cultura. En las últimas décadas, esta integración mundial ha cobrado velocidad de forma espectacular debido a los avances sin precedentes en la tecnología, las comunicaciones, la ciencia, el transporte y la industria (Naciones Unidas s.f).

Como resultado, Bajo menciona que las estrategias económicas y comerciales se desarrollan alrededor de la promoción y consolidación del país en la economía y el comercio internacional; entendido este como el intercambio de bienes y servicios entre agentes económicos (Bajo 1991; 11). Por consiguiente, las entidades gubernamentales se han encargado de mejorar el acceso de los productos nacionales en el mercado mundial, defender los intereses comerciales del país y vincular los sectores económicos a la actividad exportadora. En el caso de Costa Rica actualmente su política comercial se encuentra inmersa en el modelo de apertura comercial y liberalización del comercio, a raíz de lo anterior las empresas nacionales buscan cada vez más la globalización de sus productos para ingresar en los mercados internacionales, este proceso de llevar los productos de un mercado local al internacional se conoce como internacionalización;

La internacionalización de la empresa es un fenómeno económico que, desde diversas perspectivas, ha despertado el interés de un gran número de investigadores. Por internacionalización se entiende todo aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional (Becerra et ál 2006;5).

Traduciendo lo anterior en grandes beneficios para las empresas que deseen y logren una internacionalización exitosa, generando de este modo mayores opciones de mercado y un aumento de sus ventas. Para ello las empresas deben iniciar la internacionalización con la elaboración de un plan estratégico;

El éxito en la internacionalización de una empresa comienza cuando se toma conciencia de que la globalización es una realidad y se toman medidas para afrontarla. Por esto, debe existir en la empresa un plan en donde se estructure y planifique, tanto administrativamente como financieramente, la estrategia o camino a seguir para lograr una exportación exitosa (PROMOEXPORT 2013).

Gracias a esta planificación son cada vez más las empresas que logran el éxito al tomar la decisión de la internacionalización, ya que este plan permite un conocimiento cercano de los costos, oportunidades y riesgos en los que puede incurrir una empresa en el momento de la exportación de sus productos por lo que permite la creación de estrategias y la toma de decisiones adecuadas y certeras.

[...] la formulación de planes de comercialización de exportaciones es un proceso creativo. Por ello, es difícil que haya dos planes parecidos, ya que cada plan debe de estar hecho a la medida de una empresa en concreto, de productos definidos y de un mercado de exportación delimitado (Moya 2013;79).

No obstante, en el libro *International Business*, Charles Hill citado por Díaz & Vicenti (2015) establece cuatro aspectos principales que deben ser considerados al elaborar un plan de exportación. Como primer aspecto la empresa debe contar con un especialista o consultor con experiencia en identificar oportunidades y métodos que permitan la consecución de los objetivos establecidos. El segundo aspecto se enfoca en el estudio de experiencias previas, ahondando lo necesario para tener éxito en posteriores incursiones comerciales. En tercer lugar, Hill recomienda una inversión paulatina de pequeña a gran escala, y como último aspecto el exportador necesita reconocer el tiempo y compromiso administrativo que implica la fase de exportación.

Finalmente, muchas empresas han logrado su crecimiento a través de la internacionalización de sus productos, la presente investigación se enfocará en realizar un plan estratégico de internacionalización para la Asociación de Productores Agroindustriales de la zona sur del Reventazón, la cual se encuentra amparada en la Ley de Asociaciones (N°218), permitiendo la planeación estratégica para incursionar en mercados ajenos al nacional.

3. DIMENSIONES

A raíz de la globalización y las ventajas que esta representa en ámbitos económicos para una empresa nace la necesidad de la internacionalización que permite la búsqueda de nuevos mercados. La internacionalización definida Según Horta (s.f; 15);

[...] como un fenómeno evolutivo mediante el cual las empresas, en un periodo de tiempo relativamente amplio, van gestando transformaciones y cambios, acumulando experiencias, comprometiendo recursos, analizando riesgos y adoptando fórmulas institucionales diversas en el marco de un conjunto de decisiones estratégicas que van estableciendo relaciones estables con los mercados externos.

En este sentido la internacionalización empresarial depende principalmente de la concepción de objetivos claves de lo que se quiere lograr. Esta puede darse en tres principales áreas: 1) acuerdos de cooperación contractuales (licencias, concesiones o agentes y franquicias); 2) acuerdos de cooperación accionariales mediante la inversión directa en el exterior y por último 3) exportaciones. Cada una de estas modalidades tiene aspectos específicos que serán tratados a continuación.

a. ACUERDOS DE COOPERACIÓN CONTRACTUALES

Las franquicias y licencias son las formas más comunes de acuerdos de cooperación contractuales. Las franquicias, son un tipo de licencia que permite la venta al detalle de un producto o un sistema estandarizado de producción. En cuanto a las licencias son un acuerdo contractual entre empresas de diferentes países por el cual una empresa concede a otras el permiso para reproducir un proceso de producción, una patente, una marca registrada, y otros activos a cambio de un pago.

b. ACUERDOS DE COOPERACIÓN ACCIONARIALES

Los más comunes son los joint-ventures y las subsidiarias propias. Los joint-venture (empresa conjunta) «[...] es un acuerdo contractual basado en el intercambio de acciones o

creación de una empresa, por lo que no es un mero acuerdo sino más bien inversión directa.» (Ortiz et al 2013) Un acuerdo contractual de joint-ventures, se identifica porque una empresa extranjera y una empresa nacional aportan capital y activos (tecnológicos, maquinaria) para crear en conjunto una nueva empresa.

En las subsidiarias propias, «[...] la empresa controla todo el proceso de internacionalización por lo que el riesgo que asumen es mayor. La empresa puede producir en el país de destino por medios propios estableciendo una subsidiaria de producción.» (Ortiz et al 2013) Este tipo de estrategia también es reconocido como inversión extranjera directa ya que existen actividades de producción de una empresa en un segundo país.

c. EXPORTACIÓN

Se conoce como la forma más simple de internacionalización de una empresa. «La producción se mantiene en el lugar de origen desde donde se abastecen los mercados y el producto puede sufrir alguna modificación si alguno de los mercados lo requiere.» (Ortiz et al 2013)

La exportación implica la venta de un producto en un mercado exterior, considerando temas como las fronteras, el transporte, los costos, y la dinámica del mercado al que se desea exportar. Existen dos tipos de exportación: la indirecta o la exportación activa. En la exportación indirecta (o pasiva) la exportación «[...] se realiza por medio de intermediarios independientes quienes se hacen cargo de las cuestiones logísticas desde la fábrica hasta el cliente.» (Ortiz et al 2013) Siendo de esta manera la empresa intermediaria la que se encarga de todas las cuestiones para la exportación del producto.

En relación con la exportación directa o activa, se da una relación más directa entre la empresa y los clientes. «La empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el extranjero y se hace cargo de todos los aspectos burocráticos, logísticos, y financieros que conlleva una exportación.» (Ortiz et al 2013)

Para efectos de este proyecto la internacionalización será tratada a través de la exportación indirecta debido a que es el modo más sencillo y que mejor se adapta para el trabajo con la pequeña y mediana empresa. Así mismo, para lograr una exportación exitosa es importante que la empresa interesada en posicionar su producto en el exterior elabore una hoja de ruta. Esta debe contener información básica sobre la empresa y su producto,

una investigación sobre el mercado seleccionado, el estudio sobre la estrategia más favorable para la exportación del producto, análisis de los precios, entre otros factores a considerar antes de iniciar el proceso de exportación.

4. INSTRUMENTOS

La internacionalización de las empresas es un tema que se ha abordado desde diversos instrumentos, entre estos la metodología de investigación, técnicas de recolección de información, análisis de casos y análisis interno, el objetivo de estos ha sido el de establecer el potencial de la empresa para incursionar en el mercado internacional.

Leyva & Ortega (2004), establecen que la investigación para un plan de exportación debe de tener un carácter exploratorio y descriptivo. Considerando que los estudios exploratorios se utilizan cuando no se ha realizado una indagación a profundidad, por lo que este tipo de investigación amplía los conocimientos sobre el sujeto y objeto de estudio. Por su parte, las investigaciones descriptivas dan paso a «[...] recolectar información sobre situaciones, sucesos y eventos para después explicarlos.» (Leyva & Ortega 2004; s.n) De esta manera cabe rescatar que a través de la metodología de investigación se establecen las capacidades y necesidades de las empresas para enfrentarse en el mercado internacional.

Bajo esta misma línea, Orozco (2010) explica que una técnica de recolección de la información es la creación y aplicación de un instrumento de evaluación, en el que se contemple el uso de la entrevista y la observación directa; dicho instrumento «[...] permite acceder a la información para determinar las capacidades objetivas y subjetivas de la empresa.» (Orozco 2010; 14)

Por otra parte, Díaz & Alvarado (2016; 11), desarrollan dentro de las investigaciones el análisis de casos «[...] para tomar en cuenta las etapas que presenta cada una de las empresas y las necesidades a las que se enfrentan en el transcurso del tiempo las empresas ante el proceso de internacionalización.» Dicho en otras palabras, el estudio de casos es un método de investigación cualitativa que se ha utilizado ampliamente para comprender en profundidad la realidad (Barrio et ál s.f; 2) en este contexto dicha técnica es de gran relevancia para ahondar en experiencias previas de internacionalización y generar una retroalimentación.

Finalmente, un instrumento utilizado de manera recurrente en la realización de planes de exportación es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), «[...] a través de un análisis FODA, se puede afrontar el diseño de una propuesta de internacionalización para una empresa, tratando siempre de maximizar las fortalezas y tratando de solventar, o bien disminuir las debilidades.» (Díaz & Alvarado 2016; 13) A raíz del análisis interno realizado al objeto de estudio se espera generar una serie de estrategias para mejorar la situación de este en el futuro. Antonio Francés citado por Gómez & Picado (2014), indica que las estrategias a implementar deben ser ofensivas, adaptativas, reactivas y defensivas.

5. MODELOS

El proyecto en cuestión, tal y como se mencionó en párrafos anteriores, es de suma importancia dentro de las Relaciones Internacionales, ya que los temas comerciales son cada vez más recurrentes en los asuntos a tratar por parte de los Estados. En la actualidad no es posible pensar en actores aislados, por el contrario, existe una gran interdependencia donde las relaciones comerciales son un importante vínculo de interacción para los Estados, siendo un tema que;

[...] tiene gran pertinencia desde la disciplina de las Relaciones Internacionales ya que lejos de responder exclusivamente a un enfoque económico o político los temas comerciales son una prioridad dentro de las agendas internacionales de los Estados, al contar con economías más dinámicas e interdependientes[...] (Corredor 2011; 9)

En tal sentido, no es posible abordar la internacionalización de las empresas desde una teoría únicamente de comercio, sino que se hace necesario sumar una visión más amplia. Por ende, se recurrirá a una teoría que explique por qué los temas comerciales y las empresas adquieren importancia en las relaciones internacionales, para luego desembocar en el enfoque comercial visto desde dos modelos.

a. TEORÍA DE LA INTERDEPENDENCIA COMPLEJA

Este modelo se basa en las ideas propuestas por los autores Robert O. Keohane y Joseph S. Nye expuestas en su libro “*Poder e Interdependencia*” (1977) y se distingue de otras teorías como el realismo político porque ya no considera al Estado como el único actor importante dentro del sistema internacional. Por su parte, “la interdependencia compleja” confiere relevancia a otros actores tales como las empresas y las organizaciones

multinacionales, entonces el Estado ya no es un actor exclusivo dentro de la dinámica internacional. En esta teoría, los diversos actores interactúan entre sí lo que deriva en un complejo de problemas o situaciones relacionadas con el comercio, ambiente, recursos, entre otros.

Keohane y Nye con su aporte teórico presentaron ante el mundo una nueva forma de entender las relaciones internacionales a través de los siguientes postulados o características. En primer lugar, los autores indican que los nuevos actores internacionales (organizaciones no gubernamentales, empresas multinacionales, organismos internacionales, entre otros.) y los estados entran a ser parte directamente de la política internacional pues existen nuevos temas que son desarrollados en un contexto donde hay nuevos lazos de relaciones a nivel de asuntos exteriores. En segundo lugar, manifiestan que hay una ausencia en la jerarquía de temas, es decir que a partir de este momento la agenda internacional de los países abarcaría nuevos temas fuera del orden militar; en tercer lugar, indican que el uso de la fuerza es un instrumento ineficaz de la política porque no ayuda a obtener los objetivos comunes como por ejemplo un bienestar económico. Finalmente, los autores en sus aportes a la teoría de la Interdependencia Compleja mencionan dos conceptos; la sensibilidad y la vulnerabilidad. (Corredor 2011; 15)

En el proyecto a tratar se puede apreciar una interdependencia como la que mencionan Keohane y Nye, ya que hay diversos actores internacionales que se necesitan entre sí para fortalecer sus mercados, expandir su comercio y generar mayores ganancias. De esta manera, Aproasur puede encontrar fuera de las fronteras nacionales un nicho de mercado que le permita aumentar su escala de producción y ayudar a los productores de la zona.

Asimismo, se puede evidenciar cómo las empresas adquieren un papel importante en las relaciones internacionales, ya no se trata solamente de relaciones entre Estados, sino que existen vínculos generados entre empresas y otros actores. Esto demuestra que, a pesar del tiempo, esta idea de una “telaraña” de distintos actores con importancia en el sistema internacional no ha muerto y por el contrario ha ido creciendo. Actualmente, desde las grandes corporaciones hasta las pequeñas empresas y productores tienen voz y voto en las negociaciones de acuerdos y tratados comerciales, ya que en su mayoría son ellos mismos quienes sufren las consecuencias de las decisiones que toman los Estados en esta materia.

Por otra parte, M. Corredor (2011) resalta que con esta teoría se puede entender que a través de la interdependencia se busca obtener una ganancia por parte de cada uno de los

actores implicados, de manera que los acuerdos comerciales conducen a la optimización de las relaciones en la medida que ayudan a aumentar el poder de negociación.

Al respecto, vale la pena mencionar que el proyecto en cuestión se desarrolla en un contexto en el que Costa Rica ha venido tratando de fortalecer sus vínculos comerciales, así lo demuestran los diversos acuerdos comerciales y tratados de libre comercio suscritos desde la apertura comercial del país¹. Estos elementos comerciales no buscan más que generar condiciones favorables para el intercambio de bienes y servicios con otros países, donde las empresas (incluso las pequeñas) también pueden beneficiarse. Este entorno favorable para el comercio debe ser visto como un punto positivo para Aproasur ya que al ser una empresa pequeña también tiene oportunidad en los mercados internacionales.

b. TEORÍAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS

La internacionalización en una empresa requiere de un preparamiento previo y una serie de consideraciones para tomar esta decisión. Root citado por Trujillo et ál (2006; 6) define la internacionalización como «[...] aquel conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales, a lo largo de un proceso de creciente implicación y proyección internacional».

En muchos de los casos las teorías de internacionalización de empresas se dividen en tres grandes enfoques, el primero se refiere a la internacionalización desde una óptica económica, el segundo hace alusión a la internacionalización como un proceso empresarial y por último se encuentra la internacionalización desde la perspectiva de redes.

En relación con la empresa seleccionada para este trabajo, la internacionalización será vista como un proceso y se puede guiar bajo el modelo de Jordi Canals del año 1994, este autor expresa que la decisión de internacionalización de una empresa está basada en motivaciones económicas, de mercado o empresariales. Este modelo establece que las empresas siguen un proceso para la exportación de sus productos, el cual se enumera a continuación:

¹ Para ahondar sobre el modelo de apertura comercial en Costa Rica puede visitar: <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/viewFile/7086/6771>.

- Etapa 1. Inicio, las empresas inician el proceso de exportación, pero con exportaciones pasivas y experimentales.
- Etapa 2. Desarrollo, se realiza una exportación activa y se dan alianzas entre los actores en el proceso de exportación, y la empresa empieza a evaluar cómo entrar al mercado de destino.
- Etapa 3. Consolidación, exportaciones de mayores volúmenes, alianzas estratégicas, consolidación de las actividades internacionales.

Jordi Canals junto a Charles Hill (2015) distinguen 4 grandes tipos de empresas: la empresa exportadora, empresa global, empresa multinacional y la empresa transnacional. Dentro de este marco, Aproasur puede ser caracterizada como una empresa exportadora, ya que manejaría sus actividades en el país de origen.

Por otra parte, tal y como lo exponen Trujillo et ál (2006) el modelo señala la relevancia de algunos factores como el contar con un producto innovador y de calidad que pueda ser ofrecido en el mercado extranjero, el conocimiento y estudio sobre el mercado local y de destino, los canales de distribución y otros puntos contenidos en un plan de negocios.

En el caso de Aproasur es una pequeña empresa que va a tener su centro de operaciones en Costa Rica, pero exportando un producto con valor agregado como lo es una salsa caribeña a base de pejibaye. Sin embargo, tal y como acota la teoría de procesos, la internacionalización de Aproasur debe seguir una serie de etapas donde a medida que se avance se puede lograr una expansión y progreso comercial. Precisamente el conocimiento y la experiencia de los mercados es la base de dicho progreso y una planeación estratégica resulta indispensable. En este sentido, un plan de exportaciones para la empresa debe funcionar como una guía para la organización en este proceso.

Otro modelo relacionado con la internacionalización por procesos es el modelo Way Station (Yip & Monti 1998). Este enfoque señala los principales factores para que una empresa inicie el proceso de exportación donde «[...] los autores plantean el modelo en varias etapas (Ways Stations) que representan el conocimiento y el compromiso que las compañías deben seguir para llegar a la internacionalización.» (Trujillo et ál 2006; 22)

- Motivación y planeación estratégica: Es la primera etapa del proceso y requiere la búsqueda de información relacionada y el inicio de la planeación.
- Investigación de Mercados: Búsqueda del destino ideal para el producto que se desea exportar y el conocimiento sobre el mercado y los posibles canales de distribución, costos y demás temas relacionados al mercado destino, así como la capacidad de la empresa ante los posibles mercados.
- Selección del Mercado: Con base en la información recabada y analizada en la fase anterior la empresa procede a la selección del mercado. Centrándose en: características nivel país, competencias de la empresa, demanda etc.
- Selección del Modo de Entrada: Los factores empresariales y las características del país conllevan a que la empresa tome la decisión de la forma de entrada en el país destino, puesto que no hay una manera establecida de hacerlo. Los estudios previos colaboran con la decisión de hacerlo de forma directa, a través de una franquicia, alianzas, joint ventures u otra forma de ingreso en el mercado internacional.
- Planeación de problemas y contingencias: Los posibles inconvenientes en el proceso de exportación pueden disminuir si se cuenta con una investigación actualizada y completa y un plan estratégico de internacionalización.
- Estrategia de post entrada: Se refiere a la destinación y ejecución de recursos dependiendo del mercado al que se exporta.
- Ventaja Competitiva adquirida y resultado corporativo: Medidas de éxito en el proceso.

Este modelo se centra en una planeación estratégica en el momento de la internacionalización por lo que hace énfasis a las cinco primeras etapas que tratan principalmente de investigación, medición de capacidad y análisis de viabilidad sobre el mercado destino y las capacidades empresariales. De esta manera, se justifica la necesidad de que Aproasur cuente con un plan estratégico con todos los elementos necesarios para poder incursionar en el mercado internacional.

c. FÓRMULA DE LA UNITARIZACIÓN DE LA CARGA

Aunado a estas teorías que fundamentan la relevancia de la internacionalización y la planificación en dicho proceso, también resulta importante rescatar un modelo matemático que será útil en la parte de la logística de exportación de Aproasur. De forma que, cuando una empresa decide internacionalizarse mediante la exportación, uno de los aspectos a considerar es preparar las mercancías correctamente para que no sufran daños en el transporte o la distribución, esto es parte de la logística de exportación. Por ende, los envases o empaques son lo primordial y posteriormente, vendría la unitarización².

La fórmula para calcular la “unitarización”, propuesta por el ingeniero y economista Máximo Pasache Ramos, ayuda a saber cómo acomodar la carga en los Palets (tarimas para movilizar los productos). El método es el siguiente:

$$AP/AC = \text{Cantidad de cajas en la base de una tarima.}$$

Donde: AP es el área del Palet y AC se refiere al área de la caja.

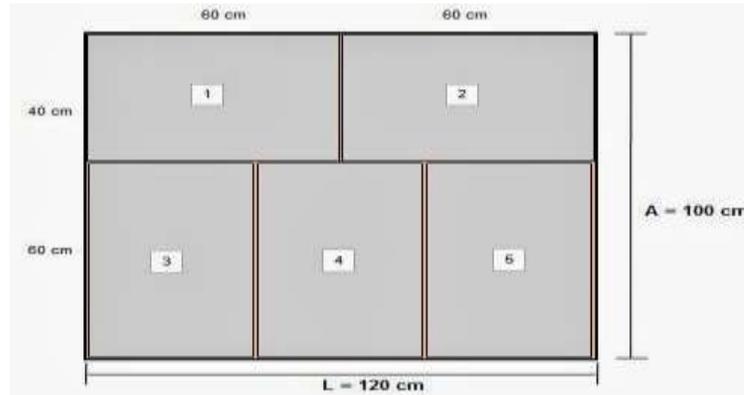
Este mismo autor, pone a disposición el siguiente ejemplo para entender mejor la utilización de este cálculo;

Ejemplo 1: Tengo una carga que consiste en cajas de cartón de 60x40x50 cm (largo, ancho, alto) que debo unitarizar en palets de 120x100x15 cm. ¿Cuántas cajas van en la base del palet?

$$\frac{Ap}{Ac} = \frac{120 \times 100}{60 \times 40} = 5 \text{ cajas}$$

² Según M. Pasache (2014) la unitarización es «[...] la agrupación de mercancías en unidades superiores de carga, con el fin exclusivo de facilitar su transporte, por lo que debe conservar su integridad durante el tiempo que dure su movilización.»

Figura 1.1 Cantidad de cajas en la base de un Palet. Unitarización de mercancías.



Fuente: Pasache, M. 2014. *Comercio exterior y aduanas: La unitarización de la carga*. Disponible en: <http://maxcomex.blogspot.com/2014/03/>. Revisado: 20 de febrero de 2019.

El uso de esta fórmula permitirá conocer la cantidad adecuada de cajas que se colocan en la parte inferior de una tarima o Palet, con el fin de dar mayor seguridad y estabilidad a las mercancías. De forma contraria, si la base no tiene la cantidad de cajas correcta, las mercancías podrían resbalarse y sufrir daños, de aquí la importancia de esta fórmula.

E. MARCO METODOLÓGICO

Para el presente proyecto de graduación, se utilizará un enfoque cualitativo para comprender los objetivos y características de Aproasur, para lo anterior se recurrirá a la recolección de datos sin medición numérica basados en las perspectivas, conocimiento y opinión de los participantes.

El sujeto de análisis seleccionado es la Asociación de productores agroindustriales de la zona sur del Reventazón y el objeto de estudio es el mercado internacional que se seleccione según las ventajas competitivas que ofrece Aproasur. A raíz del BTM y el interés mostrado por distintos asistentes hacia los productos de la organización algunos de los mercados que se toman a consideración son: España, China e India. Se proyecta la utilización de entrevistas a profundidad a los miembros de la Asociación, a los productores de la materia prima, a los posibles compradores extranjeros y la observación no participante de los métodos para la producción de los derivados del pejibaye.

Con el fin de determinar las posibilidades de internacionalización de la empresa se plantean tres etapas principales. La primera etapa está dirigida a diagnosticar la situación

actual del sujeto de estudio (Aproasur); la segunda etapa está dirigida al estudio de las relaciones comerciales entre los países involucrados y en la tercera fase los esfuerzos se concentrarán en la elaboración de un plan estratégico de internacionalización para la empresa en cuestión.

1. PRIMERA ETAPA

Con el fin de lograr un diagnóstico lo más completo posible será necesario contemplar algunos aspectos de la empresa como lo son: la historia, el marco estratégico (visión, misión y objetivos), organización interna, características del producto, datos de mercado, canales de distribución, entre otros. Estos elementos serán abordados mediante el uso de entrevistas a los actores involucrados en la organización, desde los miembros plenos de Aproasur hasta los productores de pejibaye de la zona sur del Reventazón. En tal sentido, habrá que contemplar que debido a la lejanía geográfica de Aproasur se realizarán entrevistas telefónicas y se utilizará el correo electrónico con el fin de lograr una comunicación dinámica y certera entre ambas partes.

En cuanto a las consultas se pretende el establecimiento de preguntas abiertas con el fin de conocer a fondo la situación de la empresa en estudio. Entre los temas a consultar se encuentran: capacidad productiva, características del producto, infraestructura, costos y utilidades, recursos financieros, permisos nacionales entre otros.

Los resultados de las entrevistas (aunado a la revisión documental) también serán utilizados en un análisis FODA, lo anterior no tendrá más finalidad que diagnosticar la capacidad de exportación que posee Aproasur, siendo esto el principal punto de partida para un plan estratégico de internacionalización.

2. SEGUNDA ETAPA

Esta fase del proyecto estará dirigida a estudiar las relaciones comerciales que mantienen los actores involucrados (Costa Rica y el mercado seleccionado). El propósito de este punto radica en la importancia de conocer el entorno comercial que caracteriza el destino exportador, ya que en la medida en que los lazos comerciales se encuentren fortalecidos es probable emprender una internacionalización más fructuosa. De forma que para contar con información actualizada se recurrirá a Procomer como una fuente primaria y como fuentes secundarias se hará uso de documentos en línea, tales como base de datos y páginas web.

3. TERCERA ETAPA

En esta etapa el objetivo es generar un plan estratégico para la internacionalización de Aproasur, donde se tome en cuenta tanto los aspectos internos de la empresa como el entorno exterior al cual se enfrentaría. Se deberán establecer los cambios necesarios para lograr la internacionalización y cumplir con las cuestiones básicas necesarias para incursionar en mercados extranjeros. Se consultará sobre los distintos requisitos y permisos que necesiten los productos Aproasur para incursionar en el mercado destino con el fin de evitar posibles problemáticas con la mercancía a causa de la omisión de la documentación necesaria.

CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y EL PRODUCTO

Esta sección abarcará la situación actual de Aproasur como sujeto de estudio, repasando brevemente las características de esta empresa tales como: la implementación estratégica, la estructura organizativa, el producto a exportar, el mercado actual, capacidad productiva, necesidades para la expansión y finalmente, un análisis FODA. Con lo anterior, se pretende conocer de antemano las ventajas y desventajas que posee la empresa en aras a emprender un proceso de internacionalización.

A. SUJETO DE ESTUDIO

Aproasur, nace como una respuesta ante las principales inquietudes de un grupo de oriundos de la zona sur del Reventazón. La asociación se crea con el fin de organizar a la población para lograr gestionar el asfalto de la carretera la Suiza de Turrialba-Tucurrique (225) y arreglos a la carretera Oriente-Pejibaye (408), por lo que se logró la organización con distintas entidades para una colaboración exitosa.

Posteriormente, se creó un equipo que impulsó la idea de generar trabajo en la zona por medio del aprovechamiento de los recursos disponibles. Por tanto, se acordó crear una asociación que integrara como mínimo a un miembro de cada una de las asociaciones y comunidades del cantón de Jiménez, con la idea de lograr un equilibrio y mayor participación de los pueblos; por lo que se dio inicio a una asociación sin fines de lucro bajo el nombre de Aproasur.

Dicha asociación se fundó a finales del año 2015 y se encuentra bajo la presidencia del señor Luis Brenes, la cual cuenta con 34 asociados activos y una perspectiva de crecimiento. Las situaciones del cantón como la migración y la falta de trabajo motivan el desarrollo de un plan agroproductivo que permita a los campesinos generar sus propios recursos, por medio del cultivo de productos que puedan llegar a ser acopiados en instalaciones apropiadas para la recepción y administración (distribución y comercialización) de los bienes producidos.

A raíz de solventar las necesidades cantonales se crean alianzas con entidades como Procomer, Coopejibaye, INA, entre otras. Esto con el fin de crear un centro de acopio e instalaciones aptas para recolección y producción de productos a base de pejibaye. Es importante mencionar que actualmente Aproasur no cuenta con instalaciones ni maquinaria para la producción.

B. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

1. MISIÓN

Aproasur es una organización de productores sin fines de lucro de la zona sur del Reventazón, que busca reactivar la economía de la zona, identificando diferentes alternativas productivas que se adapten a las condiciones agroecológicas, para insertar a los asociados y sus familias al trabajo de calidad, que les permita mejorar las condiciones de vida y contribuir a disminuir el rezago socioeconómico de la zona (Vargas, et ál 2016; 12).

2. VISIÓN

Una empresa asociativa líder en la prestación de servicios de apoyo a la producción de cultivos promisorios en la zona, e investigación de nuevos cultivos, desarrollo de valor agregado, siendo así acopiados y distribuidos para el mercado local, nacional e internacional, que mejoren las condiciones de intercambio para los productores asociados (Vargas et ál 2016; 12).

3. OBJETIVO GENERAL DE APROASUR:

Lograr que los productores asociados se involucren activamente en los proyectos de producción, acopio y comercialización de los productos frescos, así como del procesamiento de la producción para darle valor agregado, con el propósito de contribuir a mejorar las condiciones socioeconómicas de la zona (íbid).

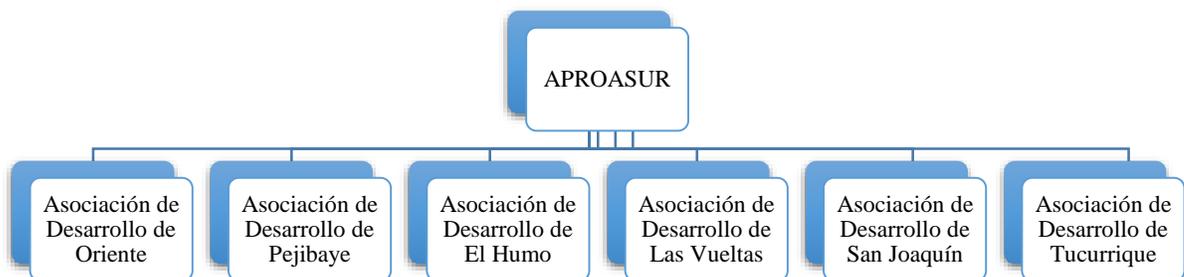
En relación con los objetivos específicos de la asociación estos se establecen acorde a la etapa de proyecto, cabe destacar que plantea dos etapas, en la fase inicial se busca el fortalecimiento de la organización, recursos financieros, apoyo a la producción y acopio y

comercialización. En la segunda fase los objetivos específicos de esta organización se centran en el valor agregado.

C. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La empresa Aproasur se encuentra conformada por un presidente y los diversos representantes de cada Asociación de Desarrollo Integral existentes en la zona (actualmente son seis distintas Asociaciones de Desarrollo Integral). De acuerdo con lo señalado en el Plan de desarrollo agroproductivo de la zona sur del río Reventazón (2016), el ahora presidente de la organización es el señor Luis Brenes Carvajal y actualmente se contabilizan un total de 34 asociados activos. A nivel interno Aproasur cuenta con una estructura simple como se puede observar en la siguiente figura;

Esquema 2.1. Organización de APROASUR



Fuente: Plan de desarrollo agroproductivo de la zona sur del río Reventazón. 2016.

D. PRODUCTO A EXPORTAR

1. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO: SALSA CARIBEÑA DE PEJIBAYE

El pejibaye proviene de una palma tropical del trópico americano donde se sitúa como lugar de origen las selvas tropicales de América del Sur. La importancia de esta palma reside en el fruto que es lo que se conoce como pejibaye y la capacidad de extraer palmito del tronco

de la palma. Este producto se ha extendido por América Central y Costa Rica forma parte de la producción. Algunas de las razas que se producen en el país son las siguientes razas: Utilis-Tucurrique (con espinas), Diamantes-10, y Diamantes 20 (sin espinas).

En relación con las propiedades nutricionales del pejibaye se puede rescatar que es una fuente de vitamina A, ya que tienen altos contenidos de carotenoides, y pequeñas cantidades de tiamina, niacina, riboflavina y Vitamina C. El pejibaye se destaca por ser un producto de alta densidad energética y un gran contenido de fibra, también posee aminoácidos esenciales y se considera como una fuente de proteína de alta calidad por lo cual se le conoce como el huevo vegetal (Leitón s.f).

En este caso de la salsa caribeña de pejibaye pueden atender la creciente demanda de los mercados gourmet caracterizado por ser un sector con productos únicos, diferenciados a través de la calidad, origen exótico, presentación y canales de distribución diferenciados. Además, en el ámbito internacional la demanda por esta clase de productos ha venido en aumento. Según PROCOMER (2015),

La categoría de salsas y aderezos en EE. UU. incrementó sus ventas en un 2% en el 2015 (en términos de valor), en comparación con el 2014, es decir, alcanzó un total de USD 21,6 millones. Al 2020 se prevé que la cifra en ventas alcance los USD 22,4 millones.

La salsa caribeña de Aproasur debido a su mezcla de ingredientes como papaya, pejibaye, cebolla, coco, ajo fresco, chile panameño y otros componentes que hacen su sabor intenso y distintivo de otras clases de salsa; clasifica como producto gourmet los cuales han tenido gran crecimiento en los Estados Unidos, como se denota en el párrafo anterior.

2. EMPAQUE

En cuanto a la presentación, Aproasur tiene planteado la utilización de botellas de 250 gramos, permitiendo que se puedan empacar en una caja alrededor de 24 botellas. Aproasur en conjunto con Procomer se han dado a la tarea de realizar un cambio de logotipo para poder atender las necesidades de los mercados actuales y hacer el producto más llamativo.

Sin embargo, para poder lograr un éxito en el posicionamiento de este producto deben contemplarse las presentaciones actuales. En el caso de EMEA (Europa, Oriente Medio y África) es importante considerar el embotellamiento o empaque del producto en envases transparentes. Además, al buscar mercados como la Unión Europea se deben tomar en

cuenta los valores éticos como por ejemplo el *Fairtrade*³ y otros que dan un valor agregado a los productos y generan mayor interés por parte de los consumidores ubicados en regiones como Europa.

E. MERCADO ACTUAL DE APROASUR

En el punto de formación en el que se encuentra Aproasur como empresa productiva no está establecida en el mercado nacional, la distribución y promoción del producto se realiza a través de la participación en ferias destinadas al ofrecimiento y presentación de productos innovadores como por ejemplo la Feria de Pymes organizada por la UCR.

Otro aspecto a considerar en relación al mercado actual es el desarrollo de nuevos productos que poseen características diferentes e innovadoras; por tanto, Aproasur con la guía de Procomer también ha incursionado en la creación de productos como: harina de pejibaye, pejibaye en salmuera y pejibaye empacado al vacío.

F. CAPACIDAD PRODUCTIVA

Actualmente Aproasur cuenta con gran capacidad productiva sin utilizar⁴, según datos suministrados por Procomer (2017) Aproasur cuentan con un terreno propio de 2500 m² donde construir la planta de proceso; sin embargo, no han iniciado la construcción a pesar de que ya tienen los planos. Así mismo, la asociación posee un lote de 7000 m² que será utilizado por las mujeres de la comunidad para desarrollar un vivero de producción de pejibaye. La asociación está conformada por 50 productores de pejibaye que a su vez esperan aumentar durante este año las áreas de siembra de pejibaye en 60 hectáreas para poder contar con la producción de esas áreas nuevas en 3 años. Finalmente, el pejibaye lo pueden ofrecer durante 10 meses del año, con una producción aproximada de 500 000 kg en esos 10 meses.

³ Fairtrade o Comercio Justo representan una alternativa al comercio convencional, ofreciendo a los productores un trato más justo y condiciones comerciales más provechosas a través del cumplimiento de criterios determinados para de esta manera otorgar la certificación de Fairtrade. (Obtenido de <https://www.fairtrade.net/>)

⁴ Capacidad productiva sin utilizar: se refiere a la cantidad de recursos no utilizados en la economía. (Obtenido de <https://www.ecb.europa.eu/explainers/tell-me-more/html/what-is-economic-slack.es.html>)

Con respecto a la salsa caribeña en este momento se produce de forma artesanal en los laboratorios del INA, por lo que su costo de producción es de ₡783,57 y la venta al público tiene un costo de ₡1.200.

G. NECESIDADES PARA LA EXPANSIÓN

De acuerdo con en el punto anterior, la empresa no cuenta con instalaciones propias, sino que utiliza los laboratorios y espacios brindados por algunas instituciones costarricenses, tales como el INA y la UCR. Esta situación, limita su capacidad de producción, ya que en caso de tener que producir a gran escala, dichos sitios no serán suficientes para el abastecimiento de la demanda. En el proceso de exportación, la empresa necesariamente deberá concentrarse en la construcción de la fábrica de producción.

Tanto como para la construcción de la planta procesadora, como para la obtención de la maquinaria propia, el financiamiento resulta indispensable. En el “Plan de desarrollo agroproductivo en la zona sur del Río Reventazón del 2016”, se estableció que para el 2017 se identificarían las principales fuentes de financiamiento y se les presentaría dicho plan de desarrollo, con el fin de obtener recursos. No obstante, al presente año 2019 no se cuenta con el financiamiento que se había planificado, lo cual fundamenta una necesidad para la segunda etapa de crecimiento de Aproasur⁵.

Por otra parte, el personal (80-100 productores y manufactureros) requerirá de capacitaciones a nivel productivo e industrial (para mejorar las técnicas empleadas en la producción y la innovación) y administrativo (buscando potenciar el emprendedurismo y una mejor organización).

H. DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA: FODA

1. FORTALEZAS

- Se cuenta con un producto innovador y con valor agregado como lo es la salsa caribeña a base de pejibaye.
- Aproasur es una empresa “verde” comprometida con el ambiente y la sostenibilidad.

⁵ En el Plan de desarrollo agroproductivo de Aproasur, se plantean dos etapas de crecimiento. La primera etapa se refiere a la creación de un mercado nacional consolidado, con rutas específicas y compradores y vendedores costarricenses y una segunda fase dirigida a los mercados internacionales.

- La zona sur del Río Reventazón es un territorio rico en tierra, vegetación y recurso hídrico lo que propicia condiciones favorables para la producción de pejíbaye, ingrediente esencial para la preparación de la salsa caribeña.
- Se cuenta con el apoyo y acercamiento completo de Procomer.
- Apoyo de la Asociación por medio de la Cooperativa Coopejibaye R.L y de la Municipalidad de Jiménez.
- Representación, integración y coordinación de las comunidades y asociaciones del cantón de Jiménez.
- Comunicación y apoyo de los entes del gobierno y posibles clientes en las negociaciones del proyecto y del mercado.
- Distancia favorable entre la zona de producción y el puerto de limón lo que permite disminución de costos.

2. OPORTUNIDADES

- Entorno favorable para el comercio exterior, donde Costa Rica ha suscrito numerosos tratados internacionales y acuerdos, lo cual significa menos barreras arancelarias facilitando el ingreso al mercado internacional.
- Se cuenta con interés comercial por parte de mercados extranjeros (entre algunos destacan España, Panamá e India)
- Acceso al Sistema de Banca para Desarrollo, Instituto de Desarrollo Rural (INDER), Programa Nacional de Empleo (PRONAE) del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) y el Sistema de Banca para Desarrollo (SBD), con el fin de incrementar los recursos financieros disponibles hasta el momento para multiplicar los fondos existentes, y aumentar las áreas de cultivo
- Acceso a capacitaciones y servicios de algunas instituciones como el INA, UCR, PROCOMER, MAG, IICA CADEXCO y CATIE.
- Posibilidad de conseguir una certificación que avale el producto con el sello verde.

- Gran interés en abrirse a los mercados internacionales (disposición de los productores debido a que es una opción para reactivar la economía).
- Aumento de las exportaciones costarricenses de la industria alimentaria (donde se encuentran las salsas).
- La mayoría de las empresas competidoras en España son pequeñas y medianas empresas lo que representa una competencia más justa.

3. DEBILIDADES

- Inexperiencia en la incursión de mercados internacionales.
- No se cuenta con instalaciones ni maquinaria propia para exportación.
- La zona enfrenta una gran problemática social y económica: Es una “Zona Económica Especial, debido a las ineficientes condiciones socio-productivas que se han venido desarrollando durante los últimos años
- Falta empoderamiento de los valores y principios que rijan la organización en todos los miembros de la Asociación, de modo que en un futuro podría acarrear algún tipo de conflicto entre los mismos, esto a su vez dificulta y refleja el nivel de gestión o administración que la asociación presenta.
- Falta capacitación productiva, industrial y comercial, tanto en los miembros de la asociación como en los mismos productores, ya que se trata de gente sencilla y con poco nivel educativo, lo que a su vez refleja un bajo nivel de ingresos y por tanto una falta de visión empresarial.
- Hace falta capital de trabajo para mantener las obras de producción.

4. AMENAZAS

1. Competencia frente a grandes empresas y con amplia experiencia en mercados internacionales.
2. Posibles exigencias mayores de producto respecto a las capacidades productivas de la Asociación.
3. Mantenerse estable en un mercado internacional cambiante y con grandes requerimientos.

4. Podría complicarse el transporte de los productos e insumos a los lugares de destino por la lejanía y mal estado de las estructuras viales.
5. Posibles afectaciones al cultivo nacional de pejibaye que puedan afectar la producción de la salsa caribeña (por ejemplo, algún tipo de plaga).

CAPÍTULO III. ANÁLISIS PREVIO AL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE APROASUR

La internacionalización es un importante paso para la expansión de la empresa, sin embargo, es al mismo tiempo un complejo trabajo, el cual debe ser rigurosamente planificado. Por ende, este capítulo tratará de identificar y estudiar brevemente aquellos elementos que inciden directa e indirectamente en el proceso para que Aproasur inicie operaciones en el exterior. La idea es tratar de poseer el mayor conocimiento posible y hacer la tarea más sencilla para esta empresa con deseos de crecimiento y desarrollo.

A. PRE-ANÁLISIS DE EXPORTACIÓN

La industria alimentaria de Costa Rica es de gran importancia ya que mucho de lo que se produce se trata de enviar al exterior, en los últimos años la industria alimentaria ha logrado aumentar gradualmente.

Gráfico 2.1. Balanza comercial de la industria alimentaria, 2011-2015



Fuente: Procomer (2015).

Como se puede ver en el gráfico 2.1 las exportaciones provenientes de esta industria han aumentado de 1270 millones de dólares a 1470 millones de dólares, mostrando de esta manera el posicionamiento de los productos costarricenses en el extranjero. Entre los principales productos de exportación para el 2015 son los jarabes y concentrados, jugos y concentrados de frutas, el aceite de palma seguido de las salsas y preparaciones, este dato permite evidenciar la ventaja de la salsa caribeña de pejibaye para el mercado internacional ya que estas preparaciones tienen uno de los primeros cinco lugares en exportaciones de la industria alimentaria.

Gráfico 2.2. Exportaciones de la industria alimentaria según región, 2015



Fuente: Procomer (2015).

El gráfico 2.2 muestra que para el 2015 el principal destino de los productos costarricenses es Centroamérica, seguido por América del Norte y como tercer destino lo tiene la Unión Europea con aproximadamente 15% de las exportaciones. En cuanto al régimen que genera más exportaciones de la industria alimentaria son las empresas de zona franca.

La Unión Europea es un destino importante para las empresas costarricenses y se caracteriza por la gran variedad de productos que son exportados a este destino, para el 2012 alrededor de 58 empresas destinaban sus productos a esta región. Situación que aumenta al entrar en vigor en el 2013 el Acuerdo de Asociación con la Unión Europea y Centroamérica lo que permite regular y establecer una normativa clara que facilite el comercio con la región y por ende más productores costarricenses buscan posicionar sus productos en la Unión Europea, sin embargo, es importante considerar que Estados Unidos es uno de los principales mercados de exportación para las mercancías costarricenses.

En el caso específico de la producción de salsas y aderezos según Procomer (2015),

Costa Rica cuenta con gran experiencia en la exportación de productos de la industria alimentaria. Dentro de este segmento, las salsas y sus preparaciones son un ejemplo de creación de valor por medio de calidad e innovación, al contar con productos con atributos de fusión de sabores y diferentes tipos de chiles.

Además, es importante rescatar que las tendencias se inclinan mayormente por el consumo de salsas picantes generando de esta manera un nicho para la producción costarricense, donde en el 2015 «[...] las exportaciones costarricenses de salsas y preparaciones para salsas alcanzaron US \$55 millones, ubicándose como el cuarto producto en importancia dentro del sector alimentario, con una participación del 6%.» (Procomer 2015). Este nicho es importante para una empresa como Aproasur ya que establece el crecimiento del consumo de salsas similares a la salsa caribeña de pejibaye en lugares como Estados Unidos, Centroamérica y la Unión Europea

El auge de los productos gourmet o delicatessen alrededor del mundo permite que mercancías como las salsas con sabores exóticos y distintivos sean de interés en los diferentes mercados, por lo que el auge de estos productos puede presentar una ventaja para la colocación exitosa de la salsa caribeña de pejibaye producida por Aproasur.

B. MERCADO DE EXPORTACIÓN

La selección de un mercado exterior es una decisión clave para el proceso de internacionalización, por tanto, el modelo Way Station plantea varias etapas para que el mismo sea exitoso; a grosso modo la primera fase abarca la motivación y la planeación estratégica, en esta se establece la investigación y selección de mercados como elementos fundamentales para la colocación de un producto en el exterior. Por consiguiente, Evergien, Bodur & Cavusgil (1993) citado por Berbel et ál (2012), intuyen que para seleccionar un mercado la empresa debe de hacer una valoración preliminar, un análisis de mercado y análisis de potencial de ventas.

1. VALORACIÓN PRELIMINAR

En el caso de Aproasur en la XVIII Edición del Buyers Trade Mission se identificaron tres posibles mercados a raíz del interés de las empresas Grupo Pinzón de Panamá, Furniture Plus de la India y Mercontrol de España.

Panamá, se establece como el segundo destino de las exportaciones de Costa Rica a nivel mundial y el primero dentro del Mercado Común Centroamericano. En 2016, según estadísticas de Comex Costa Rica exportó el equivalente de 578, 6 millones de US\$, 42% más de lo que se exportó en el 2010. Dentro de los principales productos que exportan se encuentran preparaciones alimenticias, tapas de plástico plaguicidas, productos forrajeros, entre otros. En relación a la partida 210320 (Preparaciones para salsa y salsas preparadas; condimentos y sazoadores, compuestos; harina de mostaza y mostaza preparadas: Los demás) para el 2013⁶ Costa Rica se posicionó como uno de los principales exportadores de ketchup incluso picante 791 714 US\$, de salsa para spaghetti 942 US\$, salsas de tomate, con un contenido de extracto seco de tomate igual o superior al 5% en peso 2 873174 US\$, y de preparaciones para salsas 887 322 US\$ (Contraloría General de la República de Panamá 2017; 7-10). No obstante, a pesar de que la industria alimentaria es uno de los principales sectores que exportan a Panamá, los hábitos de consumo en dicho país están enfocados en «[...] bebidas gaseosas, lácteos, embutidos, pan industrial suavizante para ropa y café.» (Procomer 2015; s.n) más no en salsas y preparaciones.

Por su parte, la República de la India es de los tres destinos en cuestión el mercado más grande con una población de 1 324 171,35 millones de habitantes según el Banco Mundial (2016; s.n), actualmente este país se posiciona como la tercera mayor economía del mundo por lo que representa un enclave comercial que ofrece diferentes oportunidades de negocios. En lo que respecta al mercado de alimentos en la India «[...]se aproximó a un valor de 22.000 millones de euros en 2012. Los productos más demandados, según importaciones, fueron: chocolate, confitería, aperitivos de lujo, salsas y condimentos, pasta y queso.» (Instituto Valenciano de Exportación 2013; 7) Asimismo, las importaciones de la subpartida 210320 alcanzaron en el 2016 los 384 355.5 millones de US\$ las principales importaciones provenían de China, Malasia, Tailandia y Estados Unidos (Ministerio de Comercio e Industria de la República de la India 2017; s.n).

Costa Rica concentra sus exportaciones hacia la India en el sector maderero y en el sector de eléctrica y electrónica, durante el 2011 se exportaron 25.3 millones de US\$

⁶ Dato más reciente suministrado por la Contraloría General de la República de Panamá.

(Procomer 2012; 48). Ahora bien, para incursionar en el mercado de la India se debe de tener presente;

Una serie de factores culturales, socioeconómicos (extrema pobreza, fuentes deficitarias en infraestructura, difícil distribución y logística, etc), diferencias en gustos y preferencias que dan como resultado muy diversos tipos de consumidores, y por lo tanto es casi obligatorio segmentar el mercado desde la óptica geográfica, ingresos, grupo etario, entre otras características (Procomer 2012; 34)

A esto se le suma, las altas barreras comerciales, la limitación logística ya que el tiempo de tránsito es muy elevado. Por lo anterior es que no se recomienda iniciar el proceso de internacionalización de Aproasur en la India.

2. ANÁLISIS DE MERCADO

El mercado elegido para la colocación de la salsa caribeña a base de pejibaye producida por Aproasur es España. Este país europeo posee una población 46 443, 96⁷ millones de habitantes, es el sexto destino de las exportaciones costarricenses hacia la Unión Europea, del año 2010 al 2015 se presentó una tasa de crecimiento anual promedio de 20% en este indicador. Actualmente Costa Rica exporta 151.9 millones de dólares principalmente en productos como piña y banano. Por su parte, España importa solo en salsas y preparaciones 2 353 millones de dólares según Estadísticas Del Comercio Exterior (DataComex 2017; s.n).

El mercado de salsas y condimentos en España en los últimos años ha experimentado una tendencia de expansión. «Durante 2015, las ventas de especias alcanzaron un valor de 156,1 millones de euros y un volumen de 9,28 millones de unidades.» (Mercasa 2016; 1) Las salsas son un sector que ofrece posibilidades de crecimiento, principalmente si son salsas con valor agregado, tanto los fabricantes como los distribuidores buscan comercializar salsas, preparaciones o condimentos que cumplan con investigación, desarrollo e innovación (I+D+I), con la finalidad de que haya en el mercado una salsa para cada tipo consumidor.

⁷ Datos del Banco Mundial (2016; s.n)

Tabla 2.1. Consumo y gasto en salsas en los españoles 2015

CONSUMO Y GASTO EN SALSAS DE LOS HOGARES, 2015				
	CONSUMO		GASTO	
	TOTAL (Millones kilos)	PER CÁPITA (Kilos)	TOTAL (Millones euros)	PER CÁPITA (Euros)
TOTAL SALSAS	112,0	2,5	400,7	9,0
KETCHUP	22,6	0,5	55,1	1,2
MAYONESA	52,9	1,2	158,1	3,5
MAYONESA LIGHT	13,3	0,3	43,6	1,0
MOSTAZA	3,1	0,1	12,5	0,4
OTRAS SALSAS	33,4	0,7	175,0	3,9

Fuente: Mercasa. 2016. Especias, condimentos y Salsas.

Durante el 2015, un estudio realizado por Mercasa⁸ (2016; 340) plantea que los hogares españoles consumieron 112 millones de kilos de salsas y gastaron 400,7 millones de euros en estos productos. Es decir, 9 euros de gasto y 2,5 kilos de consumo per cápita. Las principales salsas consumidas son mayonesa (52.9 millones de kilos), ketchup (22.6 millones de kilos) y otras salsas (33.4 millones de Kilos)

Por otro lado, la crisis económica española es uno de los elementos que más ha influido en el dinamismo de este sector, según ProColombia (2017; s.n) la crisis redujo el consumo fuera del hogar y este gasto se vio desviado al consumo doméstico, propiciando un incremento a aquellas soluciones que al consumidor le cuesta más trabajo realizar en casa, como las salsas. Este tipo de consumidor se caracteriza por ser exigente y reclamar variedad, valor agregado, comodidad y calidad.

3. ANÁLISIS POTENCIAL DE VENTAS

a. Características de la demanda

En términos de demanda la salsa caribeña a base de pejibaye por sus características es considerada como producto gourmet y alimento étnico. Primeramente, gourmet porque pertenece a una «[...] gama de productos de alta calidad dentro de cada grupo de alimentos, con un alto valor añadido incorporado y de consumo, en general, esporádico» (ProChile 2015; 3). Por lo que su principal nicho de mercado son los hogares de clase alta y media alta. Por otro lado, es étnico porque la población extranjera se identifica con el producto y

⁸ Mercasa es una empresa pública de la Administración del Estado, cuyos accionistas son la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI) y el Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente, a través del Fondo Española de Garantía Agraria (FEGA). (Mercasa 2017; s.n)

sus orígenes. Si bien es cierto la población residente latinoamericana alcanza un 10%⁹ del total de la población de España, «[...] el gusto en común por alimentos condimentados o picantes puede ofrecer oportunidades para los nuestros en cualquier variedad (salsas, snacks, otros).» (Procomer 2016, 8)

No obstante, se debe de considerar que el mercado de las salsas, condimentos y preparaciones en España también es altamente demandado por familias con niños de 6 a 15 años, personas que viven solos o familias cuyo encargado/ encargada de hacer las compras posee una edad entre 35-49 años, así mismo las comunidades autónomas donde más se consume este tipo de alimentos son Cantabria, Canarias y la Región de Murcia (Mercasa 2016, 340).

b. Competencia

En cuanto a competencia empresarial según el Ranking de empresas¹⁰ actualmente existe más de 107 empresas en la elaboración de especias, condimentos y salsas, el 80% se clasifica como grande y mediana empresas y el 20% como pequeña empresa. Dentro de este sector destacan empresas líderes como Nestle España S.A, Grupo Deoleo S.A, Unilever España S.A, Grupo Mondelez España S.A. No obstante, en este sector las empresas comercializadoras han estado tradicionalmente compuestas por un gran número de pequeños y medianos productores como Grupo Ibarra Alimentación SL, Industria y Promociones Alimenticias S.A, Jesús Navarro S.A, entre otras.

c. Precio del mercado

Resulta interesante analizar el precio de venta de los productos similares al producto que se desea exportar, en este caso la salsa caribeña de Aproasur. Para lo cual se contó con las muestras de un colaborador¹¹ residente de España. Dicho individuo, aportó los precios de algunas salsas que actualmente se comercializan en el supermercado llamado Alteza ubicado en España. Cabe resaltar que los precios fueron brindados en euros, por lo que se

⁹ Datos obtenidos de Procomer. 2015. España mercado potencial para alimentos saludables.

¹⁰ Los datos proceden de la Base de Datos de INFORMA D&B S.A. (SME), que se nutre de múltiples fuentes de información, públicas y privadas como el BORME (Boletín Oficial del Registro Mercantil), Depósitos de Cuentas Oficiales, BOE (Boletín Oficial del Estado), Boletines Oficiales Provinciales y de CC.AA., Prensa nacional y regional, Investigaciones ad hoc y Publicaciones Diversas (El Economista 2017; s.n)

¹¹ El señor Óscar Hidalgo Mora.

hizo necesaria la conversión a colones, usando el tipo de cambio al día de hoy por el Banco Nacional, el cual es de 643, 86.

Dentro de los productos obtenidos, se encuentra una salsa napolitana de envase de vidrio de 350 g (marca YBARRA), cuyo precio es de 765 colones. De la misma marca y el mismo peso, se encontró una salsa de aceite de oliva con un precio de 610 colones. Las salsas de barbacoa cuestan en promedio unos 870 colones. Un poco más grandes en peso, están las salsas sin huevo y sin lactosa de la marca Coosur y con un valor de 1025 colones. Mientras que otras salsas de mostaza y mostaza miel (200-215 g) cuestan alrededor de 1515 colones. Por su parte, una salsa de soja de la marca kikkoman en un envase de 210 ml tiene un costo aproximado de 2545 colones. Esta información se puede apreciar en las siguientes imágenes;

Figura 3.1 Precios de salsas en España. 2019.



Fuente: Fotografías tomadas por Oscar Hidalgo Mora.

Figura 3.2 Precios de salsas en España. 2019.



Fuente: Fotografías tomadas por Oscar Hidalgo Mora

Figura 3.3 Precios de salsas en España. 2019.



Fuente: Fotografías tomadas por Oscar Hidalgo Mora

C. DESARROLLO DE LAS RELACIONES DIPLOMÁTICAS Y COMERCIALES ENTRE COSTA RICA Y ESPAÑA.

1. ACERCAMIENTO DIPLOMÁTICO

Las relaciones diplomáticas entre la República de Costa Rica y el Reino de España dieron inicio en el año 1850 tras la firma del Tratado de Reconocimiento, Paz y Amistad con el Reino de España, comúnmente llamado tratado Molina-Pidal, dicho tratado tenía como objetivo formalizar el reconocimiento de independencia de Costa Rica, luego de pertenecer a la Capitanía General de Guatemala y de haber proclamado su independencia en 1821. «El canje de ratificaciones del tratado Molina-Pidal permitía expresamente el nombramiento recíproco de Agentes consulares entre Costa Rica y España» (Landavazo, Sánchez 2012; 145-160) los cuales se iban a encargar de los abintestatos, casos de naufragio y desertores de guerra. No obstante, uno de los aspectos más relevantes de este tratado fue el fortalecimiento del comercio y navegación entre ambos Estados, ya que se establecían como los cimientos para el desarrollo comercial y diplomático entre Costa Rica y España.

Ahora bien, luego de siglo y medio, Costa Rica continúa fortaleciendo, diversificando y ampliando su relación bilateral con el país europeo. En el plano comercial «ambos países han logrado duplicar el comercio bilateral en apenas 10 años» (Beirute 2017; s.n). Así mismo ambos Estados colaboran en foros regionales como las Cumbres Iberoamericanas, las Cumbres UE-CELAC o en el marco del Acuerdo de Asociación Unión Europea-Centroamérica. Por su parte, en el tema de cooperación internacional, en el 2013 Costa Rica pasó a ser un país de renta media alta debido a que su ingreso per cápita era de 10 569,7 USD¹², por lo que en «el IV Plan Director de la Cooperación Española (PDCE) 2013-2016 no considera a Costa Rica un País de Asociación en razón de sus indicadores de desarrollo» (Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación 2018; 5). No obstante, España transformó la oficina Técnica de Cooperación en una Oficina Regional albergado programas que generan impacto en América Latina y el Caribe en temas de medio ambiente y cambio climático. A su vez en el 2014 el Reino de España otorgó una subvención a Costa Rica en el marco del programa de Cooperación Triangular España-Costa Rica-América Latina por su aspiración al ingreso a la

¹² Fuente Banco Mundial. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD>. Estadística para el 2013.

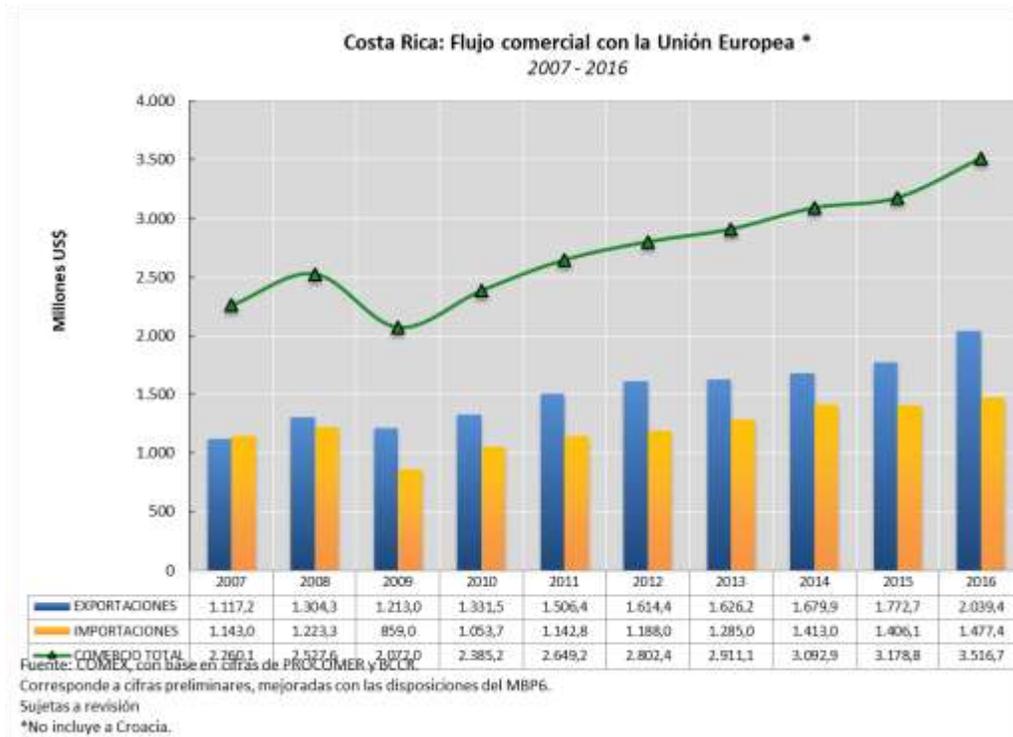
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en el que se convertiría en un donante emergente.

Por otro lado, el fortalecimiento de las relaciones diplomáticas entre Costa Rica y España es también resultado de la suscripción de tratados bilaterales y multilaterales. Actualmente, estos Estados han firmado múltiples acuerdos bilaterales principalmente en el tema de cooperación internacional; sin embargo, en el enfoque comercial se debe de rescatar el Acuerdo para la Promoción y Protección Recíproca de Inversión entre la República de Costa Rica y el Reino de España, suscrito el 8 de julio de 1997. Por su parte, desde el plano multilateral ambos países son miembros activos del Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea, suscrito en el 2013 y cuyo objetivo es regular «el diálogo político, la cooperación y la creación de una zona de libre comercio entre la UE y los países de Centroamérica» (Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica 2016).

Costa Rica en Centroamérica es el principal importador y exportador hacia la Unión Europea, durante años ha sido el único país de la región que ha mantenido una balanza comercial positiva, con un promedio de US\$ 384.17 millones por año desde el 2013. Actualmente Europa representa el tercer destino de las exportaciones costarricenses por debajo de América del Norte y el Mercado Común Centroamericano. En este contexto, el Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea representa hoy en día para Costa Rica;

US\$2 039 millones en exportaciones, principalmente en dispositivos médicos, piña, banano, café, entre otros. Asimismo, US\$ 1.477 millones en importación de productos médicos, automóviles, antisuecos y demás. Por su parte el 28.4% del total de la Inversión Extranjera Directa (IED) fue proveniente de la Unión Europea (Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica 2016).

Gráfico 3.1. Costa Rica: Flujo comercial con la Unión Europea 2007-2016



Fuente: Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (2017).

2. COMERCIO BILATERAL ENTRE COSTA RICA Y ESPAÑA

A lo largo de los años el modelo exportador de Costa Rica se ha identificado por su inserción en nuevos mercados, su interés en la negociación de tratados bilaterales y su participación en modelos regionales. Dicha expansión surgió a partir del auge en la exportación de café y banano que permitieron que Costa Rica se posicionara como principal exportador de estos productos a lo largo del globo.

A pesar del buen posicionamiento de estos productos Costa Rica no ha estancado sus exportaciones a solo estos productos; al contrario, las mismas se han expandido y actualmente se producen desde productos agrícolas hasta aparatos médicos.

En el caso de las exportaciones de Costa Rica hacia España estas han crecido paulatinamente. En donde en el año 2008 se contabilizaron 69 millones de dólares en exportaciones mientras que para el 2017 estas aumentaron a 157 millones de dólares. Evidenciando de esta manera el crecimiento de las relaciones bilaterales y la importancia del mercado español para los costarricenses. La tabla 3.1 muestra el crecimiento

significativo que han presentado las exportaciones hacia España, logrando para el año 2017 unos 438 millones de dólares.

Tabla 3.1. Intercambio Comercial entre Costa Rica y España

COMERCIO	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Exportaciones	66.9	50.0	50.2	60.0	83.3	76.8	115.2	125.9	151.7	157.3
Importaciones	149.0	112.8	143.8	173.4	188.0	190.4	206.0	217.4	222.7	281.9
Saldo	-82.2	-62.8	-93.6	-113.5	-104.7	-113.6	-90.8	-91.5	-71.0	-124.6
Comercio total	215.9	162.8	194.0	233.4	271.3	267.2	321.2	343.3	374.4	439.2

Fuente: PROCOMER y BCCR.

Siendo esto positivo para Costa Rica porque ha logrado mantener su mercado en España, caracterizando las exportaciones en productos como piña, banano, frutas en conserva siendo en su mayoría productos del sector agrícola los exportados con destino a España. Por otro lado, podemos mencionar las mercancías provenientes de España entre ellos se pueden mencionar los medicamentos, cerámicas, aparatos de radar, aceite de oliva, entre otros. Para información más detallada favor hacer referencia al Tabla 3.2 que muestra los principales productos tanto importados como exportados y el porcentaje que refleja cada uno en la balanza comercial del país.

Tabla 3.2. Principales productos importados y exportados a España

Principales productos importados | 2017

DESCRIPCIÓN	PART. REL.
Medicamentos	11.9%
Placas y baldosas, de cerámica, para pavimentación o revestimiento, barnizadas o esmaltadas	6.0%
Aparatos de radar	3.0%
Construcciones y sus partes de hierro o acero	2.7%
Insecticidas y fungicidas	2.1%
Aceite de oliva y sus fracciones	1.9%
Libros, folletos e impresos similares	1.8%
Productos laminados de hierro o acero	1.8%
Construcciones prefabricadas (viviendas, invernaderos y otros)	1.5%
Textiles y confección	1.5%
Otros	65.8%

Fuente: BCCR.

Principales productos exportados | 2017

DESCRIPCIÓN	PART. REL.
Piña	39.4%
Banano	23.3%
Jugos y concentrados de frutas	12.4%
Café oro	4.7%
Aceite de palma	3.4%
Frutas tropicales conservadas excepto en su jugo de miel	3.0%
Yuca	2.5%
Palmito preparado o conservado	1.3%
Camarones	1.2%
Juntas o empaquetaduras, de caucho vulcanizado sin endurecer	1.1%
Otros	7.6%

Fuente: PROCOMER.

En cuanto a la balanza comercial entre Costa Rica y España, se ha caracterizado por tener un saldo negativo como se puede apreciar en el siguiente gráfico.

Gráfico 3.2. Balanza Comercial Costa Rica-España 2008 a 2017



Fuente: Procomer (2015)

Este saldo negativo se relaciona con la diferencia entre los productos tanto importados como exportados. Es decir, Costa Rica exporta principalmente productos agrícolas y con poco valor agregado en cambio de España provienen productos como medicinas que se caracterizan por su importancia comercial, así como su alto valor, entre los principales productos son pocos los que se caracterizan por su poco valor agregado ya que después de los medicamentos siguen los aparatos de radar, e insumos para la construcción como la cerámica.

Otro punto importante al tratar en cuanto a la relación entre ambos países en la inversión extranjera directa. Es importante para Costa Rica puesto que España es el segundo inversor del a Unión Europea después de Holanda.

En el año 2011 la inversión extranjera proveniente de España se caracterizó por tener su pico más alto ligado especialmente a la llegada de Movistar en el país, es importante destacar la inversión española no es constante y depende de los proyectos de inversión que tengan como objetivo Costa Rica.

Es importante mencionar que a pesar de que el intercambio comercial entre ambas partes ha sido siempre constante. Costa Rica se caracteriza por que a pesar de haber diversificado sus exportaciones estas son especialmente de productos agrícolas como la piña y el banano. Ante esto es importante buscar en España mercados para colocar productos con mayor valor comercial. En cuanto a España, este país ha logrado establecer los medicamentos españoles en el mercado de Costa Rica.

3. PARTIDA 210320 (PREPARACIONES PARA SALSAS Y SALSAS PREPARADAS) EN EL AACUE

En relación con el posicionamiento de la partida 210320 en el marco del Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea se debe de mencionar que este producto entra dentro de la canasta de desgravación A, es decir según el texto del tratado:

Conforme al artículo 83 (Eliminación de aranceles aduaneros) del capítulo 1 del título II (Comercio de mercancías) de la Parte IV del presente Acuerdo: los aranceles sobre las mercancías incluidas dentro de las fracciones arancelarias en la categoría de desgravación A en la lista de una Parte serán eliminados íntegramente, y dichas mercancías quedarán libres de aranceles en la fecha de entrada en vigor del presente Acuerdo. (COMEX 2019; 1)

En otras palabras, los productos como la salsa caribeña producida por Aproasur quedarán bajo libre comercio una vez que el acuerdo entre en vigor, actualmente si la empresa desea exportar este producto lo podrá hacer sin tener que incurrir en algún costo por aranceles.

D. FORMAS DE INGRESO

El mercado español se caracteriza por ser nueve veces mayor al costarricense según datos del Banco Mundial, funcionando como punto de partida hacia otros destinos utilizando las ventajas establecidas en el Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea. Siendo el objetivo de APORASUR el colocar su mercancía en el mercado español de una forma sencilla y sin representar una inversión insostenible, se recomienda la utilización de un agente comercial.

Es importante considerar que en la búsqueda de un agente comercial se tomen en cuenta ciertas variables como el conocimiento de esta persona en el país al que se desea ingresar, experiencia en el ámbito, ya que el agente comercial es quien se encargará de negociar las operaciones mercantiles, además, permitirá que los costes de venta sean fijos en base a la comisión que se pacte con el mismo.

La experiencia es un factor importante porque al tener relaciones previas con otros distribuidores el agente comercial podrá considerar estas relaciones para la colocación del producto en tiendas de comestibles de España. Además, se recomienda iniciar con una incursión selectiva, es decir, considerar establecimientos que no requieran de producción

en gran cantidad. El mercado selectivo permitirá que los productos sean colocados de forma gradual y que los españoles puedan familiarizarse con el mismo.

Lo anterior permitirá que la capacidad productiva de Aporoasur crezca y conforme al crecimiento pueda ofrecerse mayor producto y de esta forma el agente comercial pueda ir negociando la incursión de la salsa caribeña escalonadamente sin incurrir en posibles fallas en cuanto al volumen de entrega del producto en los destinos españoles seleccionados.

E. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución es la estrategia seguida para comercializar un producto desde el productor o fabricante hasta el consumidor. En el caso específico de España, debido a que existe gran dificultad para lograr acuerdos para la gran distribución, los principales canales de distribución utilizados son el canal detallista (productor, detallista, consumidor), y/o un canal agente/intermediario (productor, intermediario, detallista, consumidor); ya que, por medio de terceros, se reducen los costos y hay una mayor optimización de la estructura fabril (Procolombia 2017; s.n).

En cuanto lo productos gourmet, el canal no es distinto las cadenas minoristas son las que mayor peso poseen en cuanto a la distribución de este tipo de productos. Este canal se distingue por cuatro grupos distribución minorista convencional (supermercados), distribución minorista especializada (tiendas gourmet, grupos de consumo), ventas directas y otros como ferias, eventos, demostraciones, entre otros.

F. MÉTODOS DE PROMOCIÓN EN EL MERCADO

La promoción de los productos o servicios a vender es de vital importancia, ya que en buena medida el posicionamiento de un producto busca atraer clientes y por tanto aumentar las ventas. La Asociación de la Pequeña y Mediana Empresa de Guatemala (ASOPYME 2010) manifiesta que «[...]de nada sirve tener el mejor producto o servicio si nadie lo conoce, esto es equivalente a no tener ventas y sin ventas el negocio se muere.» La misma dinámica se sigue en las exportaciones cuyo objetivo no dista de aumentar la escala de producción.

Dentro de los principales métodos de promoción se encuentran; las exhibiciones en puntos de venta, lo cual «[...]busca ser todo un programa de comunicación visual, funcional

y emocional de un producto.» (Montoya S, f; 1) De esta manera, cuando los productos se exhiben se vuelven más atractivos para el público y despiertan un mayor interés por parte del consumidor. También las muestras gratis en los supermercados y tiendas son de gran utilidad, esta estrategia busca llamar la atención de los compradores y hacer que prueben los productos nuevos y de esta manera despertar la curiosidad y deseo de compra. Existen diversas formas de “muestras gratis”, desde dar regalías por la compra de ciertos productos hasta los envíos a domicilio.

G. ANÁLISIS DE RIESGO CAMBIARIO

El régimen cambiario en España desde 1989 incorporo su divisa nacional al mecanismo de cambios de la Unión Europea, esto sucedió años después de su adhesión a la comunidad europea. El formar parte del mercado único requiere una sola moneda, así como la libre circulación de capitales.

El régimen cambiario de España, así como el resto de los países que conforman la Comunidad Europea se encuentran regidos por un tipo de cambio “Free Floating” o tipo de cambio flotante. Esto permite que el tipo de cambio fluctué como respuesta al mecanismo de mercado común.

A pesar de la crisis sufrida en España desde el año 2014 el comercio internacional presenta mejorías lo cual beneficia la situación país puesto que propicia a un crecimiento de productos interno bruto español y por ende mejoras en la economía que permitirán estabilidad en el largo plazo.

Ahora bien, las empresas que ingresan al mercado español deben de tener presente que, bajo este sistema cambiario, muchos de los precios se deben de expresar en euros. Por otro lado, se debe considerar que, bajo este sistema cambiario, los consumidores experimentan perdidas por el encarecimiento de la moneda. Del mismo modo las empresas porque necesitan estar ajustando sus precios al tipo de cambio.

Por ende, considerar el régimen cambiario del país al que se destinan las exportaciones de suma importancia debido a que de esta forma se puede disminuir las pérdidas o el riesgo por el tipo de cambios, incluso existen mecanismos a través de las entidades bancarias que pueden ser considerados en el momento de las exportaciones como lo es la adquisición de

un seguro este permitirá una disminución en el riesgo cambiario en el momento en la compra venta.

H. PROPUESTA DE DOCUMENTACIÓN

El proceso de exportación a España conlleva una serie de trámites que la empresa a exportar deberá de tomar en consideración, entre ellos se encuentran los siguientes:

- El registro como por exportador, este se puede hacer de manera manual o electrónica su objetivo principal es la obtención del carné de exportador emitido por la Promotora de Comercio.
- El registro del producto, este registro tiene como finalidad la obtención del Certificado de Libre Venta de Productos Alimenticios emitido por el Ministerio de Salud Pública.
- La negociación, lo que se busca con el proceso de negociación es que la empresa exportadora adopte un contrato de Compraventa Internacional, en el cual se establezca los principales derechos y obligaciones de las partes contratantes, siempre bajo el marco de las principales fuentes de derecho internacional.
- Los documentos comerciales y de exportación, en este apartado se recopilan los principales documentos para la exportación entre ellos el la Declaración Única Aduanera, Factura Comercial, Documento de Transporte según sea Marítimo, Terrestre o Aéreo y Manifiesto de Carga.
- Barreras arancelarias, en relación a este punto cabe hacer mención al inciso D, punto 3 del Capítulo II del presente Documento, en el cual se analiza las condiciones arancelarias de la partida 210320 en el ACUE.
- Barreras no arancelarias, en este aspecto la empresa deberá considerar la aplicación de notas técnicas a la exportación, la certificación de origen, la lista de empaque y la etiqueta del producto.

I. PUNTO DE EQUILIBRIO

En este trabajo, resulta importante entender qué es el punto de equilibrio de una empresa. Al respecto J. Váquiros manifiesta que el punto de equilibrio se refiere a la «[...] relación que existe entre costos y gastos fijos, costos y gastos variables, volumen de ventas y utilidades operacionales [...] es aquel nivel de producción y ventas que una empresa debe

alcanzar para cubrir los costos y gastos con sus ingresos.» (2006;1) En este sentido, es fundamental conocer el punto de equilibrio cuando empresa inicia operaciones en el exterior, por lo que Aproasur deberá identificar aquel punto en el que su producción logre igualar sus costos y gastos de exportación. De esta manera, la empresa tendrá claridad de que, si produce bajo ese punto de equilibrio, no percibirá ni siquiera alguna ganancia ni el ingreso mínimo para sostener las operaciones. Mientras que, por arriba de dicho punto, serían ingresos superiores a los costos incurridos.

Sin embargo, para entender el punto de equilibrio «[...] se deben identificar los diferentes costos y gastos que intervienen en el proceso productivo [...] es necesario conocer que el costo se relaciona con el volumen de producción y que el gasto guarda una estrecha relación con las ventas» (Váquiro 2006;1) De forma que se pueden encontrar gastos y costos fijos (los cuales por lo general ser mantienen fijos durante la producción, por ejemplo el alquiler de una planta de producción) y gastos y costos variables (que pueden variar, por ejemplo costos por materiales).

Según el consultor y analista de mercados Víctor Mondragón Gutiérrez (2015), el punto de equilibrio puede concebirse como;

Una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, expresándose en valores, porcentaje y/o unidades, de tal forma que este viene a ser un punto de referencia a partir del cual un incremento en los volúmenes de venta generará utilidades, pero también un decremento ocasionará pérdidas, por tal razón se deberán analizar algunos aspectos importantes como son los costos fijos, costos variables y las ventas generadas.

En este sentido, el punto de equilibrio de la empresa permite conocer la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas exceden o caen por debajo de tal punto. En términos generales el punto de equilibrio se obtiene a través de una fórmula matemática, la cual se expresa a continuación;

$$Q = CF / (PV - CVU)$$

Siendo Q la cantidad mínima de producción donde se igualan el total de ingresos con el total de costos, es decir el punto de equilibrio. CF se refiere a los Costos fijos y CVU es el Costo variable unitario, mientras que PV es el Precio de venta.

El precio de venta en el punto de equilibrio se obtiene tomando en cuenta los costos totales (sumando los costos fijos y variables) y estimar cual sería el precio bajo el cual si vendo mi producto a un menor precio tendría pérdidas, si por el contrario vendo el bien en cuestión a un precio mayor puedo obtener ganancias y si mantengo el precio de equilibrio entonces los ingresos obtenidos serían iguales a los costos de exportación.

En términos generales, una vez determinado el costo total de producción y comercialización de cualquier cantidad de productos, dicha cantidad se divide entre el número de unidades, obteniéndose así un coste total unitario al que llamaremos “precio de equilibrio”. La comercialización realizada por encima de ese precio genera una ganancia (ProMéxico 2012; 36).

La fórmula viene a ser:

Costos Totales/Cantidad de Unidades de Producción.

Por otra parte, el método conocido como “costing” permite conocer el precio de venta por unidad de salsa caribeña a base de pejibaye que permitiría obtener una ganancia para la empresa.

Esta técnica para la determinación de precios es quizá la más utilizada para elaborar las cotizaciones en el mercado doméstico, ya que “se basa en conocer los costos totales por producto, agregar una utilidad deseada y, con ello, se obtiene el precio de venta”. Es decir, se parte de los costos para determinar el Precio (ProMéxico 2012; 17).

Tal y como se deja en evidencia, Aproasur requiere de una planificación estratégica donde se puedan estimar los costos y gastos fijos y variables de una futura exportación, ya que con esta información la compañía conocería de antemano el volumen de producción necesario para no incurrir en pérdidas, así como el precio adecuado para generar ganancias.

J. LOGÍSTICA DOCUMENTARIA

En este plan de exportación se establece un destino para colocar la salsa caribeña de Aproasur, al ser el destino uno de los países miembros de la Unión Europea los requisitos son simplificados y se componen en tres documentos logísticos importantes que se deben adjuntar al momento de la exportación entre ellos están:

- Manifiesto de Carga o Bill of Landing
- Factura Comercial
- Lista de Empaque
- Declaración Sumaria

En el siguiente capítulo, se establecerá lo que debe contener cada uno de estos documentos con el fin de poder otorgar un mayor entendimiento sobre la información necesaria que debe incluir Aproasur.

K. FINANCIAMIENTO

En una empresa que se encuentra en los primeros pasos para establecerse en el mercado internacional es importante aclarar que este proceso conlleva gran cantidad de gastos debido a que se debe de establecer la constitución de la misma, la búsqueda de asesoría, el registro como exportadores, la inversión en materia prima, y otros gastos importantes para los cuales no se tiene capacidad, por ende es importante considerar las ofertas de financiamiento que ofrece tanto la banca nacional como internacional.

Para la adquisición de financiamiento es siempre de importancia que la empresa considere todas las opciones y se incline por aquella opción que mejor se adate a sus necesidades, además siempre es de importancia que se busque la asesoría necesaria para la toma de decisiones y de esta manera poder aumentar las posibilidades de éxito del emprendimiento.

L. SEGURO DE CARGA

Toda actividad del comercio internacional está expuesta a ciertos riesgos, sea daños o pérdida de mercancía, impagos por parte del comprador, huelgas, entre otros; es por ello que se recomienda utilizar un seguro de carga, el seguro tiene como objetivo

Cubrir las pérdidas por daños que pueda sufrir la mercadería durante el traslado, así como en las operaciones de carga y descarga y estancia en un almacén o bodega intermedia, previa a la llegada a su lugar de destino” (Instituto Nacional de Seguros 2019)

Actualmente en el mercado, se ofertan distintos tipos de seguro, dentro de los principales se encuentra; el seguro de crédito de exportación el cual protege contra los impagos. El seguro de mercancías, este seguro cubre el valor del daño o pérdida del producto. Finalmente, el seguro de cambio de divisa se tramita por medio de los bancos es una solución para controlar la volatilidad de los mercados financieros.

M. ANALISIS DE ESTRATEGIA DE VENTA

El objetivo principal de las estrategias de ventas es el establecimiento del Incoterm a utilizar y el método de pago y crédito. Los Incoterms;

[...] son normas establecidas por la Cámara de Comercio Internacional (CCI) cuyo uso no es obligatorio, pero sí recomendable en cualquier operación de compraventa internacional, pues establecen claramente el reparto de obligaciones entre vendedor y comprador en cuanto costes y riesgos de transporte, lo que puede evitar muchos problemas en caso de litigio (ICEX España Exportación e Inversión 2017).

Ahora bien, cabe destacar que para que el Incoterm aplique debe de estar especificado en el contrato de compraventa internacional, así mismo estos términos deben de señalarse en la factura comercial.

Concerniente a la forma de pago, el exportador debe de negociar el método de pago de sus productos, esto de igual manera se hará por medio del contrato de compraventa, actualmente los métodos más utilizados son el acreditivo (por medio de una carta de crédito o documento de pago, cobranza bancaria y pago contado o anticipado).

CAPÍTULO IV. PLAN DE EXPORTACIÓN

Al conocer el sustento teórico de la internacionalización empresarial, las características de Aproasur como sujeto de estudio y luego de haber analizado aquellos elementos importantes a la hora de iniciar operaciones en el extranjero, es también importante recabar toda la información y aterrizar en una hoja de ruta específica para la empresa. De este modo, este capítulo brindará una propuesta de plan estratégico de internacionalización para Aproasur, tomando en cuenta que cada caso es distinto, se pretende crear una herramienta que pueda fungir como punto de partida para que la empresa comience un proceso exitoso.

A. MERCADO SELECCIONADO PARA EL PLAN DE EXPORTACIÓN

1. FORMAS DE INGRESO

En el capítulo anterior se recomienda ingresar agente/ intermediario de productos extranjeros, Mercontrol fue una de las empresas interesadas en importar la salsa caribeña a base de pejibaye de APROASUR, esta es una empresa que se dedica a la importación y distribución de productos tanto europeos como latinoamericanos al mercado español. Se

ha caracterizado por distribuir productos BIO, veganos, sin gluten y ecológicos, por lo que ya tienen experiencia en el canal minorista especializado. Dicha empresa, es una opción para que tome el rol de agente distribuidor y de este modo Aproasur pueda incursionar más fácilmente en el mercado español.

2. CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Para el proceso exportador Aproasur deberá ingresar inicialmente por medio de un agente/intermediario (productor, intermediario, detallista, consumidor) de productos extranjeros; ya que no se cuenta con la capacidad productiva ni logística para ingresar directamente al canal minorista. Este agente se deberá enfocar en la distribución minorista especializada y una vez que aumente la capacidad productiva de la empresa en la distribución minorista convencional.

Esquema 4.1. Canales de Distribución



Fuente: Elaboración propia.

3. MÉTODOS DE PROMOCIÓN EN EL MERCADO

En el caso de Aproasur, al guiarse bajo un agente distribuidor, sería este el encargado de planificar y llevar a cabo la estrategia de promoción. No obstante, se pueden mencionar algunos aspectos importantes que la empresa debe conocer y el agente distribuidor posiblemente deba contemplar en su papel como promotor.

Un elemento que considerar es el tipo de producto que se desea vender y con base en las características de este se pueden establecer los puntos fuertes para promocionarlo. En este sentido, la salsa caribeña a exportar tiene grandes beneficios ya que tal y como se muestra en apartados anteriores, en España la demanda por este tipo de productos ha venido incrementando en los últimos años. Se tiene la ventaja de contar con un producto innovador y con un sabor exótico. Aunado a esto, según datos anteriormente detallados son los hogares de clase media y alta, los mayores consumidores de las salsas y aderezos.

Resultaría importante aprovechar las demostraciones que ofrecen algunos eventos gourmet y ferias comerciales, estos son espacios donde se puede promocionar la salsa caribeña de Aproasur y de esta manera ir ganando consumidores.

Como aspecto final pero no menos relevante, se encuentra el uso de Internet para promocionar productos, es de fácil acceso y permite la reducción de costos. La amplia gama de espacios en línea que van desde las redes sociales hasta el aprovechamiento de los espacios publicitarios en los sitios web, son una herramienta infalible para llegar a un mayor número de objetivos y además es bastante accesible. Finalmente es válido reiterar que todos los elementos mencionados quedarán bajo el modo de operar del Agente distribuidor a cargo.

4. PROPUESTA DE DOCUMENTACIÓN

Exportar el producto implica una serie de trámites, por los que para abarcar este aspecto del proyecto se tomará como base la “Guía para exportar” de la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (Procomer); así mismo, la Guía Práctica “Cómo Exportar a Centroamérica y República Dominicana” (2012) creada por CENPROMYPE, la cual se establece como una hoja de ruta bastante útil para el desarrollo del plan de exportaciones. De este modo Aproasur podrá encontrar paso a paso los requisitos para exportar desde Costa Rica a España:

a. REGISTRO COMO EXPORTADOR¹³

El primer paso para iniciar la exportación es el Registro ante la Ventanilla Única de Comercio Exterior (en adelante VUCE), El objetivo principal de este trámite es registrar

¹³ Extraído de Guía Registro de Exportador 2018
https://www.procomer.com/downloads/quiero/Gu%C3%ADa_RUE_NUEVO_ACTUALIZADA.pdf

las firmas autorizadas por la empresa Aproasur para hacer los trámites de exportación y obtener un código de tres posiciones alfa numérico, pues va a funcionar para la VUCE, como cuenta del Banco Central de Costa Rica (Departamento de Transacciones Internacionales) y como código ante la aduana. Este trámite tiene validez de un año y luego debe renovar su registro. Ahora bien, el registro ante VUCE se puede realizar de dos maneras:

i. Registro de exportador manual

Consiste en presentarse personalmente en Ventanilla Única y dejar los documentos para luego recoger el carné de exportador. Por su parte el exportador (Aproasur) deberá de comprar el sobre de exportador (el cual posee un costo que ronda los 1000 colones) este sobre cuenta con dos tarjetas y una hoja de requisitos. Se deben llenar los documentos y adjuntar las hojas que se solicite. En caso de cédula Jurídica Aproasur deberá presentar:

- Dos tarjetas de registro debidamente llenas, una de ellas autenticada por un abogado y con su respectivo timbre de 250 colones.
- Fotocopia de todas las cédulas de identidad que serán autorizadas para firmar los trámites de exportación.
- Certificación original de la cédula jurídica.
- Fotocopia de la cédula jurídica vigente.
- Copia certificada por el Registro Público o Notario Público.
- Finalmente deberá de pagar 1000 colones por el carné de exportador. (CENPROMYPE 2012)

ii. Registro de exportador electrónico

Este se realiza a través de la plataforma digital de Procomer, ingresando a la dirección <http://www.procomer.com> específicamente a “Herramientas” y luego a VUCE 2.0. De registrarse Aproasur como exportador de manera electrónica deberá de seguir los siguientes pasos:

- Deberá registrarse ingresando la cédula física de alguna de las personas que este tramitando el registro, el nombre de la persona, teléfono y correo electrónico.
- Una vez registrado deberá de ingresar a la pestaña de credenciales y colocar el número de identificación y la contraseña que le fue enviada al correo electrónico.

- Dentro del sistema deberá de ingresar a la pestaña “registro de exportador”, esta le desplegará una nueva pantalla en la cual aparecerá un botón que dice “nuevo buscar” una vez que presione este botón podrá hacer el debido registro de Aproasur.
- Se le desplegará una vista como la que se le presenta en la siguiente imagen en ella la persona que esté tramitando el registro podrá escoger el tipo de identificación (en este caso cédula jurídica) y deberá de escribir el número de esta, posteriormente deberá de oprimir el botón “buscar” y de ser correcta la información “aceptar”. Ahora para iniciar el registro en Procomer deberá de presionar el botón “registrar” como el que se presenta en la imagen.

Figura 4.1. Registro de exportador Electrónico

Fuente: Promotora de Comercio Exterior. *Guía registro de exportador.*

- Deberá proceder a llenar los datos generales de la empresa y adjuntar la personería jurídica con no más de un mes de haber sido emitida, preferiblemente en formato pdf, con el nombre (este no debe de exceder de un máximo de 8 caracteres y peso máximo de 1.5 MB). Asimismo, este documento digital lo puede obtener en la página del Registro Nacional (<https://www.rnpdigital.com>) el cual tiene un valor de 2 800 colones.
- Finalmente, se deberá de elegir el tipo de firma digital o manual. Si escoge manual una vez que finalice el paso 1.2.5 deberá de imprimir la boleta de registro y recolectar las firmas de todas las personas requeridas y presentarlas ante las oficinas de Procomer de manera personal. De elegir digital, deberá de dirigirse a la pestaña

de “personal de la empresa”, luego “representantes legales” y pulsar el botón “editar”, luego de esto se habilitará un botón llamado “firmar”, el cual ejecuta el mecanismo de firma solicitando el Pin de la Firma digital. Cada vez que una persona haya firmado deberán de guardar los cambios y refrescar la página, para que la próxima pueda firmar.

- Una vez completa la información se presionará el botón enviar.

b. REGISTRO DEL PRODUCTO:

i. Certificado de Libre Venta de Productos Alimenticios

Este documento se utiliza para certificar que el producto alimenticio es de libre consumo en el mercado. Se utiliza exclusivamente para los productos originarios de Costa Rica y legítima que los productos cuentan con el respectivo registro ante el Ministerio de Salud Pública. Este certificado se obtiene en la VUCE 2.0, en el módulo Certificaciones y CLV’s.

No obstante, para poder solicitar el certificado de Libre venta deberá de estar la salsa caribeña a base de pejibaye previamente registrada en el Ministerio de Salud, este registro lo puede hacer por medio de la página “Regístrelo” (<https://registrelo.go.cr/cfm/plantillas/ms/index.cfm?uri=/cfmx/home/index.cfm&errorMSG=>); sin embargo; para ello deberá contar primero con la firma digital, la cual la puede obtener en el Banco Central, Banco Nacional, Banco de Costa Rica, Banco Popular y Desarrollo Comunal. Sus respectivos costos se pueden observar en el Anexo 4.1.

c. LA NEGOCIACIÓN:

i. Contrato de Compraventa Internacional

Es un «acuerdo de voluntades entre dos o más partes con el propósito de definir obligaciones jurídicas para crear, transmitir, modificar o extinguir derechos de las mismas» (Procomer 2016; 07). El contrato de compraventa internacional establece un marco jurídico que delimita obligaciones y responsabilidades al comprador y al vendedor. Los contratos deben de enmarcarse en las principales fuentes del derecho internacional como los Principios UNIDROIT sobre los Contratos Comerciales Internacionales, la Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías (CISG); los Principios de Derecho Contractual Europeo (PECL), entre otros.

En el Anexo 4.2 se presentan un modelo de contrato estándar y una versión corta de contrato, la diferencia entre ambos radica en que la versión estándar contiene conceptos importantes como la falta de conformidad, la cláusula de intereses, la limitación de la responsabilidad del vendedor, entre otras. La versión corta es un modelo de contrato más práctico que acoge los principales derechos y obligaciones. Ambas versiones de contrato son tomadas del documento “Contratos modelos para la pequeña empresa: Guía legal para hacer negocios internacionales” del Centro de Comercio Internacional 2010 (pag 37-49).

d. DOCUMENTOS COMERCIALES Y DE EXPORTACIÓN:

i. Declaración Única Aduanera (DUA)

Es un documento que homogeniza la presentación de la declaración de la mercadería, presenta las descripciones, clasificación arancelaria, valores y pesos del producto a exportar. Este documento lo puede elaborar el exportador mediante la Vuce 2.0 o puede contratar una agencia aduanal.

ii. Factura Comercial

«Es un documento mercantil que funciona como título ejecutivo contra el deudor, por medio del cual el vendedor establece las condiciones de la venta al comprador» (Sistema Integrado de Logística 2018; s.n). Dicho documento puede presentarse en idioma español o en los idiomas que crea necesario para Aproasur. En el Anexo 4.3 encontrarán una recomendación de factura para ser utilizada por la empresa.

iii. Documento de transporte:

Es el recibo dado por el transportista al agente contratado o representante legal por las mercancías que van a embarcarse, en el caso de Aprosur al transportar sus mercancías en por vía marítima este documento se conoce como Conocimiento de embarque o BL.

iv. Manifiesto de carga:

«Es el contrato con el transportista y ampara el transporte de mercancías ante las distintas autoridades» (Procomer 2016; 06). Este documento debe de ser portado por el conductor durante todo el recorrido; ya que contiene una lista de las mercancías que constituye el cargamento de la nave.

e. BARRERAS ARANCELARIAS

Pago de impuestos: En cuanto a las barreras arancelarias, como se mencionó en el Capítulo III, las relaciones comerciales entre Costa Rica y España se encuentran bajo el Acuerdo de Asociación Centroamérica – Unión Europea. En este tratado los aranceles establecidos en la “Lista de la Parte UE” para la partida 210320 son de un 10,2% *ad valorem*. Sin embargo, se ubican en la categoría de desgravación A. La cual indica que la Salsa Caribeña a base de Pejibaye entraría a España bajo libre comercio.

f. BARRERAS NO ARANCELARIAS (DOCUMENTOS ADICIONALES)

i. Notas técnicas

En el caso de la partida 2103200009 según la sexta enmienda del Sistema Arancelario Centroamericano (2017) solo se debe de cumplir la nota técnica número 50, cuyo contenido es la autorización de desalmacenaje, la cual es autorizada por el Ministerio de Salud o Departamento de Control de alimentos. Sin embargo, esta nota técnica solo aplica para la importación de alimentos de dicha partida mas no para la exportación

ii. Certificación de origen

Para la exportación a la Unión Europea Aproasur deberá de cumplir con el certificado EUR 1, este certificado surge como resultado del Acuerdo de Asociación Centroamérica y la Unión Europea. Dicho documento «es del tipo controlado, debe ser comprado, firmado y sellado en las Ventanillas Únicas Central y Descentralizadas, una vez seguido el debido proceso de Certificación ante la Unidad de Origen de Ventanilla Única» (Sistema Logístico Integrado 2018; s.n). A continuación, se detalla el proceso¹⁴:

- El exportador deberá de completar el formulario (Anexo 4.4), el cual deberá de ir firmado por el representante legal de la empresa, aunado se debe de adjuntar la certificación de la personería jurídica, original y vigente. Así mismo, la firma del representante deberá de ser autenticada por un Abogado o Notario Público.

¹⁴ Extraído de Promotora de Comercio Exterior. Procedimiento de Certificación de Origen Acuerdo por el que se establece una Asociación entre Centroamérica, por un lado, y la Unión Europea y sus Estados miembros, por otro (2013).

- El caso será analizado por los especialistas de Procomer, con el objetivo de verificar si el producto cumple con las operaciones de elaboración que le confiere el origen según el AACUE.
- En un plazo de tres días el asesor deberá de recomendar la validez al certificado solicitado por el exportador, mediante un oficio se le comunicará al interesado que Procomer expedirá el certificado de origen para los productos autorizados; por lo que en el momento en el que se genere la exportación al certificado de origen se le deberá de adjuntar la factura comercial.

Si dentro de este plazo (tres días) por razón justificada se decide verificar lo señalado en el formulario, Procomer está en la facultad de realizar una visita a la empresa, en la cual verifique el proceso productivo y solicite información adicional. Realizada la visita a las instalaciones Procomer tendrá un periodo de diez días para emitir su criterio.

- Una vez firmada la y sellada la certificación EUR 1 esta tendrá una validez de 12 meses, sin embargo; el exportador deberá de conservar durante tres años todos los documentos relativos al origen de la mercancía.

En relación con los costos del proceso de la certificación de origen EUR 1, según lo dispuesto en el artículo 6 “cobro de servicios” del Decreto Ejecutivo N° 36651-COMEX; el exportador deberá de asumir los costos del proceso previo a la certificación y emisión del certificado.

Artículo 6°—Cobro de servicios. En virtud de lo dispuesto en el inciso e) del artículo 2 de la Ley de Creación del Ministerio de Comercio Exterior y de la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, Ley N° 7638 del 30 de octubre de 1996, se autoriza a PROCOMER a cobrar el costo de los servicios relacionados con el proceso de verificación y emisión de los certificados de origen y los Certificados de Exportación de Banano o de Productos Textiles y de Confección a la Unión Europea, los cuales se detallan a continuación:

- Verificación de origen de la mercancía, por medio de cuestionario: ciento setenta y cinco dólares, moneda de curso legal de los Estados Unidos de América (US\$175,00)

Gastos relacionados con la visita de inspección de la planta de la empresa:

- Doscientos cincuenta dólares, moneda de curso legal de los Estados Unidos de América (US\$250,00), dentro de la Gran Área Metropolitana.
- Trescientos dólares, moneda de curso legal de los Estados Unidos de América (US\$300,00), fuera de la Gran Área Metropolitana.

- Emisión del Certificado de Origen o del Certificado de Circulación de Mercancías: tres dólares, moneda de curso legal de los Estados Unidos de América (US\$3,00), por cada certificado. (Decreto N° 36651-COMEX 2013; 5)

iii. Lista de empaque

No es un documento obligatorio, pero se considera un complemento útil para la factura comercial; ya que con este documento la aduana puede realizar verificaciones físicas, el comprador puede verificar la mercancía adquirida, y la naviera puede reservar el espacio necesario y equilibrar la carga en el buque. En la lista de empaque se detalla todas las características físicas de la carga; entre ellas: peso, tamaño, cantidad, descripción. En el Anexo 4.5 se puede observar la recomendación de un formulario típico de lista de empaque tropicalizado a Aproasur.

iv. Etiquetado del Producto

Finalmente, para ingresar a territorio español Aproasur deberá de cumplir con las normas de etiquetado, cuyo objetivo es que los consumidores obtengan la información esencial sobre el producto. Según el reglamento sobre el suministro de información al consumidor¹⁵ la etiqueta deberá de contener:

- Nombre del producto
- Lista de ingrediente incluyendo los aditivos y enzimas
- La cantidad neta expresada en unidades de volumen
- Mínimo de fecha de durabilidad
- Condiciones de almacenamiento
- País de Origen
- Lote
- Declaración nutricional; es obligatorio que la etiqueta muestre el valor energético, las cantidades de grasa, saturados, carbohidratos, azúcares, proteína y sal.

¹⁵ El Reglamento (UE) n° 1169/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo sobre el suministro de información alimentaria a los consumidores (DO L-304 22/11/2011) (CELEX 32011R1169).

5. PUNTO DE EQUILIBRIO

a. COSTOS DE EXPORTACIÓN

En esta parte se ofrece un aproximado de los principales costos de exportación en los que incurriría Aproasur a la hora de iniciar el proceso de internacionalización. De esta forma, partiendo del supuesto del envío de una estiba tamaño estándar (cuyas medidas de una caja son 120 cm de largo, ancho 100 cm y de alto 15 cm) se establecen los siguientes rubros:

Tabla 4.1. Costos de exportación para Aproasur. estimaciones para 480 unidades por estiba. 2019.

COSTOS DE EXPORTACIÓN PARA APROASUR. ESTIMACIONES PARA 480 UNIDADES POR ESTIBA. 2019.						
		Costos variables por una estiba (480 unidades)			Costos fijos	
Empaque	Empaque primario	50 400	Infraestructura	Alquiler	10 0000	
	Empaque secundario y terciario	710		Servicios	40 000	
	Etiqueta	25	Mano de obra		700 000	
Embalaje	Estiba	7 500				
	Film estirable	7 730				
	Herramientas	Carretilla elevadora	199 920			
	Plancha de cartón	27 200				
Costo de producción			376 800			
Documentaria para exportación	Sobre de exportador	1 000				
	Fotocopias	500				
	Carné de exportador	1 000				
	Certificación de Personería	2 300				
	Timbres	250				

	Certificado de origen	436 800			
	Certificado de libre venta	1 680			
	Otros	2 500			
Permisos y registros sanitarios		0			
Seguro de transporte de mercancía		186 000			
Agentes	Agente aduanero	60 000			
	Inspección-ICA	8 400			
Transporte	Flete	230 000			
Total de costos variables		160 0715	Total de cosos fijos		840 000
Total de costos					2 440 715

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se ofrece la descripción de los costos de exportación tomados en consideración:

- 1) El costo de producción de salsa caribeña producida de forma artesanal es de 785 colones y en Costa Rica su venta al público tiene un valor que ronda los 1 200 colones.
- 2) Aproasur tiene planeado la presentación de botellas de 250 gramos, estimando unas 24 botellas por caja.
- 3) El costo de la etiqueta por unidad es de 25 colones, al contemplar 480 unidades por estiba se necesitan 50 400 colones para pagar el gasto de etiquetado.
- 4) En cuanto al empaque secundario y terciario el formato de las cajas sería con un grosor ancho y con separadores de cartón para mayor protección. Las medidas serían de 60x40x50 cm (largo, ancho, alto), cada caja con los separadores posee un valor aproximado de 710 colones según cotizaciones a Corrugados San Bosco.
- 5) La carretilla elevadora se refiere a una máquina para poder trasladar más fácilmente las mercancías a la hora de su carga y descarga. El costo de una carretilla sencilla con una capacidad máxima de 500 kg es de aproximadamente 199 920 colones, cotizado en la plataforma de Amazon. En esta misma plataforma se cotizó por un rollo de plástico para embalaje (film estirable) con un costo de 7 730 colones.

- 6) Las estibas o pallets son las bases donde se organizan los productos, en este caso se contempla el envío de una sola estiba de madera con dimensiones de 120 cm de largo, ancho 100 cm y de alto 15 cm, con un costo de 7 500 colones.
- 7) Utilizando los cálculos del ingeniero y economista M. Pasache (2014), «[...] una forma simple de determinar la cantidad de cajas en la base del Palet es dividiendo el área del Palet (Ap) entre el área de la caja (Ac).»

$$\frac{A_p \quad 120 \times 100}{A_c \quad 60 \times 40} = \text{-----} = 5 \text{ cajas}$$

- 8) Usando 5 cajas en la base del pallet y con una recomendación de unos cuatro pisos (aunque esto puede variar dependiendo del contenedor o del transportista), serían unas 20 cajas en total y como cada caja contiene alrededor de 24 botellas, serían en total 480 unidades.
- 9) Agente aduanero: se refiere al pago de la agencia aduanera encargada de los trámites ante la Dirección General de Aduanas de Costa Rica.
- 10) Flete: costo de transporte de las mercancías desde Pejibaye de Cartago hasta Puerto Limón, cotizado a Transportes Calvo.
- 11) Certificado de origen: es el documento que certifica que el producto exportado es producido en Costa Rica.
- 12) Certificado fitosanitario: es el documento que asegura que el producto cumple con todos los requisitos a nivel país necesarios para no representar un problema para la vida.
- 13) Gastos fijos: la compañía tiene gastos mensuales aproximados a 700 000.

b. PUNTO DE EQUILIBRIO DE EXPORTACIÓN: PRECIO Y VOLUMEN

i. Precio de exportación

Es posible que Aproasur se empiece a cuestionar a qué precio debe vender sus productos en medio de este proceso de internacionalización. En este sentido, es importante rescatar que Aproasur venderá sus productos a un agente distribuidor, en este caso se plantea como ejemplo la compañía española Mercontrol. De manera que Mercontrol se convierte en el cliente directo de Aproasur. La idea de este apartado es generar un punto de equilibrio que

$$30\% + \text{Precio de Venta} = 1\,525 + 5\,085 = 6\,610 \text{ colones}$$

De acuerdo con el resultado obtenido, se podría decir que, si se vende cada unidad de salsas caribeña a 6610 colones, se obtiene el margen de ganancia deseado del 30%. Cabe resaltar que esto es en función de una referencia de 480 unidades para exportar, si estas unidades aumentaran, los precios calculados tenderían a una baja.

iii. Punto de equilibrio aplicado al volumen de exportación

Para efectos del presente documento se puede hacer uso del cálculo del punto de equilibrio, considerando los costos fijos y variables de la exportación y de esta manera obtener un aproximado de cuál sería la cantidad mínima de producción donde se igualan los costos con los ingresos.

Teniendo en cuenta que los costos fijos para exportar una estiba corresponden a 840 000 colones, los costos variables para exportar la misma cantidad son de 1 600 715 colones y el precio de venta sin margen de ganancia es de 5 085 colones, la fórmula sería del siguiente modo;

$$Q = CF / (PV - CVU)$$

$$Q = 840\,000 / (5\,085 - 3\,335)$$

$$Q = 480$$

De lo anterior, resulta que el punto de equilibrio se generaría al producir para exportar 480 unidades de salsas caribeñas cuando su precio es de 5 085 colones, entonces como producto de estas cantidades se puede estimar un ingreso aproximado de 2 440 800 colones. Para aumentar esos ingresos, se deduce que habría que aumentar la cantidad de producción.

6. LOGÍSTICA DOCUMENTARIA

En la siguiente tabla se detallan los principales documentos solicitados por la aduana de España para los productos procedentes de Costa Rica.

Tabla 4.2. Principales documentos para la exportación.

Documento	Original	Copias	Descripción
Declaración Sumaria	1		La declaración contiene información previa sobre la carga que se introduce a la Unión Europea, deberá de ser entregada por el transportista a la aduana de entrada a la UE
<i>Bill of landing</i>	1	2	Este documento se requiere en español e inglés. Debe de incluir información referente al transportista, el puerto de carga, pesos, medición y volumen, además de a dirección exacta del destinatario.
Factura Comercial	1	5	Como se presentó en el Anexo 4.3, la factura debe de contener todos los datos del exportador, así mismo los precios del producto, de preferencia el número de Carta de Porte y el incoterm utilizado. Se recomienda que la misma vaya firmada con tinta azul por el exportador.
Lista de empaque	1	2	El <i>packing list</i> es exigido por para el despacho en aduana. Por lo tanto, se requiere que se refleje las cantidades, pesos, medidas e incluso composición de la mercancía.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Procomer 2012 y el Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior 2015.

En cuanto al transporte de la mercancía esta por conveniencia deber ser a través del transporte marítimo. A través de este medio se transportan al año aproximadamente el 96% del volumen total de las exportaciones costarricenses, el principal puerto de salida es Puerto Limón, el tiempo de transito oscila entre los 16 y 20 días, y la frecuencia de salida va a depender de la naviera.

7. FINANCIAMIENTO

Las entidades bancarias tanta públicas como privadas a nivel del país ofrecen distintos tipos de préstamos para las pequeñas y medianas empresas que permiten el otorgamiento de préstamos con el fin de fomentar el establecimiento de esta clase de empresas en el país importante porque abarcan gran parte de la oferta laboral del país.

A continuación, se presentan algunas de las diferentes opciones de préstamos a los que se puede recurrir para la exportación.

Tabla 4.3. Opciones de Financiamiento

Banco	Crédito	Tasa de interés	Monto máximo y mínimo	Plazo	Garantía
Banco Nacional	Crédito en colones	12,5% en promedio (depende del plazo y de la actividad).	Monto máximo de ₡800 millones.	Plazo máximo de 15 años (según el plan de inversión).	Las garantías varían: hipotecaria, prendaria, fiduciaria, fondos de garantías.
Banco Lafise	Dólares y colones.	Sin especificar. En colones la tasa se establece con la tasa básica pasiva más un spread (diferencial o margen) y en dólares, es tasa libor a tres meses, más un spread (diferencial o margen).	Entre \$50.000 y \$1,5 millones.	Un año para líneas de créditos. Para las líneas de inversión, el plazo máximo es de diez años.	Sin especificar.
Scotiabank	Crédito a plazo	No se indicó.	Entre \$5 000 y \$500 000.	De hasta 15 años.	No se precisó.

Desyfin	Crédito en colones	19% a 23%	Entre ¢5 millones y ¢150 millones.	Desde tres meses hasta un año.	Varía según el proyecto. Puede ser de facturas de sus cuentas por cobrar, fianzas patrimoniales, activos fijos o bienes muebles, avales.
Mucap	Mucap Pymes	Entre 12% y 13.5%	Monto máximo de ¢65 millones.	Entre uno y diez años	Hipotecaria o fiduciaria.
Sistema Banca para el desarrollo	No específica	No específica	Hasta un 75% del proyecto	No específica	No específica
BAC PYMES	Dólares o colones	No específica	Según el caso	Hasta 7 años	No específica

Fuente: El Financiero.

Además, existen financiamiento no proveniente de la banca. Fondos como el Fundecoperación, créditos semillas de Coopeservidores son programas capaces de ajustarse a las necesidades de negocios de la pequeña empresa sin necesitar de solicitar el financiamiento otorgado por la banca. Ya que, no solo ofrecen financiamiento sino también buscan dar un valor agregado en temas de asesorías legales, imagen, mercadeo entre otros.

Analizadas, las anteriores opciones se considera que el Banco Nacional es una de las mejores opciones puesto que el margen de préstamo es mayor y además el porcentaje de interés se encuentra entre los más bajos. Para Aproasur, es importante contar con este financiamiento puesto que al ser una empresa que está iniciando la inversión es mayor, y conforme la misma va avanzado los gastos van disminuyendo y el margen de ganancia

cada vez es mayor. Además, continuar trabajando con entidades estatales u privada que presten sus servicios es una ventaja puesto que pueden reducir muchos de sus gastos de investigación, y producción.

8. SEGURO DE CARGA

Se le recomienda a Aproasur adquirir el seguro de carga de exportaciones el Instituto Nacional de Seguros, mediante la modalidad de contratación póliza abierta de contrataciones, con el objetivo de proteger todos los transportes que realice durante la vigencia anual del contrato.

Para obtener este seguro, Aproasur deberá de cumplir los siguientes requisitos:

- Solicitud del seguro debidamente cumplimentada
- Fotocopia de la cédula jurídica
- Inspección del riesgo cuando así se determine
- Copia de la factura del embarque y guía de embarque.
- Adicionalmente se le podrán requerir otros documentos o información, de acuerdo con sus necesidades de protección (INS 2019)

Se debe considerar, que la suma asegurada será definida mediante el costo de la mercancía, el costo de la mercancía y flete.

9. ANÁLISIS DE ESTRATEGIA DE VENTA (INCOTERMS), MÉTODOS DE PAGO Y CRÉDITOS.

Para la exportación de la salsa caribeña de Aproasur se establece que el Incoterms recomendable es el Franco Transportista (FCA). Al establecer este Incoterms en el contrato de compra-venta se establece que el vendedor pone a disposición del comprador la mercancía en el tiempo y lugar convenido por ambas partes este lugar puede ser incluso el lugar de la fábrica. Sin embargo, la idea es que Aproasur pueda encargarse de la mercancía hasta el puerto.

En este caso, el vendedor (Aproasur) tiene a su cargo los costes y riesgos de transporte, pero se libera de toda responsabilidad en el momento en que la mercancía llegue al lugar previamente acordado con el importador, en ese momento se genera la transmisión de costes y riesgos al importador (Mercontrol). Es importante agregar que el vendedor en caso

de ser requerido se encargará de realizar los trámites de despacho de la exportación, así mismo de tener la mercancía en punto y hora indicado en el contrato y de que se encuentre debidamente embalada. Por su parte el comprador o importador se encargará de la mercancía apenas esta llegue al punto convenido, deberá descargarlo, incurriendo en los gastos de transporte y los demás costos hasta que el producto sea entregado en el lugar de destino. Esta distribución de tareas se resume en la siguiente tabla;

Tabla 4.4. FAC: Responsabilidades del exportador e importador

Exportador	Importador
Producción y preparación de la mercancía	Descarga del vehículo contratado por el exportador
Embalaje	Carga al medio de transporte principal (marítimo)
Carga de la mercancía	Transporte principal
Transporte local (Costa Rica)	Descarga del transporte principal
Despacho aduanero de exportación	Despacho aduanero de importación
	Transporte local en el país de destino

Fuente: Elaboración propia con base en datos de ICEX. 2019.

En relación con el método de pago si en el momento de la negociación Aproasur logra negociar el pago anticipado puede considerarse como un éxito puesto que este tipo de pago requiere que las mercancías sean enviadas al comprador en el momento en que el pago sea realizado. De no lograrse un acuerdo en cuanto al pago anticipado se puede recurrir al pago con carta de crédito, este es el medio de pago más recomendable para las empresas que inician un proceso de exportación.

La carta de crédito da seguridad de recibir el pago por las mercancías exportadas en el momento de ser enviadas hacia el país importador. Es decir,

La forma de pago con acreditativo consiste en que el importador ordena a su banco comercial ubicado en el país de importación (banco emisor), pagar a un tercero (exportador) por intermedio de un banco comercial (banco receptor). Este pago se efectúa una vez que el exportador cumple con lo estipulado en el acreditativo (BROWNE 2016).

Para que este tipo de pago sea efectivo, es importante que en el momento de establecerse el contrato de compra venta se considere lo siguiente:

Clase, tipo y monto de la operación.

- Plazo para embarcar.
- Plazo para presentar en el banco comercial los documentos exigidos en el acreditativo.
- Plazo de pago.
- Documentos que deben presentarse, tales como: factura comercial, conocimiento de embarque (guía aérea o carta de porte), póliza de seguro cuando la venta sea CIF.
- Otros documentos como: Certificado de Origen, certificado fitosanitario, certificado de calidad, lista de embarque, nota de gastos, visaciones consulares cuando corresponda y cualquier otra documentación dependiendo de la carga, del medio de transporte y del país de destino.
- Puerto de embarque y puerto de destino (lugar de despacho y lugar de recepción).
- Descripción de las mercaderías y exigencias del seguro.
- Posibilidad de enviar las mercancías por parcialidades.
- Términos de entrega de las mercancías (FOB, CFR, CIF, etc.)

Lo anterior con el fin de contar con un contrato de compra-venta claro para las partes y que minimice los problemas que pueden surgir en este importante proceso de exportación

CONCLUSIONES

La internacionalización empresarial, es una herramienta muy poderosa para abrirse a mercados internacionales y lograr economías de escala. Al mismo tiempo, es un complejo proceso que requiere de un detallado estudio para cada empresa en específico. Cada estudio a su vez, deja interesantes aprendizajes que vale la pena rescatar al final de todo análisis. Por tanto, esta sección comprende las principales conclusiones que fueron descubiertas a la hora de realizar una propuesta de internacionalización para Aproasur.

Un mundo globalizado, donde las fronteras son cada vez más permeables, pone de manifiesto cómo las relaciones internacionales comprenden diversos planos y no es factible comprender la dinámica de la internacionalización como un elemento meramente comercial. Es entorpecedor, emprender un proceso de internacionalización exitoso si se visualiza como un factor aislado, dejando de lado aquellos ámbitos que también tienen relevancia a la hora de que una empresa decida internacionalizarse. La interconectividad del mundo de hoy juega un papel relevante, mientras se busca una expansión de mercados se habla también del fortalecimiento de las relaciones entre Estados y entre empresas (considerando tanto a los Estados como a las empresas transnacionales como actores importantes en el sistema internacional).

Bajo esta visión, el presente trabajo no solamente fundamentó un estudio comercial de la salsa caribeña de Aproasur (producto elegido para exportar) sino que también contempló las relaciones con los países interesados para definir cuál representaría el escenario más favorable. No es de extrañarse que aquel país donde existan buenas relaciones políticas y económicas paralelamente signifique un ambiente prospero para el comercio internacional. Es por esto que un plan estratégico de internacionalización no es solamente un diagnóstico de costos y ganancias, sino un estudio de todos aquellos elementos que pueden incidir directa e indirectamente en el proceso de internacionalización.

En la investigación realizada, se logra constatar que hoy en día existe un amplio marco de internacionalización, que va desde los tratados o acuerdos comerciales hasta los foros e instituciones que buscan fomentar la internacionalización empresarial, de manera que se puede acoplar el mecanismo que más se adapte al tipo de empresa que se tiene. Es justamente, esta atmósfera favorable para la internacionalización la que Aproasur está

aprovechando para iniciar su proceso de expansión, un ejemplo de esto fue la participación en la XVIII edición del Buyers Trade Mission de la Promotora de Comercio Exterior, donde logró identificar posibles socios comerciales.

Esta visita colocó al mercado europeo (en este caso España) como una gran oportunidad para Aproasur. Según los datos estudiados en este proyecto, actualmente, la Unión Europea es el tercer destino más importante de las exportaciones costarricenses, lo que permite disminuir riesgos y aumentar la certeza comercial. Otro aspecto importante es el contar con el Acuerdo de Asociación con la Unión Europea y Centroamérica lo que sin duda es una gran ventaja para facilitar la exportación de Costa Rica hacia España. Con respecto a la demanda española por las salsas, se resalta que los españoles muestran un gran interés por los productos como las salsas picantes, situación reflejada en el aumento de las importaciones de productos similares.

Las relaciones bilaterales entre España y Costa Rica son estables y buenas desde 1850, con un esquema comercial en crecimiento, comparten foros regionales y cumbres internacionales como las Cumbres Iberoamericanas y las Cumbres UE-CELAC. Uno de los temas en común que tienen España y Costa Rica es la cooperación internacional y además buenas relaciones diplomáticas, lo cual ha acarreado la suscripción de acuerdos y tratados comerciales tanto bilaterales como multilaterales. El comercio bilateral se ha mantenido activo, con una balanza comercial positiva a favor de Costa Rica, sin embargo, es importante rescatar que la mayoría de los productos que nuestro país envía a España son productos del sector agrícola y no mercancías con mayor valor agregado.

Para Aproasur resulta una gran ventaja exportar un producto de valor agregado como la salsa caribeña que además forma parte del sector alimenticio, donde las exportaciones costarricenses durante los últimos cinco años han venido incrementando considerablemente. Lo anterior representa un gran beneficio para una pequeña empresa que desea incursionar en el gran mercado europeo.

A pesar de este entorno favorable para el comercio exterior, los datos examinados en este documento sugieren mercados internacionales altamente competitivos. Aproasur se enfrenta a una competencia española en su mayoría de medianas y grandes empresas (específicamente el 80% de las empresas que producen condimentos y salsas, pertenecen a

este grupo y solo el 20% son pequeñas). No obstante, no hay evidencia de que las pequeñas compañías que producen estas mercancías no tengan oportunidades de mercado

En vista de la futura competencia internacional, se encontraron aspectos positivos y negativos, en los primeros destaca la innovación (la salsa caribeña es un producto distinguido con valor agregado), ayuda por parte de algunas instituciones como Procomer, INA y UCR, acceso a distintas fuentes de financiamiento (INDER, Banca para el desarrollo, PRONAE, entre otras), posibilidad de contar con sello verde, el aumento de las exportaciones en el sector alimenticio, interés por parte de compañías internacionales en la salsa caribeña que produce Aproasur. En cuanto a los elementos negativos se resalta que Aproasur no posee experiencia en el exterior, problemática socioeconómica de la zona, la falta de recursos económicos y administrativos, carencia de una fábrica y maquinaria para la producción, la falta de empoderamiento y capacitación.

En consecuencia, el ingreso a los mercados extranjeros puede ser complicado para los países pequeños o nuevos en la exportación, sin embargo, uno de los aprendizajes que deja este trabajo para Aproasur son las múltiples herramientas y estrategias que existen en la actualidad para poder incursionar en un mercado internacional.

Si una empresa como Aproasur no está capacitada para ingresar por sus propios medios al mercado español, o bien no es lo recomendable por su poca o nula experiencia, existen otras formas para vender sus productos en España. En este caso específico, se contempló la participación de un agente distribuidor, con la ayuda de esta figura es posible tener un mayor conocimiento del mercado español, identificación clave de los canales de distribución, promoción del producto, entre otros. Además, actualmente es mucho más sencillo y práctico el cumplir con todos los requisitos y documentos requeridos para exportar, antes era una tarea bastante agotadora puesto que los papeles se debían llevar en físico a distintas instancias del país. Hoy en día todos los trámites se pueden realizar vía electrónica y en un mismo lugar.

Por otra parte, una de las principales motivaciones que posee Aproasur con la internacionalización es tratar de contribuir a la mejora de la situación socioeconómica de la región del Reventazón, empero debe tomarse en consideración que las ganancias económicas que puede percibir Aproasur irán incrementando en la medida en que aumente

su producción. A mayor cantidad de mercancías vendidas, mayores serán los ingresos, pero esto no será tangible en el corto tiempo, sino a mediano o largo plazo, ya que al inicio deberá hacer grandes inversiones. Aproasur no cuenta con maquinaria ni instalaciones propias para empezar a producir a gran escala, esto representará el incurrir en gastos de preparación para la exportación, tales como la construcción de su propia instalación, contratación y capacitación de personal, entre otras.

Ante dicho panorama, y teniendo en cuenta la situación socioeconómica de la zona sur del Río Reventazón, la infraestructura, la escasa experiencia y la alejada posición geográfica del lugar, el contar con un plan estratégico de internacionalización para Aproasur facilitaría el proceso de exportación, puesto que la empresa tendría claro cuáles elementos deben potenciar y cuáles no están funcionando como deberían.

Al llevar a cabo un plan de internacionalización se debe identificar cuál es la modalidad más favorable para la empresa, ya sea un acuerdo de cooperación contractual, accionario o la exportación. En el caso de Aproasur, se creyó considerable basarse en la exportación, ya que es la manera más simple para colocar los productos en mercados extranjeros. Se eligió una exportación indirecta, en donde no se tiene contacto directo con los clientes o compradores finales, pero sí hay relación con los intermediarios. Se visualiza que Aproasur pueda disminuir responsabilidades y maximizar beneficios si no se encuentra a cargo de todo el proceso, esto porque es una empresa nueva en el ámbito internacional sin experiencia ni mayor capacidad financiera.

Por ende, deberá contemplar la estrategia de venta (incoterms) como un punto de vital importancia a la hora de pensar en la internacionalización, ya que se trata de delimitar los responsables en cuanto a los costos y riesgos de las operaciones en el proceso de exportación. El Incoterm seleccionado para Aproasur es el Franco Transportista (FCA) para que la empresa solo asuma los costos y riesgos de la producción hasta llevar la mercancía al puerto de embarque, permitiéndole a la empresa participar activa y responsablemente en el proceso de exportación, pero considerando su responsabilidad hasta dónde llega su participación logística. De esta forma, si se presentan inconvenientes en la exportación cada parte conocerá previamente cuál es su responsabilidad y su deber de respuesta.

En cuanto a los costos de producción y exportación, es notable como la compañía deberá incurrir en una gran inversión y al no contar con los recursos económicos suficientes para iniciar este proceso, se hará indispensable recurrir a los sistemas de financiamiento que ofrece la banca nacional. La ventaja es que tal y como se detalló en secciones anteriores Costa Rica dispone de un amplio sistema de financiamiento y facilidades para las pequeñas y medianas empresas.

A pesar de requerir financiamiento, en cualquier caso, la internacionalización empresarial representa un importante instrumento para el crecimiento y desarrollo de los distintos negocios. En la actualidad, existe un entorno bastante agradable para el comercio exterior tanto para las grandes empresas como para aquellas industrias nacientes, cuestión que hace unos años era más complicado imaginar.

No obstante, la expansión de los mercados locales y extranjeros no acarrea únicamente ganancias económicas, sino que al mismo tiempo se generan mayores exigencias administrativas y logísticas, es un gran trabajo que debe ser planificado. En este sentido, es donde un plan de internacionalización se vuelve crucial para una estrategia exitosa, dicho plan permite tener claridad de los mayores requerimientos necesarios para internacionalizarse, así como los costos, oportunidades y riesgos para no enfrentarse a este proceso sin herramientas previstas.

RECOMENDACIONES

Posterior a la identificación de las principales conclusiones y luego de haber estudiado con detalle cuál sería el proceso de internacionalización para Aproasur, resulta pertinente la elaboración de un apartado donde se puedan incluir algunas recomendaciones, que se espera puedan fungir como apoyo en esta importante etapa.

En este sentido, se puede empezar por rescatar y fortalecer lo que se ha venido haciendo bien. Como por ejemplo las múltiples herramientas que ofrece un ambiente favorable para el comercio exterior, las cuales, deben sin lugar a duda, de aprovecharse al máximo. Empresas pequeñas o que no han incursionado en el mercado internacional, hoy tienen la oportunidad de acercarse a personas o compañías que están en busca de nuevas ideas, productos o servicios para invertir su dinero. En vista de estos beneficios, Aproasur debe seguir participando de actividades, foros o ferias comerciales que le permitan exhibir sus novedosos productos o bien entablar negociaciones con inversionistas. Todo es parte de sacarle provecho a un entorno globalizado con muchas oportunidades para el crecimiento y desarrollo empresarial.

En esta misma línea, se insta a Aproasur a seguir fortaleciendo el vínculo que ha mantenido con las empresas costarricenses que se encuentran en la mejor disposición para ayudar al pequeño y mediano productor y exportador. La cooperación y acercamiento que las instancias como Procomer, el INA UCR, Municipalidad de Jiménez, Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) brindan a una empresa pequeña como Aproasur debe ser visto como algo muy positivo, ya que se obtienen grandes beneficios que van desde capacitaciones para fortalecer la administración hasta la posibilidad de conseguir financiamiento para las labores de la empresa. En conclusión, Aproasur debe sacar la máxima ventaja de las herramientas que posee un entorno globalizado.

Por otra parte, al analizar el FODA realizado a Aproasur, se destacan dos limitantes sobre las cuales la empresa puede actuar y evitar futuras complicaciones. Una de las limitantes corresponde a la carencia de instalaciones propias. El no tener un espacio físico propiedad de Aproasur limita su producción y eleva los costos. Por ende, sería recomendable acelerar lo más posible la construcción de la planta de producción, ya que

en vista de una posible internacionalización, la demanda aumentaría y responder a dicha demanda sería muy complicado utilizando la prestación de laboratorios del Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) y de la Universidad de Costa Rica (UCR).

El aumentar la producción resulta trascendental en un proceso de internacionalización para poder percibir mayores ganancias y así beneficiarse del comercio exterior. Sin embargo, para aumentar la producción es necesario hacer inversiones tanto en la planta de producción como en maquinaria y herramientas de trabajo y es justamente aquí, donde se encuentra la otra limitante, la falta de recursos financieros para enfrentar una potente demanda. Para incursionarse más activamente en el proceso de internacionalización, Aproasur no solo plantea la posibilidad de producir sus mercancías, sino que también quiere participar en el embalaje de sus productos y entonces, para concretar su meta es fundamental, que Aproasur vaya acercándose a las fuentes de financiamiento que ofrece la banca nacional.

Justamente, el no contar con suficientes recursos financieros, lleva a la empresa a tratar de maximizar la eficiencia de los recursos con los que cuenta, un ejemplo es el uso de un agente comercial o distribuidor. Al usar esta figura para iniciar la exportación, Aproasur reduciría algunas preocupaciones que pueden surgir cuando una empresa pequeña y nueva ese adentra en el ámbito internacional. No obstante, se advierte tratar de mantener una buena comunicación y dejar claros la mayoría de los puntos posibles en el contrato de compra-venta, ya que en muchos casos las empresas pierden mucho poder sobre su producto una vez que es entregado al distribuidor e incluso hasta llegan a desconocer los clientes finales de sus propios productos. En cualquier caso, la idea es que el producto siga manteniendo la misma marca y que la empresa pueda adquirir cierta experiencia, lo cual se haría difícil si se aleja por completo de la internacionalización. Así que la recomendación ante dicha situación, es tratar en la medida de lo posible de estipular mediante escrito los acuerdos en cuanto a este tema y mantenerse al tanto del proceso de exportación.

Aunado a la importancia de negociar con mucha sutileza los temas que se abarcan en el contrato de compra-venta, se encuentran los costos y riesgos relacionados con la exportación. Por ende, aunque la Cámara de Comercio Internacional (CCI) no exige los Incoterms como un punto obligatorio si resulta recomendable su uso. Mediante la clara

especificación de un régimen Franco Transportista (Incoterms seleccionado) Aproasur se libera de toda responsabilidad una vez entregada la mercancía y, además, conoce con anticipación sus responsabilidades en cuanto a los costos y riesgos en los que debería incurrir si se presentara algún accidente, por tanto, esto brinda mayor seguridad y transparencia al proceso de exportación, ya que se estarían dejando claras las reglas del juego en todo momento.

También, se recomienda a APROASUR aprovechar al máximo las facilidades que ofrece un mundo cada vez más tecnológico e innovador, donde existen desde aplicaciones para celulares, videos tutoriales hasta nuevas figuras para exportar que resultan sumamente útiles para realizar trámites de exportación, capacitaciones en distintas áreas, herramientas de promoción y mercadeo, seguimiento de ventas, entre otros. La idea de utilizar estas herramientas es obtener resultados positivos mediante la reducción de costos de internacionalización y hacer un proceso más ameno.

Con respecto al producto a internacionalizar, sería factible tratar de aumentar la producción de la salsa caribeña, por supuesto se sabe que esto está sujeto a la aceptación del producto en suelo español, pero sí resulta importante aumentar la escala de producción para compensar las futuras inversiones que se deberán realizar e incrementar las utilidades de la empresa. Al mismo tiempo, si la empresa plantea la posibilidad de exportar otros productos a España o ya sea a otro destino, debe tomarse en consideración que debería ser un producto con valor agregado. Las exportaciones de bienes con valor agregado tienen ventaja sobre los productos que no tienen procedimientos extra, lo que les da un mayor valor comercial y además ayuda en la rigurosa competencia internacional.

BIBLIOGRAFÍA

- A, Montoya, S, f. *Cámara de comercio de Medellín para Antioquia. Exhibición en el punto de venta.* Disponible en: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/memorias/aula-exhibicion-en-el-punto-de-venta-1.pdf>. Revisado: 14 de octubre de 2018.
- Amazon. 2019. *Carretillas elevadoras.* Disponible en: https://www.amazon.es/Carretilla-elevadora-transpaleta-MINI-europal%C3%A9s/dp/B01DKTG82Q/ref=sr_1_4/262-2526377-7191930?ie=UTF8&qid=1550699954&sr=8-4&keywords=Transpaleta+Elevadora. Revisado: 20 de febrero de 2019.
- Amazon. 2019. *Plástico para embalaje.* Disponible en: <https://www.amazon.es/Plastico-Embalaje/s?ie=UTF8&page=1&rh=i%3Aaps%2Ck%3APlastico%20Para%20Embalaje>. Revisado: 20 de febrero de 2019.
- Bajo, O. 1991. *Teorías del Comercio Internacional.* Barcelona, Antoni Bosch Editor. ISBN 84-85855-56-6.
- Banco Central de Costa Rica. 2019. *Firma Digital: Oficinas de Registro.* Disponible en <https://www.bccr.fi.cr/seccion-firma-digital/firma-digital/oficinas-de-registro>. Revisado: 27 de diciembre de 2018.
- Banco Mundial. 2017. *Población Mundial. División de la Población de Naciones Unidas.* Disponible en <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL>. Revisado el 29 de septiembre de 2017.
- Barrio, I; González, J; Padín, L & et al. S.f. *El estudio de caso.* Universidad Autónoma de Madrid. Disponible https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Est_Casos_doc.pdf. Revisado: 11 de noviembre de 2016.
- Becerra, G; Guzmán, A & et al. 2006. *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas.* Disponible en <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf>. Revisado: 8 de noviembre del 2016. ISSN: 0124-8219.
- Beirute, P. 2017. *España y Costa Rica quieren fortalecer sus relaciones comerciales. La Nación. 9 mayo 2018.* Disponible en <https://www.nacion.com/el-pais/politica/espana-y-costa-rica-quieren-fortalecer-sus-relaciones-comerciales/J5DLVPSETNEW5OFKDYVQK62BJU/story/>. Revisado el 22 de julio de 2018.
- Benítez, L. 2007. *El proceso de internacionalización de las empresas en el mundo competitivo y globalizado actual.* Contribuciones a la Economía. Disponible en <http://www.eumed.net/ce/>. Revisado: 4 de noviembre del 2016.

- Berbel, J; Ramón, M & Vázquez, R. 2012. *La selección de mercados preferentes como clave de la internacionalización empresarial*. TEC Empresarial. 6(1):21-33. Obtenido el 04 de noviembre de 2016 de la base de datos EBSCO.
- BROWNE. 2016. *Exportar paso a paso*. Disponible en https://www.browne.cl/inf_practica/exportar/exportar2.html. Revisado: 9 de noviembre del 2016.
- BROWNE. 2016. *Exportar paso a paso*. Disponible en https://www.browne.cl/inf_practica/exportar/exportar2.html. Consultado el 20 de febrero de 2019.
- Calderón, H; Cervera, A & Fayos, T. 2007. *Selección del modo de entrada en un mercado internacional: Valoración de las capacidades empresariales, la estrategia empresarial y la percepción de los problemas de la internacionalización*. Información Comercial Española Revista de Economía. (839): 143-163. Obtenido el 4 de noviembre de 2016 de la base de datos EBSCO.
- Calva, L. 2007. Globalización y bloques económicos: mitos y realidades. *Universidad Autónoma de México*. Disponible en http://biblioteca.diputados.gob.mx/janium/bv/ce/scpd/LX/glob_bloq.pdf. Revisado el 15 de junio de 2019.
- CENPROMYPE & SIECA. 2012. *Guía Práctica Cómo Exportar a Centroamérica y República Dominicana*. Disponible en <http://www.pyme.go.cr/media/archivo/menu2/GUIAEXPORTACION.pdf>. Revisado: 4 de noviembre del 2016.
- CENPROMYPE & SIECA. 2012. *Guía Práctica Cómo Exportar a Centroamérica y República Dominicana*. Disponible en: <http://www.pyme.go.cr/media/archivo/menu2/GUIAEXPORTACION.pdf>. Revisado: 26 de diciembre de 2018.
- Centro de Comercio Internacional. 2010. *Contratos modelos para la pequeña empresa: Guía legal para hacer negocios internacionales*. Disponible en: https://www.procomer.com/downloads/modelos_contratos_espanol.pdf . Revisado: 27 de diciembre de 2018.
- Chacón, K. 2017. *Pymes encuentran opciones de financiamiento y asesoría fuera de la banca*. Disponible en <https://www.nacion.com/economia/banca/pymes-encuentran-opciones-de-financiamiento-y-asesoria-fuera-de-la-banca/PVONX6DOYVEHJNRY6AXQ7Z2TAQ/story/>. Revisado el 3 de enero del 2019.
- Chaves, G & Segura, O. 2010. *Aportes para la Internacionalización de una PYME en Costa Rica*. PROCOMER & FUNDES. Disponible en www.fundes.org/asset/documents/515. Revisado: 8 de noviembre del 2016.

- Compañía de Comercio y Exportación de Puerto Rico (PROMOEXPORT). 2012. *Guía práctica: Plan de exportación*. Disponible en http://www.comercioyexportacion.com/images/documentos/exportar/Guia_Practica_del_Plan_de_Exportacion-Version_Final_Oficial_LV.pdf. Revisado: 11 de noviembre de 2016.
- Confederación Española para directivos y ejecutivos. 2010. *Internacionalización Empresarial: Argumentos y estrategias para el directivo*. IESE Business School & Centro de Globalización Estratégica. Disponible en http://www.iberglobal.com/Archivos/internacionalizacion_argumentos_estrategias_iese.pdf. Revisado: 8 de noviembre del 2016.
- Contraloría General de la República de Panamá. 2017. *Plan de Desarrollo de Mercado Panamá: Salsas y Aderezos*. Disponible en https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/Panamá/perfil_gourmet.html. Revisado el 9 de septiembre de 2017.
- Corredor, A. 2011. *Análisis de los beneficios que Colombia ha obtenido de las relaciones comerciales con el Mercosur desde el Acuerdo de Complementación Económica No.59*. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/34064257.pdf>. Revisado: 19 de septiembre de 2017.
- Corrugados San Bosco. 2018. *Productos y servicios para empaque y embalaje*. Disponible en: <http://www.corrugadosanbosco.com/productos.html>. Revisado: 20 de febrero de 2019.
- Díaz, K & Alvarado, C. 2013. *Propuesta de exportación de las pulpas de mariposa de la empresa Butterfly Kingdom al mercado de Estados Unidos*. Informe Final de Trabajo de Graduación, Universidad Nacional de Costa Rica; Heredia, Costa Rica.
- Díaz, K & Vicenti, M. 2015. *Oportunidades de exportación de las empresas costarricenses Industrias Mafam en el mercado peruano para las galletas Nutrisnacks sin azúcar de la subpartida 190531*. Informe Final de Trabajo de Graduación, Universidad Nacional de Costa Rica; Heredia, Costa Rica.
- Fairtrade. 2017. *Que es Fairtrade*. Obtenido de <https://www.fairtrade.net/about-fairtrade/what-is-fairtrade.html>. Revisado el 20 de Setiembre del 2017.
- García, R. 2017. *Sistema Arancelario Centroamericano 6TA ENMIENDA – Versión Vertical*. Editorial R. García. Alajuela, Costa Rica.
- Hidalgo, A; Herrera, R & et al. 2009. *El Sector de la industria alimenticia de Costa Rica: una perspectiva desde la cadena de valor*. Disponible en <http://catedrainnovacion.ucr.ac.cr/Ind%20Alimentaria%20Costa%20Rica%20-%20Cadena%20de%20Valor.pdf>. Revisado el 16 de abril de 2017.

- Horta, R. S.F. *La exportación como una de las vías de internacionalización de las empresas*. Disponible en www.ciu.com.uy/innovaportal/file/14319/1/imprimir2.pdf. Revisado: 22 de octubre del 2016.
- ICEX España Exportación e Inversiones. 2017. *Incoterms®. El lenguaje común del comercio internacional*. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=plpyWJhNP08&t=789s>. Revisado: 21 de febrero de 2019.
- Informa D&B S.A. 2017. *Rankin de Empresas. El Economista*. Disponible en <http://ranking-empresas.eleconomista.es/sector-1084.html>. Revisado el 29 de septiembre de 2017.
- Instituto Nacional de Comercio y Aduanas (INCEA). 2018. Disponible en: www.incea.org.mx. Revisado: 20 de febrero de 2019.
- Instituto Nacional de Seguros. 2019. *Seguro de Carga Importación y Exportación*. Disponible en <https://portal.ins-cr.com/PortalINS/D1-InformacionProdContenido.aspx?NRMODE=Published&NRORIGINALURL=%2Fportal%2Eins-cr%2Ecom%2FEmpresas%2FSegurosCo%2FSegCarga%2FSeguro%2Bde%2BCarga%2BImportaci%25C3%25B3n%2By%2BExportaci%25C3%25B3n%2FRequisitos%2Bde%2BAseguramiento%2F&NRNODEGUID=%7B290E59BC-D827-4798-8321-A88C257C121C%7D&NRCACHEHINT=Guest>. Revisado: 6 de julio de 2019.
- Instituto Valenciano de Exportación. 2013. *Oportunidades de Negocio en la India*. Disponible en http://www.ivace.es/Internacional_Informes-Publicaciones/Pa%C3%ADses/India/India_Oportunidades_de_negocio_2013.pdf. Revisado el 29 de septiembre de 2017.
- Kuri, G. 2007. *La globalización ayer y hoy. Universidad Autónoma de México*. Disponible en http://biblioteca.diputados.gob.mx/janium/bv/ce/scpd/LX/glob_bloq.pdf. Revisado el 15 de junio de 2019.
- La Asociación de la Pequeña y Mediana Empresa de Guatemala (ASOPYME). 2010. *Por qué es importante la publicidad en mi negocio*. Disponible en: <http://asopyme.org/sitiox1/porque-es-importante-la-publicidad-en-mi-negocio/>. Revisado: 14 de octubre de 2018.
- Landavazo, A; Sánchez, M. 2012. *Ruptura y Reconciliación: España y el reconocimiento de las independencias latinoamericanas*. Madrid; Editora Taurus. ISBN: 978-84-306-0940-6.
- Leitón Enrique. s.f. *Oportunidades de Comercialización de productos agrícolas incipientes*. Procomer.
- Mercasa. 2016. *Especias, condimento y salsas*. Disponible en http://www.mercasa-ediciones.es/alimentacion_2016/pdfs/Sectores/Especias_condimentos_y_salsas_2016.pdf. Revisado el 29 de septiembre de 2017.

- Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica. 2010. *Acuerdo de Asociación Centroamérica Unión Europea*. Disponible en <http://www.comex.go.cr/tratados/aacue/texto/>. Revisado el 16 de septiembre de 2018.
- Ministerio de Comercio e Industria de la República de la India. 2017. *Import Commodity-wise all countries*. Disponible en <http://commerce.gov.in/EIDB.aspx>. Revisado el 29 de septiembre de 2017.
- Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica. 2016. *Acuerdo por el que se establece una Asociación entre la Unión Europea y sus Estados miembros, por un lado, y Centroamérica, por otro (AACUE)*. Disponible en <http://www.comex.go.cr/tratados/aacue/>. Revisado el 22 de julio de 2018.
- Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica. 2016. *Estadísticas: Intercambio Comercial de Costa Rica con Unión Europea 2007-2016*. Disponible en <http://www.comex.go.cr/tratados/intercambio-comercial/>. Revisado el 22 de julio de 2017.
- Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica. 2017. *Servicios: exportaciones totales por destino*. Disponible en <http://www.comex.go.cr/estadisticas/exportaciones.aspx>. Revisado el 29 de septiembre de 2017.
- Ministerio de Comercio Exterior. 2011. *Decreto Ejecutivo N° 36651-COMEX: Artículo 6 cobro de servicios*. Disponible en [https://procomer.com/downloads/Certificado-de-origen/Decreto-N-36651-\(Reglam.-emision-de-C-O-y-verificacion-de-origen\).pdf](https://procomer.com/downloads/Certificado-de-origen/Decreto-N-36651-(Reglam.-emision-de-C-O-y-verificacion-de-origen).pdf). Revisado: 28 de diciembre de 2018.
- Ministerio de Comercio Exterior. *Acuerdo por el que se establece una Asociación entre Centroamérica, por un lado, y la Unión Europea y sus Estados miembros, por otro*. 2013. Texto del tratado Capítulo 1: Anexo I Eliminación de aranceles aduaneros – Anexo IA Lista de UE. Disponible en <http://www.comex.go.cr/tratados/aacue/texto/>. Revisado: 27 de diciembre de 2018.
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio. S.F. *Trámites y procedimientos en Costa Rica*. Disponible en <https://costarica.eregulations.org/procedure/19/19?l=es>. Revisado: 8 de noviembre del 2016.
- Ministerio de Economía, industria y competitividad de España. 2017. *Datacomex: Estadísticas del Comercio Exterior*. Disponible en <http://datacomex.comercio.es/index.htm>. Revisado el 29 de septiembre de 2017.
- Ministerio de Hacienda. 2016. *Estadísticas de importación y exportación*. Disponible en <http://www.hacienda.go.cr/contenido/370-estadisticas-de-importacion-y-exportacion>. Revisado: 22 de octubre del 2016.
- Nelson, J. 2014. *Conozca algunas opciones de préstamos para pymes que ofrece el mercado*. El Financiero. Disponible en <http://www.elfinancierocr.com/pymes/financiamiento->

- prestamos-creditos-pymes-empresas-bancos-entidades_financieras_0_617338265.html. Revisado el 19 de octubre del 2015.
- Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación. 2018. *Ficha país República de Costa Rica*. Disponible en http://www.exteriores.gob.es/Documents/FichasPais/COSTARICA_FICHA%20PAIS.pdf. Revisado el 22 de julio de 2018.
- Ortiz, M; Osorio, D & Rueda C. 2013. *Internacionalización: Métodos de entrada en mercados Exteriores*. Disponible en https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalizaci%C3%B3n_submisionb.pdf?sequence=5. Revisado: 22 de octubre del 2016.
- Parlamento Europeo.2011. *El Reglamento (UE) nº 1169/2011 del Parlamento Europeo y del Consejo sobre el suministro de información alimentaria a los consumidores (DO L-304 22/11/2011) (CELEX 32011R1169)*. Disponible en <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es/myexport#?product=2103200000&partner=CR&reporter=ES&tab=2>. Revisado: 29 de diciembre de 2018.
- Pasache, M. 2014. *Comercio exterior y aduanas: La unitarización de la carga*. Disponible en: <http://maxcomex.blogspot.com/2014/03/>. Revisado: 20 de febrero de 2019.
- Procolombia. 2015. *¿Por qué exportar?* Disponible en: <http://www.procolombia.co/content/porque-exportar>. Revisado: 14 de abril de 2017.
- PROCOMER. 2006. *Compendio lineamientos generales para el pretrámite de exportación*. Disponible en http://www.sirefor.go.cr/Documentos/Comercio/2004_PROCOMER_Lineamietos_pre_exportacion.pdf. Revisado: 26 de octubre del 2016.
- ProMéxico. 2012. *Cómo determinar el precio de exportación*. Disponible en <https://www.promexico.gob.mx/documentos/pdf/ComoDeterminarElPrecioDeExportacion.pdf>. Revisado: 26 de octubre del 2016.
- ProMéxico. 2012. *Cómo determinar el precio de exportación*. Disponible en: <https://www.promexico.gob.mx/documentos/pdf/ComoDeterminarElPrecioDeExportacion.pdf>. Revisado: 20 de febrero de 2019.
- Promotora Costarricense de Comercio Exterior. 2015. *Estadísticas del Comercio Exterior 2015*. Disponible en http://procomer.com/downloads/estudios/estudio_estadistico_2015/Anuario_Estadistico_2015.pdf. Revisado el 20 de Setiembre del 2017.
- Promotora Costarricense de Comercio Exterior. 2017. *Análisis trimestral sobre la evolución de las exportaciones de bienes y servicios de Costa Rica: Exportaciones de bienes al IV trimestre de 2016, Exportaciones de servicios al III trimestre de 2016*. Disponible en

- <http://procomer.com/uploads/downloads/5954e81b65918a9b30f2579a33517ba55da88a62.pdf>. Revisado el 16 de abril de 2017.
- Promotora Costarricense de Comercio Exterior. 2017. *Portal estadístico de Comercio Exterior*. Disponible en <http://servicios.procomer.go.cr/estadisticas/inicio.aspx>. Revisado el 16 de abril de 2017.
- Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica. 2012. *Mapeo de Mercado de India*. Disponible en http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/Mapeo_del_mercado_de_India.pdf. Revisado el 29 de septiembre de 2017.
- Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica. 2015. Panamá: crece consumo de bebidas y lácteos. *Central América Data*. 30 de abril del 2015. Disponible en http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Panam_Crece_consumo_de_bebidas_y_lcteos. Revisado el 29 de septiembre de 2017.
- Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica. 2016. *Frutas, vegetales y alimentos étnicos y relacionados con la salud y el bienestar en España (informe)*. Disponible en [http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/Frutas,%20vegetales%20y%20alimentos%20eticos%20y%20relacionados%20con%20la%20salud%20y%20el%20bienestar%20en%20Espana%20\(informe\).pdf](http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/Frutas,%20vegetales%20y%20alimentos%20eticos%20y%20relacionados%20con%20la%20salud%20y%20el%20bienestar%20en%20Espana%20(informe).pdf). Revisado el 29 de septiembre de 2017.
- Promotora de Comercio Exterior. 2012. *Detección de oportunidades para la industria Alimentaria*. Disponible en <http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/IndustriaAlimentariaNicaragua.pdf>. Revisado: 19 de enero de 2019.
- Promotora de Comercio Exterior. 2018. *Guía para exportar*. Disponible en <https://www.procomer.com/es/guia-para-exportar>. Revisado: 26 de diciembre de 2018.
- Promotora de Comercio Exterior. 2018. *Guía Registro como exportador*. Disponible en https://www.procomer.com/downloads/quiero/Gu%C3%ADa_RUE_NUEVO_ACTUALIZADA.pdf. Revisado: 26 de diciembre de 2018.
- Promotora de Comercio Exterior. *Procedimiento de Certificación de Origen Acuerdo por el que se establece una Asociación entre Centroamérica, por un lado, y la Unión Europea y sus Estados miembros, por otro*. 2013. Disponible en <https://procomer.com/downloads/Certificado-de-origen/AACUE/AACUE-Procedimiento-de-certificacion-de-origen.pdf>. Revisado: 28 de diciembre de 2018.
- Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. *Centro de Asesoría para el Comercio Exterior (CACEX)*. 2016. Guía informativa sobre temas de comercio exterior / Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. Disponible en: <https://www.procomer.com/uploads/downloads/da7a40cf56882b146dc39548098cf8bd2bae0da5.pdf>. Revisado el 26 de diciembre de 2018.

- Puerto, Doria. 2010. La globalización y el crecimiento empresarial a través de la internacionalización. *Pensamiento & Gestión*. (28): 171-196. Obtenido el 4 de noviembre de 2016 de la base de datos EBSCO.
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior 2015. *Guía de exportación a España*. Disponible en <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/518924806rad1273A.pdf>. Revisado: 19 de enero de 2019.
- Sistema Integrado de Logística. 2018. *Tramites y Documentos para exportar*. Disponible en <http://silogisticacr.com/#/home>. Revisado: 27 de diciembre de 2018.
- Sojo, A. 2006. *Importancia de las PYMES, posibilidades de crecimiento y financiamiento en Costa Rica*. ULACIT. Tesina, Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología; San José, Costa Rica.
- Trujillo, M.; D. Rodríguez; A. Guzmán; & G. Becerra. 2006. Perspectivas Teóricas sobre internacionalización de empresas. *Documento de Investigación N 30*. Universidad del Rosario. Disponible en: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf>. Revisado: 19 de septiembre de 2017.
- Valenzuela, Marlon. 2017. *Régimen Cambiario de España 2014 al 2017*. Disponible en https://issuu.com/marlonvalenzuela/docs/regimen_cambiario_espa__a_2014_al_2. Revisado el 1/3/2019.
- Valverde, J. 2007. Algunas consideraciones para la preparación de la pequeña y mediana empresa exportadora. *Revista de la Facultad de Ciencias Sociales Universidad Nacional*. 27 (36): 55-72.
- Váquiro, J. 2006. Asesoría y consultoría para PYMES. El punto de equilibrio. Disponible en: <http://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>. Revisado: 04 de julio de 2019.
- Vargas, L.; L. Brenes; & J. Loaiza. 2016. *Plan de desarrollo agroproductivo de la zona sur del río Reventazón*. Cantón Jiménez 2016.

ANEXOS

Anexo 4.1. Costo Firma Digital¹⁷

Banco Central de Costa Rica

Detalle de precios

Producto	Costo: Público General
Tarjeta, Certificado y lector de tarjeta	¢35.000,00
Tarjeta y Certificado	¢25.000,00
Solo lector de tarjetas	¢10.000,00
Desbloqueo de tarjeta (cambio de pin).	¢2.000,00

Banco Nacional de Costa Rica

Detalle de precios

Producto	Costo: Clientes	Costo: Público General
Kit completo (tarjeta, certificado y lector de tarjeta)	US\$52,00	US\$58,00
Solo tarjeta	US\$22,00	US\$30,00
Renovación del certificado	US\$17,00	US\$22,00
Cambio de Pin	US\$5,00	US\$15,00
Lector de Tarjetas Inteligente con Chip Criptográfico de Contacto, con aplicación a Bordo	US\$52,00	US\$62,00
Lector de Tarjetas Inteligentes con Chip Criptográfico Mini Pocket	US\$25,00	US\$35,00

Banco de Costa Rica

Detalle de precios

Producto	Costo: Clientes	Costo: Público General
-----------------	------------------------	-------------------------------

¹⁷ Fuente: Banco Central de Costa Rica. 2019. Firma Digital: Oficinas de Registro.

Emisión	US\$65,00	US\$75,00
Solo lector	US\$30,00	US\$39,00
Solo tarjeta	US\$32,00	US\$32,00
Renovación	US\$32,00	US\$32,00
Cambio de pin-Desbloqueo	US\$5,00	US\$10,00

Banco Popular y Desarrollo Comunal

Detalle de precios

Producto	Costo: Clientes	Costo: Público General
Tarjeta, Certificado y lector de tarjeta	US\$67,00	US\$90,00
Tarjeta y Certificado	US\$44,00	US\$59,00
Solo certificado (renovación del certificado)	US\$29,00	US\$35,00
Solo lector de tarjetas	US\$26,00	US\$33,00
Desbloqueo de tarjeta (cambio de pin).	US\$12,00	US\$12,00

Anexo 4.2. Modelo de Contrato para la Compraventa Internacional¹⁸

CONTRATO MODELO ITC PARA LA COMPRAVENTA COMERCIAL INTERNACIONAL DE MERCADERÍAS (VERSIÓN CORTA)

PARTES:

Vendedor

Nombre (razón social)

.....

Forma legal (por ejemplo, sociedad de responsabilidad limitada)

.....

País de constitución y (de ser apropiado) número de registro mercantil

.....

Domicilio (establecimiento del Vendedor, teléfono, fax, correo electrónico)

.....

.....

Representada por (nombre y apellido, domicilio, cargo, título legal de representación)

.....

.....

Comprador

Nombre (razón social)

.....

Forma legal (por ejemplo, sociedad de responsabilidad limitada)

.....

País de constitución y (de ser apropiado) número de registro mercantil

.....

Domicilio (establecimiento del Comprador, teléfono, fax, correo electrónico)

.....

.....

Representada por (nombre y apellido, domicilio, cargo, título legal de representación)

.....

.....

En lo sucesivo denominadas como “las Partes”

¹⁸ Centro de Comercio Internacional. 2010. Contratos modelos para la pequeña empresa: Guía legal para hacer negocios internacionales

Mercaderías

1.1 Sujeto a lo dispuesto en este contrato, el Vendedor entregará las siguientes mercaderías(s) (en lo subsecuente “las Mercaderías”) al Comprador.

1.2 Descripción de las Mercaderías (los detalles necesarios para definir/ especificar las Mercaderías que son objeto de la compraventa, incluyendo calidad requerida, descripción, certificados, país de origen, otros detalles).

1.3 Calidad de las Mercaderías (incluyendo unidades de medida).

1.3.1 Cantidad total

1.3.2 Pago contra entrega (en caso de ser apropiado)

1.3.3 Porcentaje de tolerancia: Más o menos % (en caso de ser apropiado)

1.4 Inspección de las Mercaderías (cuando se requiera una inspección, especificar, como sea apropiado, los detalles de la organización responsable por inspeccionar la calidad y/o cantidad, lugar, fecha y/o periodo de inspección, responsabilidad de costos de inspección).

1.5 Empaquetado

1.6 Demás especificaciones

2. Entrega

2.1 Serán de aplicación los Incoterms de la Cámara de Comercio Internacional (en lo sucesivo “CCI”) (con referencia a la versión más reciente de los Incoterms a la fecha de celebración del contrato).

2.2 Lugar de entrega

2.3 Fecha o periodo de entrega

2.4 Transportista (nombre y domicilio, de ser aplicable)

2.5 Demás términos de entrega (si los hay)

3. Precio

3.1 Precio total

3.2 Precio por unidad (de ser apropiado)

3.3 Cantidad en números

3.4 Cantidad en letras

3.5 Divisa

3.6 Método para determinar el precio (de ser apropiado)

4. Condiciones de pago

- 4.1 Medios de pago (por ejemplo, efectivo, cheque, giro bancario, transferencia)
- 4.2 Detalles de la cuenta bancaria del Vendedor (de ser apropiado)
- 4.3 Momento para el pago

Las Partes podrán convenir un método de pago similar a los supuestos mencionados a continuación, en cuyo caso se debe especificar el método convenido y proporcionar los detalles correspondientes:

- Pago por anticipado [especificar detalles]
- Pago por cobranza documentaria [especificar detalles]
- Pago por medio de crédito documentario irrevocable [especificar detalles]
- Pago respaldado por garantía bancaria [especificar detalles]
- Otros medios de pago [especificar detalles]

5. Documentos

5.1 El Vendedor pondrá a disposición del Comprador (o presentará al banco especificado por el Comprador) la siguiente documentación (marcar los espacios correspondientes e indicar, según sea el caso, el número de copias a ser proporcionadas):

- Factura comercial
- Los siguientes documentos de transporte (especificar requisitos detalladamente)
- Lista de empaque
- Documentos de seguro
- Certificado de origen
- Certificado de inspección
- Documentos de aduana
- Otros documentos

5.2 Adicionalmente, el Vendedor pondrá a disposición del Comprador los documentos mencionados en los Incoterms emitidos por la CCI según lo convenido por las Partes en el Artículo 2 de este contrato.

6. Incumplimiento de la obligación del Comprador de pagar el precio en el momento pactado

6.1 Si el Comprador incumple con pagar el precio en el momento convenido, el Vendedor otorgará al Comprador un término adicional de tiempo igual a (especificar duración) para el cumplimiento de la obligación de pago. Si el Comprador incumple con la obligación de pago al finalizar el término adicional, el Vendedor podrá declarar el presente contrato resuelto de conformidad con el Artículo 10 de este contrato.

6.2 Si el Comprador incumple con su obligación de pagar el precio en el momento convenido, el Vendedor en todo caso tendrá derecho, sin limitar cualquier otro derecho que le pudiera corresponder, a cobrar intereses sobre el saldo insoluto (tanto antes o como después de cualquier fallo) a la tasa de [especificar] % anual. [Alternativamente: Especificar cualquier otra tasa de interés convenida por las Partes.] [Comentario: Las Partes deben tomar en cuenta que en ciertos sistemas legales el pago de intereses es ilícito o sujeto a una tasa legal máxima o hay una disposición sobre intereses legales sobre pagos impuntuales.]

7. Incumplimiento de la obligación del Vendedor de entregar las Mercaderías al momento pactado

7.1 Si el Vendedor incumple con su obligación de entregar las Mercaderías en el momento pactado, el Comprador otorgará al Vendedor un término adicional de (especificar duración) para cumplir con la entrega. Si el Vendedor incumple en su obligación de entregar las Mercaderías al finalizar el término adicional, el Comprador podrá declarar el presente contrato resuelto de conformidad con el Artículo 10 de este contrato.

[Opción: “7.2 Si el Vendedor se demora con la entrega de cualquier mercancía amparada por este contrato, el Comprador tiene derecho a solicitar daños liquidados en la cantidad igual a 0.5% (las partes podrán convenir cualquier porcentaje:%) del precio de las Mercaderías por cada día completo de demora a partir de la fecha pactada de entrega o el último día del periodo de entrega pactado, tal y como se especifica en el Artículo 2 de este contrato, sujeto a que el Comprador notifique al Vendedor de la demora.]

Quando el Comprador notifique al Vendedor dentro de días de la fecha pactada de entrega o el último día del periodo de entrega pactado, los daños se generarán a partir de la fecha pactada de entrega o a partir del último día de del periodo de entrega pactado. Cuando el Comprador notifique al Vendedor con más de días después de la fecha pactada de entrega o el último día del periodo de entrega pactado, los daños se generan a partir de la fecha de tal notificación. Los daños liquidados por mora no excederán% del precio de la mercancía demorada. Los daños líquidos por motivos de demora no impiden la resolución de este contrato de acuerdo al Artículo 10.”]

8. Falta de conformidad

8.1 El Comprador examinará las Mercaderías, o hará que sean examinadas dentro del periodo de tiempo más breve que sea posible de acuerdo a las circunstancias. El Comprador

notificará al Vendedor en caso de cualquier falta de conformidad de las Mercaderías, especificando la naturaleza de la falta de conformidad, dentro de días después que el Comprador haya descubierto o debiera haber descubierto la falta de conformidad. En cualquier caso, el Comprador pierde el derecho de apoyarse en la falta de conformidad si omite notificar al Vendedor de la misma dentro de un periodo que no excederá de dos años (u otro periodo de tiempo) a partir de la fecha en que las Mercaderías fueron entregadas físicamente a la parte Compradora.

8.2 En caso de que el Comprador haya enviado un aviso de falta de conformidad al Vendedor, el Comprador podrá a su discreción:

8.2.1 Requerirle al Vendedor que entregue cualquier cantidad faltante de las Mercaderías, sin gasto adicional para el Comprador;

8.2.2 Requerirle al Vendedor que reemplace las Mercaderías por mercaderías conformes, sin gasto adicional para el Comprador;

8.2.3 Requerirle al Vendedor que repare las Mercaderías, sin costo adicional para el Comprador;

8.2.4 Reducir el precio en la misma proporción que el valor de las Mercaderías efectivamente entregadas tuvieron al momento de la entrega respecto al valor que mercaderías conformes hubieran tenido en ese momento. El Comprador no podrá reducir el precio si el Vendedor reemplaza las Mercaderías con mercaderías conformes de acuerdo con el párrafo 8.2.2 y 8.2.3 de este Artículo o si el Comprador se rehúsa en aceptar tal cumplimiento para parte del Vendedor;

8.2.5 Declarar el presente contrato resuelto de conformidad con el Artículo 10 de este contrato. En cualquier caso, el Comprador tendrá derecho a demandar daños. [Opción: “8.3 La responsabilidad del Vendedor de conformidad con el presente Artículo por la falta de conformidad de las Mercaderías se limita a [especificar limitación(es)].”.]

9. Transferencia de propiedad

El Vendedor deberá entregar al Comprador las Mercaderías especificadas en el Artículo 1 de este contrato libres de cualquier derecho o pretensión de terceros.

[Opción: “Retención de dominio. El Vendedor deberá entregar al Comprador las Mercaderías especificados en el Artículo 1 de este contrato libre de cualquier derecho o pretensión de terceros. La propiedad de las Mercaderías no pasará al Comprador hasta en tanto el Vendedor haya recibido el pago completo del precio de las Mercaderías. Hasta que la propiedad de las Mercaderías pase al Comprador, la Compradora mantendrá las Mercaderías separados de las Mercaderías propiedad del Comprador y terceros y adecuadamente almacenados, protegidos, asegurados e identificados como propiedad del Vendedor”.]

10. Resolución* del contrato

10.1 Hay incumplimiento de contrato cuando una de las partes no cumple con cualquiera de sus obligaciones derivadas de este contrato, incluyendo cumplimiento defectuoso, parcial o impuntual.

10.2 Existe un incumplimiento fundamental del contrato en el caso de que:

10.2.1 El cumplimiento estricto con la obligación que no se ha cumplido es esencial conforme a este contrato; o

10.2.2 El incumplimiento priva sustancialmente a la parte agraviada de lo que razonablemente tenía derecho a esperar conforme al presente contrato.

[Opción: “Las Partes adicionalmente acuerdan que los siguientes supuestos serán considerados como incumplimiento esencial de contrato:

(Especificar los casos que constituyan un incumplimiento esencial de contrato por ejemplo el pago impuntual, entrega impuntual, falta de conformidad, etc.)”.]

10.3 En caso de un incumplimiento de contrato de acuerdo con el párrafo 10.1 del presente Artículo, la parte agraviada, podrá, mediante aviso a la otra parte, fijar un plazo adicional de (especificar duración) para el cumplimiento. Durante este periodo adicional la parte agraviada podrá suspender el cumplimiento de sus propias obligaciones recíprocas y podrá demandar daños, pero no podrá declarar resuelto el presente contrato. Si la otra parte omite cumplir al finalizar el plazo adicional, la parte afectada podrá declarar resuelto el presente contrato.

10.4 En caso de un incumplimiento esencial de contrato conformidad al párrafo 10.2 del presente Artículo, la parte agraviada podrá declarar el presente contrato resuelto sin necesidad de otorgar un término adicional para que la otra parte cumpla.

10.5 Una declaración de resolución de este contrato surte efectos únicamente si es notificada a la otra parte.

11. Fuerza mayor – excusa por el incumplimiento

11.1 Se entenderá por “fuerza mayor”: guerra, emergencia, accidente, incendio, sismo, inundación, tormenta, huelga industrial o cualquier otro hecho o impedimento que la parte afectada pruebe que estuvo fuera de su control y que no pudo haber razonablemente previsto los hechos al momento de la celebración del presente contrato, o de evitar o superar los hechos, o de evitar o superar sus consecuencias.

11.2 No se considerará que la parte afectada por los hechos de fuerza mayor ha incumplido con las obligaciones contractuales afectadas por los hechos de fuerza mayor previstas en este contrato, ni será responsable ante la otra, por cualquier retraso en el cumplimiento o el incumplimiento de cualquiera de sus obligaciones en la medida en que la demora o incumplimiento se deban a hechos de fuerza mayor que hayan sido debidamente

notificados a la otra parte de conformidad con el Artículo 11.3. El momento para el cumplimiento con esa obligación se aplazará, sujeto a lo previsto en el Artículo 11.4.

11.3 Si se presenta un hecho de fuerza mayor que afecte o tenga la posibilidad de afectar a las partes en el cumplimiento con cualquiera de sus obligaciones conforme a este contrato, la parte afectada notificará a la otra parte dentro de un plazo razonable sobre la naturaleza del hecho en cuestión y el efecto que tiene en su capacidad de cumplir.

11.4 Si cualquiera de las partes se ve impedida o retrasada en el cumplimiento de cualquiera de sus obligaciones asumidas en el presente contrato por causa de fuerza mayor por un periodo continuo superior a tres [especificar otra cantidad] meses, la otra parte tendrá derecho de terminar el contrato mediante aviso fehaciente dado a la otra Parte afectada por la fuerza mayor.

[Si se prefiere, reemplazar la 11.4 con la siguiente alternativa:

“11.4 Si cualquiera de las partes se ve impedida o retrasada en el cumplimiento de cualquiera de sus obligaciones asumidas en el presente contrato por causa de fuerza mayor por un periodo continuo superior a tres [especificar otra cantidad] meses, las Partes negociarán de buena fe, y usarán sus mejores esfuerzos para convenir sobre modificaciones al presente contrato o arreglos alternativos que sean justos y razonables con miras de reducir sus efectos, pero si no llegasen a convenir sobre las modificaciones o arreglos dentro de un periodo adicional de 30 [especificar cualquier otra cifra] días, la otra parte tendrá derecho a dar por terminado el presente contrato por medio de un aviso por escrito a la Parte afectada por el evento de fuerza mayor”.]

12. Cláusula de integración

12.1 El presente contrato describe la totalidad del acuerdo entre las Partes. Ninguna de las Partes ha celebrado el presente contrato fiándose en las declaraciones, garantías o promesas de la otra parte que no se hayan expresado o referido en el presente contrato. El presente Artículo no excluye de responsabilidad derivada de declaraciones o garantías fraudulentas. [Agregar donde sea apropiado: “El presente contrato reemplaza cualquier acuerdo previo o entendimiento anterior entre las partes con respecto al objeto del presente.”]

12.2 El presente contrato no podrá ser modificado salvo por acuerdo escrito de las Partes (que puede incluir correo electrónico).

13. Avisos

13.1 Cualquier aviso que se requiera conforme al presente contrato se hará por escrito (que incluye correo electrónico) y podrá ser entregado dejándolo o enviándolo al domicilio de la otra parte que se especifica en el Artículo

13.2 siguiente, de manera que se asegure que se pueda probar la recepción del aviso. 13.2 Para efectos del Artículo

13.1, los detalles para las notificaciones son los siguientes, salvo que otros detalles hubieran sido debidamente notificados conforme a este Artículo.

-
-

14. Procedimiento de solución de controversias

Cualquier disputa, controversia o pretensión que surja o se relacione con el presente contrato, incluyendo su celebración, interpretación, cumplimiento, incumplimiento, terminación o invalidez será resuelto conforme a las reglas de [especificar la institución de arbitraje] por [especificar el número de árbitros, por ejemplo, árbitro único o, en caso de ser apropiado, tres árbitros] designados de conformidad con tales reglas. El lugar del arbitraje será [especificar]. El idioma del arbitraje será [especificar].

[Las siguientes son alternativas a designar a una institución arbitral específica conforme al Artículo 14.

Alternativa 1: Arbitraje ad hoc

“Cualquier disputa, controversia o pretensión que surja o se relacione con el presente contrato, incluyendo su celebración, interpretación, cumplimiento, incumplimiento, terminación o invalidez, será resuelto bajo las reglas de UNCITRAL [especificar otras reglas] por [especificar el número de árbitros, por ejemplo, árbitro único o, en caso de ser apropiado, tres árbitros] designados por [especificar nombre de persona o entidad que designa]. El lugar del arbitraje será [especificar]. El idioma del arbitraje será [especificar].”]

[Alternativa 2: Tribunales Estatales

“Cualquier disputa, controversia o pretensión que surja o se relacione con este contrato, en particular su celebración, interpretación, cumplimiento, incumplimiento, terminación o invalidez, será dirimido de manera definitiva por los tribunales de (especificar lugar y país) los cuales gozarán de jurisdicción exclusiva.”]

15. Ley Aplicable y principios guía

15.1 Todas las cuestiones relativas al presente contrato que no estén expresamente resueltas por las disposiciones de este contrato serán regidas por la Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías (Convención de Viena de 1980 sobre la Compraventa, en lo subsecuente CISG).

Las cuestiones no previstas por la CISG serán regidas por los Principios UNIDROIT sobre los Contratos Comerciales Internacionales (en lo subsecuente los Principios UNIDROIT), y en la medida en que tales cuestiones no fueran previstas por los Principios UNIDROIT, por referencia a [especificar la ley nacional relevante al escoger una de las siguientes opciones:

La ley nacional aplicable en el país donde el Vendedor tiene su establecimiento,
o La ley nacional aplicable en el país donde el Comprador tiene su establecimiento,
o La ley nacional aplicable de un tercer país (especificar el país).]

15.2 Este contrato será cumplido en un espíritu de buena fe y lealtad comercial.

FECHA Y FIRMA DE LAS PARTES

Vendedor

Comprador

Fecha

Nombre

Firma

Firma

Anexo 4.4. Cuestionario de Origen EUR 1²⁰



PROMOTORA DEL COMERCIO EXTERIOR DE COSTA RICA
Ventanilla Única de Comercio Exterior
Unidad de Origen
Teléfono: (506) 2505-4808 / 2505-4718 / 2505-4719

CUESTIONARIO DE ORIGEN

Acuerdo por el que se establece una Asociación entre Centroamérica, por un lado, y la Unión Europea y sus Estados miembros, por otro

IMPORTANTE: Antes de completar este formulario, lea las instrucciones generales y el instructivo de llenado que le anteceden.

Sello recibido

I. Datos del solicitante

1) Completa el cuestionario en calidad de:

Marque con una "X" la(s) opción(es) que corresponda(n)

1.1) Productor

1.2) Productor/exportador

1.3) Comercializador/exportador

1.4) Persona física

2) Nombre del exportador, o razón social de la empresa exportadora:

3) Número de cédula jurídica para personas jurídicas ó de cédula de identidad, cédula de residente o pasaporte para personas físicas:

4) Domicilio:

5) Teléfono(s):

6) Fax(es):

7) Correo electrónico:

II. Datos de la mercancía *

8) Descripción de la mercancía (según se consignará en la factura):

9) Descripción de la mercancía en idioma inglés:

²⁰ Nota aclaratoria: el cuestionario que se les presenta es el proporcionado por Procomer, sin embargo; se le recomienda a Aproasur descargarlo directamente del sitio Web de Procomer en el siguiente link:

<https://procomer.com/es/certificacion-origen-costa-rica#11>

--	--	--

IV. Proceso productivo

- 13)** Describa paso a paso y de forma secuencial, el proceso de producción de la mercancía. Indique el domicilio en donde se realizan cada uno de los pasos del proceso de producción (incluyendo aquellos que se realicen fuera del territorio nacional).
Puede adjuntar fotografías, ilustraciones, diagramas, esquemas, secuencias u otros medios que permitan ilustrar dicho proceso.

--

V. Información adicional

- 14)** ¿Se ha obtenido un criterio de clasificación arancelaria, con respecto a alguno de los insumos o materias primas y/o de la mercancía?

Sí Adjunte una copia del criterio

No

VI. Indicación de personas autorizadas para firmar la declaración de origen

15) Nombre de la persona	16) Número de identificación	17) Cargo que desempeña	18) Firma

VII. Declaración jurada del exportador

- 19)** Declaro bajo fe de juramento que:

La información suministrada en este cuestionario es verdadera y exacta, y corresponde a la actividad y a los productos relacionados que se pretenden exportar, según se describe, razón por la cual en este acto, y según corresponde me hago responsable de comprobar lo aquí declarado, en caso de ser requerido por la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER).

Estoy consciente del valor y trascendencia legal de mi declaración y conozco las penas con que la ley castiga cualquier declaración falsa u omisión hecha en o relacionada con el presente documento. Me comprometo a conservar y presentar, en caso de ser necesario, los documentos pertinentes que respalden el contenido del presente cuestionario, así como de notificar por escrito a PROCOMER, como entidad certificadora, cualquier cambio que pudiera afectar la exactitud o validez del mismo.

Lugar y fecha (DD/MM/AA)

Nombre y firma del declarante

**Autenticación
Firma y sello del abogado o
notario público**

Anexo al presente cuestionario, se debe(n) presentar documento(s) que acredite(n) fehacientemente la personalidad de quien suscribe y, en su caso, el carácter de apoderado o representante legal de la empresa (Certificación de personería jurídica). En caso de ser persona física, debe presentar fotocopia de la cédula de identidad.

VIII. 20) PARA USO EXCLUSIVO DE PROCOMER

20.1) Operación que confiere carácter originario, según clasificación arancelaria de la mercancía

20.2) Mercancía Originaria **Si** **No**

20.3) Observaciones

20.4) Lugar y fecha

20.5) Nombre y firma de analista

