



ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

“IMPLEMENTACIÓN Y DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA GLOBAL PARA GENERAR NEGOCIOS INTERNACIONALES EN EL SECTOR CALZADO DEL CANTÓN AMBATO – PROVINCIA DE TUNGURAHUA: CASO EMPRESA MARJORIE”

MONSERRATH PROAÑO ALTAMIRANO

Tesis presentada como requisito previo a la obtención del grado de:

INGENIERA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIACIÓN INTERNACIONAL

Año 2013

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Dolores Monserrath Proaño Altamirano

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “IMPLEMENTACIÓN Y DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA GLOBAL PARA GENERAR NEGOCIOS INTERNACIONALES EN EL SECTOR CALZADO DEL CANTÓN AMBATO – PROVINCIA DE TUNGURAHUA: CASO EMPRESA MARJORIE”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el proyecto, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Quito, 22 de abril de 2013

Dolores Monserrath Proaño Altamirano

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES

CERTIFICADO

Dr. Edy Realpe e Ing. Edgar Romero Moncayo

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “IMPLEMENTACIÓN Y DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA GLOBAL PARA GENERAR NEGOCIOS INTERNACIONALES EN EL SECTOR CALZADO DEL CANTÓN AMBATO – PROVINCIA DE TUNGURAHUA: CASO EMPRESA MARJORIE” realizado por Dolores Monserrath Proaño Altamirano, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a que el trabajo cumple con todos los parámetros establecidos por la universidad se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Dolores Monserrath Proaño Altamirano que lo entregue al Ing. Fabián Guayasamín, en su calidad de Director de la Carrera.

Quito, 22 de abril de 2013

Dr. Edy Realpe
DIRECTOR

Ing. Edgar Romero
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**INGENIERÍA EN COMERCIO EXTERIOR Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

AUTORIZACIÓN

Yo, Dolores Monserrath Proaño Altamirano

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “IMPLEMENTACIÓN Y DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA GLOBAL PARA GENERAR NEGOCIOS INTERNACIONALES EN EL SECTOR CALZADO DEL CANTÓN AMBATO – PROVINCIA DE TUNGURAHUA: CASO EMPRESA MARJORIE”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, 22 de abril de 2013

DEDICATORIA

El presente trabajo de tesis está dedicado a mi familia ya que ha sido siempre mi apoyo y respaldo en todos los aspectos de mi vida y siempre han confiado en mi capacidad para salir adelante. A mi madre por demostrarme que las mujeres de corazón noble logran lo que se proponen por encima de los obstáculos, a mi padre por enseñarme la importancia de la perseverancia.

A mis hermanos que por sobre todas las cosas han sido mis amigos y mis mejores compañeros de vida. A mi sobrino que es el motor que me impulsa a salir adelante. A mi abuelita que me dio su apoyo incondicional.

A mi primo José Ricardo Palacios Proaño, por recordarme que debo entregar lo mejor de mí en cada etapa de la vida y a pesar de su partida ha sido una de mis mayores motivaciones para lograr este objetivo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por sus bendiciones, ya que gracias a su infinita bondad he podido cumplir este objetivo.

A mis padres por el esfuerzo realizado, el mismo que me ha permitido culminar mis estudios universitarios; por su paciencia y amor en los momentos difíciles.

A la universidad y profesores por brindarme una educación de calidad y por compartir sus conocimientos. En especial al Dr. Edy Realpe e Ing. Edgar Romero por su paciencia y dirección en la elaboración de esta tesis de grado.

A mi mejor amiga Karen Vásquez por su motivación y ayuda en este proceso.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO 1	1
ANTECEDENTES	1
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	1
1.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	3
1.2.1 ACTIVIDAD INDUSTRIAL	4
1.2.2 MISIÓN.....	4
1.2.3 VISIÓN	4
1.2.4 RESPONSABILIDAD SOCIAL	5
1.2.5 CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	5
1.2.6 PRECIO:	6
1.2.7 PERSPECTIVA DE LA EMPRESA EN EL MERCADO EXTERIOR	8
1.3 SITUACIÓN ACTUAL	8
1.4 MARCO LEGAL	13
CAPÍTULO 2	19
EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS PAÍSES; ESTRATEGIA DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES	19
2.1 EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PAÍSES	19
2.1.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PAÍSES OPCIONADOS	23

2.1.2 CUADRÍCULAS COMPARATIVAS DE EVALUACIÓN.....	62
2.1.3 MATRICES:	65
2.1.3.1 MATRIZ MULTICRITERIOS:.....	65
2.1.4 COMPROMISOS GRADUALES ALTERNATIVOS	68
2.1.5 DIVERSIFICACIÓN GEOGRÁFICA FRENTE A CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA.....	69
2.1.6 DECISIONES NO COMPARATIVAS	72
2.1.7 PAÍS META	73
2.1.7.1 POBLACIÓN	74
2.1.7.2 PIB PER CÁPITA.....	75
2.1.7.3 COMERCIO EXTERIOR.....	75
2.1.7.3.1 IMPORTACIONES:	76
2.1.7.3.2 EXPORTACIONES:	77
2.1.7.3.3 PROVEEDORES DE COSTA RICA-COMPETIDORES PARA EL MERCADO ECUATORIANO.....	79
2.1.7.3.4 BALANZA COMERCIAL SUBSECTOR ESPECÍFICO.....	80
2.1.7.3.5 BARRERAS COMERCIALES.....	81
2.1.7.3.6 ESTRUCTURA ARANCELARIA PARA EL SUBSECTOR. .	82
2.1.7.4 PERFIL DEL CONSUMIDOR.....	82
2.1.7.4.1 PERÍODO DE COMPRA.	82

2.1.7.4.2 TENDENCIAS Y GUSTOS DE LOS CONSUMIDORES.	83
2.1.7.4.3 DESCRIPCIÓN DEL IMPORTADOR.....	83
2.7.1.5 PUERTOS DE LLEGADA.....	85
2.1.7.2 DESEMPEÑO ECONÓMICO.....	88
2.1.7.2.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB):.....	88
2.1.7.2.2 TASA DE INFLACIÓN (PRECIOS AL CONSUMIDOR).....	89
2.1.7.2.3 TASA DE CRECIMIENTO INDUSTRIAL.....	91
2.1.8 ATRACCIÓN DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA.....	92
2.2 DESEMPEÑO DE LA EMPRESA.....	93
2.2.1 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	94
2.2.1.1 AMENAZA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES.....	94
2.2.1.2 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES..	96
2.2.1.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	96
2.2.1.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES.....	97
2.2.1.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	98
2.2.2 CREACIÓN DEL VALOR.....	98
2.2.2.1 LIDERAZGO DE COSTOS.....	99
2.2.2.1 CADENA DE VALOR.....	103
2.3 ESTRATEGIAS PARA LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES.....	106
2.3.1 ESTRATEGIA INTERNACIONAL.....	106

2.3.2 ESTRATEGIA MULTIDOMÉSTICA O MULTINACIONAL.....	106
2.3.3 ESTRATEGIA GLOBAL	107
CAPÍTULO 3	112
ESTRATEGIAS DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN.....	112
3.1 ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN.....	112
3.1.1 DIVERSIFICACIÓN.....	115
3.2 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN.....	116
3.2.1 PROCESO DE EXPORTACIÓN.....	121
3.2.2 DOCUMENTOS PARA LA EXPORTACIÓN:.....	129
3.2.3 MÉTODOS DE EXPORTACIÓN:	131
3.2.3.1 VENTA INDIRECTA:	132
3.2.3.2 VENTA DIRECTA POR MEDIO DE DISTRIBUIDORES:	133
3.2.3.3 VENTA DIRECTA A MINORISTAS Y USUARIOS EXTRANJEROS:	134
3.2.3.4 VENTA DIRECTA POR INTERNET:	134
3.2.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN:	135
3.2.5 PRECIO:	135
3.3 ESTRATEGIA DE IMPORTACIÓN.....	138
3.3.1 ESPECIALIZACIÓN DE LA MANO DE OBRA:.....	138
3.3.2 RIVALIDAD GLOBAL:	139

3.3.3 FALTA DE DISPONIBILIDAD LOCAL	140
3.4 PROCESO DE IMPORTACIÓN	140
3.4.1 DOCUMENTOS PARA LA IMPORTACIÓN:	142
CAPÍTULO 4	144
ORGANIZACIÓN DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES.....	144
4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	144
4.2 DIFERENCIACIÓN VERTICAL	147
4.3 DIFERENCIACIÓN HORIZONTAL.....	149
4.4 ESTRUCTURAS CONTEMPORÁNEAS	152
4.5 SISTEMAS DE COORDINACIÓN:	152
4.6 SISTEMAS DE CONTROL	154
4.7 RONDA DE NEGOCIOS	156
4.7.1 RONDA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES.....	156
CAPÍTULO 5	160
INVERSIÓN DIRECTA, ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN Y PROMOCIÓN DEL TALLER “MARJORIE”	160
5.1 DESLOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA:.....	160
5.2 APROPIACIÓN	161
5.3 INTERNALIZACIÓN	162
5.4 LICENCIAS	163

5.5 FRANQUICIAS	165
5.6 CONTRATOS DE ADMINISTRACIÓN.....	167
5.7 EMPRESAS CONJUNTAS	168
5.8 MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA RONDA DE NEGOCIOS	169
5.8.1 ENCUESTAS EMPRESAS INTERNACIONALES	170
5.8.2 ENCUESTAS EMPRESAS NACIONALES	171
CAPÍTULO 6	172
ANÁLISIS FINANCIERO	172
6.1 ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL	172
6.2 GASTOS PRESUPUESTADOS	174
6.2.1 COSTOS	174
6.2.1.1 POLÍTICA DE PRECIOS	176
6.2.2 TABLA AMORTIZACIÓN	177
6.3 FLUJO DE CAJA	178
6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO	180
6.5 EVALUACIÓN FINANCIERA	186
6.5.1 VALOR ACTUAL NETO	186
6.5.2 TASA INTERNA DE RETORNO	186
6.5.3 CAPITAL DE TRABAJO	187
6.5.4 RAZÓN CORRIENTE	187

6.5.5	PRUEBA ÁCIDA	187
6.5.6	ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO	188
6.5.7	ÍNDICE DE APALANCAMIENTO.....	188
6.6	BALANCE DE RESULTADOS (PÉRDIDAS Y GANANCIAS).....	190
6.7	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	190
	CAPÍTULO 7	192
	MARKETING OPERATIVO.....	192
7.1	IMAGEN CORPORATIVA	192
7.1.1	GAMA CROMÁTICA:.....	192
7.1.2	TIPOGRAFÍA CORPORATIVA:	193
7.1.3	LOGOTIPO, SLOGAN, MARCA:	193
7.1.3.1	USO DEL LOGOTIPO EN LA PAPELERÍA.....	194
7.1.3.2	USO DEL LOGOTIPO EN LA PÁGINA WEB.....	196
7.2	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	198
7.3	EMPAQUE Y EMBALAJE	201
	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:	202
	CONCLUSIONES:.....	202
	RECOMENDACIONES:	203

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No.1: Media de precios de la línea de productos de la Empresa Marjorie	7
Tabla No. 2: Principales Ciudades productoras de calzado en Ecuador ..	11
Tabla No. 3: Tasa de crecimiento de las exportaciones del calzado ecuatoriano.....	20
Tabla No. 4: Variables Matriz BCG	22
Tabla No. 5: Balanza Comercial Colombia	24
Tabla No. 6: Balanza Comercial Estados Unidos	31
Tabla No. 7: Balanza Comercial Costa Rica.....	36
Tabla No. 8: Balanza Comercial Chile	39
Tabla No. 9: Perfil del consumidor chileno.....	41
Tabla No. 10: Balanza Comercial Uruguay	43
Tabla No. 11: Balanza Comercial Panamá	46
Tabla No. 12: Balanza Comercial Francia.....	49
Tabla No. 13: Perfil del Consumidor Francés.....	52
Tabla No. 14: Balanza Comercial España 2011	55
Tabla No. 15: Balanza Comercial España 2012	56
Tabla No. 16: Perfil del Consumidor Español.....	59
Tabla No. 17: Cuadrículas comparativas de evaluación.....	63
Tabla No. 18: Priorización por país	64
Tabla No. 19: Variables Matriz Multicriterios	67
Tabla No. 20: Diversificación geográfica vs concentración geográfica	72
Tabla No. 21: Estructura Importadora por sector	77
Tabla No. 22: Exportaciones Costarricenses	78
Tabla No. 23: Proveedores de Costa Rica.....	79
Tabla No. 24: Variación de Exportaciones e Importaciones	81
Tabla No. 25: Importadores de Calzado en Costa Rica	84
Tabla No. 26: Producto Interno Bruto-Cambio Porcentual.....	89
Tabla No. 27: Tasa de Inflación-Cambio Porcentual.....	90
Tabla No. 28: Tasa de crecimiento industrial-Cambio porcentual.....	92
Tabla No. 29: Arancel para la importación de calzado proveniente de Ecuador.....	95
Tabla No. 30: Factores para la aplicación de las estrategias	110
Tabla No. 31: Sectores prioritarios PROECUADOR	118
Tabla No. 32: Estado de Situación Inicial.....	173
Tabla No. 33: Manejo de Costos	174
Tabla No. 34: Costos Totales por producto	176
Tabla No. 35: Política de precios	177
Tabla No. 36: Amortizaciones	177
Tabla No. 37: Valor Presente	178
Tabla No. 38: Periodo de Recuperación Anual	179
Tabla No. 39: Periodo de Recuperación Mensual	179
Tabla No. 40: Punto de equilibrio por producto y multiproducto.....	181
Tabla No. 41: Datos bota formal	182

Tabla No. 42: Datos media bota formal	183
Tabla No. 43: Datos bota casual	184
Tabla No. 44: Datos botín casual	185
Tabla No. 45: Evaluación Financiera	189
Tabla No. 46: Estado de Resultados	190
Tabla No. 47: Margen de Contribución	191
Tabla No. 48: Portafolio de Productos	199

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Productores de calzado por ciudades	12
Gráfico No. 2: Matriz BCG	22
Gráfico No. 3: Balanza comercial Colombia 2011	25
Gráfico No. 4: Balanza comercial Estados Unidos (marzo 2012)	32
Gráfico No. 5: Balanza comercial Costa Rica	37
Gráfico No. 6: Balanza comercial Chile	40
Gráfico No. 7: Balanza comercial Uruguay (febrero 2012).....	44
Gráfico No. 8: Balanza comercial Panamá 2011	47
Gráfico No. 9: Balanza comercial Francia	50
Gráfico No. 10: Principales mercados de destino exportaciones francesas	51
Gráfico No. 11: Balanza comercial España 2011	56
Gráfico No. 12: Balanza comercial España 2012	57
Gráfico No. 13: Matriz Multicriterios	67
Gráfico No. 14: Destinos de las exportaciones costarricenses	78
Gráfico No. 15: Proveedores Costa Rica	80
Gráfico No. 16: Producto Interno Bruto de Costa Rica	88
Gráfico No. 17: Tasa de inflación	90
Gráfico No. 18: Tasa de crecimiento de la producción industrial	91
Gráfico No. 19: Representación punto de equilibrio bota formal	182
Gráfico No. 20: Representación punto de equilibrio media bota formal	183
Gráfico No. 21: Representación punto de equilibrio bota casual	184
Gráfico No. 22: Representación punto de equilibrio botín casual	185

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1: Representación matriz multicriterios	66
Figura No. 2: Ejemplificación de los compromisos graduales alternativos	69
Figura No. 3: Puerto Moín	85
Figura No. 4: Puerto Limón	86
Figura No. 5: Puerto Caldera	87
Figura No. 6: Modelo de las 5 fuerzas de Porter	94
Figura No. 7: Cadena de Valor	105
Figura No. 8: Red de oficina comerciales en el mundo	119
Figura No. 9: Flujo de proceso informe de salida exportación	130
Figura No. 10: INCOTERM FAS	137
Figura No. 11: Flujo de proceso desaduanamiento directo de mercancías	141
Figura No. 12: Estructura organizacional actual de la empresa	145
Figura No. 13: Implementación del departamento de comercio exterior	146
Figura No. 14: Diferenciación centralizada y descentralizada	148
Figura No. 15: Diferenciación horizontal	150
Figura No. 16: Logotipo de la empresa	194
Figura No. 17: Hoja membretada	194
Figura No. 18: Tarjeta de presentación	195
Figura No. 19: Sobres membretados	195
Figura No. 20: Empaque	201

RESUMEN

El estudio presentado a continuación se relaciona con el diseño de una estrategia global para el incentivo de los negocios internacionales en el sector calzado de Ambato: Caso Empresa Marjorie, estructurado en seis capítulos de la siguiente manera: el primer capítulo contiene los antecedentes de la evolución del calzado y el desempeño de la empresa Marjorie en el sector calzado de Ambato, además se realiza un breve detalle del marco legal que sustenta el desarrollo de este estudio. El segundo capítulo abarca la descripción de los posibles mercados potenciales y su respectiva selección lo cual da como resultado la obtención del mercado meta al cual se va a dirigir el producto; así también se establecen las principales estrategias internacionales que permitirán posicionar el producto en el mercado exterior. El tercer capítulo describe las estrategias que se utilizarán para optimizar los procesos tanto de importación como de exportación. En el cuarto capítulo se establece la organización de los negocios internacionales a través de la propuesta de implementación de un departamento de comercio exterior dentro de la empresa, también se presenta el proceso para la organización de una ronda de negocios para la promoción del producto a las principales empresas comercializadoras de calzado en Costa Rica. En el quinto capítulo se determinan las estrategias de cooperación que se pueden generar para el desarrollo de los negocios internacionales con la finalidad de lograr alianzas en el exterior. El sexto capítulo representa el estudio financiero mediante el cual se determina la factibilidad del proyecto utilizando indicadores financieros y herramientas contables. Finalmente, en el séptimo capítulo se realiza un análisis del marketing operativo que se aplicará en la empresa para su correcto desempeño en los negocios internacionales.

ABSTRACT

The study stated below is related with the design of global strategy for the encouragement of international business of the footwear sector in Ambato city: “Marjorie” Company Case, structured into six chapters as follows: the first chapter contains the history of the footwear evolution and the performance of the “Marjorie” Company in the footwear sector in Ambato city; also it is briefly detailed the regulatory scheme that supports the development of this study.

The second chapter includes the description of potential markets and the respective selection of them, which results in the acquisition of the target market to which the product will be offered; as well as it is established the international key strategies that will position the product in the external market. The third chapter describes the strategies that will be used to optimize both processes importation and exportation. In the fourth chapter it is established the organization of international business through the proposed implementation of a foreign commerce office in the company, also it is presented the process for the organization of a business round to promote the product to the major footwear traders companies in Costa Rica. In the fifth chapter they are determined the strategies of cooperation that can be generated for the development of international business in order to get alliances abroad. The sixth chapter represents the financial study through which it is determined the project feasibility using financial indicators and accounting tools. Finally, in the seventh chapter is been done an operative marketing analysis that will be applied in the enterprise for a correct development in the international business

CAPÍTULO 1

ANTECEDENTES

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La adhesión del Ecuador a la Organización Mundial de Comercio (OMC), en 1996, confirmó la tendencia del país hacia la liberalización y el mercado abierto. De hecho, este acontecimiento marcó la pauta para otros países, al ser el primer Estado aprobado por la OMC como miembro.

La industrialización comenzó relativamente tarde en el Ecuador, y fue originalmente promovida en los años 60 a través de la sustitución de las importaciones. Es así que el país ha buscado mejorar su productividad y competitividad económica por medio de la inversión extranjera, la competencia internacional y el aumento de la participación del sector privado en la economía.

Sin duda, la industria contribuye a reducir la pobreza y a elevar el nivel de vida de las familias de sus trabajadores, tanto con la generación de puestos de trabajo como con la provisión de bienes de calidad a precios competitivos. En todo caso, es necesario reconocer que aún existen problemas estructurales derivados de la complejidad institucional y económica del país. Según el Informe de Competitividad Industrial del Ecuador publicado por la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial ONUDI, estos inconvenientes están relacionados con los siguientes aspectos:

- Baja diversificación de la producción
- Mayor parte de productos industrializados basados en recursos naturales o segmentos de baja tecnología.
- Altos costos de inversión.

En febrero de 2009, el gobierno estableció la aplicación de salvaguardas y asignación de cupos a las importaciones, lo cual ha generado un impacto positivo en la economía de Tungurahua pues protege a la industria textil y confección, cuero y calzado que constituyen sectores importantes en la economía de esta provincia.

En Ecuador la actividad con pieles, tiene sus inicios en la época precolombina, cuando nuestros aborígenes ya las usaban con el fin de protegerse del inclemente temporal, cubriendo sus cuerpos y protegiendo sus pies, además en las guerras utilizaban las pieles como escudos.

Es así que con la llegada de los españoles se da inicio a la manufactura de zapatos, sillas de montar, pasta para libros, entre otros. Esta industria llegó completa ya que con los artesanos de manufactura vinieron los curtidores de cuero. Si al principio el calzado tenía por única función la de proteger el pie, se ha ido registrando una evolución con el transcurso del tiempo y ahora se ha convertido en un artículo de moda que forma parte de la indumentaria y es un símbolo de la categoría social especialmente en los países industrializados.

En la década de los 60 el sector calzado se caracterizó por tener un desarrollo artesanal. Para los años 70 la actividad calzadista se industrializa, los pequeños talleres familiares se transforman en empresas, las mismas que permitieron a este producto ecuatoriano ser reconocido por su resistencia y durabilidad antes que por moda, adicional, se generaliza la aplicación del modelo de sustitución de importaciones y se implementan las Leyes de Fomento Industrial y Artesanal. En la década de los 80 debido al inicio del proceso de globalización se producen cambios importantes en la integración y liberalización económica y comercial del país, el proceso de crecimiento empresarial y participación en el mercado se define y profundiza a favor de las empresas con capacidad y calidad industrial, que inician su incursión en el

mercado internacional. En los años 90 se empiezan a fundar gremios, asociaciones, organismos de cooperación y escuelas de capacitación para apoyar el crecimiento del sector mientras que el proceso de globalización presentaba consecuencias negativas para los sectores artesanales que enfrentan dificultades con poco éxito.

La provincia del Tungurahua, según datos de la Asociación Nacional de Curtidores del Ecuador, cuenta con 1770 talleres artesanales que se dedican a las confecciones en cuero y a la zapatería, representa el 75,58% de la actividad artesanal en el Ecuador. Sus principales talleres se localizan en los cantones de Ambato, Baños y Cevallos.

El sector calzado en Ambato mantiene ciertos vínculos con el mercado extranjero, sin embargo no se ha establecido un sistema que permita a los talleres de producción promocionarse para expandir su mercado a nivel internacional. Cabe recalcar, que según el INEC el consumo per cápita de los ecuatorianos es de 2,6 zapatos al año.

1.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

El taller de calzado “Marjorie” es una empresa que se crea en el año 2000 y que gracias al emprendimiento de su propietario logra en el año 2003, afianzar su posición dentro del sector, destacándose particularmente en las botas para damas.

El producto, ha ganado mucho prestigio y reconocimiento en Ambato, y actualmente crece con la proyección de competir en los mercados internacionales. Esta empresa actualmente pertenece a la Cámara de Calzado de Tungurahua que es la entidad que se encarga de fomentar el desarrollo del sector en la provincia.

1.2.1 ACTIVIDAD INDUSTRIAL

Esta empresa se dedica a la elaboración de calzado femenino tanto casual como formal de cuero de altísima calidad y de materiales sintéticos como la gamuza.

Calzado Marjorie nace al ver la necesidad de nuevos diseños en el mercado, comenzó a desarrollar sus ideas para crear líneas acorde a las exigencias de la mujer ecuatoriana.

Con el paso del tiempo la empresa ha ido mejorando sus modelos y ha innovado sus productos para aumentar las ventajas competitivas que permitan el desarrollo de la misma y de este modo poder cubrir la demanda local con miras a incursionar en los mercados extranjeros.

Gracias a la gran demanda generada por los productos vendidos, se ha comenzado a invertir en maquinaria y equipo para poder adicionar a los zapatos un valor agregado que los hagan únicos en el mercado.

Estas constituyen las declaraciones actuales de misión y visión de la empresa:

1.2.2 MISIÓN

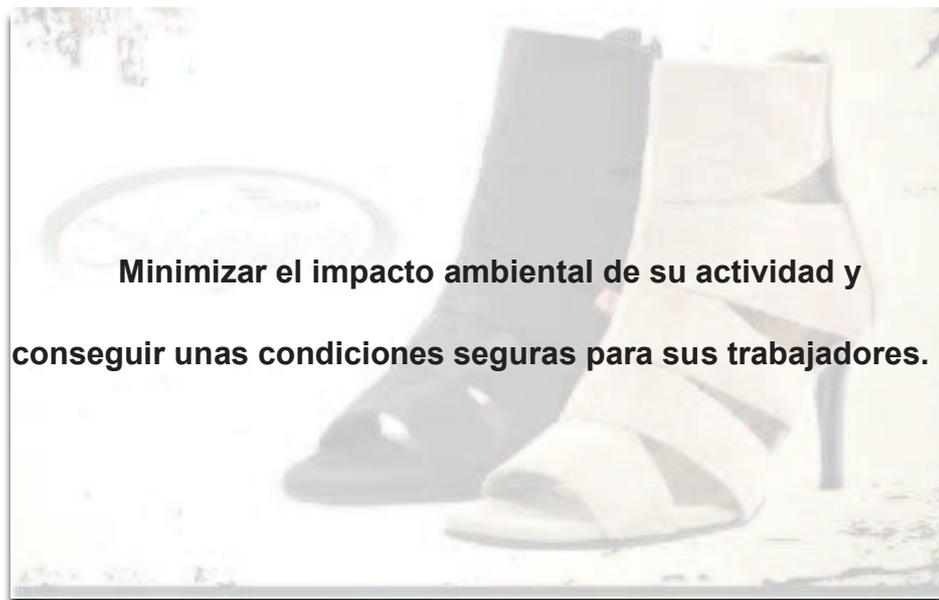
Elaborar calzado que cumpla todos los requerimientos y estándares de calidad, para alcanzar una consolidación de la empresa a nivel internacional.

1.2.3 VISIÓN

Para el año 2015, traspasar fronteras en la comercialización de las botas para dama, con productos de moda y calidad y estar posicionados en la mente de nuestros clientes a nivel nacional e internacional.

1.2.4 RESPONSABILIDAD SOCIAL

La responsabilidad social de la empresa busca mantener su obligación con el ciudadano del medio ambiente y con el bienestar de sus trabajadores, con la finalidad de lograr un impacto positivo dentro y fuera de la empresa.



1.2.5 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

“Un canal de distribución puede definirse como una estructura formada por las partes que intervienen en el proceso del intercambio competitivo, con el fin de poner los bienes y servicios a disposición de los consumidores” .(Lambin, 1991, p.414).

El papel general de la distribución es el de reducir disparidades que existen entre los lugares, los momentos y los modos de fabricación y de consumo, con la creación de utilidades de lugar, tiempo y estado que constituyen lo que se ha denominado valor añadido de la distribución.

La empresa realiza sus ventas al por mayor, a nivel nacional distribuye el calzado en Quito y Cuenca, para llevar a cabo esta operación logística la empresa cuenta con vehículos propios en los cuales se transportan los zapatos hacia los puntos de venta para que sean comercializados a los consumidores finales. La distribución se realiza de acuerdo al pedido de los comercializadores y de esta manera se desarrolla un sistema ordenado de entrega, lo cual permite que los actores involucrados puedan desarrollar sus actividades con precisión logrando optimizar tiempo y recursos.

1.2.6 PRECIO:

La determinación del precio dentro de las empresas estará ligada a la determinación de los costos de producción y distribución; en este sentido, un autor sostuvo “todo producto tiene necesariamente un precio, pero no toda empresa está necesariamente en posición de determinar el precio al cual se desea vender su producto” (Lambin J.J, 1991, p.467).

El precio de la línea de productos de la empresa de calzado “Marjorie” en el mercado nacional está en un promedio de \$34USD como se visualiza en la Tabla No. 1; la variación de los precios está marcada por el material, detalles y acabado de los zapatos.

Tabla No. 1: Media de precios de la línea de productos de la Empresa Marjorie

Media de precios de la línea de productos de la Empresa Marjorie	
PRODUCTO	PRECIO
Bota para dama línea formal	
- Bota de cuero	40,00
- Bota material sintético	30,61
- Bota con hebilla	36,00
Botín para dama línea formal	
- Botín cuero	37,00
- Botín material sintético	30,61
- Botín gamuza	39,00
Media bota para dama línea formal	
Media bota material sintético	30,61
Sandalia para dama línea formal	
- Sandalia gamuza	37,00
Bota para dama línea casual	
- Bota material sintético	31,70
- Bota gamuza	30,00
Botín para dama línea casual	
- Botín material sintético	32,80
- Botín gamuza	37,00
PROMEDIO	34,00

Fuente: Empresa Marjorie
 Elaborado por: Monserrath Proaño

1.2.7 PERSPECTIVA DE LA EMPRESA EN EL MERCADO EXTERIOR

La empresa “Marjorie”, se ha posicionado muy bien en el mercado nacional y ha abastecido la demanda del país, razón por la cual ha decidido establecerse en el extranjero ingresando a competir por la calidad y el precio de sus productos.

Las oportunidades que ofrecen diversos países para que el calzado sea ofertado en sus mercados son variadas y se deberán realizar comparaciones y análisis de cada uno para decidir cual será el mercado en el cual la empresa podrá entrar a competir en las mejores condiciones.

1.3 SITUACIÓN ACTUAL

Actualmente el sector calzado se está recuperando de la crisis que atravesó debido a la ineficiente proveeduría de insumos y baja calidad del cuero, al atraso en tecnología, el contrabando, la venta de saldos norteamericanos y la importación de calzado asiático comercializado a precios ínfimos y con baja calidad, sin olvidar el ingreso de mercadería de origen brasileño, colombiano y peruano.

Según datos de la Cámara de Calzado del Tungurahua, CALTU, las medidas de protección a la industria nacional adoptadas por el gobierno, han generado un incremento del 30% en su producción nacional.

Estas salvaguardas se establecieron con una sobretasa de 6 dólares por cada par de zapato importado las mismas se oficializaron mediante la Resolución 550 del COMEXI que en sus considerandos señala:

Que de conformidad con el numeral 5 del artículo 261 de la Constitución de la República del Ecuador, la política económica, tributaria, aduanera,

arancelaria, de comercio exterior entre otras son competencias exclusivas del Estado central;

Que el artículo 305 de la Constitución de la República del Ecuador, establece que: *“La creación de aranceles y fijación de sus niveles son competencia exclusiva de la Función Ejecutiva”*;

Que el Arancel Nacional de Importaciones constituye un instrumento de la política comercial, que debe promover el desarrollo de las actividades productivas del país.

Que el inciso segundo del artículo 15 de la Ley Orgánica de Aduanas, señala que: *“con sujeción a los convenios internacionales y cuando las necesidades del país lo requieran, el presidente de la República, mediante decreto y previo dictamen favorable del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones, COMEXI, establecerá, reformará o suprimirá los aranceles, tanto en su nomenclatura como en sus tarifas”*;

Que el pleno del Consejo de Comercio Exterior e Inversiones, en sesión del 3 de febrero de 2010, aprobó el Informe Técnico No. 024, que recomienda aplicar un nuevo tipo de arancel para los productos importados del sector calzado, el cual consiste en un arancel mixto.

Las materias primas e insumos son adquiridos de proveedores tanto nacionales como del exterior, sin embargo no mantienen una oferta confiable y segura de los productos, situación que incide en retrasos y estancamiento de la producción.

Pese a esfuerzos locales existe una dependencia externa de ciertos materiales complementarios y materias primas como hebillas, forros internos y tacos; cuyos costos de importación cada vez son más

elevados. La mayor parte de las importaciones se las realiza desde Colombia (29%), Venezuela (12%), Italia (41%), España (4%), Taiwán (7%) y Estados Unidos (4%), así lo detallan los datos estadísticos de la CORPEI del año 2010. Colombia es un proveedor importante de cuero, herrajes, plantas y forros debido principalmente a su condición de miembro de la Comunidad Andina y a la diferencia cambiaria, al productor nacional le resultará más conveniente en precios y muchas veces en calidad realizar sus compras de materias primas en este país.

Según un informe denominado “Perfil del Calzado” emitido por la CORPEI en el año 2005, se detalla que en el caso de las exportaciones el principal consumidor de calzado ecuatoriano en general, es el mercado andino seguido por otros destinos como: Cuba, Costa Rica, Panamá, Estados Unidos, España, Italia, Francia y Portugal. El número de empresas que en la actualidad están exportando al mercado regional especialmente a Colombia y Perú es limitado.

Actualmente existen muchas empresas que no están todavía en la etapa de poder exportar ya que no han logrado alcanzar niveles adecuados en las áreas de: productividad, comercialización y gestión empresarial que les permita competir en condiciones favorables en el mercado internacional.

Las exportaciones de calzado ecuatoriano han aumentado significativamente especialmente en cuanto a los ingresos generados al país, debido a un incremento en el precio del producto; pues para el año 2008 el monto recaudado por la exportación de calzado sumó \$14.541 miles de dólares con un total de 7.260 toneladas; cifra que se incrementó para el año 2010, alcanzando \$33.068 miles de dólares con un total de 9.877 toneladas.

Al 2011 se ha alcanzado \$42.980 miles de dólares con un total 11.335 toneladas, esto denota el crecimiento que se ha dado en las exportaciones y de igual forma se demuestra el crecimiento en los volúmenes de producción destinados para el mercado internacional.

La provincia de Tungurahua se ha ubicado como la principal productora del sector, concentrando la gran mayoría de la producción en la ciudad de Ambato que cuenta con 434 talleres del total nacional que asciende a 1271.

Tabla No. 2: Principales Ciudades productoras de calzado en Ecuador

Principales ciudades productoras de calzado en Ecuador	
CIUDADES	PRODUCTORES DE CALZADO
Ambato	61
Quito	27
Cuenca	22
Guayaquil	21
TOTAL	131

Fuente: Cámara de Calzado de Tungurahua

Elaborado por: Monserrath Proaño

Gráfico No. 1: Productores de Calzado por ciudades



Fuente: Cámara de Calzado de Tungurahua
Elaborado por: Monserrath Proaño

Después de la realización del V Foro Latinoamericano del Calzado en Ambato, esta ciudad fue denominada como la capital mundial del calzado por abarcar un gran volumen de producción en el país y además por la gran cantidad de empresas productoras que se dedican a este giro de negocio.

“Marjorie” abarca el 15% de la producción general de la provincia de Tungurahua; la misma que abastece al mercado nacional por lo cual se ha determinado que la empresa tiene la necesidad de ofrecer los productos en el exterior para expandir el mercado, en este sentido, se requiere establecer los mercados a los cuales se dirigirá.

1.4 MARCO LEGAL

Como lo indica el Plan Nacional de Desarrollo el nuevo modelo de la economía pretende basar su progreso en la sustitución de las importaciones y en la descentralización y diversificación de las exportaciones, esto quiere decir que se aprovechará de la mejor manera las ventajas que ofrece el Comercio Exterior y a su vez los Negocios Internacionales.

Al hablar de descentralización y diversificación de las exportaciones se manifiesta que el Ecuador al ser un país extractivista ha estado en la capacidad durante muchos años de exportar productos primarios como cacao, banano, camarón, entre otros, y por lo mismo se pretende canalizar los esfuerzos de promoción de exportaciones de productos elaborados con valor agregado.

En este sentido, el sector calzado objeto del presente estudio se enmarca al cumplimiento de este objetivo del Plan Nacional de Desarrollo ya que al establecer esta estrategia global para el incentivo de los negocios internacionales se está propendiendo a contribuir con el crecimiento de las exportaciones no tradicionales y al mismo tiempo ayudaría en la regulación de la balanza comercial de nuestro país.

De igual manera, el artículo 304 de la Constitución de la República del Ecuador establece como objetivo de la política comercial el *“regular promover y ejecutar las acciones correspondientes para impulsar la inserción estratégica del país en la economía mundial”*. Por lo tanto, el establecimiento de una estrategia global de negocios internacionales dentro de una empresa pequeña es el inicio para que el resto de empresas que se desenvuelven en el mismo giro de negocio emprendan su aventura hacia el mercado exterior y de esta manera el Ecuador gane

posicionamiento en la economía mundial no únicamente de una manera competitiva sino de una manera cooperativa.

El literal f) de la Política 5.6. del Plan Nacional de Desarrollo-*Promover relaciones exteriores soberanas y estratégicas, complementarias y solidarias*- que tiene total concordancia con el artículo 306 de la Constitución dice lo siguiente: “Incorporar nuevos actores en el comercio exterior, particularmente provenientes de la micro, pequeña y mediana producción y del sector artesanal, impulsando iniciativas ambientalmente responsables y generadoras de trabajo”.

El Taller de Producción “Marjorie” es una pequeña empresa del sector artesanal el cual será tomado en cuenta como actor del comercio exterior, de esta manera se puede hacer viable la implementación de la estrategia que pretende lograr la ubicación de la empresa en los mercados exteriores ya sea en uno al cual se le provea de un volumen de producción considerable o a varios en lo que la demanda sea reducida, el objetivo en sí es promover la calidad de los zapatos fabricados en Ecuador especialmente en Ambato provincia de Tungurahua.

El artículo 93 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones señala que “*el Estado fomentará la producción orientada a las exportaciones y las promoverá mediante los mecanismos de orden general y aplicación directa, sin perjuicio de los contemplados en otras normas legales o programas del Gobierno*”. Por lo tanto, la implementación de una estrategia global en el taller de producción “Marjorie” encaja con este principio de fomentar la producción dirigida a las exportaciones ya que la estrategia tiene dos objetivos atraer la inversión extranjera directa e incentivar la exportación del calzado producido en el mencionado taller.

Además el gobierno está comprometido a brindar todo el apoyo para que los sectores productivos del país puedan generar negocios

internacionales propendiendo un efecto recíproco, es decir, el gobierno otorga facilidades y los productores viabilizan el flujo normal de la economía, siendo este un factor importante en la determinación del progreso del Ecuador y de las empresas productoras; es así que el artículo 93 del Código de la Producción en sus literales a), d) y e) establecen lo siguiente:

- a) Acceso a los programas de preferencias arancelarias, u otro tipo de ventajas derivadas de acuerdos comerciales de mutuo beneficio para los países signatarios, sean estos, regionales, bilaterales o multilaterales, para los productos o servicios que cumplan con los requisitos de origen aplicables, o que gocen de dichos beneficios;
- d) Asistencia o facilitación financiera prevista en los programas generales o sectoriales que se establezcan de acuerdo al programa nacional de desarrollo;
- e) Asistencia en áreas de información, capacitación, promoción externa, desarrollo de mercados, formación de consorcios o uniones de exportadores y demás acciones en el ámbito de la promoción de las exportaciones, impulsadas por el Gobierno nacional;

En este sentido, el desarrollo de este estudio se apoyará en los compromisos que tiene el Gobierno para con el sector productivo especialmente en el ámbito de las exportaciones que coadyuva directamente al proyecto de la implementación y diseño de una estrategia global, ya que aprovechando las capacitaciones, facilitación financiera y demás beneficios se permitirá al taller de producción “Marjorie” incursionar exitosamente en los mercados extranjeros elegidos más adelante.

Mediante Suplemento del Registro Oficial No. 351 de 29 de diciembre de 2010 se publicó el CÓDIGO ORGÁNICO DE LA PRODUCCIÓN, COMERCIO E INVERSIONES, a través del cual se designa al Comité de Comercio Exterior (COMEX) como el organismo que aprobará las políticas públicas nacionales en materia de política comercial, en reemplazo a las funciones que venía ejerciendo el COMEXI.

En su Transitoria VIGÉSIMA TERCERA dispone “Dentro del plazo de 60 días contados a partir de la vigencia de este Código, los recursos administrativos y de personal con que cuenta actualmente el Consejo de Comercio Exterior e Inversiones, COMEXI, serán transferidos al ministerio que se designe como Secretaria Técnica del ente rector en materia de política comercial. De igual manera, todas las resoluciones que haya adoptado el COMEXI mantendrán su vigencia y surtirán los efectos legales respectivos hasta que sean expresa o tácitamente derogadas.”

Al respecto, el Consejo de Comercio Exterior será una de las entidades del gobierno en las cuales se podrá apoyar el desarrollo del proyecto ya que en su misión pretende la implementación de estrategias políticas que impulsen el comercio exterior del Ecuador, complementándose con su visión que señala que pretende insertar al Ecuador en la globalización de la economía.

Asimismo, al hablar de inversión extranjera e inyección de capitales esta tesis se respalda en la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena sobre el Régimen Común de Tratamiento a los Capitales Extranjeros y sobre Marcas, Patentes, Licencias y Regalías, la cual en sus considerandos señala: Que los Presidentes de los Países Miembros del Acuerdo de Cartagena, en la reunión celebrada en la ciudad de La Paz, Bolivia, los días 29 y 30 de noviembre de 1990, expresaron su beneplácito por la "convergencia creciente entre las políticas económicas de los Países Andinos en la búsqueda de una mayor eficiencia y

competitividad de sus economías, mediante la liberalización y apertura al comercio y la inversión internacional, en la línea de los intereses de nuestros países, y la implantación de una racionalidad económica fundada en la iniciativa privada, en la disciplina fiscal y en un Estado redimensionado y eficaz”;

Qué asimismo, en la mencionada reunión los Presidentes Andinos acordaron remover los obstáculos para la inversión extranjera e incentivar la libre circulación de capitales subregionales.

Además, el artículo 1 de la decisión 291 define expresamente a la inversión extranjera directa como: *“aportes provenientes del exterior de propiedad de personas naturales o jurídicas extranjeras al capital de una empresa, en moneda libremente convertible o en bienes físicos o tangibles, tales como plantas industriales, maquinarias nuevas y reacondicionadas, equipos nuevos y reacondicionados, repuestos, partes y piezas, materias primas y productos intermedios”*.

Basándose en la legislación ecuatoriana, se podrá vincular los productos del Taller de Producción “Marjorie”, en el mercado internacional rápidamente. El país está en una etapa de cambio y es importante aprovechar las ventajas que ofrece actualmente el Gobierno en el marco de la generación de negocios internacionales, al establecer el fomento de las exportaciones se otorgan facilidades a los productores interesados en promocionar sus mercaderías en el exterior y esto a su vez contribuye al posicionamiento de la imagen país a nivel internacional ya que por medio de esta actividad se da a conocer a todo el mundo la calidad de los productos ecuatorianos y específicamente refiriéndonos a este caso, la calidad del cuero y el calzado ambateño.

Cabe desatacar que, el sector cuero y calzado forma parte del subsector manufacturas que corresponde a uno de los 10 subsectores priorizados

que forman parte del Programa de Estrategias Productivas fomentado por el Ministerio de Industrias y Productividad. El programa consiste en promover, estimular y cofinanciar la innovación tecnológica para acelerar los procesos de generación de nuevos productos y redistribuir los ingresos en las cadenas de producción a favor de los micro y pequeños productores, a través de mejoras de productividad, innovaciones logísticas, apropiación de mayor valor en la comercialización y acceso directo a mercados, es decir, una vez más esta constituiría una ventaja ofrecida por el gobierno para el despunte de los pequeños productores de calzado.

La legislación es un factor externo para este estudio y para la empresa en general, sin embargo es un determinante directo al momento de poner a funcionar un proyecto como el que se propone para el presente estudio, debido a que tanto empresas públicas como privadas deben acogerse a las leyes impuestas por el Gobierno Nacional, que a su vez establecen políticas y lineamientos en el ámbito comercial. De igual manera, se debe acoger a las decisiones tomadas por los bloques comerciales como lo es la Comunidad Andina para aprovechar los beneficios que de las mismas se puedan obtener, ya que las negociaciones se pueden realizar con mayor facilidad con los miembros de estos bloques a los cuales nuestro país también es signatario.

CAPÍTULO 2

EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE LOS PAÍSES; ESTRATEGIA DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

2.1 EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PAÍSES

Los mercados de destino de un producto se pueden elegir tomando en cuenta aspectos culturales, comerciales, económicos y geográficos, además se tiene que considerar los factores competitivos como tener una ventaja importante en precio, marketing e innovación; número y capacidades comparativas de los competidores; y, diferencias competitivas por país. El proceso de la toma de decisión tiene dos propósitos: examinar los entornos externos de las plazas propuestas y comparar cada uno de ellos con los objetivos y capacidades de la empresa.

La exploración de los mercados permitirá examinar a los países opcionados en términos generales y en el proceso de selección se acortará la lista con aquellos que ofrezcan mayores beneficios y en los cuales se puede introducir fácilmente el calzado ambateño de la más alta calidad.

La empresa “Marjorie” ha decidido expandir sus ventas porque están conscientes de que a mayores ventas mayores serán las utilidades, y debido a que el mercado exterior representa una gran demanda es importante que empresas pequeñas como esta puedan proyectarse hacia los mercados extranjeros.

Tomando en cuenta los países con los cuales se ha mantenido un mayor volumen de exportaciones en el 2010 y los que han logrado una tasa de

crecimiento considerable entre el periodo 2009-2010, se realizará el análisis para la selección de los países.

En la tabla No. 3 se visualiza que Costa Rica tiene una tasa de crecimiento considerable, ya que se ha exportado una mayor cantidad de calzado tanto en toneladas como en valores monetarios. Asimismo, se puede ver que Colombia es el país con mayor demanda ya que en el período 2010 se exportaron 28.624 miles de dólares.

Tabla No. 3: Tasa de crecimiento de las exportaciones del calzado ecuatoriano

Países importadores	Valor exportado 2009 (miles de dólares)	Valor exportado 2010 (miles de dólares)	Tasa de crecimiento entre 2009-2010
Colombia	27.638	28.624	4%
Estados Unidos	99	192	94%
Costa Rica	4	143	3475%
Chile	60	96	60%
Uruguay	19	76	300%
Panamá	9	28	170%
Francia	1	1	No registra crecimiento
España	1	1	No registra crecimiento

Fuente: Trademap

Elaborado por: Monserrath Proaño

La relación entre riesgo y oportunidad que presentan los países que se han seleccionado se puede representar de una manera más clara por medio de la matriz BCG que nos permita visualizar las ponderaciones realizadas en las cuadrículas comparativas de evaluación. Esta matriz se considera un método gráfico mediante el cual se pueden priorizar áreas o negocios para determinar si se debe invertir en ese negocio, parar las inversiones o incluso abandonar completamente el mencionado negocio.

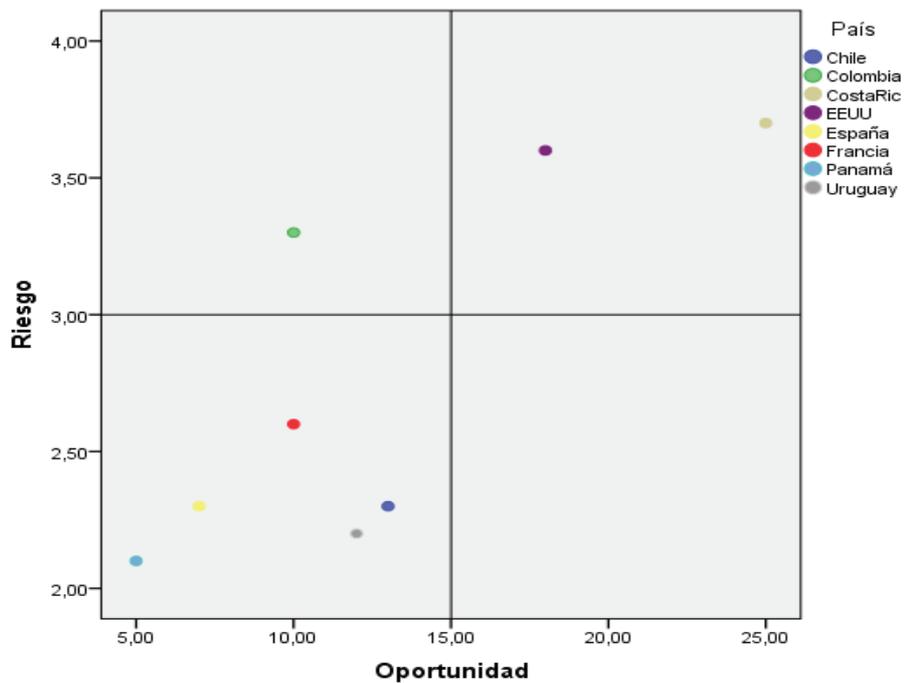
En el gráfico No. 2 se podrá visualizar en la matriz BCG que Colombia presenta un nivel alto de riesgo y de oportunidad, debido a que es un país netamente productor, ofrece tanto en su país como a nivel internacional, calzado de la más alta calidad, por lo mismo corre riesgo de caer pronto en el mercado. Estados Unidos y Costa Rica respectivamente se evidencian como países favorables para dirigir la producción de la empresa de botas “Marjorie” puesto que presentan un nivel alto de oportunidad y un nivel bajo de riesgo; para el caso de Costa Rica la oportunidad es elevada debido a que su industria del calzado es casi incipiente y la mayoría de consumidores prefieren comprar zapatos importados, además el riesgo es bajo porque es un mercado que ofrece muchas facilidades en el tema de ingreso en la frontera y no impone mayores restricciones para la importación de calzado. Chile, Uruguay, Panamá, Francia y España no califican como un mercado confiable, ya que presentan un nivel alto de riesgo y un nivel bajo de oportunidad, esto quiere decir que el ingreso del producto a cada uno de estos países presentan varias restricciones y la rotación del producto no puede ser muy frecuente.

Tabla No. 4: Variables Matriz BCG

Variables Matriz BCG		
PAÍS	RIESGO	OPORTUNIDAD
Colombia	3,30	10
Estados Unidos	3,60	18
Costa Rica	3,70	25
Chile	2,30	13
Uruguay	2,20	12
Panamá	2,10	5
Francia	2,60	10
España	2,30	7

Elaborado por: Monserrath Proaño

Gráfico No. 2: Matriz BCG



Elaborado por: Monserrath Proaño

2.1.1 DESCRIPCIÓN DE LOS PAÍSES OPCIONADOS

A continuación se presenta un estudio de los posibles mercados a los cuales se podría exportar la línea de productos ofertados por la empresa. Este análisis, en parte se basará en los valores más elevados de volumen de exportación del calzado ecuatoriano en los últimos años. Así se tiene:



Generalidades:

Colombia es reconocida a nivel mundial por la producción de café suave, flores, esmeraldas, carbón y petróleo, su diversidad cultural y por ser el segundo de los países más ricos en biodiversidad del mundo. Es uno de los principales centros económicos de la América hispanoparlante (el cuarto), y en 2009 la economía número 27 a nivel mundial. La economía de Colombia es la cuarta de América Latina según el Fondo Monetario Internacional y quinta según el Banco Mundial.

Colombia al igual que Ecuador basa su economía en la agricultura, siendo el café su producto más representativo, y el petróleo el que encabeza las exportaciones; estos dos factores se pueden tomar como determinantes para comparar las actividades económicas de ambos países que son netamente extractivistas.

Según el Banco de la República de Colombia, la balanza comercial de bienes incluyendo las operaciones especiales de comercio exterior entre

enero y diciembre de 2011, registró un superávit de US\$ 5,514 millones, monto superior a los US\$ 3,274 millones obtenidos en el mismo periodo de 2010. Este superávit es el resultado de US\$ 57,739 millones registrado por exportaciones y US\$ 52,225 millones por importaciones.

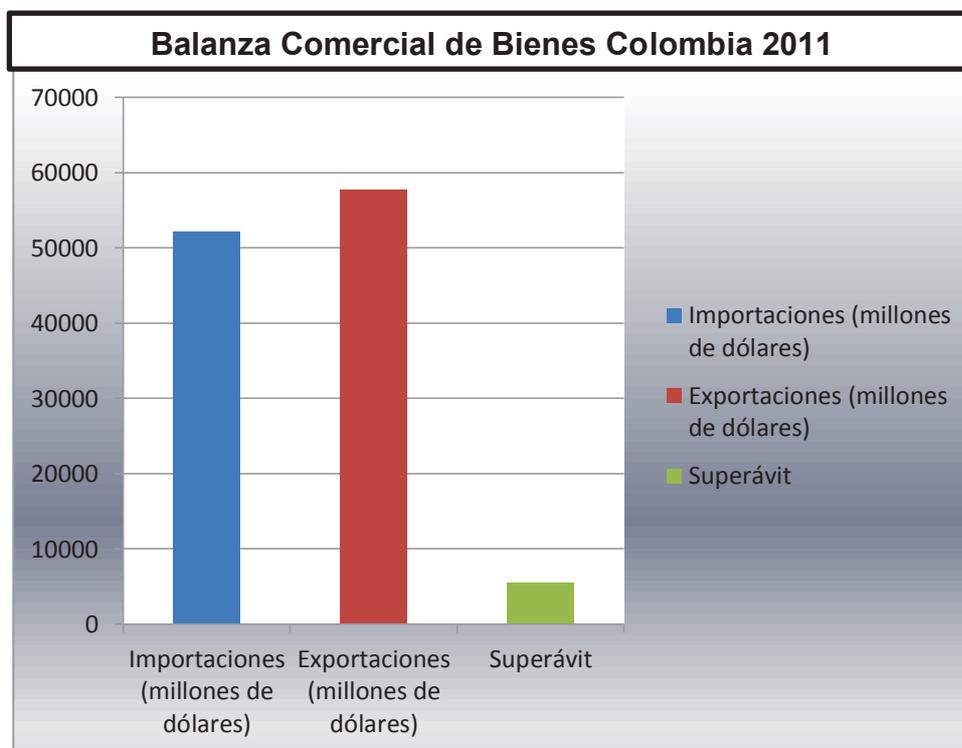
Tabla No. 5: Balanza Comercial Colombia

Balanza Comercial Colombia		
Importaciones (millones de dólares)	Exportaciones (millones de dólares)	Superávit
52225	57739	5514

Fuente: Banco de la República de Colombia

Elaborado por: Monserrath Proaño

Gráfico No. 3: Balanza Comercial Colombia 2011



Fuente: Banco de la República de Colombia

Elaborado por: Monserrath Proaño

Este comportamiento estuvo asociado con el alza en los precios de exportación de los bienes primarios y de los volúmenes despachados de algunos de estos productos, así como con la recuperación en la tasa de crecimiento de las ventas industriales, que permitieron compensar el incremento generalizado de las importaciones.

Las cifras económicas del Banco de la República de Colombia, detallan que el flujo por inversión extranjera directa en el país al cierre de 2011 fue de US\$ 13,234 millones (4.0% del PIB), superior en 91.8% a lo sucedido en 2010 y representó el 49% del total de los ingresos de capital extranjero. Los recursos extranjeros fueron recibidos principalmente por las sucursales y filiales que operan en las actividades de petróleo y minería que absorbieron el 58% (US\$ 7.704 millones) del total de estos

aportes. Otros sectores que también percibieron inversiones directas fueron: comercio con US\$ 2,264 millones, transportes y comunicaciones con US\$ 1,421 millones, electricidad, gas y agua con US\$ 585 millones, e industria manufacturera con US\$ 533 millones.

Sector Calzado en Colombia:

El sector calzado en Colombia concentra su producción en Bogotá, al igual que otros países de Sudamérica, Colombia se ha visto afectada en las ventas de zapatos nacionales por las importaciones de la competencia y bajos precios procedentes de China y Panamá; según la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado (ACICAM) cerca del 26% de las importaciones a Colombia de calzado , entran al país por debajo de los precios de referencia que han sido adoptados por el gobierno y concertados por el mismo con el sector comercial.

Venezuela es el principal comprador de calzado colombiano, sin embargo frente a las limitaciones impuestas para las exportaciones colombianas, este país se ha visto obligado a buscar nuevos mercados como Estados Unidos, México, Chile y Perú.

Asimismo, la Asociación Colombiana de Industriales de Calzado, manifiesta que el consumo per cápita de calzado es de 2,2 pares al año; y que el perfil del consumidor colombiano está estratificado de la siguiente manera:

- Popular: los consumidores de este segmento se inclinan por el precio. La mayor parte de la demanda colombiana está concentrada en este mercado.
- Medio: el precio es un factor importante pero ya se tiene en cuenta el diseño y la comodidad.
- Alta: la calidad de los materiales y acabados son importantes. El consumidor es fiel a la marca, prefiere calzado importado.

Entre las más destacadas empresas manufactureras de calzado colombiano y que además de comercializar su producción en Colombia han ubicado el producto a nivel internacional están:



Croydon S.A:

Croydon es una empresa productora que elabora sus productos con la más alta calidad, la misma que realiza sus ventas de dos maneras mediante catálogo o por internet, convirtiéndose esta estrategia en el éxito de la empresa.

Por lo tanto el canal de distribución está definido por la venta de intermediarios, en este caso los vendedores o consultores, que se convierten en el vínculo directo entre el productor y el consumidor final.

Línea de Productos:

TUS GOMOSOS: LÍNEA INFANTIL			
Niños: Tallas de la 0 a la 32	Velasco	30\$	
	Valentín	25\$	
	Max	25\$	
	Kevin	28\$	
	Gomoso bajo	32\$	

Niñas: Tallas de la 0 a la 32	Abba	25\$	
	Beauty	25\$	
	Sally	15\$	
	Violeta	20\$	
	Valeria	30\$	

WORKMAN			
Hombres	Minería	40\$	
	Industriales	48\$	
	Petroleras	45\$	
	Bomberos	55\$	
	Construcción	42\$	

DISCOVERY: CABALLEROS			
Hombres: Tallas de la 36 a la 42	Casual	40\$-60\$	
	Formal	55\$-70\$	
	Deportivo	45\$-55\$	
DISCOVERY: DAMAS			

Mujeres:	Casual	50\$-60\$	
Tallas de la 34 a la 38	Formal	45\$-60\$	
	Deportivo	55\$-70\$	



Carolina Cruz:

La empresa Carolina Cruz es una compañía que elabora exclusivamente calzado para mujeres tomando en cuenta las últimas tendencias de la moda. En Colombia trabaja directamente con Calzatodo quien es el distribuidor y comercializador oficial de sus zapatos, la distribución la realiza la empresa con vehículos propios.

Exporta principalmente a Estados Unidos, Argentina y Brasil, la cadena logística se maneja mediante la empresa "ICOLTRANS", la cual se encarga de transportar el producto desde la empresa hasta el lugar de embarque, adicional, verifica que el producto llegue hasta su destino final.

Línea de Productos:

CAROLINA CRUZ		
Mujeres: Tallas de la 34 a la 38	Kolour 45\$-70\$ Afrika 60\$-80\$	

ESTADOS UNIDOS



Generalidades:

Estados Unidos de América es una república federal constitucional compuesta por 50 estados y un distrito federal, que ejerce una influencia global económica, política y militar. Es un miembro permanente del Consejo de Seguridad de Naciones Unidas. También es miembro del G8, establecido como el grupo de países cuyo peso político, económico y militar es muy relevante a nivel mundial (Anexo 1), del G-20, el mismo que está conformado por los países más industrializados del mundo más la Unión Europea (Anexo 2), y, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

Es importante mencionar, que este país ha suscrito varios Tratados de Libre Comercio con Colombia, Canadá y México, República Dominicana y Centroamérica (Dominican Republic – Central America Free Trade Agreement DR-CAFTA, en vigor desde el 2006), Omán, Perú, Corea, Panamá, Marruecos, Australia, Chile, Cambodia, Singapur, lo cual

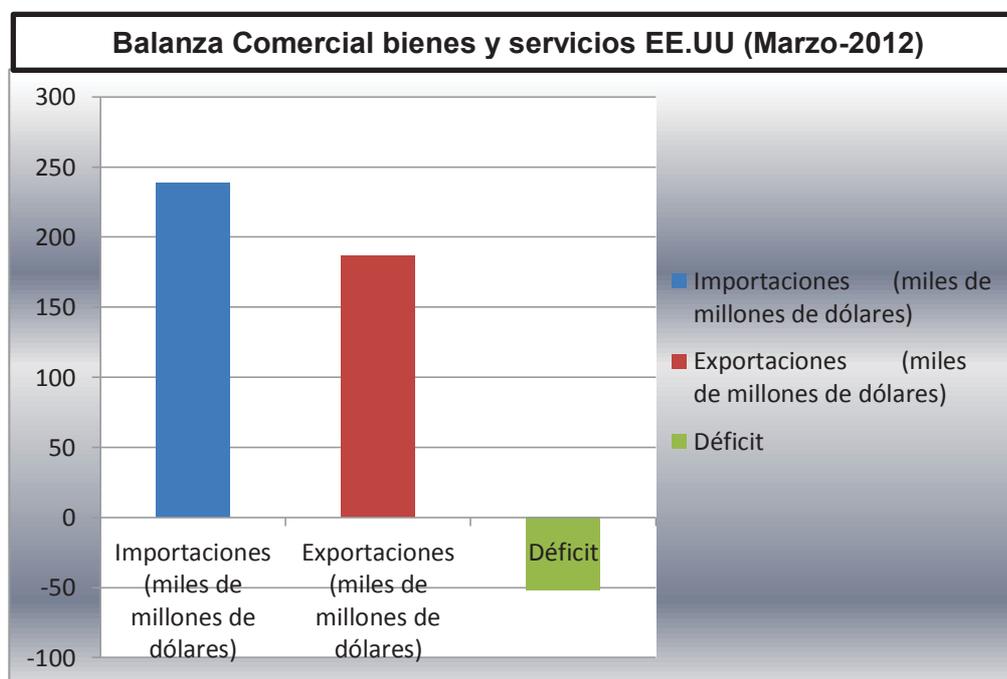
le ha permitido dinamizar su economía y a pesar de la caída de la bolsa ha permanecido como una de las naciones más poderosas del mundo.

Este país tiene una economía mixta capitalista, lo que quiere decir que se toma en cuenta al capital como herramienta de producción y obtiene sus beneficios tanto de la empresa privada como de las instituciones del gobierno. Como lo indica el Fondo Monetario Internacional (Anexo 3), el PIB de Estados Unidos es de 14,4 billones de dólares y constituye el 24% del Producto Mundial Bruto. Por su poder económico y político se ha convertido en el importador de bienes más grande a nivel internacional y el tercero en términos de exportaciones. Canadá, China, México, Alemania y Japón son sus principales socios comerciales, es importante acotar que su posicionamiento a nivel internacional lo ha realizado con sus principales marcas que son Coca-Cola, McDonalds y Microsoft. Desde la caída de la bolsa de valores ha experimentado varios cambios en su economía entre los que se registra el déficit en las balanzas comercial y de servicios, según los datos del Departamento de Comercio de los Estados Unidos de América las exportaciones totales de marzo de 2012 fueron de \$ 186,8 mil millones y las importaciones de \$238,6 mil millones dólares lo cual ha generado un déficit de \$ 51,8 mil millones, en comparación con \$ 45.4 mil millones en febrero.

Tabla No. 6: Balanza Comercial Estados Unidos

Balanza Comercial Estados Unidos		
Importaciones (miles de millones de dólares)	Exportaciones (miles de millones de dólares)	Déficit
238,6	186,8	-51,8

Gráfico No. 4: Balanza Comercial Estados Unidos (marzo 2012)



Fuente: Departamento Comercial de los Estados Unidos de América

Elaborado por: Monserrath Proaño

El Departamento Comercial de los Estados Unidos, en su análisis de la balanza comercial arroja los siguientes resultados, a marzo del 2012 se registró un déficit de bienes, las exportaciones aumentaron de \$4,7 mil millones a \$132,7 mil millones, sin embargo también las importaciones tuvieron un aumento de \$11,3 mil millones a \$200,3 mil millones.

Los bienes y servicios tuvieron un aumento en el déficit con \$ 5.8 mil millones de Marzo 2011-marzo 2012. Las exportaciones aumentaron en \$ 12,8 mil millones, equivalentes al 7,3%, al igual que las importaciones que tuvieron un crecimiento de \$ 18,5 mil millones, equivalentes al 8,4%.

Sector Calzado en Estados Unidos:

Un informe realizado por la American Apparel & Footwear Association (AAFA), detalla que el sector calzado en Estados Unidos está marcado por dos factores el primero constituye su alta dependencia por las importaciones y consumo de las mismas, y, el segundo es la consecuencia de los altos costos laborales y el consumo de los productos importados que genera que los productores trasladen sus empresas a otros países en los cuales puedan aprovechar de mejor manera su producción. Es así que las principales marcas norteamericanas han sido reubicadas en donde el costo de producción es reducido.

En este sentido, Nike utiliza una estrategia de outsourcing, usando a maquiladores externos alrededor del mundo. La mayoría de la producción se realiza en China, Vietnam e Indonesia. Reebok, tiene el 100% de sus subcontratantes en Asia. Adidas ha canalizado parte de su producción a Alemania. Converse ha mantenido la mayoría de su producción en Estados Unidos, sin embargo para poder competir en el mercado extranjero han trasladado parte de sus actividades a Asia. New Balance ha dirigido su producción a Nueva Inglaterra en donde cuenta con 5 plantas.

El consumo per cápita es de 6,44 pares de zapatos al año; para realizar la descripción del perfil del consumidor se va a referir al hecho de que este país por ser una potencia mundial se lo define como 100% consumista, es decir los habitantes estadounidenses no compran los zapatos por necesidad sino por gusto. Muchas de las ventas se realizan por internet ya que es la herramienta más utilizada por las empresas para realizar negocios.

La empresa más representativa en la manufactura y confección de calzado de cuero y gamuza es Hush Puppies una marca estadounidense posicionada a nivel mundial.



Hush Puppies

Esta empresa presenta al mundo un nuevo tipo de calzado - zapatos de estilo casual- que se venden en 150 países de todo el mundo, Hush Puppies es una marca global, un nombre y un icono cultural. Con una fórmula única de estilo y confort en sus productos, marketing de clase mundial y una plataforma global fuerte.

Debido a que la empresa se ha convertido en una proveedora internacional los canales de distribución se manejan con dos grandes compañías de logística para el transporte del producto desde Estados Unidos hacia las diferentes partes del mundo, ya que existe una gran demanda los compradores realizan su pedido mediante la página web, quienes reciben una notificación del tiempo de entrega y el valor a pagar, es decir, se hace uso exclusivo del comercio electrónico.

Línea de Productos:

HS DAMAS			
Mujeres	Sandalias	65\$-95\$	 
	Formal	60\$-130\$	
	Casual	75\$-140\$	
	Botas	105\$-205\$	

HS CABALLEROS			
Hombres:	Sandalias	65\$-95\$	
	Formal	100\$-180\$	
	Casual	90\$-130\$	
	Botas	85\$-145\$	



Generalidades:

Costa Rica ocupa el quinto lugar a nivel mundial en la clasificación del índice de desempeño ambiental de 2012 y el primer lugar entre los países del continente americano. Actualmente su índice de desarrollo humano es el séptimo mejor de Latinoamérica y el segundo en América Central. En 2010 el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) destacó que este país está entre los pocos que han alcanzado un desarrollo humano mucho más alto en relación a los demás que registran su mismo nivel de ingreso.

La economía ha pasado de ser netamente agrícola a una economía de servicios; siendo el turismo la industria con mayor crecimiento y desde inicios del año 2000 ha generado más divisas que cualquiera de los principales productos agrícolas de exportación.

Costa Rica mantiene un déficit comercial de \$4229 millones, con un total de \$13569 millones para las importaciones y \$9340 millones para las

exportaciones, esto con respecto a las cifras arrojadas por la Oficina Comercial de Costa Rica correspondiente al periodo 2006-2010.

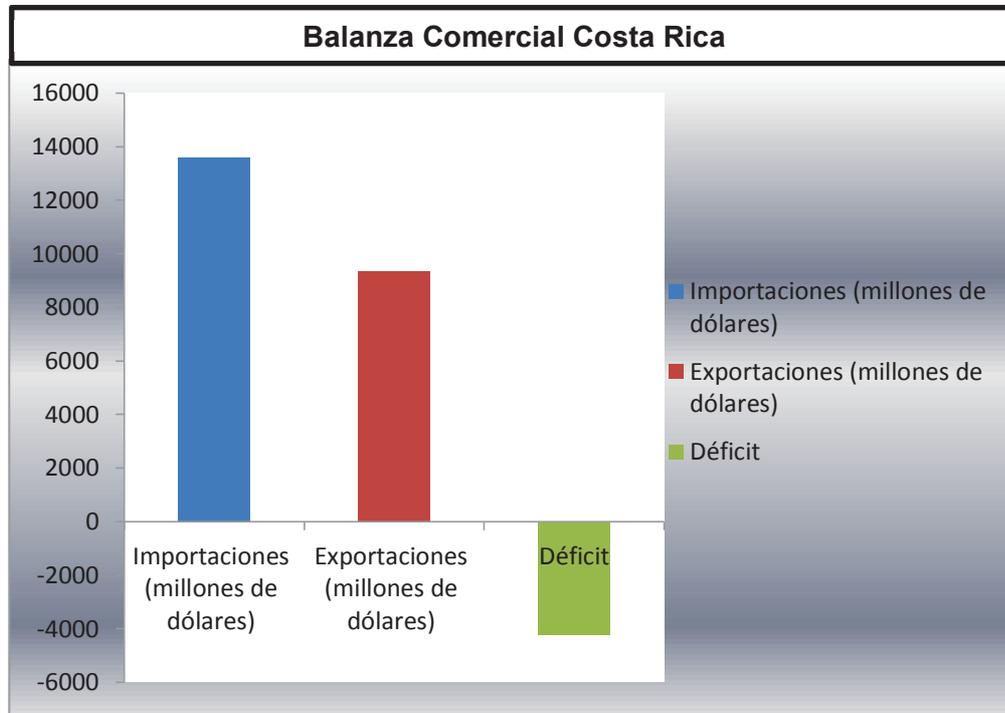
Tabla No. 7: Balanza Comercial Costa Rica

Balanza Comercial Costa Rica		
Importaciones (millones de dólares)	Exportaciones (millones de dólares)	Déficit
13569	9340	-4229

Fuente: Oficina Comercial Costa Rica

Elaborado por: Monserrath Proaño

Gráfico No. 5: Balanza Comercial Costa Rica



Fuente: Oficina Comercial Costa Rica

Elaborado por: Monserrath Proaño

Sector Calzado en Costa Rica:

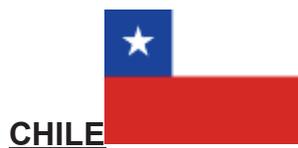
El sector de calzado en Costa Rica representa un mercado potencial para la industria internacional puesto que se constituye como un mercado importador. La demanda del mercado costarricense se basa en zapatos que sigan la tendencia de la moda, con diseños innovadores a precios bajos y accesibles. Muchos de los productos que circulan en el mercado local son de marcas internacionales, adquiridas generalmente por los compradores de mayor poder adquisitivo; para los demás segmentos de mercado, el precio es el factor preponderante al momento de la compra.

La Oficina Nacional de Normas y Unidades de Medida de Costa Rica manifiesta que existen todas las facilidades para la importación de

calzado, es decir no se aplican cuotas a la importación del mismo, ni se aplican normas técnicas. Lo que representa una gran ventaja para las empresas que tengan como mercado objetivo este país.

Existen muy pocas empresas manufactureras debido a la naturaleza del consumidor que prefiere el calzado importado; la empresa más

representativa es CALZACAL S.A  que tiene un nivel mínimo de producción; de igual manera es importante destacar que las empresas de calzado en Costa Rica no exportan sus productos.



La economía chilena es internacionalmente conocida como una de las más sólidas del continente. Pese que, a lo largo de su historia ha enfrentado diversos periodos de crisis, en los últimos años ha tenido un importante y sostenido crecimiento. El modelo económico neoliberal, implantado durante el Régimen Militar, se ha mantenido por los gobiernos posteriores, que sólo le han hecho cambios menores para costear los programas sociales del gobierno.

Los principales socios comerciales de Chile son la Unión Europea, Estados Unidos, Corea del Sur, China y el Acuerdo P4, Acuerdo Estratégico Trans-Pacífico de Asociación Económica. Las principales exportaciones que realiza Chile son cobre, fruta, productos pesqueros, papel y pulpa de celulosa, químicos y vino, en este sentido se denota que este país explota sus recursos naturales para promocionarlos en el mercado exterior.

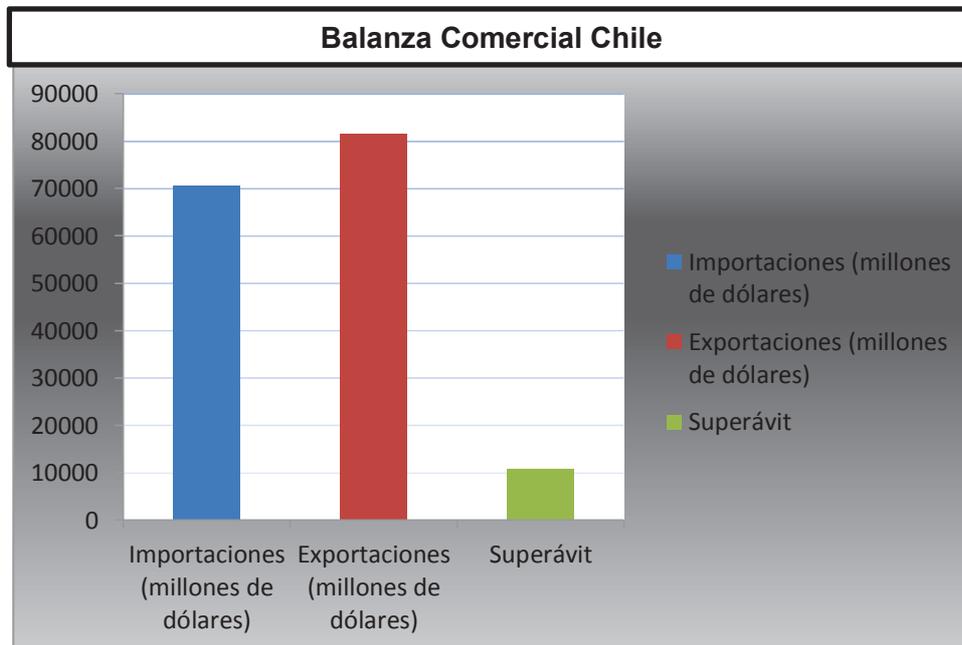
Según el Banco Central de Chile, en el periodo enero a diciembre de 2011 la balanza comercial alcanzó un superávit de US\$10.793 millones; de donde se desprende que las exportaciones de bienes del año 2011 alcanzaron a \$81.411 millones mientras que las importaciones de bienes durante el año 2011 alcanzaron \$70.618 millones, con aumentos de 26,1%.

Tabla No. 8: Balanza Comercial Chile

Balanza Comercial Chile		
Importaciones (millones de dólares)	Exportaciones (millones de dólares)	Superávit
70618	81411	10783

Fuente: Banco Central de Chile
Elaborado por: Monserrath Proaño

Gráfico No. 6: Balanza Comercial Chile



Fuente: Banco Central de Chile
Elaborado por: Monserrath Proaño

Sector Calzado en Chile:

El mercado chileno tiene dos grandes segmentos muy diferenciados: la clase baja que enfoca su búsqueda en la funcionalidad de producto, asociada firmemente al factor precio, y las clases medias y altas que valoran otros elementos como el valor agregado.

En el primer caso, dado el limitado poder de compra, enfoca su ingreso al consumo básico y compran productos focalizando su elección en las promociones y descuentos. Las clases más acomodadas tienen un enfoque diferente, centrándose en el análisis de atributos como la calidad y la marca.

De acuerdo al comportamiento del consumidor y la variación de gustos tanto en hombres como en mujeres, los productos con mayor demanda en el mercado chileno se desglosan como se pueden observar en la Tabla No. 9.

Tabla No. 9: Perfil del consumidor chileno

Perfil del Consumidor Chileno		
HOMBRES	MUJERES	
Calzado formal	Calzado formal: botas altas	Sin marcas de preferencia
Semi Informal	Informal: botines, botas de caña baja	Sin preferencia de marcas
Zapatillas		
Calzado deportivo		

Fuente: Red Global de Exportaciones

Elaborado por: Monserrath Proaño



Gacel S.A:

Es una empresa que confecciona calzado de alta calidad además de cinturones, carteras y accesorios en cuero, por su nivel de producción ha logrado expandirse a los mercados internacionales.

En este sentido, para lograr una mejor distribución realiza las entregas puerta a puerta, es decir, desde que sale de la empresa hasta que llega al destinatario final garantizando de esta manera el cumplimiento de la cadena logística adecuada para la transportación de esta mercadería.

Línea de productos:

GACEL			
Mujeres:	Botas	50\$-55\$	
Tallas de la 34 a la 38	Botines	50\$-55\$	
	Ballerinas	28\$-35\$	
	Mocasines	30\$-35\$	
	Zapatillas	40\$-50\$	
	Casual	45\$-55\$	



Uruguay es un firme defensor de la democracia constitucional, pluralismo político y las libertades individuales. Históricamente las relaciones internacionales se han guiado por los principios de no intervención, el multilateralismo, el respeto de la soberanía nacional, y la confianza en la ley para resolver las controversias. A menudo considerado como un país neutral, y con la suerte de contar con un cuerpo diplomático bien constituido, Uruguay es llamado frecuentemente a presidir organismos internacionales.

Las exportaciones se basan netamente en productos agrícolas, razón por la cual se le ha denominado como un país agroexportador, y dentro de

sus principales productos comercializa: arroz, trigo, maíz, girasol, sorgo, cebada, soja, caña de azúcar. Es importante mencionar, que en los últimos años este país es también, el mayor exportador per cápita de software de América Latina y el cuarto en términos absolutos, sólo superado por México, Brasil y Argentina.

Las cifras comerciales otorgadas por el gobierno productivo de Uruguay, determinaron que el saldo de la balanza comercial de bienes en el 2011, alcanzó un saldo negativo de \$831 millones; sin embargo en la primera quincena de febrero de 2012, la balanza comercial de bienes fue superavitaria en US\$ 26 millones.

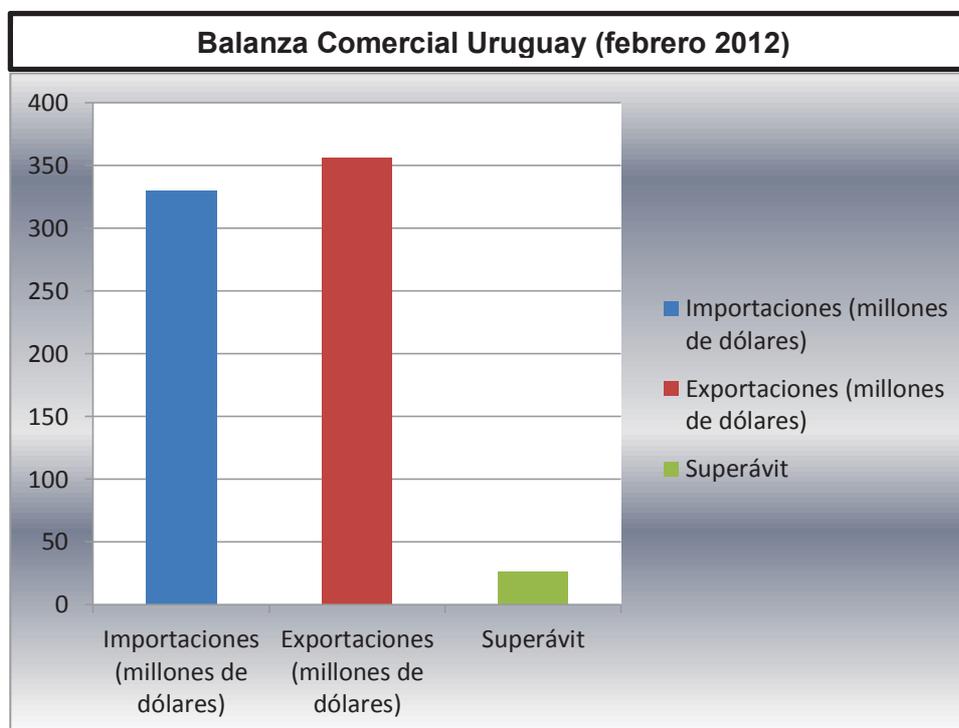
Este avance se explica por qué las solicitudes de exportación de bienes totalizaron los US\$ 356 millones, con un incremento de 14,1% en relación al mismo periodo del año anterior. En tanto, las importaciones (sin incluir petróleo y sus derivados) registraron un aumento de 3,1% respecto a la primera quincena de febrero de 2011, alcanzando los US\$ 330 millones.

Tabla No. 10: Balanza Comercial Uruguay

Balanza Comercial Uruguay		
Importaciones (millones de dólares)	Exportaciones (millones de dólares)	Superávit
330	356	26

Fuente: Gabinete Productivo de Uruguay
Elaborado por: Monserrath Proaño

Gráfico No. 7: Balanza Comercial Uruguay



Fuente: Gabinete Productivo de Uruguay
Elaborado por: Monserrath Proaño

Sector calzado en Uruguay:

El sector calzado en Uruguay ha enfrentado una grave crisis en este último tiempo, y a pesar de que no ha crecido en los últimos años, los empresarios uruguayos están realizando grandes esfuerzos para avanzar y mejorar sus productos y poder comercializarlos dentro y fuera de las fronteras.

Principalmente las importaciones de calzado chino han desestabilizado este sector, razón por la cual se aprobó en el grupo del MERCOSUR un arancel común externo de 35%.

La demanda uruguaya no es tan sofisticada como en otros países, tanto en las formas de gestión de los puntos de venta como en los gustos de

los consumidores, debido a que no tienen una tendencia específica a la moda y su valoración del diseño y la calidad; por lo que las empresas se han adaptado y acomodado a este tipo de demanda.

Entre las empresas más destacadas, se pueden citar CFC Diseños y Cardona S.A, las mismas que no presentan registros de haber exportado sus productos.

CFC Diseños: Cfc Diseños

CFC Diseños		
Mujeres: Tallas de la 34 a la 38	Botas 40\$-80\$ Botines 38\$-55\$	



Su condición de país de tránsito lo convirtió tempranamente en un punto de encuentro de culturas provenientes de todo el mundo. El país es el escenario geográfico del canal de Panamá, obra que facilita la comunicación entre las costas de los océanos Atlántico y Pacífico y que influye significativamente en el comercio mundial. Por su posición

geográfica actualmente ofrece al mundo una amplia plataforma de servicios marítimos, comerciales, inmobiliarios y financieros, entre ellos la Zona Libre de Colón, la zona franca más grande del continente y la segunda del mundo.

Según la Contraloría del Gobierno de Panamá, las exportaciones nacionales para el 2011 alcanzaron la suma de \$175,8 millones, que corresponde a un descenso de 10%, mostrando un decrecimiento de 27,6% en los productos agrícolas y 0,1% en los no agrícolas, con respecto al año anterior. Las importaciones nacionales sumaron \$2.256 millones alcanzando un incremento del 20,5% con respecto al 2010; este factor se da por el dinamismo económico que experimenta Panamá.

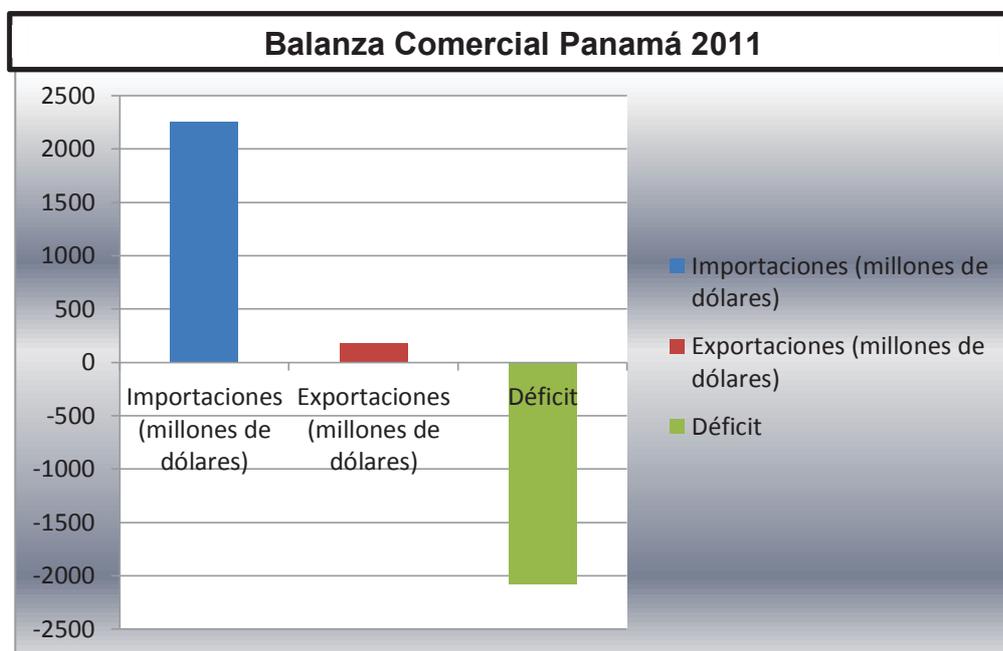
Tabla No. 11: Balanza Comercial Panamá

Balanza Comercial Panamá		
Importaciones (millones de dólares)	Exportaciones (millones de dólares)	Déficit
2256	175,8	-2080,2

Fuente: Contraloría del Gobierno de Panamá

Elaborado por: Monserrath Proaño

Gráfico No. 8: Balanza Comercial Panamá 2011



Fuente: Contraloría del Gobierno de Panamá

Elaborado por: Monserrath Proaño

El movimiento comercial en la Zona Libre de Colón, para los tres primeros meses del 2011 registró un monto de \$6.165 millones, mostrando un crecimiento de 39% en su valor y 13,9% en el volumen, comparado con el 2010, motivado principalmente por la recuperación económica mundial, el registro de nuevas empresas en esta zona franca y el aumento de la capacidad de almacenaje. Los productos más comercializados fueron la materia prima para medicamentos y los fármacos como productos terminados, seguidos de los textiles, ropa de cuero, reproductores de DVD, televisores, relojes y zapatillas.

Sector Calzado en Panamá:

La industria del calzado en Panamá está integrada por un reducido número de empresas que laboran con componentes importados. La apertura del mercado y la reducción de los aranceles han brindado un

mayor espacio al calzado importado, restándole competitividad a la producción nacional y reduciendo considerablemente su oferta.

Las importaciones provienen principalmente de China, Taiwan, Hong Kong, Brasil, Italia y España. Los productos provenientes de los países asiáticos si bien son de baja calidad gozan de precios muy accesibles. Tanto en el mercado interno como en la Zona Libre de Colón se comercializan reconocidas marcas a nivel mundial. La producción italiana del sector tiene muy buena aceptación y reconocimiento entre los consumidores panameños.

Debido a la forma de comercio que se desarrolla en el país, no existe un registro de empresas que exporten calzado debido a la coyuntura que existe por el Canal de Panamá, se considera a este país como “comerciante” más no como productor.



Francia no ha conseguido escapar a la recesión económica a nivel mundial, y eso se ha visto reflejado en un retroceso en su producción industrial a nivel general. Se esperaba para el 2010 una recuperación en cuanto a producción como a inversiones en la industria en general.

Este país, posee una economía industrial avanzada y un sector agrario eficiente. Las actividades principales son las industrias automovilística, aeroespacial, química, farmacéutica y electrónica, las tecnologías de la información y la moda. Se puede decir que la economía francesa se encuentra a medio camino entre aquellas de profundo calado estatal y aquellas otras que han dejado sin intervención el mercado.

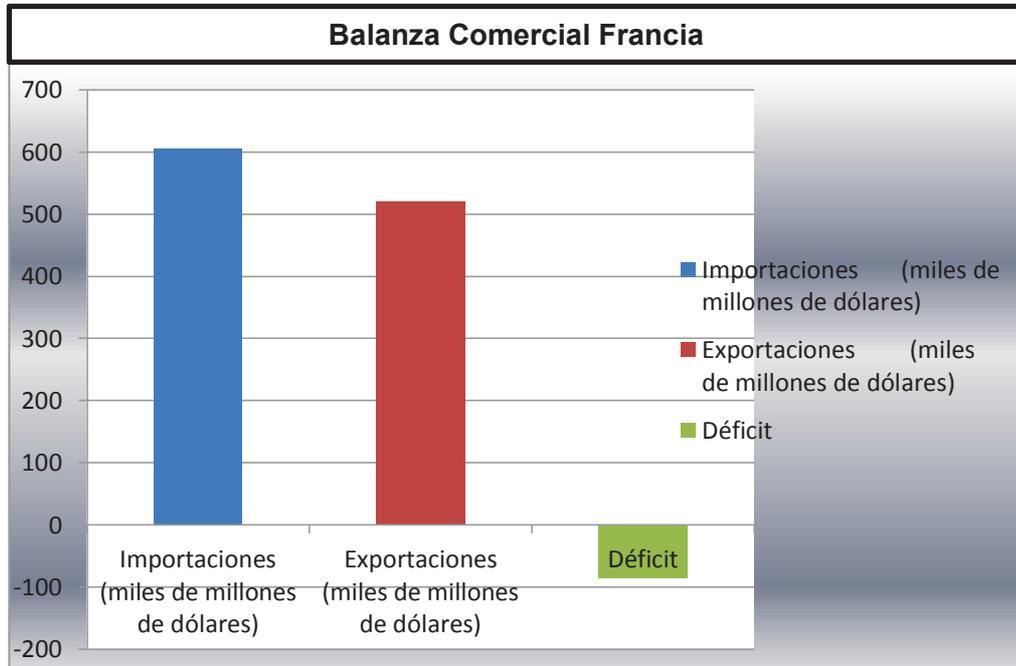
Según los datos proporcionados por SIICEX en un informe de análisis económico, el intercambio comercial ascendió a más de \$1,127 mil millones en el 2011, con una balanza comercial deficitaria de \$85 mil millones. Las exportaciones francesas sumaron \$521 mil millones, mientras que las importaciones alcanzaron \$606 mil millones.

Tabla No. 12: Balanza Comercial Francia

Balanza Comercial Francia		
Importaciones (miles de millones de dólares)	Exportaciones (miles de millones de dólares)	Déficit
606	521	-85

Fuente: SIICEX, Análisis Económico
Elaborado por: Monserrath Proaño

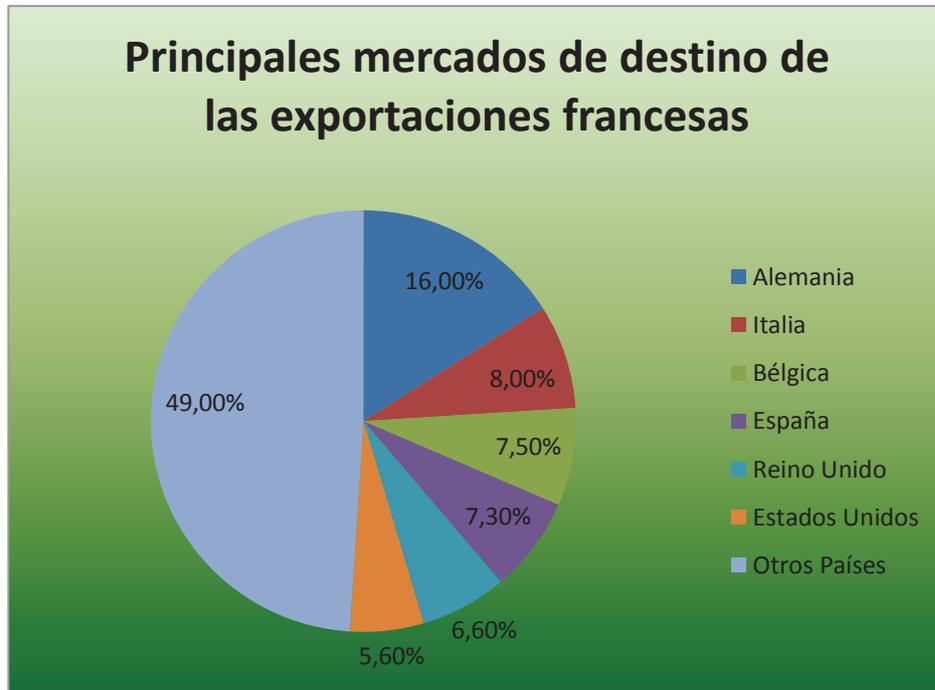
Gráfico No. 9: Balanza Comercial Francia



Fuente: SIICEX, Análisis Económico
Elaborado por: Monserrath Proaño

Los cinco principales mercados de destino de las exportaciones francesas son europeos y concentran el 45.4% del total. Alemania (16%) encabeza la lista seguido por Italia (8%), Bélgica (7.5%), España (7.3%) y Reino Unido (6.6%). En la sexta posición se encuentra Estados Unidos con una participación de 5.6%. Francia exporta básicamente maquinarias y equipos de transporte, plásticos, aviones, químicos, productos farmacéuticos, productos de la fundición de hierro y acero, y, bebidas.

Gráfico No. 10: Principales mercados de destino de las exportaciones francesas



Fuente: SIICEX Análisis Económico

Elaborado Por: Monserrath Proaño

Sector calzado en Francia:

Francia es el sexto mayor productor de la Unión Europea, después de Portugal y Rumania. Los principales países desde los cuales se importa calzado son: Italia, Brasil y China.

Los franceses se reconocen como los mayores consumidores de calzado en Europa, siendo los estilos casual y deportivo los preferidos por la población. Se proyecta un especial potencial de crecimiento para el calzado deportivo, ya que más de la mitad de la población practica deportes de manera regular para controlar su peso y mantenerse saludable.

Otra tendencia observada, es la preferencia por productos éticos y orgánicos, proyectándose un crecimiento sostenible de este segmento. Por otra parte, los consumidores están buscando intensamente precios bajos, tanto en las tiendas como en internet. Asimismo, las tendencias de compra varían por el tema de comodidad y de acuerdo a las actividades que realizan los consumidores tanto hombres como mujeres. Esto responde al perfil del consumidor que se refleja en la Tabla No. 13.

Es importante señalar que Ecuador se beneficia del Sistema Generalizado de Preferencias que ofrece Francia para la exportación de calzado con un arancel del 0%, lo cual representa una ventaja al momento de seleccionar el mercado objetivo.

Tabla No. 13: Perfil del Consumidor Francés

Perfil del Consumidor Francés			
HOMBRES		MUJERES	
Casual	Adultos Niños	Casual	Adultos
Formal	Adultos	Formal	Adultos
Deportivo	Adultos Niños	Deportivo	Niñas Adultos
Calzado de Interiores	Adultos Niños	Calzado de interiores	Niñas Adultos

Fuente: Unión Europea

Elaborado por: Monserrath Proaño

Las empresas más destacadas que se relacionan con el sector son las siguientes:



Pataugas: Print your life

Es una empresa que posee una larga trayectoria en la confección de calzado, y ha logrado ubicarse en el top ten de los fabricantes en Francia.

Sus ventas las realiza mediante pedidos al por mayor mediante la web, y el equipo de logística de la empresa se encarga de asegurarse que el producto llegué hasta el destinatario final.

Línea de productos:

DAMAS		
Mujeres	Botas 100\$-180\$	
	Botines 85\$-200\$	
	Sandalias 55\$-75\$	
	Zapatos 150\$	
	de Novia	

CABALLEROS			
Hombres:	Zapatillas	85\$-105\$	
	Mocasines	100\$-150\$	
	Casuales	95\$-130\$	
	Botas	90\$-150\$	



España, también denominado Reino de España, es un país soberano, miembro de la Unión Europea, constituido en Estado social y democrático de Derecho y cuya forma de gobierno es la monarquía parlamentaria.

La economía española es la décimo segunda economía mundial en términos de PIB, por delante de Corea del Sur y de México, y según Eurostat, el PIB per cápita español se situó, en 2009, en el 103% de la media de la Unión Europea, por delante de Italia. Es el octavo país del mundo con mayor presencia de multinacionales, tras Japón y por delante de Australia, HongKong y Canadá. Además, según el informe de 2010 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), tiene un índice de desarrollo humano de 0.878, el vigésimo tercero mayor del mundo, por delante de otros grandes países europeos, como Italia, Reino Unido o Grecia.

Según datos del Spain Business, la balanza comercial en el 2011 registró un déficit de \$45.337 millones debido a la crisis mundial. El total de exportaciones para el periodo enero a diciembre de 2011 fue de \$215.486 millones y el total de importaciones para este periodo fue de \$260.823 millones. La misma situación refleja el primer cuatrimestre del 2012 con un déficit de \$14.015 millones; de donde las exportaciones desde enero hasta abril fueron de \$71.643 y las importaciones en el mismo periodo fueron de \$85.658.

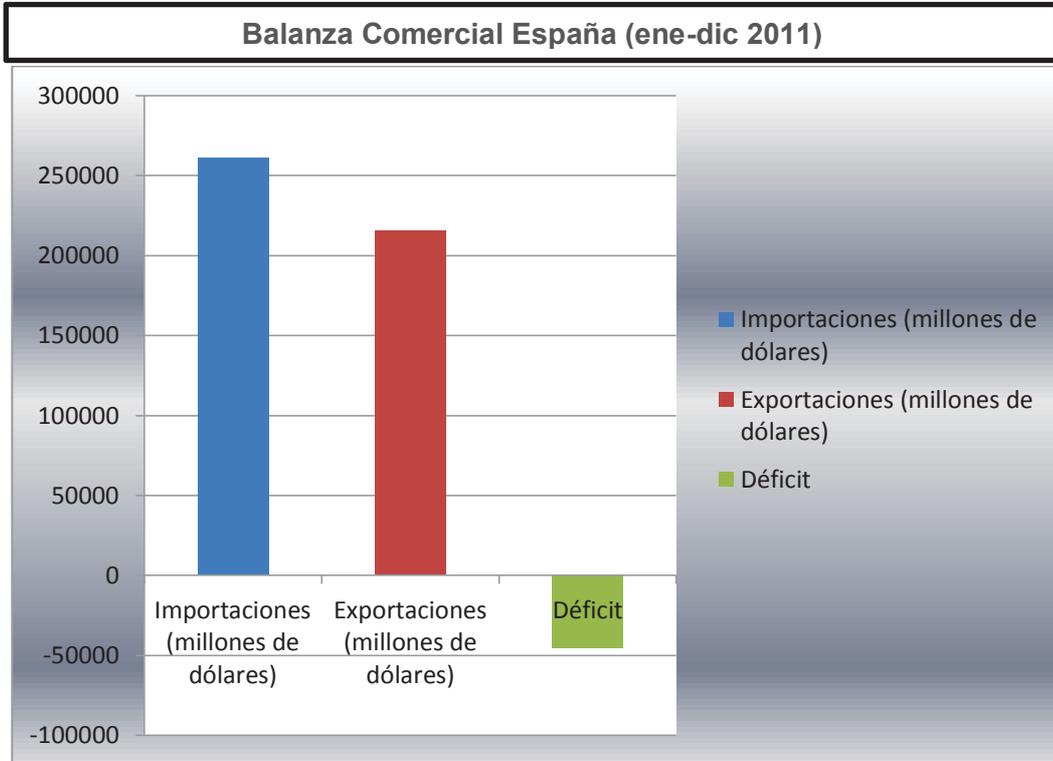
Tabla No. 14: Balanza Comercial España 2011

Balanza Comercial España (2011)		
Importaciones (millones de dólares)	Exportaciones (millones de dólares)	Déficit
260823	215486	-45337

Fuente: Spain Business

Elaborado por: Monserrath Proaño

Gráfico No. 11: Balanza Comercial España



Fuente: Spain Business

Elaborado por: Monserrath Proaño

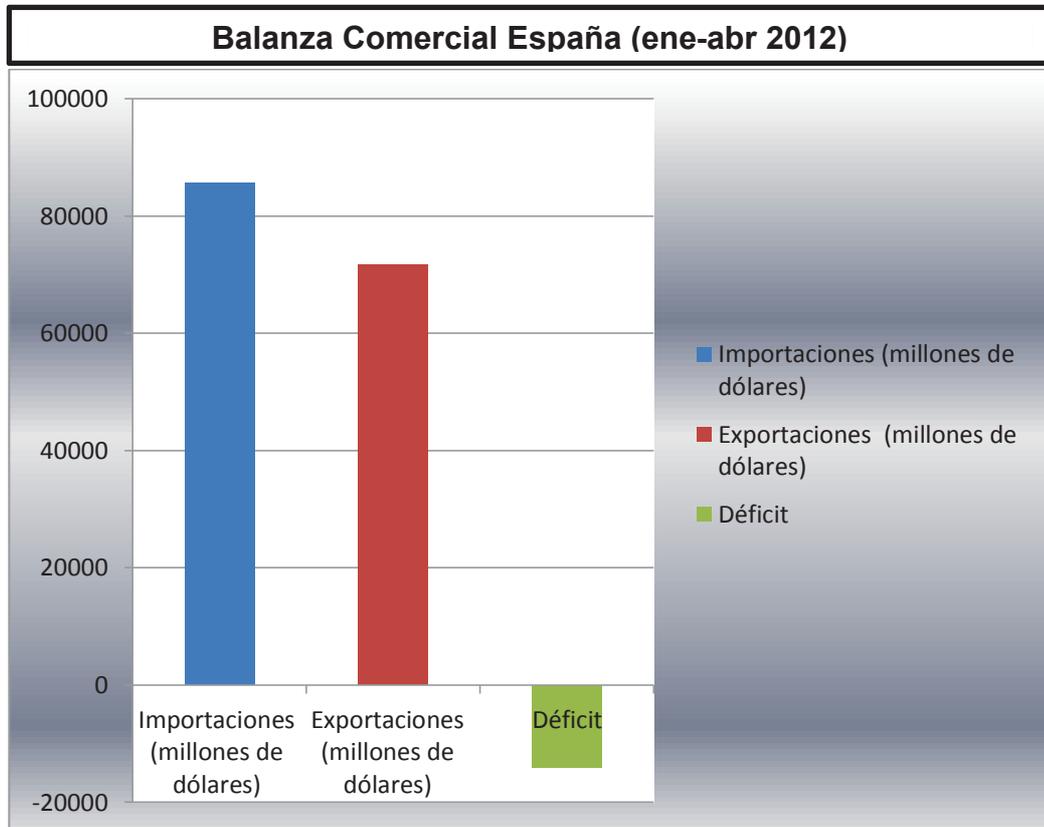
Tabla No. 15: Balanza Comercial España 2012

Balanza Comercial España 2012		
Importaciones (millones de dólares)	Exportaciones (millones de dólares)	Déficit
85658	71643	-14015

Fuente: Spain Business

Elaborado por: Monserrath Proaño

Gráfico No. 12: Balanza Comercial España (2012)



Fuente: Spain Business

Elaborado por: Monserrath Proaño

Sector Calzado en España:

El incremento y cambio en la composición del mercado de trabajo femenino en España es indicativo del tipo de oportunidades de zapatos que se demandarán en años futuros. Esto incluye más estilos casuales y de tipo eco-amigable dirigido al segmento de mujeres maduras. El incremento de la demanda de calzado casual por parte de los españoles y de los turistas supone un dato a tener muy en cuenta.

Los modelos de verano, tales como sandalias o chanclas, pueden ser una ventaja para los exportadores de países latinoamericanos, particularmente si se incorpora un elemento de diseño diferenciador.

La marca y el diseño de calidad están representando cada vez un papel más importante para los compradores.

Existen dificultades para los países latinoamericanos que intentan penetrar en el mercado español en los segmentos medios y alto. Aunque los exportadores puedan ser capaces de suministrar productos con las especificaciones de calidad requeridas, el no contar con una reputación y un diseño reconocibles, supone una traba, dada la gran importancia que el consumidor español da a las marcas.

El consumo de calzado en España se subdivide según las necesidades y los gustos tanto de hombres como de mujeres, como se observa en la tabla No. 16.

Tabla No. 16: Perfil del Consumidor Español

Perfil del Consumidor Español			
HOMBRES		MUJERES	
Casual	Zapatos en varios diseños para vestir ropa casual	Casual	Botas a la rodilla, botas hasta el tobillo, botas vaqueras, botas tipo sandalia, botas impermeables de caucho
Deportivo	Tenis	Semi Formal	Ballerina, Zapatos con tacón alto y bajo.
		Deportivo	Tenis
		Calzado de interiores	Pantuflas

Fuente: Unión Europea

Elaborado por: Monserrath Proaño

Cabe mencionar que el calzado sin marca tiene una buena participación en el mercado español. Sin embargo, los fabricantes locales han dado mayor importancia a sus marcas para diferenciarse del producto importado de bajo precio. Las empresas nacionales promueven esta industria bajo la marca “Zapatos de España”, siendo las más reconocidas:

- Segmento de lujo:

✓ Christina Castañer



✓ Emanuel Ungaro,



✓ Jaime Mascaro



✓ Magrit



✓ Tony Mora



1. Segmento medio:

✓ BitterSweet



✓ Camper



✓ DeChics



✓ Pura López



✓ Yanko



✓ Wonders



El segmento de calzado femenino es el más grande de todo el mercado, ya que las mujeres lo consideran el accesorio de vestir más importante. A pesar de que el desempleo es alto, las damas tienden a comprar diferentes tipos de zapatos para combinar sus atuendos, debido al minucioso cuidado que mantienen en su apariencia, y en especialmente

en su forma de vestir, por ejemplo, en el trabajo o cuando pasea por la ciudad.

Existen varias empresas que han alcanzado gran prestigio dentro del mercado español, sin embargo PIESANTO ha alcanzado un gran volumen de ventas en el extranjero, razón por la cual se la describe a continuación.



Piesanto:

Empresa que realiza sus ventas al por mayor distribuye principalmente a países de Latinoamérica, con una cadena logística especializada para que la mercadería llegue a su lugar de destino en el mejor estado.

Línea de Productos:

DAMAS			
Mujeres	Casual	65\$-80\$	
	Formal	80\$-105\$	

2.1.2 CUADRÍCULAS COMPARATIVAS DE EVALUACIÓN

A continuación se utilizará la cuadrícula de evaluación para realizar la comparación de los distintos países seleccionados, considerando factores importantes principalmente aquellos que tengan una influencia directa en el ingreso a cada uno de los mercados. Los valores asignados permitirán clasificar los países y descartar a aquellos que no ofrezcan beneficios para el producto.

Para establecer la *ponderación* se establecerá un rango entre el 0.1 y 0.9, que en su totalidad sumen 1; esta asignación se deberá realizar dependiendo de la prioridad que posea cada factor para la empresa y el producto, a mayor valor, la prioridad aumenta, y, a menor valor, la prioridad disminuirá.

La *calificación* que se realiza para cada país se establece en una escala del 1 al 5, la misma que se determina según el grado de importancia que la empresa o el productor considere para cada factor, representando 1 importancia baja y 5 importancia alta.

Una vez colocados los valores correspondientes en la ponderación de los factores y en la calificación para cada país se obtiene el *total ponderado*, que resulta de la multiplicación de la ponderación y la calificación.

Realizado este proceso se procede a sumar el total ponderado por país y según el resultado que se obtenga se podrá ubicar a los países en las matrices BCG y multicriterios, que a su vez, serán la representación de las oportunidades de negocio que presenta cada uno de los países objeto de estudio.

Tabla No. 17: Cuadrículas comparativas de evaluación

CUADRÍCULAS COMPARATIVAS DE EVALUACIÓN								
FACTORES	PONDERACIÓN	COLOMBIA (A)		ESTADOS UNIDOS (B)		COSTA RICA (C)		
		CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	
		PONDERADO		PONDERADO		PONDERADO		
PODER ADQUISITIVO	0,20	3	0,6	5	1	4	0,8	
DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA	0,20	3	0,6	2	0,4	3	0,6	
CONDICIONES SOCIOECONÓMICAS	0,10	3	0,3	2	0,2	3	0,3	
BARRERAS DE ENTRADA	0,20	2	0,4	4	0,8	3	0,6	
COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	0,20	5	1	4	0,8	5	1	
COMPETENCIA	0,10	4	0,4	4	0,4	4	0,4	
TOTAL	1		3,3		3,6		3,7	

FACTORES	PONDERACIÓN	CHILE (D)		URUGUAY (E)		PANAMÁ (F)	
		CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL
		PONDERADO		PONDERADO		PONDERADO	
PODER ADQUISITIVO	0,20	2	0,4	2	0,4	3	0,6
DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA	0,20	2	0,4	2	0,4	2	0,4
CONDICIONES SOCIOECONÓMICAS	0,10	3	0,3	2	0,2	3	0,3
BARRERAS DE ENTRADA	0,20	2	0,4	2	0,4	2	0,4
COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	0,20	3	0,6	3	0,6	1	0,2
COMPETENCIA	0,10	2	0,2	2	0,2	2	0,2
TOTAL	1		2,3		2,2		2,1

FACTORES	PONDERACIÓN	FRANCIA (G)		ESPAÑA (H)	
		CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
PODER ADQUISITIVO	0,20	2	0,4	3	0,6
DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA	0,20	2	0,4	1	0,2
CONDICIONES SOCIOECONÓMICAS	0,10	3	0,3	1	0,1
BARRERAS DE ENTRADA	0,20	3	0,6	4	0,8
COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR	0,20	4	0,8	2	0,4
COMPETENCIA	0,10	1	0,1	2	0,2
TOTAL	1		2,6		2,3

Elaborado por: Monserrath Proaño

Una vez realizada la respectiva ponderación se determinó que el país que ofrecería mayores ventajas respecto a la comercialización de productos es Costa Rica como se identifica en la Tabla No. 18.

Tabla No. 18: Priorización por país

PRIORIZACIÓN POR PAÍS		
Posición	País	Puntaje
1	Costa Rica	3,7
2	Estados Unidos	3,6
3	Colombia	3,3
4	Francia	2,6
5	Chile	2,3
6	España	2,3
7	Uruguay	2,2
8	Panamá	2,1

Elaborado por: Monserrath Proaño

2.1.3 MATRICES:

2.1.3.1 MATRIZ MULTICRITERIOS:

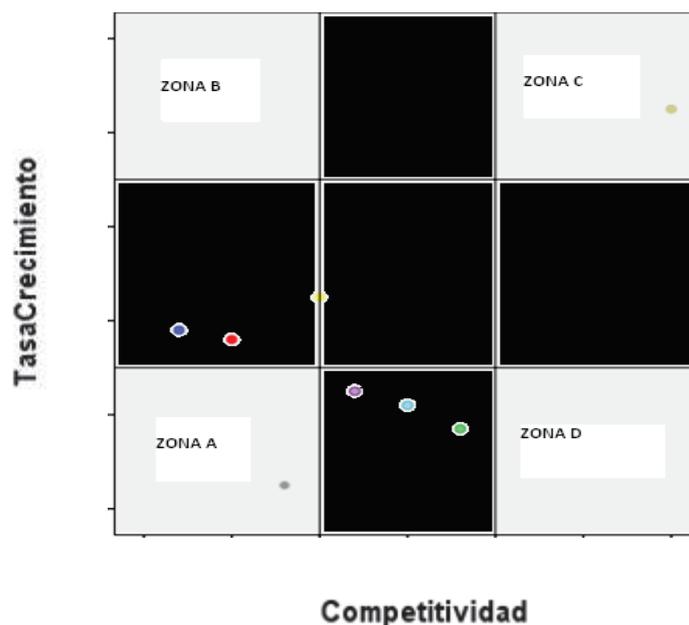
Según Lambin “la matriz multicriterios es un sistema de clasificación de dos dimensiones, similar a la matriz BCG”, en donde: (Lambin, 1991, pag.331).

- La zona A, representa una orientación estratégica de mantenimiento sin inversión o desinversión, es decir allí se ubican los pesos muertos.
- La zona B, representa una estrategia de desarrollo selectivo, ya que la ventaja competitiva es débil pero el atractivo del mercado de referencia es alto.
- La zona C, representa una estrategia de crecimiento ofensivo porque los atractivos del producto-mercado y la capacidad competitiva de la empresa son elevados.
- La zona D, representa una estrategia de perfil bajo la cual consiste en defender la posición sin incurrir en gastos elevados.

Cada dimensión se divide en tres niveles lo que conduce a definir nueve casillas, correspondiendo cada una a una posición estratégica específica.

Las posiciones en las que se encuentren los países definirán cuáles son más competitivos y cuáles se deben eliminar de la lista de los posibles mercados meta.

Figura No. 1: Representación Matriz Multicriterios



A continuación en el gráfico No. 14 se presenta la ubicación de cada país en la matriz multicriterios, tomando en cuenta la tasa de crecimiento de las exportaciones de calzado del año 2009 al 2010 según los datos obtenidos de la página web del Banco Central del Ecuador, correspondientes a la partida 6403 en la cual se podrán clasificar los zapatos que produce Marjorie.

En la zona C se encuentra el mercado meta que es Costa Rica, lo que demuestra que es un mercado con un nivel de crecimiento ofensivo y que es altamente competitivo, lo cual genera confianza a los productores que deseen posicionar sus productos en ese país.

En el caso de España que está cerca de la zona A, se descarta la posibilidad de inversión puesto que se considera un “peso muerto” debido a su bajo nivel de crecimiento y poco estable nivel de competitividad.

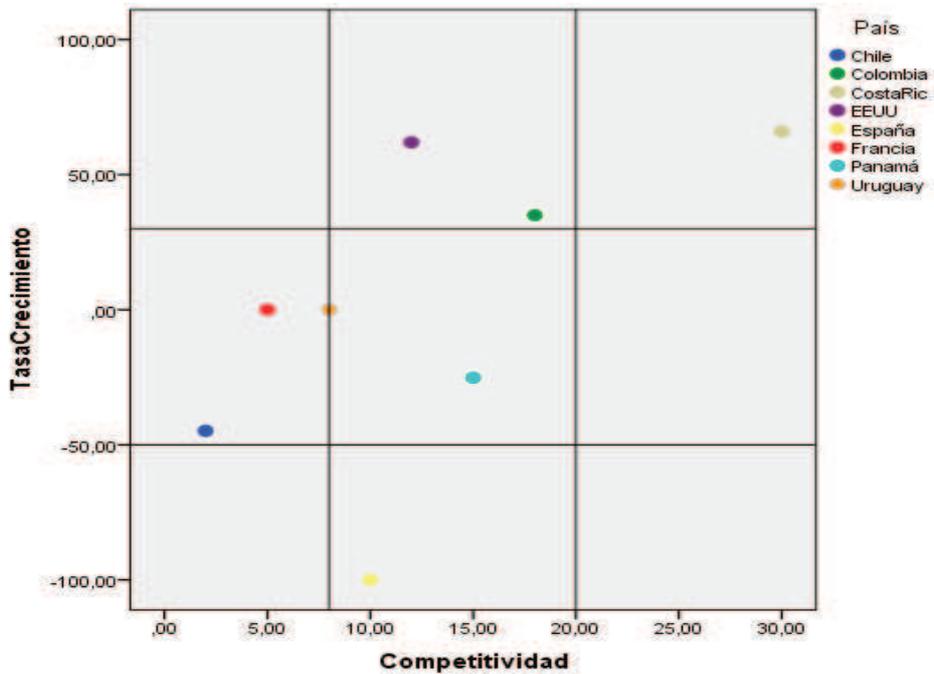
Tabla No. 19: Variables Matriz Multicriterios

Variables Matriz Multicriterios		
PAÍS	TASA DE CRECIMIENTO	COMPETITIVIDAD
Colombia	34,98%	18
Estados Unidos	61,96%	12
Costa Rica	66%	30
Chile	-41,81	2
Uruguay	0%	8
Panamá	-25,18%	15
Francia	0%	5
España	-100%	10

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Monserrath Proaño

**Gráfico No. 13
MATRIZ MULTICRITERIOS**



Elaborado por: Monserrath Proaño

2.1.4 COMPROMISOS GRADUALES ALTERNATIVOS

Debido a las percepciones que se tienen sobre el riesgo, las empresas prefieren operar en países semejantes al propio. Por lo mismo, para el establecimiento de estrategias internacionales se deberán determinar los cuatro ejes con los cuales la empresa “Marjorie” determinará sus compromisos internacionales; es así que en el primer eje tenemos un enfoque netamente nacional que establece tendencias para establecer operaciones en varios países sean estos parecidos o totalmente diferentes al Ecuador.

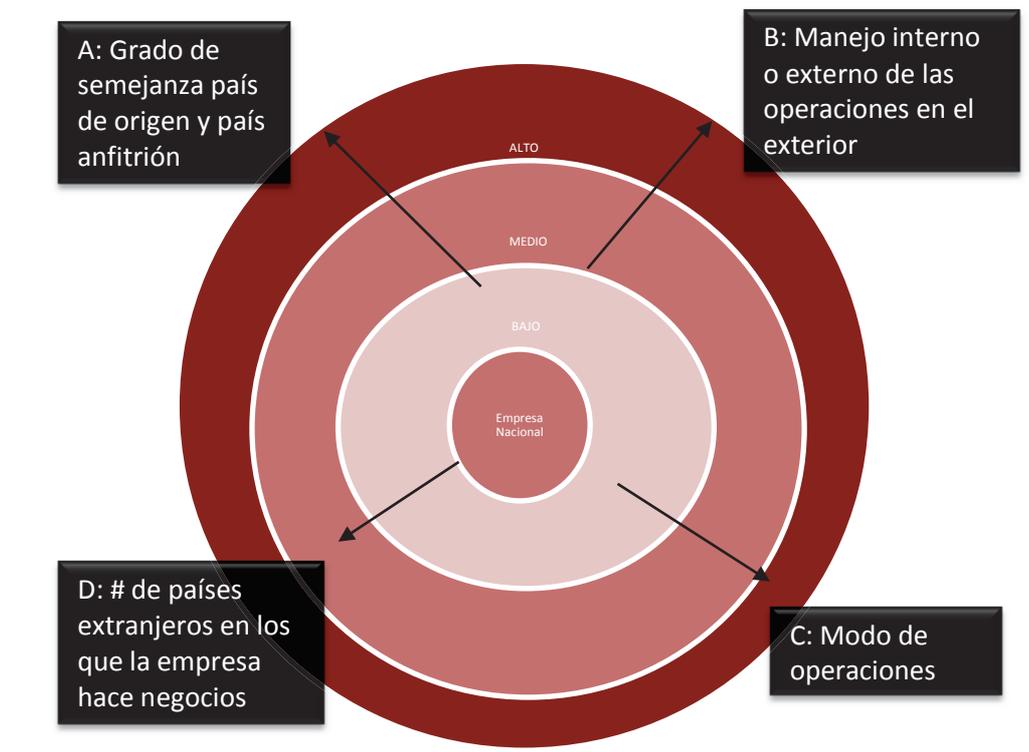
Para establecer un siguiente eje se empieza a generar contactos con intermediarios para que se encarguen del manejo de las operaciones en el exterior durante las primeras etapas de expansión internacional porque esto reduce los recursos que arriesga. Esto crea un ambiente en el cual se utiliza como intermediarios a aquellas personas que ya conocen como funciona el mercado extranjero; una vez que se ha aprendido la funcionalidad del mercado la empresa podrá establecer un departamento de ventas y compras en el exterior con personal capacitado dentro de la empresa sin tener que recurrir a fuentes externas.

Una vez avanzado en estos dos puntos, las exportaciones se convierten en el primer modo internacional de operar. La introducción del producto en el mercado meta se realizará con la colocación de la menor cantidad de recursos en el extranjero, se utilizarán los excedentes para comprobar la rotación del calzado ecuatoriano.

Al conseguir implantar los procesos anteriores se tomará en cuenta que el último eje será el punto de partida para el posicionamiento de Costa Rica como país principal, esto permitirá a la empresa conocer a fondo el dinamismo de la economía costarricense y el perfil del consumidor, convirtiéndose el desarrollo de este proceso como la experiencia inicial

en el mercado internacional, lo cual permitirá expandirse al resto del mundo.

Figura No. 2: Ejemplificación de los compromisos graduales alternativos



2.1.5 DIVERSIFICACIÓN GEOGRÁFICA FRENTE A CONCENTRACIÓN GEOGRÁFICA

Al hablar de diversificación se propone que la empresa utilice decisiones de ubicación por medio de las cuales se desplazará rápidamente a muchos mercados extranjeros, incrementando gradualmente sus compromisos en cada uno de ellos. Si al iniciar la inserción del calzado en los mercados internacionales se utilizaron los servicios de un

intermediario y se logró ubicar al producto, utilizando la estrategia de diversificación se podrán aplicar los mismos conocimientos y experiencias adquiridas en el proceso inicial pero esta vez sin la ayuda de personas externas sino que una vez capacitados se podrán involucrar los empleados de la empresa.

En el caso de elegir una estrategia de concentración la empresa se desplazará solo a un país hasta que desarrolle ahí una fuerte participación y posición competitiva.

Sin embargo se pueden combinar las dos estrategias desplazándose por varios mercados pero enfocándose en el cumplimiento de compromisos en máximo dos países, en este caso la empresa “Marjorie” se concentrará en introducir su línea de productos en Costa Rica, sin descuidar el resto de mercados que ofrecen facilidades y beneficios para este producto.

Para realizar un análisis de la utilización de estas estrategias se considerarán variables importantes para determinar qué tan beneficiosa resulta cada una de ellas.

Índice de crecimiento en cada mercado: cuando el índice de crecimiento en cada mercado es alto, o necesita ser alto, una empresa debe concentrarse en algunos de ellos, porque le costará mucho expandir la producción en forma suficiente en cada uno. Sin embargo, el crecimiento más lento o la necesidad de crecimiento en cada mercado pueden dar por resultado que la empresa cuente con recursos suficientes para crear y mantener una participación en el mercado de diversos países.

Estabilidad en ventas en cada mercado: mientras los mercados están conectados se lograrán mayores facilidades en la venta del producto en cada uno de los países en los cuales se ha posicionado.

Plazo de liderazgo competitivo: es importante mantener el liderazgo frente al resto de empresas que manejen el mismo giro de negocio, es decir se deben mantener estrategias para lograr ser competitivos sin descuidar el resto de factores que nos permiten permanecer en el mercado.

Efectos de diseminación: los efectos de diseminación son situaciones en las que el programa de marketing de un país da por resultado que el producto se conozca en otros países; esto puede suceder si el producto se anuncia a través de medios de comunicación transnacionales como el internet.

Necesidad de adaptación del producto, comunicación y distribución: para un posicionamiento en el extranjero la empresa podría necesitar modificar los productos y su marketing.

Requisitos de control del programa: se debe mantener un control de las operaciones que se realizan en el país meta, es importante destacar que controlar los procesos continuamente nos permitirá corregir errores antes de ejecutar las acciones mas no cuando estos ya se hayan realizado.

Tabla No. 20: Diversificación geográfica vs concentración geográfica

Diversificación geográfica vs a concentración geográfica		
Variables indicativas	Preferir la diversificación si:	Preferir la concentración si:
Índice de crecimiento de cada mercado	Bajo	Alto
Estabilidad de ventas en cada mercado	Bajo	Alto
Plazo de liderazgo competitivo	Corto	Prolongado
Efectos de diseminación	Considerables	Escasos
Necesidad de adaptación del producto, comunicación y distribución	Escasa	Considerable
Requisitos de control del programa	Escasos	Considerables

Fuente: Marketing Expansion Strategies in Multinational Marketing

Elaborado por: Monserrath Proaño

2.1.6 DECISIONES NO COMPARATIVAS

La empresa tendrá que tomar en cuenta que las decisiones se deben tomar en base al país en el que se encuentre, esto se refiere a conocer el mercado analizarlo y establecer cómo se van a manejar los negocios en el territorio en el que posicione el producto ya que no podemos considerar una decisión que se haya tomado en el país "A" para aplicarla en el país "D" porque las diferencias culturales, geográficas, políticas y comerciales no lo permitirán. Si bien es cierto se pueden tomar en consideración las experiencias adquiridas en los diferentes mercados pero no se pueden tomar las decisiones en base a comparaciones de estas experiencias.

2.1.7 PAÍS META

En la evaluación de los países se ha determinado que Costa Rica es el país en el cual se desea posicionar el producto de la empresa objeto de estudio, en primer lugar porque el crecimiento de las exportaciones a este país ha sido altamente considerable, y porque por experiencias de otros productores se ha visto que el calzado ecuatoriano es muy apreciado en este país.

El PIB per cápita es de \$8.647 dólares, lo que coloca al país en el segundo lugar centroamericano después de Panamá. Además, tiene el nivel de renta más alto de la región. El gobierno y las entidades públicas son grandes compradores. El sector público es un jugador importante en la vida económica del país; así lo señala la Contraloría General de la República de Costa Rica

El Departamento Promotor del Comercio Exterior en Costa Rica, detalla que en el Valle de San José y alrededores se concentra la mayor parte de la población y del PIB, más del 85%. Por sectores, en Costa Rica existe una importante industria manufacturera, ya que es el componente más alto del PIB, rondando el 21,7% en los últimos años. Además el sector agrícola, con la exportación de productos como el banano o el café representan un gran beneficio, sobre todo en las exportaciones. Pero sin lugar a dudas el sector más desarrollado de la economía costarricense es el turismo, que genera grandes ingresos para el país, y siendo uno de los destinos turísticos más significativos de la región.

La división de textiles, vestido y cuero aporta el 6% de la producción industrial, pero es la actividad que absorbe la mayor cantidad de mano de obra con el 31% del empleo industrial del país.

Tradicionalmente la estructura empresarial y el poder económico costarricense estaban basados en la agricultura, fundamentalmente en la producción de café. Esta situación cambió como consecuencia del desarrollo industrial y del turismo. Aunque en el sector manufacturero existe un gran número de empresas medianas y pequeñas que producen distintos productos, desde zapatos a maquinaria para el procesado de café, solo algunas grandes compañías tienen un porcentaje importante en la producción total. En este grupo se incluyen los productores de cerveza, aceite de palma, pinturas, plásticos para la construcción, productos de la leche, derivados del cacao y textiles.

2.1.7.1 POBLACIÓN

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos – INEC - de Costa Rica, la población al 2008 del país es de 4'451.205 habitantes; de los cuales 2'258.500 son hombres, y 2'192.705 son mujeres.

El Instituto de Estadísticas y Censos de Costa Rica muestra un cambio significativo en la pirámide poblacional e indica que la población costarricense se ha envejecido y para 2006 el porcentaje de población entre los 0 y diez años disminuyó dramáticamente, mientras el grupo poblacional entre 20 y 30 años de edad creció.

En este sentido, se puede determinar que existirá una variación en los patrones de consumo de Costa Rica, en donde se demandarán bienes de manera más acorde con las necesidades de los grupos poblacionales en crecimiento, aquellos que se encuentran entre los 20 y los 30 años de edad.

2.1.7.2 PIB PER CÁPITA.

Según los datos del Banco Mundial, el PIB per cápita medido en dólares en Costa Rica alcanzó para el año 2011 la cifra de \$8.647 dólares, lo que significó un crecimiento del ingreso per cápita en dólares de 10%, con relación al año 2010 con \$7.774 dólares. Lo que demuestra que es un país que goza de un buen ingreso per cápita, que lo hace atractivo para las exportaciones de zapatos de Ecuador y lo convierte en el país con el ingreso per cápita más alto dentro de la región centroamericana.

El ingreso per cápita resulta ser una variable fundamental en el análisis de mercado, pues muestra la capacidad de compra de la población. En el caso costarricense, se observa que se trata de un país cuya población tiene un alto poder adquisitivo el cual ha venido creciendo de manera sostenida a través del tiempo.

2.1.7.3 COMERCIO EXTERIOR

El saldo desfavorable de la balanza comercial, tradicionalmente deficitaria, se ha venido acentuando desde 1990 cuando se incrementó la desgravación arancelaria y se suprimieron muchas barreras no arancelarias a las importaciones. En el periodo 2006-2010 mantiene un déficit comercial de \$4.229 millones, con un total de \$13.569 millones para las importaciones y \$9.340 millones para las exportaciones, esto con respecto a las cifras arrojadas por la Oficina Comercial de Costa Rica.

Con el desarrollo de las Zonas Francas y de Perfeccionamiento Activo, a finales de la década del noventa, Costa Rica transformó estructuralmente su composición del sector exportador.

Las leyes de Costa Rica permiten el establecimiento de zonas de libre comercio, en la actualidad existen 57 empresas entre nacionales y extranjeras operando allí. Las actividades comerciales y las operaciones de estas zonas son para cualquier tipo de industria.

Los usuarios de estos sistemas reciben beneficios arancelarios y tributarios por períodos de hasta diez años. Los requisitos básicos para ingresar son una inversión nueva inicial en activos fijos de al menos \$150.000 dólares para empresas que se instalen en un parque industrial de Zonas Francas y de USD \$2.000.000 de dólares para empresas que se instalen fuera de parque industrial. Tienen el 100% de exención en impuestos de ventas y consumo sobre la compra de bienes y servicios.

2.1.7.3.1 IMPORTACIONES:

Las importaciones de los productos pertenecientes al capítulo 64 de calzado, polainas y artículos análogos, partes de estos artículos (Anexo 6), ocupó el puesto 25 en el ranking de importaciones de Costa Rica en 2009 y representaron el 1,3% de las compras que este país hace al mundo. En la tabla No. 21 se observa que dentro de este capítulo, las importaciones de los artículos de la partida 6403 participaron con un 31% sobre el total importado en el año 2009.

Tabla No. 21: Estructura Importadora por sector

Estructura importadora (principales productos) y participación sectorial en las cifras de importación del subsector										
		2006		2007		2008		2009		Participación en USD de la Subpartida sobre el total de las Importaciones del capítulo a 2009
		Valor USD\$	Volumen (Kg)							
Ranking	Capítulo/Partida /Subpartida									
	Importaciones totales	76.436.222	23.518.384	94.132.806	15.153.289	101.117.797	14.320.302	88.609.699	12.751.233	
25	64	76.436.222	23.518.384	94.132.806	15.153.289	101.117.797	14.320.302	88.609.699	12.751.233	100%
	6402	31.514.148	11.135.779	36.504.549	7.849.170	40.905.431	7.634.310	38.146.677	6.931.030	40%
	6402.99.90.90	N/D	201	17.543.472	3.220.703	18.871.729	3.155.057	19.929.085	2.995.942	19%
	6403	22.015.605	5.444.151	28.260.724	2.906.540	31.437.940	2.674.630	23.719.064	2.392.306	31%
	6403.99.90.00	N/D	255	16.402.702	1.722.681	19.213.819	1.681.953	14.908.712	1.482.102	19%
	6404	11.643.055	2.920.744	16.566.858	1.568.476	17.404.955	1.473.876	18.625.570	1.282.695	17%
	6404.11.00.10	7.489.553	1.822.644	10.255.113	507.103	10.597.094	609.518	11.375.612	480.755	10%

Fuente Instituto Nacional de Censos y Estadísticas de Costa Rica - INEC

2.1.7.3.2 EXPORTACIONES:

Con relación a las exportaciones de Costa Rica, se ha determinado que Estados Unidos con una participación del 37,47% en el año 2010, se constituyó en el principal socio comercial de ese país, seguido por Holanda 7,06 %, Hong Kong 4,92% y Panamá 4,73%. Ecuador representa un 0,36% de las exportaciones de Costa Rica (Anexo 6).

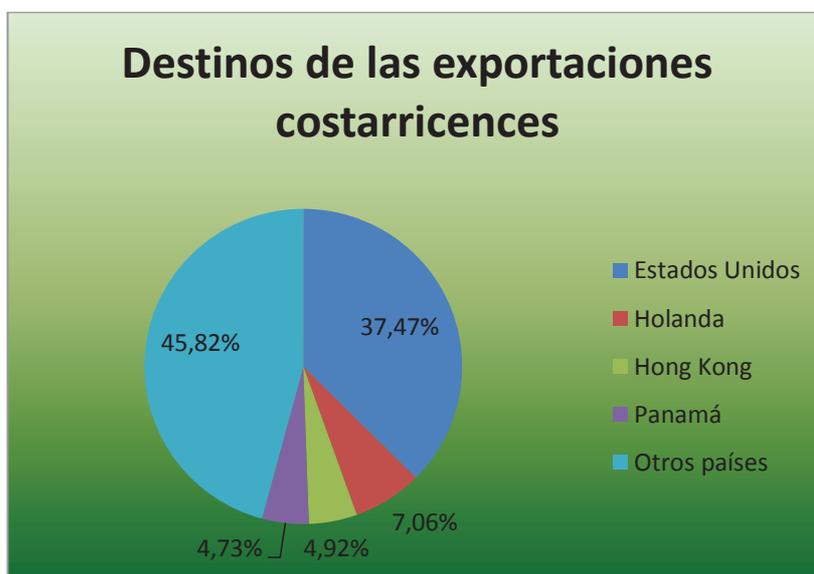
Tabla No. 22: Exportaciones Costarricenses

EXPORTACIONES COSTARRICENSES	
PAIS	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
Estados Unidos	37,47%
Holanda	7,06%
Hong Kong	4,92%
Panamá	4,73%
Otros	45,82%

Fuente: Oficina Comercial Costa Rica

Elaborado por: Monserrath Proaño

Gráfico No. 14: Destinos de las exportaciones costarricenses



Fuente: Oficina Comercial Costa Rica

Elaborado por: Monserrath Proaño

2.1.7.3.3 PROVEEDORES DE COSTA RICA-COMPETIDORES PARA EL MERCADO ECUATORIANO

Los principales países proveedores de Costa Rica en el 2010 fueron Estados Unidos (46,7%) del total de exportaciones y China (7,3%), se destacan México (6,6%), Colombia (3,7%), Japón (3,7%) y Guatemala (2,4%). La Unión Europea representó en su conjunto el 8% de las importaciones totales de Costa Rica en el 2010 y 2009, cifra que se ha visto disminuida progresivamente. España tiene una participación muy pequeña dentro del total del comercio de Costa Rica, siendo el 1,1% de sus importaciones, y el 0,5% de sus exportaciones.

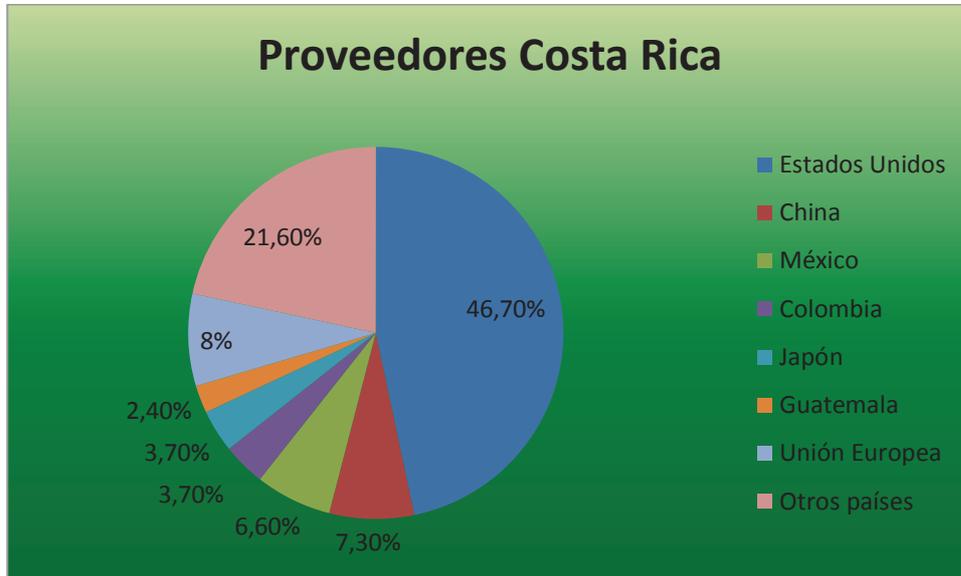
Tabla No. 23: Proveedores de Costa Rica

PROVEEDORES DE COSTA RICA-COMPETIDORES ECUADOR	
PAÍS	PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN
Estados Unidos	46,70%
China	7,30%
México	6,60%
Colombia	3,70%
Japón	3,70%
Guatemala	2,40%
Unión Europea	8%

Fuente: Oficina Comercial Costa Rica

Elaborado por: Monserrath Proaño

Gráfico No. 15: Proveedores de Costa Rica



Fuente: Oficina Comercial de Costa Rica
Elaborado por: Monserrath Proaño

Respecto a la distribución de clientes no se han producido grandes cambios, excepto por las disminuciones de exportaciones a China; país que pasó de ser su segundo socio comercial en el 2009, a ser el noveno en 2011.

2.1.7.3.4 BALANZA COMERCIAL SUBSECTOR ESPECÍFICO

Aunque se presenten crecimientos en las exportaciones en el período 2007-2009, este crecimiento se puede explicar por las devoluciones realizadas por parte de Costa Rica de los productos importados previamente y no como consecuencia de una mayor producción por parte de la industria nacional.

Como se puede ver en la tabla No. 24, las importaciones de las subpartida tuvieron una caída del 22% en el año 2009, producto de la crisis mundial, pero no deja de ser atractiva la gran cantidad de productos importados que demanda Costa Rica.

Tabla No. 24: Variación de Exportaciones e Importaciones

Variación Exportaciones e Importaciones							
Subpartida 6403.99.90.00	Calzado suela de caucho, plástico, cuero natural, o regenerado y parte superior de cuero						
	2006 Valor en US\$	2007 Valor en US\$	2008 Valor en US\$	2009 Valor en US\$	% Variación 2006 - 2007	% Variación 2007 - 2008	% Variación 2008 - 2009
Exportaciones	N/D	19.217	66.902	74.449	N/D	248%	11%
Importaciones	N/D	16.402.702	19.213.819	14.908.712	N/D	17%	-22%
Balanza Comercial	N/D	-16.383.485	-19.146.917	-14.834.262	N/D	17%	-23%

Fuente: Instituto Nacional de Censos y Estadística de Costa Rica - INEC

2.1.7.3.5 BARRERAS COMERCIALES.

Las normas no arancelarias que se aplican en Costa Rica están basadas en las normas de la OMC, que rigen la materia y se fundamentan principalmente en la protección de la vida humana, la protección Fito sanitarias y Zoo sanitaria y la protección del medio ambiente.

En este país se mantiene un régimen liberal de acceso a los mercados para las mercancías y los aranceles, solo constituyen un instrumento de protección a la industria y a los productores agrícolas. En Costa Rica no hay restricciones a las importaciones de calzado.

No se aplican cuotas, normas técnicas, licencias, normas fitosanitarias para la importación de calzado de la partida 6403.

2.1.7.3.6 ESTRUCTURA ARANCELARIA PARA EL SUBSECTOR.

Costa Rica aplica los acuerdos de OMC sobre protección de propiedad intelectual, servicios e inversiones. Este país se rige por el Sistema Arancelario Centroamericano que adoptó el Sistema Armonizado Internacional de capítulos, partidas y subpartidas.

El arancel aplicable para el subsector es de 14% Ad Valorem. Ecuador no goza de preferencias arancelarias en esta subpartida.

Los derechos arancelarios a la importación se aplican en frontera y se sitúan en un rango del 1% para las materias primas, 2% para los bienes de capital, 8-13% para los bienes intermedios, y 18% para los bienes finales. Los productos cárnicos de aves tienen aranceles del 19 y 23%

El IVA se aplica con un porcentaje del 13% a todos los productos.

2.1.7.4 PERFIL DEL CONSUMIDOR

2.1.7.4.1 PERÍODO DE COMPRA.

Según investigaciones realizadas en Costa Rica, no existe un período de compra determinado pues los costarricenses son muy dados a comprar calzado cada dos meses; es importante resaltar que los compradores se ven muy influenciados por las tendencias internacionales del calzado y los precios de estos. Muchos de los productos comprados por los costarricenses son de marcas internacionales, adquiridas generalmente por los compradores de mayor poder adquisitivo, para los demás segmentos de mercado, el precio es el factor preponderante al momento de la compra.

2.1.7.4.2 TENDENCIAS Y GUSTOS DE LOS CONSUMIDORES.

El sector de calzado en Costa Rica se caracteriza por ser un sector netamente importador. La mayoría de la población costarricense prefiere estar cambiando de zapatos cada dos meses, dado que los consumidores se mueven por las tendencias internacionales, lo que los hace muy sensibles al diseño, precio y no a la calidad. De la misma manera, como la rotación en diseños es tan alta, a causa de la variabilidad de los gustos de los consumidores, a menudo el productor costarricense le resulta costoso estar innovando, por lo que se enfocan en zapatos clásicos de colores neutros.

2.1.7.4.3 DESCRIPCIÓN DEL IMPORTADOR.

A continuación se presentan algunos de los principales importadores y distribuidores de calzado y cueros en Costa Rica para los diferentes segmentos del mercado.

Tabla No. 25: Importadores de Calzado en Costa Rica

Importadores de calzado	
 <p>Telefona (506) 2087632</p>	<p>Avenida Segunda Mall San Pedro Multiplaza Escazú Multiplaza del Este Paseo de las Flores Terra Mall</p>
	<p>Name company: HIJOS DE HERIBERTO HIDALGO Products/services: Leather handicrafts Contact person: Ms. Marta Eugenia Hidalgo Carballo Job title: General Manager Tel: (506) 2358357 Fax: (506) 2407013</p>
	<p>Empresa: Cueros Hidalgo de Moravia Ltda. Contacto: ALEJANDRO HIDALGO CARBALLO. Mail: Dirección: 125 mts. Este de la Municipalidad de Moravia Ciudad: San José País: Costa Rica Teléfono: 22409267 Website:</p>
	<p>Calzado del Barco S.A. Tel.: (506) 2231 - 4900 Fax.: (506) 2231 - 4375 San José, Costa Rica www.delbarcofashion.com</p>

Fuente: Investigación de campo país.

2.7.1.5 PUERTOS DE LLEGADA

Puerto de Moín

Está ubicado a 6 kilómetros al Noreste de Puerto Limón, a una distancia de aproximadamente a 160 kilómetros por tierra de San José. El Puerto de Moín fue construido originalmente por Recope, para la descarga de petróleo importado de Venezuela.

Las instalaciones portuarias las maneja Japdeva. El Puerto tiene tres atracaderos, dos de ellos de multipropósitos de -12 metros para la exportación de banano y una terminal petrolera de -14 metros, para importar petróleo; que funciona también como terminal para banano y está equipado con un sistema de faja transportadora para la descarga de fertilizantes. Cuenta con un canal de acceso de 14 metros de calado, lo que permite la entrada de buques de gran capacidad.

Figura No. 3: Puerto Moín



Fuente: CPAMPA

Puerto de Limón:

Puerto Limón es la capital de la provincia de Limón y está a 160 Km. al este de la ciudad de San José. En los últimos años, el Puerto ha experimentado un incremento muy rápido de carga general. Asimismo, se utiliza por cruceros los cuales influyen grandemente en la congestión del puerto.

El principal muelle del Puerto de Limón es el conocido como el "Proyecto Alemán". Tiene 420 metros de atracadero para atender 2 barcos con profundidades de -9 y -10 metros. Las principales cargas están constituidas por petróleo, fertilizantes y carga general de importaciones y bananos, café y otros productos agrícolas en exportaciones.

Cuenta con un área de almacenamiento de 3,26 hectáreas y un total de cinco atracaderos.

Figura No. 4: Puerto Limón



Fuente: Centinela Económico

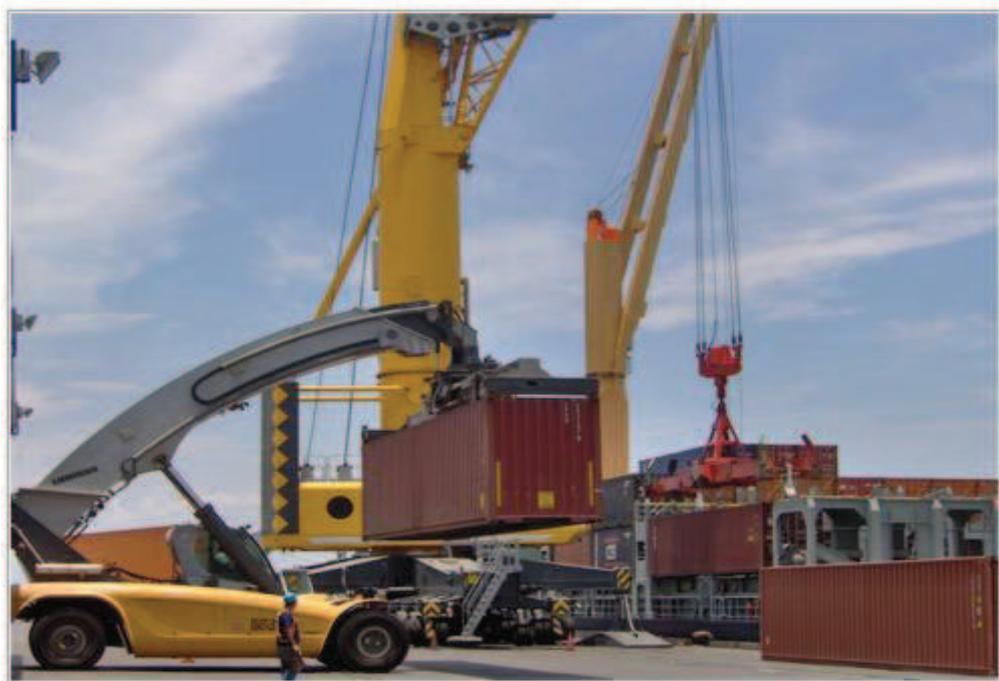
Puerto de Caldera

Es el puerto marítimo costarricense más grande e importante para usos comerciales en la costa del Océano Pacífico de este país centroamericano. Está ubicado a 100 kilómetros de San José.

Está ubicado en el distrito de Espíritu Santo del cantón de Esparza, en la provincia de Puntarenas. Su emplazamiento abarca la bahía del mismo nombre, a la entrada del Golfo de Nicoya.

Actualmente es administrado por la Sociedad Portuaria de Caldera, empresa colombiana, con quien Costa Rica tiene un contrato por tiempo indefinido para la administración del puerto. Posee un área superficial de 241069,69 m².

Figura No. 5: Puerto Caldera



Fuente: Puerto Caldera.com

2.1.7.2 DESEMPEÑO ECONÓMICO

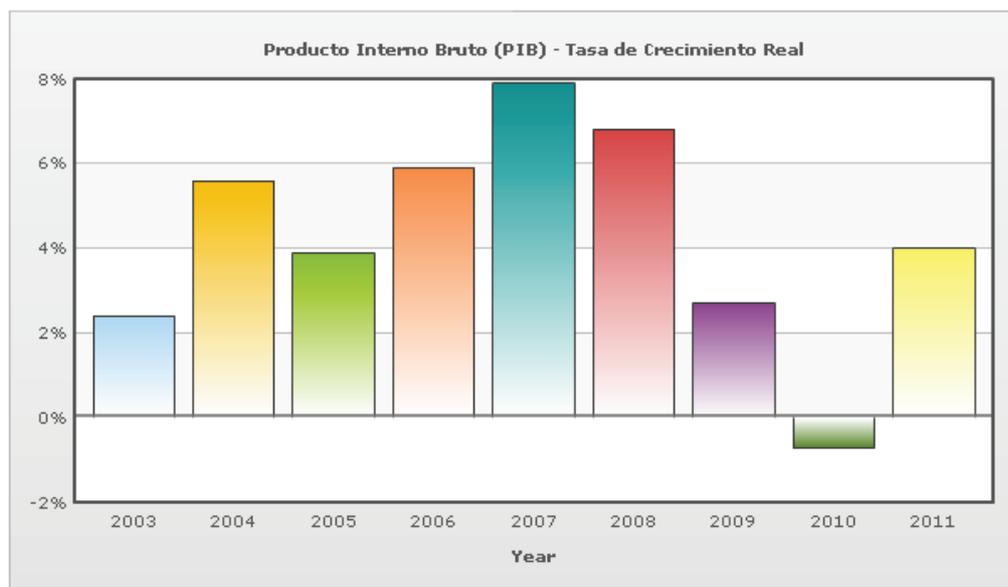
El desempeño económico se mide de acuerdo a ciertas variables que se consideran las más importantes de la economía costarricense, las cuales constituyen parte fundamental para la evaluación de inserción del calzado ecuatoriano en este mercado.

2.1.7.2.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB):

Según los datos obtenidos en la página web de INDEXMUNDI, el promedio de la tasa de crecimiento del PIB entre el año 2003 hasta el año 2011 es de 4,28%. El año 2007 es el año con un mayor valor porcentual el cual ascendió a 7,90% mientras que en el año 2010 tuvo un decremento de -0,70%.

Para el año 2011 se ubicó con un 4% en el cual se produjo un cambio porcentual de -671,43% del año 2010 al 2011.

Gráfico No. 16: Producto Interno Bruto



Fuente: INDEXMUNDI

Elaborado por: INDEXMUNDI

Tabla No. 26: Producto Interno Bruto-Cambio Porcentual

Año	Producto Interno Bruto (PIB) - Tasa de Crecimiento Real	Cambio Porcentual
2003	2,40 %	
2004	5,60 %	133,33 %
2005	3,90 %	-30,36 %
2006	5,90 %	51,28 %
2007	7,90 %	33,90 %
2008	6,80 %	-13,92 %
2009	2,70 %	-60,29 %
2010	-,70 %	-125,93 %
2011	4,00 %	-671,43 %

Fuente: INDEXMUNDI

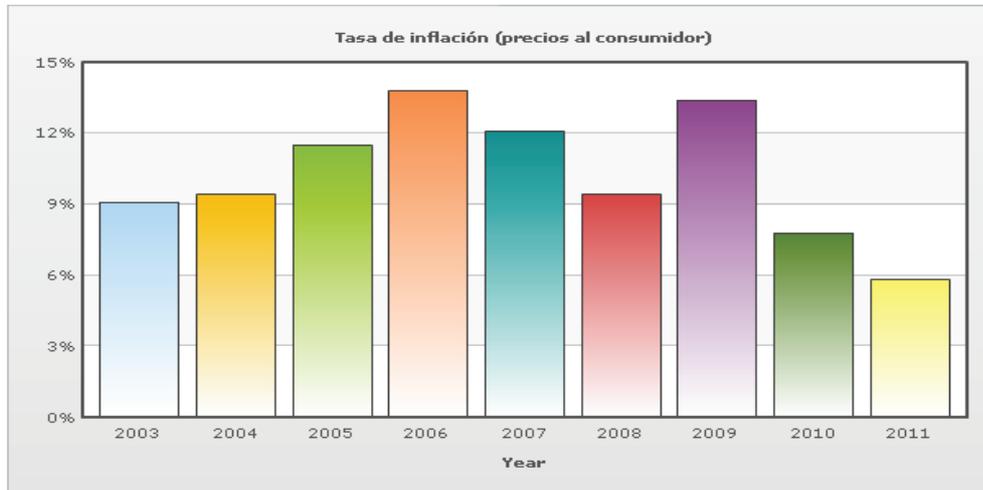
Elaborado por: INDEXMUNDI

2.1.7.2.2 TASA DE INFLACIÓN (PRECIOS AL CONSUMIDOR)

La tasa de inflación promedio para el año 2011 fue de 5,8%. Como se puede ver en la tabla No. 27, los años que tuvieron un mayor porcentaje de inflación fueron 2005 (11,50%), 2006 (13,80%), 2007 (12,10%), 2009 (13,40%).

Las tasas de inflación son muy elevadas y que puede constituirse en un factor importante para tomar en cuenta al momento de establecer los precios de venta del calzado que se desea posicionar en este país.

Gráfico No. 17: Tasa de Inflación



Fuente: INDEXMUNDI

Elaborado por: INDEXMUNDI

Tabla No. 27: Tasa de Inflación-Cambio Porcentual

Año	Tasa de inflación (precios al consumidor)	Cambio Porcentual
2003	9,10 %	
2004	9,40 %	3,30 %
2005	11,50 %	22,34 %
2006	13,80 %	20,00 %
2007	12,10 %	-12,32 %
2008	9,40 %	-22,31 %
2009	13,40 %	42,55 %
2010	7,80 %	-41,79 %
2011	5,80 %	-25,64 %

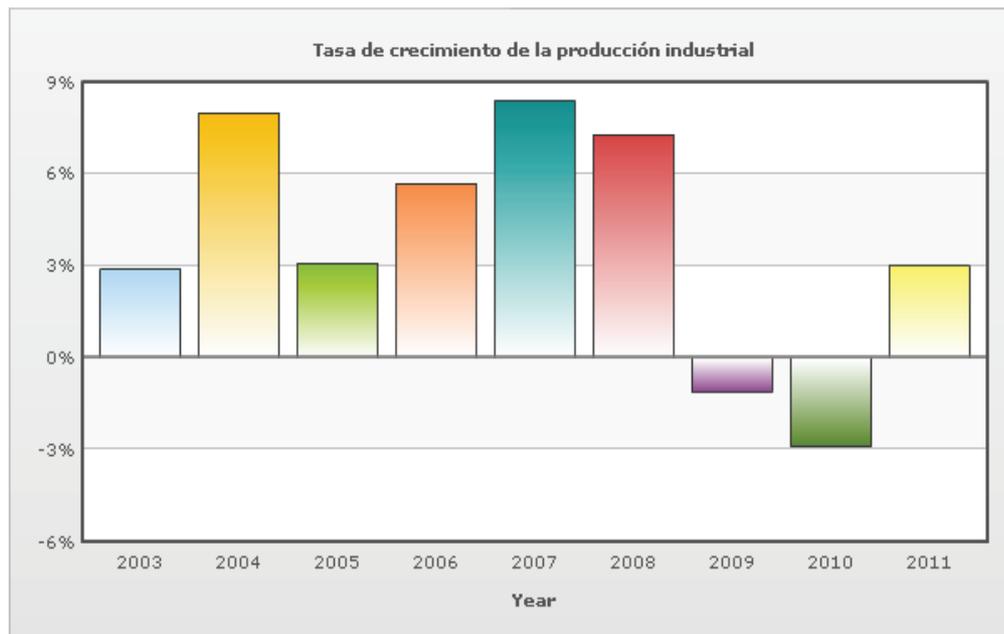
Fuente: INDEXMUNDI

Elaborado por: INDEXMUNDI

2.1.7.2.3 TASA DE CRECIMIENTO INDUSTRIAL

Dado que Costa Rica ha sido seleccionado como el país meta, a continuación se detalla que la tasa de crecimiento industrial se ha recuperado en el año 2011, ya que en el 2010 tuvo un decremento y se presentó con un 3%. La tabla No. 28 y el gráfico No. 19 denotan que existe un crecimiento parcialmente considerable, para lo cual es importante destacar que la industria del calzado tiene muy poca participación ya que por la preferencia de los consumidores, la mayoría de esta mercadería se importa.

Gráfico No. 18: Tasa de crecimiento de la producción industrial



Fuente: INDEXMUNDI

Elaborado por: INDEXMUNDI

Tabla No. 28: Tasa de crecimiento industrial-Cambio porcentual

Año	Tasa de crecimiento de la producción industrial	Cambio Porcentual
2003	2,90 %	
2004	8,00 %	175,86 %
2005	3,10 %	-61,25 %
2006	5,70 %	83,87 %
2007	8,40 %	47,37 %
2008	7,30 %	-13,10 %
2009	-1,10 %	-115,07 %
2010	-2,90 %	163,64 %
2011	3,00 %	-203,45 %

Fuente: INDEXMUNDI

Elaborado por: INDEXMUNDI

2.1.8 ATRACCIÓN DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA

Los factores que tradicionalmente se han identificado como determinantes de la Inversión Extranjera Directa (IED) son el tamaño del mercado, las características de la fuerza laboral, la ubicación geográfica, la dotación de factores y el nivel de protección. Sin embargo, también existen una serie de factores institucionales y de política que desempeñan un papel importante en la determinación de los flujos de IED. Entre ellos están la estabilidad macroeconómica, la provisión de infraestructura adecuada, la calidad del marco legal y regulatorio, y la política comercial incluyendo la suscripción de acuerdos de integración regionales.

La inversión extranjera constituye un punto clave para el desarrollo de la economía en general, lo que representa un beneficio para las todas las industrias que conforman el sector productivo de Ecuador.

En ese sentido, es muy importante que las políticas que se utilicen para generar la atracción de la IED estén integradas y coordinadas con las políticas de desarrollo del país, ya que de esta manera puede obtener el apoyo del gobierno en temas crediticios, de capacitación e incluso de promoción en el extranjero. Por lo tanto, se puede considerar a la IED como un factor vinculante al desenvolvimiento de la empresa.

2.2 DESEMPEÑO DE LA EMPRESA

El paradigma de la organización industrial sostiene que el desempeño de la empresa depende de su conducta en el mercado, la que a su vez queda determinada por la estructura de la industria en la que se desenvuelve.

Sin embargo, el desempeño de ésta puede verse determinada por la actuación y la administración que ejercen los gerentes a través de las estrategias que la pondrán por encima del resto de compañías.

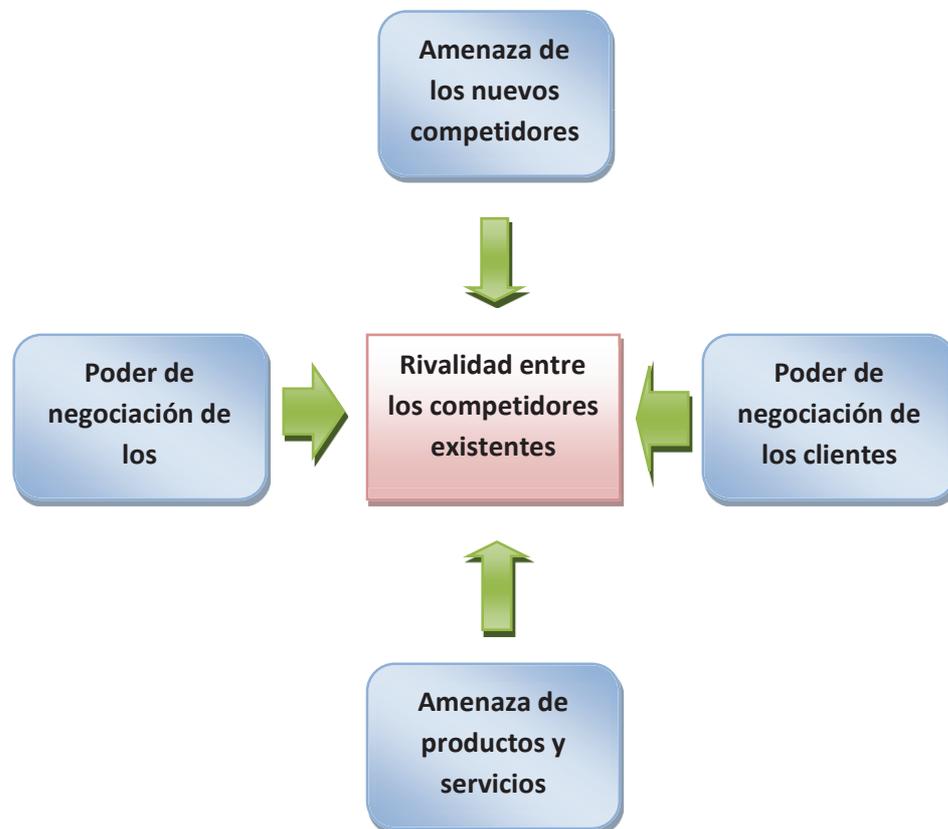
Un autor mantuvo “así pues, en efecto, el pensamiento estratégico innovador prepara a los gerentes para lograr y mantener ventajas competitivas a pesar de la estructura de una industria”. (Estrategia global, estructura e implementación, varios autores, 2008, pag. 480).

Esto significa que la formulación de buenas estrategias mide de una manera óptima el desempeño de la empresa en el mercado, entonces, al crear una estrategia internacional se tendrá que tomar en cuenta factores determinantes para obtener resultados de impacto, esto empezaría desde el posicionamiento del producto hasta venta de grandes volúmenes.

2.2.1 MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter, es utilizado por muchas industrias como instrumento para elaborar estrategias. Basándose principalmente en cinco variables identificadas como “fuerzas”, las que se encuentran representadas a través de la figura No. 6.

Figura No. 6: Fuerzas de Porter



2.2.1.1 AMENAZA DE LOS NUEVOS COMPETIDORES

El mercado de destino será menos atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos

participantes, los cuales podrán llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

El arancel de importación de Costa Rica para calzado es de 14%, que es elevado en relación al resto de país que se encuentran a consideración de este estudio como se puede visualizar en la Tabla No. 29. Sin embargo la Oficina Nacional de Normas y Unidades de Medida de Costa Rica manifiesta que existen todas las facilidades para la importación de calzado, es decir no se aplican cuotas a la importación del mismo, ni se aplican normas técnicas, esto constituye una ventaja que compensa la situación anterior.

Tabla No. 29: Arancel para la importación de calzado proveniente de Ecuador

Arancel para la importación de calzado proveniente del Ecuador	
País	Arancel
Costa Rica	14%
Estados Unidos	5%
Colombia	0%
Francia	0%
Chile	0%
España	0%
Uruguay	9,05%
Panamá	10,88%

Fuente: Trademap

Elaborado por: Monserrath Proaño

Adicional a estos beneficios, se debe considerar también la norma de la OMC que establece no imponer ningún impuesto para permitir la salida del país de mercaderías al exterior.

Con estos antecedentes, se demuestra que la empresa “Marjorie”, a pesar, del arancel que se debe pagar por la importación, es altamente competitiva pues posee facilidades para ingresar sus productos al mercado de Costa Rica.

2.2.1.2 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentándose a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

El calzado ecuatoriano tiene un nivel de competencia elevado con Colombia y Estados Unidos por su prestigio a nivel internacional respecto a su calidad y precios. Los consumidores del mercado de destino, Costa Rica, no seleccionan su calzado por la marca sino por los diseños y la comodidad que cada producto presenta, razón por la cual la empresa deberá enfocarse en complacer las necesidades y gustos de los clientes para superar la rivalidad con ambos mercados.

2.2.1.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Un mercado o segmento de mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del

pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

Debido al volumen que se debe cubrir para las exportaciones, se deberá acudir a proveedores de materia prima en grandes cantidades con la finalidad de generar mayor producción; la posición de la empresa “Marjorie” ante los proveedores será ventajosa puesto que en la provincia de Tungurahua se encuentra la mayor parte de las curtidurías del país.

Las negociaciones que se establezcan con los proveedores tanto nacionales como extranjeros deberán generar una oferta confiable y segura de los productos para evitar que existan retrasos o estancamientos en la producción.

2.2.1.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la empresa tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

Dado que la comercialización del calzado se ve influenciado por las tendencias, la empresa deberá presentar productos innovadores, de buena calidad y confortables, los futuros clientes o compradores no serán muy numerosos al principio, sin embargo se considera este aspecto como positivo, pues se ofrecerá un producto de alta calidad a un mercado selecto.

Otro factor que debe ser tomado en cuenta para obtener una ventaja al momento de negociar con los clientes es el canal de distribución que se utilizará para la entrega del producto; por lo tanto, se determinará a un distribuidor oficial en Costa Rica, el mismo que se encargará de realizar la colocación en el país con los compradores interesados.

2.2.1.5 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los zapatos son un producto al cual no se lo puede sustituir debido a su función específica.

Frente a esto se presenta un factor muy importante al cual se lo podría nombrar como “producto sustituto”, que en este caso son los distintos modelos en los cuales se puede presentar un zapato, es decir, la innovación y creatividad son elementos determinantes en esta industria pues las personas que más compran zapatos son los jóvenes quienes siempre desean estar “a la moda”.

Por lo tanto, la empresa debe tener en cuenta que los diseños, colores y forma del calzado que produzca siempre deben encaminarse a las nuevas tendencias lo que le permita llamar la atención del consumidor final.

2.2.2 CREACIÓN DEL VALOR

Una gran estrategia define las perspectivas y las herramientas que los gerentes usan para evaluar la situación actual de la empresa, identifica el rumbo que ésta debe seguir y determina cómo llegará hasta ahí.

Estos aspectos difíciles, son especialmente complejos para una empresa internacional, porque ésta tiene que hacer frente a las contingencias creadas y tratar al mismo tiempo con diferentes consumidores, mercados, industrias, instituciones y entornos.

La importancia de crear valor impulsa a la empresa a desarrollar una propuesta convincente que especifique los mercados que desea captar y cómo se considera en cuanto a fabricar y vender un producto que supera las expectativas de los clientes. En términos operativos, las empresas crean valor fabricando los productos a menor costo que cualquier otra en la industria, o fabricando productos por los que los consumidores están dispuestos a pagar un precio alto.

2.2.2.1 LIDERAZGO DE COSTOS

Una estrategia de liderazgo en costos es una ventaja fundamental en industrias altamente competitivas. En caso de una guerra de precios, el líder en costos bajos puede reducir sus precios, imponiendo así pérdidas a sus competidores, pero sin dejar de obtener algunas utilidades.

La estrategia del liderazgo en costos bajos obliga a la empresa “Marjorie” a vender sus productos al precio típico de la industria para obtener una utilidad mayor que la de los rivales, o por debajo del promedio de los precios de la industria para captar participación de mercado. Sin embargo la empresa incurrirá en diversos costos a causa de las diferencias de precios que deberá pagar por la materia prima, tarifas salariales y la productividad de los empleados, la escala de la producción y los gastos de promoción y distribución.

Para que la empresa no incurra en el dumping por la introducción del producto a un precio más bajo que el del mercado local, se trabajará con

una estrategia de precios de transferencia, que es un precio que pactan dos empresas para transferir, entre ellas, bienes, servicios o derechos. Este precio es relevante, en el ámbito tributario, cuando las entidades que pactan el precio tienen vínculos de propiedad o de administración entre sí, lo que podría facilitar que la fijación del precio no se realice en las mismas condiciones que hubiesen sido utilizadas por entidades que no mantengan estos vínculos.

Esto implica que, en caso de transacciones entre entidades relacionadas, el precio de transferencia de bienes, servicios o derechos no siempre sigue las reglas de una economía de mercado; es decir, no siempre se regula mediante la oferta y la demanda.

De acuerdo con ello, las normativas de precios de transferencia relativas a impuestos que se han ido estableciendo en todo el mundo en las dos últimas décadas buscan asegurar, para los países que las han incorporado a sus regímenes legales, que su recaudación de impuestos sobre la renta sea la máxima posible dentro de un ámbito de reglas eminentemente técnicas y de aceptación global.

En ese sentido, el precio de transferencia establecido entre la empresa ecuatoriana y costarricense debe adaptarse a las normas establecidas a nivel mundial para la realización de transacciones bajo esta modalidad, lo cual permitirá ubicar al producto con precios bajos sin caer en prácticas desleales como lo es el dumping.

La aplicación de la estrategia de liderazgo en costos estará determinada con las siguientes variables:

- Costo de las materias primas y materiales.

- ✓ Disminución de los precios de adquisición de las materias primas importadas: la empresa, únicamente utiliza materia prima nacional, constituyéndose en una ventaja muy importante al momento de establecer los costos.
- Técnicas de producción.
 - ✓ Utilización más eficiente de materias primas: un correcto manejo de las herramientas y los procesos evitará el desperdicio de los insumos que se utilicen en la fabricación del producto final.
 - ✓ Menor residuo de procesos: esto va ligado a la responsabilidad social de la empresa que pretende minimizar el impacto ambiental de su actividad industrial; lo cual se vincula directamente con la utilización eficiente de las materias primas.
 - ✓ Aumento de la calidad de la producción: por medio de la aplicación de supervisión en la fabricación se logrará una calidad óptima, ya que antes de que el producto salga a la venta tendrá que atravesar por un proceso de “prueba”, lo cual garantizará la durabilidad y comodidad del producto.
- Diseño de productos.
 - ✓ Adecuación del diseño a patrones internacionales: de acuerdo a cada país los gustos en la vestimenta varían, razón por la cual el diseño de los zapatos tendrá que ir ligado a las preferencias del consumidor, según lo determine el perfil de cada uno.
- Efecto aprendizaje.

- ✓ Aumento de destrezas: la capacitación del personal se constituye en unos de los factores predominantes en el buen desempeño de la empresa. En ese sentido, es fundamental la preparación continua del talento humano de la empresa.
 - ✓ Capacidad innovadora: un personal bien capacitado posee todas las facultades para crear e innovar, por lo tanto, la gerencia deberá tomar en cuenta las opiniones de sus empleados al momento de sacar una nueva producción al mercado.
 - ✓ Organización empresarial: esto dependerá de los altos mandos pues con el aumento de sus destrezas se logrará una institución fortalecida, tanto con el talento humano como con los procesos que cada integrante dirija.
- Economías de escalas.
 - ✓ Economía de escala: consiste en el incremento de la producción con la finalidad de disminuir costos; a través de la potenciación de la producción aprovechando de esta manera los costos fijos.
 - ✓ Especialización: se requiere preparar a los empleados en áreas específicas de producción para que cada uno conozca a la perfección las actividades que desarrolla, de esta manera, se obtendrán mejores resultados y se evitarán errores.
 - ✓ Relación Costos fijos-Costos variables: esta relación permite determinar el punto de equilibrio, es decir, se podrá analizar a

partir de qué cantidad de ventas se empezará a generar utilidades.

Sin embargo, la empresa también podrá aplicar la estrategia de diferenciación con la cual aspira desarrollar productos que ofrezcan atributos únicos, mismos que, según su razonamiento, serán muy valorados por los clientes, a quienes les parecen mejores los productos ofrecidos por otras compañías, o suficientemente diferentes.

Esta estrategia responde a la necesidad que presentan los consumidores que siempre necesitan un “plus” para ajustarse a las tendencias de la moda, por lo mismo es necesario encontrar continuamente la manera de desarrollar productos con características únicas que, a su vez, induzcan a los compradores a preferir los zapatos de la empresa ambateña a otros que ofrece la competencia. La diferenciación estará, entonces, determinada por el establecimiento de los precios, la atención personalizada al cliente, los diseños y los modelos variados.

2.2.2.1 CADENA DE VALOR

La cadena de valor representa un marco claro que permitirá al gerente de la empresa “Marjorie” descomponer la idea general de “crear valor” en una serie de actividades diferentes que se desarrollan para lograr este fin. Así, al generar la cadena de valor, el gerente puede orientar, sus ideas e inversiones hacia las actividades que crean este valor y evitar las que no lo hacen, entre las cuales podemos identificar:

Actividades primarias:

- ✓ Logística interna de materias primas: para llevar a cabo esta operación los proveedores son los encargados de trasladar la materia prima hasta la empresa.
- ✓ Clasificación de los insumos: las personas que se encuentran en la bodega serán las encargadas de realizar esta actividad, lo que permitirá optimizar los procesos de producción, ya que se contará con un orden establecido de los materiales que intervienen en el mismo.
- ✓ Producción de calzado: constituye la actividad principal de la empresa, ya que aquí se juntan todos los esfuerzos de los empleados para obtener un producto final que reflejará el buen desempeño de la institución.
- ✓ Marketing: incluye imagen de la empresa, imagen de la marca, colores, publicidad y medios de difusión.
- ✓ Comercialización: específicamente se basa en las ventas, como se explicó en párrafos anteriores, la misma se realizará con el apoyo de un distribuidor oficial que a su vez lo ubicará en el resto del país.
- ✓ Servicios post venta: cada distribuidor estará obligado a prestar un servicio de reparación de calzado gratis, lo cual establecerá un ambiente de confianza para los compradores.

Actividades de apoyo:

- ✓ Capacitación del personal: se debe realizar una capacitación continua del personal ya que el factor humano es el principal componente dentro de la organización.

- ✓ Implementación de maquinaria especializada: es necesario contar con máquinas que otorguen al calzado acabados exclusivos que reflejen su calidad y buen manejo en los procesos de producción.
- ✓ Manejo correcto de jerarquías: es necesario que cada una de las personas que conforman la organización estén conscientes de sus funciones, ya que de esta manera se generará una retroalimentación desde los niveles altos hacia los de menor rango y viceversa.

Estas actividades se traducen en un margen de utilidad que es la diferencia entre los ingresos totales generados por las ventas y el costo total de las actividades que condujeron hacia estas.

El elemento final de una cadena de valor es la orientación, es decir, si una actividad en particular tiene lugar corriente arriba o corriente abajo. Corriente arriba se refiere a las actividades, como logística interna, investigación y desarrollo, y, fabricación, que reúnen y procesan los insumos que la empresa emplea para fabricar un producto. Corriente abajo se refiere a las actividades, como logística externa, marketing y servicio que se relacionan de manera más directa con el consumidor final.

Figura No. 7: Cadena de Valor



Elaborado por: Monserrath Proaño

2.3 ESTRATEGIAS PARA LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

Al hablar de una estrategia global, se hace referencia a un conjunto de actividades que se realizarán para que la empresa logre establecerse en el mercado internacional, además de mantener un correcto manejo del comercio exterior, es decir, constituye una estrategia completa.

2.3.1 ESTRATEGIA INTERNACIONAL

La empresa podrá adoptar una estrategia internacional cuando pretenda explotar las competencias centrales expandiéndose de forma oportuna en mercados extranjeros. El modelo internacional se basa en subsidiarias locales en cada país que administran los negocios de acuerdo con las instrucciones recibidas de la empresa matriz. Algunas de las subsidiarias tienen la libertad para adaptar los productos a las condiciones locales, así como para establecer algunas operaciones de ensamblaje o programas de promoción. Sin embargo, el control final está en manos de directivos de las oficinas centrales que creen conocer mejor la base y posible extensión de las competencias centrales de la empresa.

Existen diferencias importantes en los patrones de la competencia internacional entre las industrias. En un extremo, se puede denominar multidoméstica o multinacional porque se la efectúa dentro de un país. En el otro extremo se halla la competencia global, en la cual los precios y las condiciones competitivas se relacionan con firmeza a través de los mercados de los países y el término mercado internacional o global adquiere su significado real.

2.3.2 ESTRATEGIA MULTIDOMÉSTICA O MULTINACIONAL

La estrategia multidoméstica o multinacional permite a cada una de las operaciones en otros países actuar con relativa independencia. Las

subsidiarias de la empresa tienen facultades en sus respectivos mercados locales para diseñar, fabricar y comercializar productos que responden directamente a las preferencias de los clientes locales.

Las empresas que aplican una estrategia multidoméstica diseñan una cadena de valor que permite a las operaciones de cada país discrecionalidad para responder al entorno local cultural, jurídico, político y económico.

Sin embargo, la aplicación de ésta da lugar a la duplicación de actividades de administración, diseño, producción y marketing, lo cual obliga a la subsidiaria obtener autonomía y deslindarse poco a poco a las políticas de la oficina central.

La fuerza de una estrategia multinacional es que se adapta a las circunstancias del país anfitrión, por lo tanto, se considera esencial cuando existen diferencias importantes en las necesidades de los clientes y en sus hábitos de compra, cuando los compradores de un país insisten en productos especiales o altamente adaptados, cuando la demanda existe en pocos mercados nacionales, cuando los gobiernos anfitriones aprueban regulaciones que requieren que los productos que se venden a nivel local cumplan con estrictas especificaciones de fabricación o normas de rendimiento, y cuando las restricciones comerciales de los gobiernos anfitriones son tan variadas y complicadas que impiden la aplicación de un enfoque hacia los mercados que sea uniforme y coordinado a nivel mundial.

2.3.3 ESTRATEGIA GLOBAL

Mediante una estrategia global la empresa decide maximizar la integración. Esta decisión lleva a la empresa a fabricar y comercializar un producto estandarizado. La estrategia global obliga a las empresas a

pensar en función de crear productos para el mercado mundial, fabricarlos a gran escala en unas cuantas plantas muy eficientes y comercializarlos a través de canales de distribución focalizados.

Las empresas que adoptan la estrategia global ven el mundo como un solo mercado y suponen que no existen diferencias entre países con respecto a los gustos y preferencias de los consumidores, o si las hay, que los consumidores sacrificarán dichos gustos y preferencias si se les brinda la oportunidad de comprar un producto de relativamente más alta calidad a un precio menor.

Análisis

De ser el caso, la empresa aplicará la estrategia multinacional de la siguiente manera:

- ✓ Creando modelos de zapatos adecuados para el clima de Costa Rica, adaptando sus características, los más opcionados serán los zapatos abiertos como sandalias.
- ✓ Estableciendo contactos en los países donde estará el mercado objetivo, con la finalidad de que se establezcan como distribuidores oficiales de la marca de calzado “Marjorie”.
- ✓ Las estrategias de venta que se realizarán especialmente mediante el internet serán de acuerdo a la cultura de Costa Rica, por ejemplo los precios se ubicarán en Colones, que es la moneda que circula en Costa Rica, y así se realizará en cada país al cual se vaya extendiendo el producto.

Asimismo, de ser el caso, se establecerá la estrategia global con las siguientes características:

- ✓ Se posicionará la línea de productos que ofrece la empresa sin tomar en cuenta los gustos de los consumidores, únicamente realizando variaciones de modelos y colores.
- ✓ La coordinación a nivel mundial será primordial, pues es más importante colocar el producto en el mayor número de mercados, sin detenerse a estudiar profundamente las adaptaciones del producto por país.
- ✓ Se establecerán responsabilidades generales coordinadas en Ecuador con la finalidad de establecerlas en las sucursales que se posicionen a nivel mundial.

La aplicación de una de las estrategias se desarrollará en base a las necesidades de la empresa y los lineamientos de la misma, se establecerán en base a las condiciones del país meta, sin embargo se mencionan los factores determinantes que se deben tomar en cuenta el momento de la aplicación

Tabla No. 30: Factores para la aplicación de las estrategias

Factores para la aplicación de las Estrategias		
	Estrategia multinacional	Estrategia global
Estrategia empresarial	Adaptar estrategias para que se ajusten las circunstancias de cada país anfitrión; muy poca o ninguna coordinación de estrategia a través de los países	La misma estrategia básica en todo el mundo; pequeñas variaciones país por país cuando sean esenciales.
Estrategia de la línea de productos	Adaptada a las necesidades locales	Principalmente productos estandarizados que se venden en todo el mundo.
Estrategia de producción	Plantas diseminadas en muchos países anfitriones.	Plantas localizadas donde pueda lograrse la máxima ventaja competitiva
Fuente de: Abastecimiento y componentes.	Preferencia por tener a los proveedores en el país anfitrión requiera que existan fuentes locales.	Proveedores atractivos de cualquier lugar del mundo.
Mercadotecnia y distribución	Adaptadas a las prácticas y la cultura de cada país anfitrión	Mucha mayor coordinación a nivel mundial; ligera adaptación a las situaciones del país anfitrión en caso de ser necesario.
Organización de la compañía	Formar compañías subsidiarias para manejar las operaciones en cada país anfitrión; cada subsidiaria funciona de manera más o menos autónoma para ajustarse a las condiciones del país anfitrión.	Todas las decisiones estratégicas importantes están estrechamente coordinadas en las oficinas centrales; se usa una estructura global de la organización para unificar las operaciones en cada país.

Elaborado por: Monserrath Proaño

La empresa “Marjorie” primeramente pretende ingresar al mercado meta, en este caso Costa Rica, con la introducción y posicionamiento del producto, adaptándose a las necesidades de los consumidores, es decir las operaciones netamente se basarán en la exportación del producto para su comercialización en el mercado costarricense.

Una vez, que se alcance el posicionamiento del producto se podrá utilizar una estrategia para establecer una subsidiaria en el país meta para que por medio de esa experiencia se ubiquen puntos de fabricación en otros países, tomando en cuenta aquellos que se han tomado como punto de referencia que son: Colombia, Estados Unidos, Chile, Uruguay, Francia, España

Con el objetivo de ofrecer un producto que se adapte a las necesidades del consumidor se pueden establecer los primeros lineamientos para denotar que la estrategia que se podrá aplicar será la mult-doméstica debido a que el calzado debe ser un producto muy versátil, es decir, debe adaptarse a las distintos factores que marcan a cada país principalmente en las tendencias de la moda.

En este sentido, se buscará establecer políticas de cambio dependiendo el país sin descuidar la organización y administración de la central ubicada en Ambato-Ecuador.

CAPÍTULO 3

ESTRATEGIAS DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN

3.1 ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN

Debido a que la empresa es pequeña los recursos para implementar un programa de exportación es un factor influyente puesto que, se debe buscar financiamiento externo para que el mismo resulte exitoso.

Adicional de los recursos económicos requeridos para el aumento de la producción que satisface la demanda internacional, se deben tomar en cuenta los procesos administrativos que se tienen que realizar para desarrollar y dirigir operaciones a nivel internacional.

Cabe recalcar, que en el mercado exterior se presentan oportunidades y amenazas las cuales se pueden aprovechar o evitar respectivamente, para lo cual es importante considerar lo siguiente:

- Conocer bien la línea de productos que se van a exportar de acuerdo a las necesidades del consumidor.
- Preparar la mercadería para el mercado.
- Aprender sobre la competencia en el mercado extranjero y el potencial de venta de sus productos.
- Impulsar la imagen de la marca.
- Determinar los mejores medios para transportar los productos

Las ventajas de exportar son múltiples, entre las cuales se pueden mencionar:

- Potencial de mayor rentabilidad: por varias razones, las empresas pueden vender sus productos con un mayor margen de utilidad en el extranjero que en el mercado interno y este fenómeno se puede generar por las medidas gubernamentales en el país de origen y en el extranjero, como las diferencias en los impuestos que gravan las utilidades o la regulación de los precios.
- Mayor volumen de ventas: la demanda crece, por lo tanto las ventas también evolucionan.
- Posicionamiento más fuerte frente a proveedores: el incremento de volumen de compras de materia prima permite una mejor negociación de precios, condiciones de pago y tiempo de entrega.
- Mayor eficiencia operativa: implementación de técnicas de optimización en el uso de recursos operativos.
- Acceso a nuevos mercados y beneficios: el hecho de exportar abre a la empresa las puertas a mercados de provisión en el exterior que pueden ofrecerles mejores condiciones de precio, pago y/o calidad.

Sin embargo, las dificultades para las exportaciones se presentan en todos los aspectos, para lo cual la empresa Marjorie contará con un equipo capacitado que pueda tomar en cuenta todos los detalles para poder adaptar su sistema a aquellos factores que constituyen una traba al

momento de exportar, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes:

- Demanda de los clientes: previo a la exportación se debe considerar el volumen de producción frente a la demanda, con la finalidad de lograr una correcta coordinación entre la empresa y los clientes.
- Tecnología de las comunicaciones: es importante prever posibles fallas en la comunicación para lo cual se necesita siempre tener varias alternativas como uso del internet, llamadas telefónicas e incluso transferencia de información por medio de dispositivos móviles.
- Falta de asesoría: es necesario contar con asesoría calificada para desarrollar un plan que guíe la expansión de las exportaciones.
- Selección de los agentes o distribuidores en el extranjero: para este caso se ha establecido contar con un distribuidor oficial que conoce el mercado y por lo tanto, puede hacer efectiva la exportación.
- Clasificación arancelaria incorrecta: para evitar este error se contará con la asesoría de un Ingeniero en Comercio Exterior.

3.1.1 DIVERSIFICACIÓN

Exportar permitirá a la empresa diversificar su actividad y con ello desarrollar la capacidad para hacer frente a los cambios en el mercado nacional. Como el crecimiento económico no es igual en todos los mercados, la diversificación de las exportaciones permite aprovechar el intenso crecimiento en un mercado para compensar el crecimiento débil de otro.

“El motivo por el que las compañías se diversifican es la búsqueda de sinergias o una reducción del riesgo global de la empresa” (estrategias de diversificación, extraído de wikipedia, 10 de diciembre de 2012).

La aplicación de una estrategia de diversificación en la empresa de calzado tendrá una naturaleza vertical, ya que de esta manera se mejorará la eficiencia integrando bajo una misma estructura organizacional procesos que se complementen esto genera como resultado la reducción de los costos de la transacción. Este cambio se dará, porque actualmente los procesos son desorganizados, lo que ha impedido que la empresa se expanda a los mercados externos.

En este sentido, se propone que la empresa utilice decisiones de ubicación por medio de las cuales se desplazará rápidamente a muchos mercados extranjeros, incrementando gradualmente sus compromisos en cada uno de ellos. Por ejemplo, si al iniciar la inserción del calzado en los mercados internacionales se utilizaron los servicios de un intermediario y se logró ubicar al producto, utilizando la estrategia de diversificación se aplicarán los mismos conocimientos y experiencias adquiridas en el proceso inicial pero esta vez sin la ayuda de personas externas sino que, una vez capacitados, se podrán involucrar los empleados de la empresa.

La estrategia de diversificación será aplicada una vez que se haya posicionado el producto en un primer mercado objetivo que es Costa

Rica, a partir de esta experiencia el producto deberá ser colocado en la mayoría de mercados que presentan apertura comercial, tales como: España, Estados Unidos, Chile, Colombia, Francia, Panamá y Uruguay.

3.2 DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN

Una estrategia exitosa de exportación debe evaluar cada elemento de la cadena de transacciones.

Se ha evaluado el potencial de exportación de la empresa examinando sus oportunidades y recursos, mediante la cual se ha determinado que existen varios mercados importantes a los cuales se pueden dirigir los esfuerzos para posicionar el calzado, de los cuales el más ocionado, después de realizar un estudio comparativo-cualitativo resultó ser Costa Rica. En este sentido, la producción se irá desarrollando de acuerdo a la demanda del mercado seleccionado.

Dentro del proceso del diseño de la estrategia de exportación se ha considerado primordial la asesoría técnica, para lo cual se ha tomado en

consideración los servicios que otorga PROECUADOR  PRO ECUADOR, institución que promueve la oferta exportable de bienes y servicios del Ecuador mediante diferentes servicios como:

- Guía de inteligencia comercial: que tiene como objetivo mantener al exportador lo suficientemente informado, a fin de orientarlo en su labor de ingresar a mercados externos, desde el análisis de productos y mercados, diseño de estrategias, informar sobre acuerdos comerciales del país, asesoría sobre logística internacional y datos estadísticos.

Por lo tanto, es una herramienta clave para iniciar el proceso de exportación de la empresa ya que permitirá tener una visión más

amplia del mercado al cual queremos ingresar y se podrá conocer los principales lineamientos para desarrollo de las operaciones internacionales.

- Oferta Exportable: PROECUADOR ha establecido 17 sectores prioritarios para extender la oferta exportable entre los cuales se encuentran los que se detallan en la Tabla No. 31, lo cual ofrece una ventaja para la empresa pues dentro de estos sectores está *confecciones y textiles/cuero y calzado*.

Los técnicos de PROECUADOR se encargan de abrir el camino y facilitar su tracking de negocios al exportador.

Esto lo logran por medio de contactos con entidades gubernamentales, privadas, estableciendo ruedas de negocios entre el exportador y empresarios internacionales y por supuesto la participación en ferias y eventos.

Tabla No. 31: Sectores prioritarios PROECUADOR

Sectores prioritarios PROECUADOR	
Lugar	Sector
1	Turismo
2	Alimentos procesados
3	Pesca y acuicultura
4	Banano
5	Café
6	Cacao y sus derivados
7	Flores
8	Frutas frescas no tradicionales y vegetales
9	Confecciones y textiles/cuero y calzado
10	Productos farmacéuticos
11	Artesanías
12	Madera
13	Tecnología
14	Metalmecánica y automotriz
15	Plásticos y caucho sintético
16	Servicios de construcción, transporte y logística
17	Energías renovables y servicios ambientales.

Fuente: PROECUADOR

Elaborado por: Monserrath Proaño

- Oficinas Comerciales: las oficinas comerciales con las que cuenta PROECUADOR tienen el objetivo de promocionar todos los productos que puede ofrecer Ecuador, en este sentido la empresa contará con un respaldo extra para promocionar el calzado antes de exportarlo a los distintos mercados que se pretende llegar en un futuro, una vez posicionados en el mercado meta que es Costa Rica. Mediante la

figura No. 8 podemos identificar donde se encuentran ubicadas estas oficinas comerciales.

Figura No. 8: Red de oficinas comerciales en el mundo PROECUADOR



Fuente: PROECUADOR

Elaborado por: PROECUADOR

El apoyo técnico que brinda esta institución del estado genera un impacto en las pequeñas y medianas empresas, incentivándolas a introducir su producto en mercados extranjeros.

Para una empresa pequeña como lo es “Marjorie” los procesos de exportación y la generación de negocios internacionales representan grandes esfuerzos que ocupan la mayoría de recursos y esto puede constituir una deserción de la empresa en el comercio exterior. Por esta razón el Ministerio de Industrias y Productividad conjuntamente con



PRO ECUADOR



PRO ECUADOR y ONUDI , cuentan con el programa de consorcios de exportación con el objetivo de generar la facilitación de la exportación.

Según lo indica el Ministerio de Industrias y Productividad –MIPRO-



, un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas que se unen con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas. Los miembros de un consorcio comprenden que esa cooperación debe predominar con respecto a la competencia a fin de tener acceso a mercados clave y a la tecnología más reciente.

El desarrollo de un consorcio de exportación del calzado ambateño se planteará a raíz de la experiencia de la empresa “Marjorie” en el extranjero porque una vez que alcance el posicionamiento adecuado y la estrategia de diversificación permita extender el producto a más países, se requerirá de mayores volúmenes de producción y es aquí donde encaja perfectamente el modelo de consorcio de exportación de ventas, puesto que la asociación de distintas empresas manufactureras de zapatos, viabiliza la unificación de esfuerzos para brindar a los distintos mercados un producto de calidad con marca ecuatoriana, facilitando el acceso a los mercados extranjeros. Además se creará la sostenibilidad en tres dimensiones: la económica (generación de rentabilidad, se mantiene la inversión), la social (creación de fuentes trabajo), la ambiental (manejo de una economía verde).

De esta manera se irá desarrollando la estrategia de exportación, ya que como fase principal estará el proceso de exportación con las respectivas actividades de promoción y ubicación, y posterior al posicionamiento alcanzado se podrá plantear a otras empresas manufactureras la

posibilidad de establecer el consorcio que constituye una gran oportunidad para los pequeños productores que desean ganar mercado en el extranjero.

La figura de consorcio más recomendable para desarrollar, es la del consorcio de promoción que tiene como objetivo potenciar la imagen individual bajo la marca colectiva del consorcio (Anexo 4).

3.2.1 PROCESO DE EXPORTACIÓN

Una vez determinado el mercado al cual se va a dirigir el producto, la empresa tendrá que satisfacer la demanda, para lo cual es necesario agilizar la producción para comenzar el proceso de comercialización. Es importante tomar en cuenta los pasos que se debe seguir para que el producto salga del país en cumplimiento de las leyes ecuatorianas en materia de Comercio Exterior.

Es importante que la empresa cuente con la información completa sobre el proceso que se debe seguir en la Aduana del Ecuador en temas de exportación y de esta manera se evitarán retrasos en la entrega del producto a los compradores.

En primer lugar se deberá realizar el registro como operador de comercio exterior en el sistema denominado ECUAPASS, el cual es el sistema aduanero ecuatoriano que permite a los Operadores de Comercio Exterior realizar todas sus operaciones aduaneras de importación y exportación.

Los principales objetivos que tiene el ECUAPASS son los siguientes:

- Transparentar las operaciones aduaneras.
- Minimizar el uso de papel.
- Asegurar el control aduanero y facilitar el comercio.

- Establecer el sistema de operaciones aduaneras basado en el modelo del sistema de despacho electrónico coreano (UNI-PASS).
- Establecer la Ventanilla Única de Comercio Exterior.

Para realizar el registro de la empresa como Operador de Comercio Exterior (OCE), se requiere obtener un toquen, que es un dispositivo parecido a un pen drive, el cual contiene la firma electrónica del representante legal de la empresa.

El toquen se lo debe solicitar al Banco Central del Ecuador mediante su página web para lo cual se debe llenar un formulario electrónico (Anexo 5) que se encuentra en el link “registro de empresas” el costo es de \$59 dólares más IVA, es decir tiene un precio final de \$66,08 dólares y el tiempo de entrega es de 8 días. Otra institución en la cual se puede obtener de este dispositivo electrónico es la empresa Security Data y tiene un valor de \$69 dólares más IVA, es decir tiene un precio final de \$77,28 dólares, el tiempo de entrega del mismo es de 24 horas.

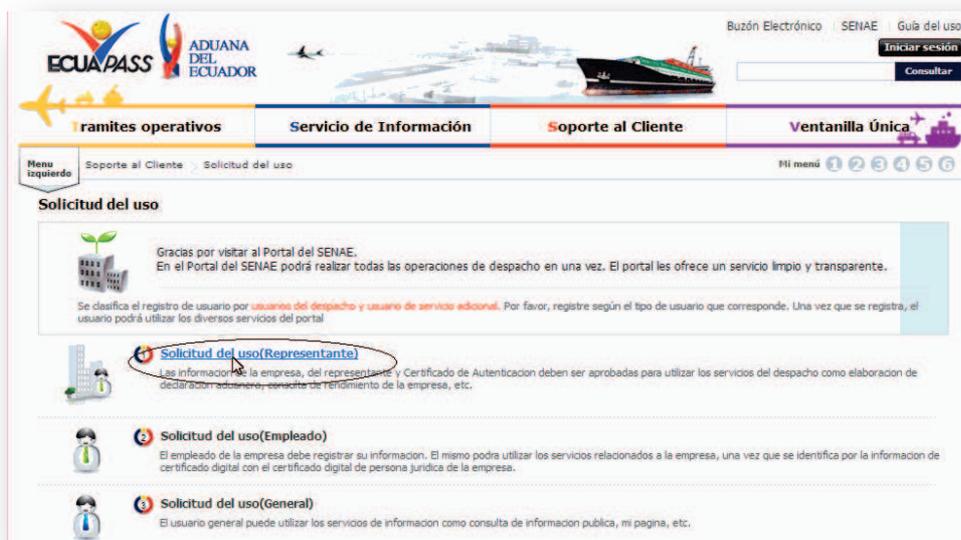
Una vez que obtenemos el toquen mediante el registro realizado en la página web del Banco Central de Ecuador, procedemos a la instalación del módulo de seguridad ECUAPASS como lo establece el boletín 043 publicado por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

Para el registro como Operador de Comercio Exterior se debe seguir el siguiente procedimiento:

1. Una vez instalado el sistema ingresamos en el mismo y seleccionamos la opción “solicitud de uso”



2. Simultáneamente se despliega la ventana que se presenta a continuación, en la cual se debe seleccionar la opción solicitud de uso (representante), que es el link que permitirá registrar al representante legal de la empresa, previamente inscrito en el Banco Central.



3. Completar el formulario electrónico con todos los datos solicitados: RUC de la empresa, razón social, dirección, teléfono, ID usuario, documento de Identificación, nombre del usuario, contraseña, preguntas y respuestas clave (en caso de que se olvide la contraseña),

Información de empresa

* RUC empresa	0912816253001	Consultar
Razón Social	VILLAVICENCIO DI LUCA ALFREDO RICARDO	
Dirección de empresa		
Teléfono empresa	042480640	

Información de representante

* ID.usuario		Comprobar disponibilidad
* Doc. Identificación	CEDULA DE IDENTIDAD	Comprobar disponibilidad
* Nombre Usuario		
* Contraseña		* Confirmación de Contraseña
* Preguntas de Clave1	¿Mes que te casaste?	* Respuesta de Clave1
* Preguntas de Clave2	¿Iglesia donde se casó?	* Respuesta de Clave2
* Preguntas de Clave3	¿Nombre de su ciudad prefenda?	* Respuesta de Clave3
* Dirección		
* Teléfono1		Teléfono2
Celular	Claro	Fax
* Correo Electrónico		

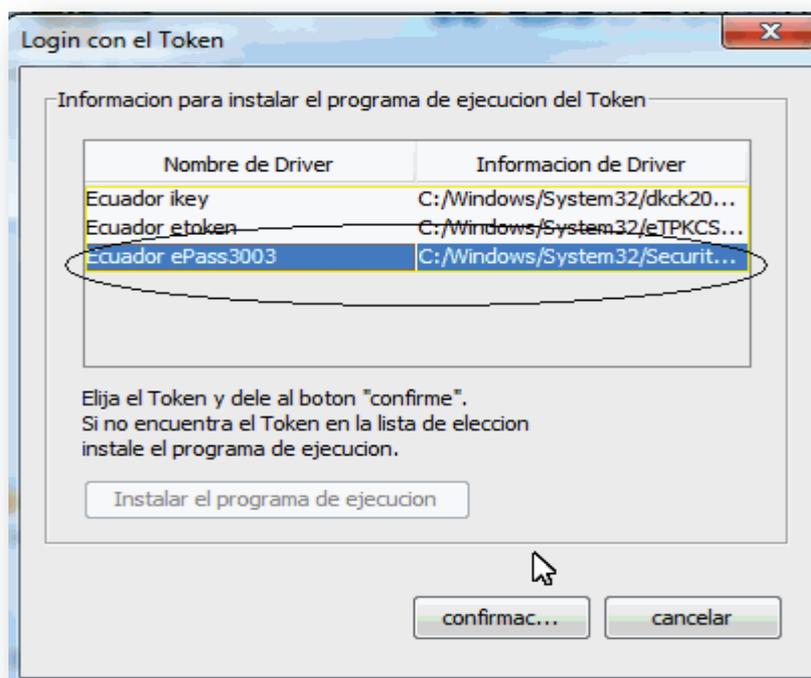
4. En el recuadro denominado tipo de OCEs se escoge la opción IMP/EXPORTADOR y agregar. Estas actividades varían depende la función que vaya a desempeñar el Operador de Comercio Exterior, que para el caso de la empresa es la exportación

* Correo Electrónico	CORREOELECTRONICO@DOMINIO.COM		
* Confirmación de correo electrónico	CORREOELECTRONICO@DOMINIO.COM	Comprobar disponibilidad	
Posición	REPRESENTANTES	SENAE Correo Electrónico	REPRESENTANTE@CORREO.ADUANA.GOB.EC
* Recibir correo Electrónico	<input checked="" type="radio"/> Recibir <input type="radio"/> No recibir	Recibir mensaje SMS	<input checked="" type="radio"/> Recibir <input type="radio"/> No recibir
Tipo de OCEs	IMP/EXPORTADOR	Agregar	Eliminar
No	Código de OCEs	En el informe se clasifican	Solicitar nuevo código
			Fecha de inicio
			Fecha de final
* Identificación única de certificado digital <input type="text"/> <input type="button" value="Buscar"/>			
<input type="checkbox"/>	Nombre del archivo	Tamaño de archivo	Adjuntar archivo
<input type="checkbox"/>		KByte	<input type="button" value="Cargar"/> <input type="button" value="Descargar"/>

- Una vez cumplimentados todos los campos de los datos de la empresa, se posiciona el cursor en el recuadro denominado identificación única de certificado digital y se hace clic en buscar.

* Identificación única de certificado digital	<input type="text"/>	<input type="button" value="Buscar"/>
<input type="checkbox"/>	Nombre del archivo	Tamaño de archivo
<input type="checkbox"/>		KByte
		Adjuntar archivo
		<input type="button" value="Cargar"/> <input type="button" value="Descargar"/>

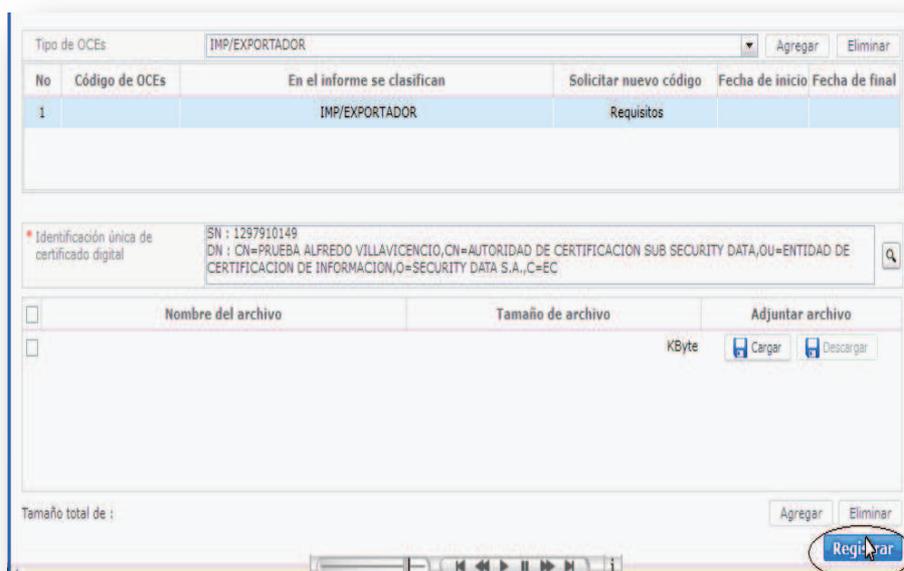
- Al realizar la búsqueda, se despliega una nueva ventana en la cual se debe seleccionar la opción Toquen, la misma que no envía a la siguiente página digital en la cual se localiza el nombre con el cual se registró el toquen al momento de la instalación.



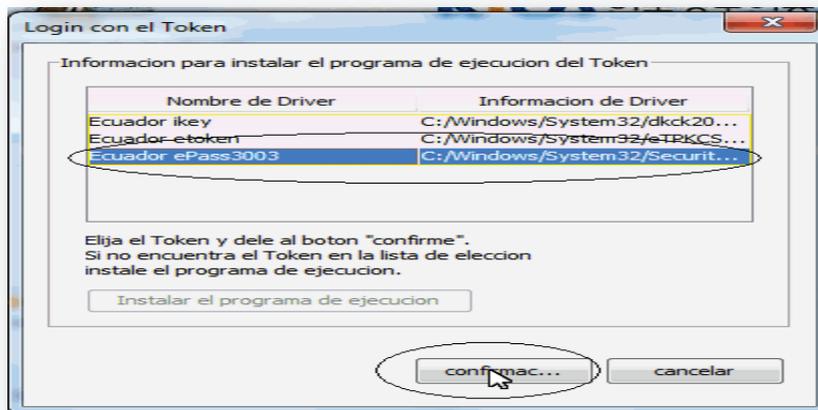
7. Al confirmar que el nombre seleccionado es el mismo con el cual se realizó el registro, se despliega una ventana en la cual se insertará la clave del token.



- Al realizar el proceso de confirmación, en la ventana de registro aparece el número de certificado de uso del toquen dentro del recuadro "identificación única de certificado digital", lo cual habilita la opción registrar.



- Al dar clic sobre la opción registrar el sistema solicita reconfirmación del usuario y contraseña del toquen



10. Una vez realizado este proceso el sistema emite el mensaje “registro completo”. Finalmente, se hace clic en aceptar.



Una vez que se haya realizado el registro como OCE, la empresa estará habilitada para realizar transacciones de Comercio Exterior.

Para el caso de la exportación se inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el nuevo sistema aduanero impuesto por el gobierno, la misma que podrá ser acompañada de una factura o proforma y documentación con la que se cuente previo al embarque, esta declaración crea un vínculo legal y obligaciones a cumplir con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante.

Los datos que se consignarán en la DAE son:

- Del exportador o declarante
- Descripción de mercancía por ítem de factura
- Datos del consignante
- Destino de la carga
- Cantidades
- Peso; y demás datos relativos a la mercancía.

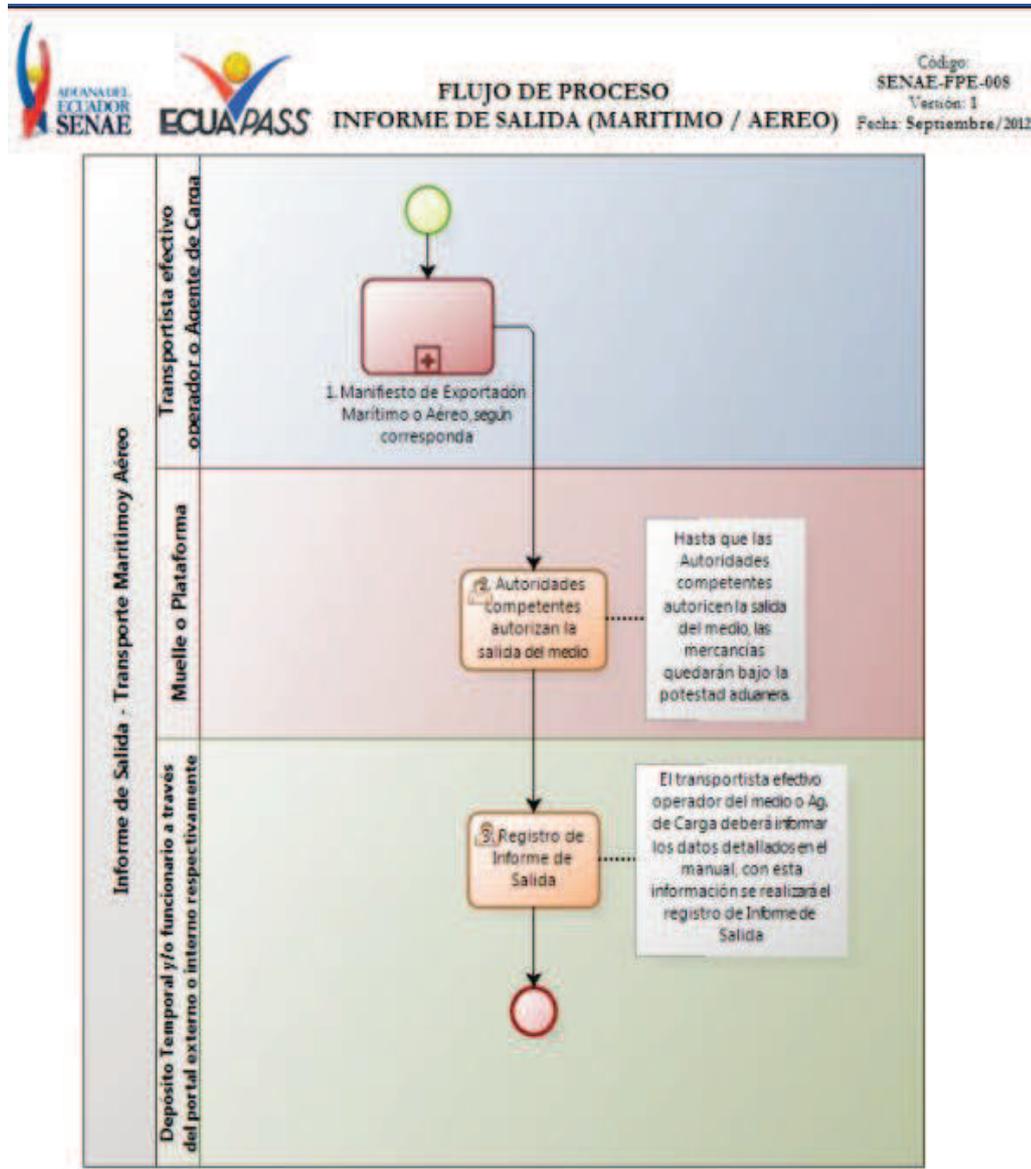
3.2.2 DOCUMENTOS PARA LA EXPORTACIÓN:

Los documentos básicos requeridos para que la empresa pueda realizar una exportación exitosa son los siguientes:

- Factura proforma
- Factura Comercial
- Manifiesto de exportación marítimo o aéreo según corresponda
- Certificado de Origen
- Declaración Aduanera de Exportación

En la figura No. 9, se puede observar el proceso de salida de las mercancías para el proceso de exportación una vez que se haya realizado el registro como OCE y se hayan presentado todos los documentos exigidos por ley.

Figura No. 9: Flujo de proceso-Informe de salida



Fuente: Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador

Elaborado por: Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador

CIERRE DE LA EXPORTACIÓN

Una vez que la mercadería ha llegado a su destino final, la aerolínea emite una guía definitiva; en caso de existir una variación en el flete o variación en la mercadería enviada se procederá con la corrección de los datos para realizar el envío definitivo al SENA E para que realicen el cierre de la exportación.

VENTANILLA ÚNICA ECUATORIANA (VUE)

Es una herramienta electrónica por medio de la cual todo usuario de los servicios aduaneros y, en general, todos los operadores de comercio exterior, presentaran los requisitos, tramites y documentos necesarios para la realización de operaciones de comercio exterior.

“La base legal de la ventanilla única ecuatoriana para el comercio exterior es el decreto ejecutivo no. 285 suscrito el 18 de marzo de 2010 y el decreto ejecutivo 953 del 30 de noviembre de 2011.” Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador, extraído de la página www.aduana.gob.ec

Las principales entidades del estado que estarán en la ventanilla única ecuatoriana son las siguientes:

- Ministerio de Coordinación de la Producción, empleo y competitividad (MCPEC)
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (SENAE)
- Ministerio de agricultura, ganadería, acuicultura y pesca (MAGAP) con sus entidades adscritas como la agencia ecuatoriana de aseguramiento de la calidad del agro (Agrocalidad) y el instituto nacional de pesca (INP)

- Ministerio de salud pública e instituto nacional de higiene y medicina tropical "Leopoldo Izquieta Pérez" (INH)
- Ministerio de industrias y productividad (MIPRO), organismo de acreditación ecuatoriano (OAE) e instituto ecuatoriano de normalización (INEN)
- Banco Central del Ecuador (BCE)
- Ministerio de gobierno, la dirección nacional de antinarcóticos, y la dirección nacional de migración de la policía nacional.

También serán parte de la ventanilla única ecuatoriana para el comercio exterior los trámites de permiso de importación de productos regulados por el consejo nacional de sustancias, estupefacientes y psicotrópicas, por la comisión ecuatoriana de energía atómica, el ministerio de turismo y toda otra entidad de la administración pública central e institucional que tenga relación con el comercio exterior.

3.2.3 MÉTODOS DE VENTA:

Existen varias formas por medio de las cuales la empresa podrá realizar su venta, tomando en cuenta que se deberá elegir el mejor camino que viabilice el buen desenvolvimiento en los negocios internacionales, es importante tener en cuenta los diferentes panoramas que se presentan en este mundo globalizado, para lograr introducir de manera exitosa el producto en el mercado extranjero.

3.2.3.1 VENTA INDIRECTA:

La venta indirecta consiste en que el exportador entrega el producto a un intermediario independiente en el país de origen para que esta persona

se encargue de comercializar la mercancía en el mercado extranjero, con este método todas las responsabilidades de resolver complicaciones creadas por las ventas de exportación se transfieren al intermediario.

Este constituye el procedimiento más simple para realizar una exportación pues la empresa productora, se limita a vender su producto en el país de origen y se deslinda de otro tipo de responsabilidades.

3.2.3.2 VENTA DIRECTA POR MEDIO DE DISTRIBUIDORES:

Este método es una opción para exportadores ambiciosos ya que les permite desarrollar capacidad de marketing internacional e inclusive pueden tener personal propio de ventas que supervise las actividades y acciones de los distribuidores extranjeros.

Un distribuidor en un país extranjero es un comerciante que compra los productos al fabricante y los vende con una ganancia. Para la aplicación de este método es importante tomar en cuenta algunos aspectos para evaluar a los posibles distribuidores:

- El tamaño y las capacidades de su equipo de ventas: el primer factor es importante ya que dependiendo del mismo se podría determinar en cuanto tiempo se venderá el producto, de igual manera las capacidades influyen en el proceso de comercialización y su agilidad.
- Su historial de ventas: este dato, mostrará el panorama de la eficiencia y eficacia con las cuales se maneja la empresa, lo que será una garantía al momento de elegir el distribuidor.
- Instalaciones: especialmente se analizará la capacidad de la bodega en donde se almacenará la mercadería mientras se realiza la entrega a los comercializadores.

- Perfil de clientes: es importante conocer el perfil de los clientes que maneja la empresa, lo que contribuirá a modificar el producto según las exigencias de éstos.

3.2.3.3 VENTA DIRECTA A MINORISTAS Y USUARIOS EXTRANJEROS:

Esta tendencia otorga a los exportadores existentes mayor cobertura y a los exportadores globales natos, acceso inmediato a un mercado amplio. Una buena manera de generar estas ventas es imprimiendo catálogos o asistiendo a ferias comerciales.

3.2.3.4 VENTA DIRECTA POR INTERNET:

El comercio electrónico es un medio importante por el cual las empresas pequeñas y grandes realizan intercambios comerciales a nivel internacional, es especialmente importante para las pequeñas y medianas empresas que no pueden costear el establecimiento de una red de ventas internacional. Algunas de las ventajas al utilizar el comercio electrónico son:

- ✓ Facilidad para iniciar un negocio: por ser el internet una manera rápida para comunicarse, se puede comercializar de una manera efectiva los productos que se desee desde un extremo del mundo a otro.
- ✓ Entrega de información más rápida y barata: la difusión de promociones y campañas de venta se las puede realizar en cuestión de segundos y a menor costo.
- ✓ Mejora la atención al cliente: a través de la utilización del internet se pueden solventar dudas de los clientes inmediatamente; así también se puede dar asesoramiento sobre

estilos y colores; esto permitirá otorgar una atención personalizada.

- ✓ Apoya el intercambio electrónico de datos con los proveedores y los clientes: el enviar y recibir datos de una manera rápida ayuda en la optimización de los procesos de comercialización.

La estrategia de venta que se aplicará en la empresa dependerá del grado de organización que posea la misma en temas logísticos y administrativos para llevar a cabo el proceso de exportación.

3.2.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN:

Una vez que la empresa empiece a aplicar la estrategia de exportación la cadena logística deberá variar e intervendrán nuevos actores quienes serán los encargados de trasladar el producto hasta el lugar de embarque.

Debido a la distancia entre un país y otro se debe considerar que la venta no será directa al consumidor final, por lo tanto, la venta se realizará a un distribuidor oficial que canalice el producto hacia los comercializadores, quienes a su vez, harán llegar al consumidor final.

Sin embargo, la venta no terminará cuando el producto llegue a las manos del consumidor final sino que la empresa tendrá un taller de servicio postventa para reparación de calzado y para poder solventar cualquier otro tipo de inconveniente que surja con el producto.

3.2.5 PRECIO:

La empresa tiene establecidos sus precios a nivel nacional sin embargo al momento de posicionar el producto en el extranjero, es necesario tomar

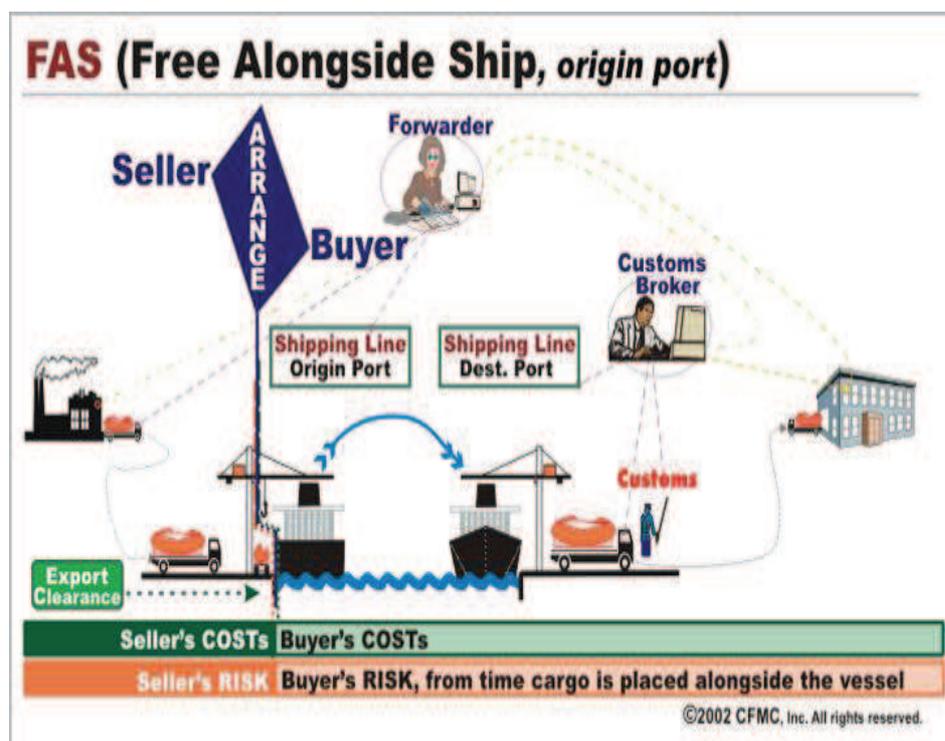
en cuenta otros factores que incrementarán el valor del producto, pese a esto se debe tomar en cuenta que como estrategia para ingresar al mercado se deberá establecer un precio que sea competitivo y atractivo para los compradores.

Sin embargo, este es un factor que dependerá de los distribuidores en cada país, pues considerarán el precio de venta al público de acuerdo a los valores que implique el pago de transporte, seguro e impuestos con relación a las regulaciones que cada estado implementa en sus aduanas. En este caso se transferirán la mayoría de responsabilidades al comprador pues la negociación se realizará por medio del incoterm Franco al Costado del Buque (FAS) representado en la figura No. 10, el cual tiene las siguientes características:

- ✓ El vendedor debe realizar el trámite para la exportación de la mercancía, así como asumir los costos de la misma.
- ✓ El vendedor no tiene ninguna obligación con el comprador de formalizar el contrato de transporte, sin embargo, si así lo solicita el comprador, el vendedor deberá contratar el transporte pero a riesgos y expensas del comprador.
- ✓ El vendedor no tiene ninguna obligación ante el comprador de formalizar el contrato de seguro, sin embargo si el comprador va a contratar el mismo, el vendedor debe brindar la información necesaria para que se lleve a cabo.
- ✓ El vendedor debe asumir los costos del embalaje, esto incluye también en el caso de que el comprador requiera de un embalaje en específico siempre y cuando esté dentro del plazo del contrato de compraventa.

- ✓ El comprador deberá asumir los costos en el caso de que el buque designado por él no llega a tiempo, o no puede hacerse cargo de la mercancía, siempre y cuando la mercancía se haya declarado como mercancía objeto del contrato. El comprador deberá comunicar al vendedor el nombre del buque, el punto de carga, y cuando sea necesario el momento de entrega escogido dentro del plazo acordado.

Figura No. 10: INCOTERM-Free Alongside Ship (FAS)



Fuente: Alba Wheels Up International Inc.

3.3 ESTRATEGIA DE IMPORTACIÓN

Una estrategia de importación en el caso de la empresa “Marjorie” será un contingente para que, en caso de requerir la importación de insumos la empresa se encuentre preparada con el conocimiento necesario para la realización de las distintas operaciones que se requiere en el desarrollo de la misma.

En este sentido, se está respondiendo a uno de los objetivos de este gobierno que a través de la restricción a la importación de ciertos productos protege la industria y la producción nacional.

Sin embargo la posibilidad de importar nunca se descarta en las empresas ya que la innovación en los productos se vincula directamente a la tecnología y la mayoría de las empresas se ven obligadas a importar por las siguientes razones:

- Compran bienes o servicios a precios más bajos con proveedores extranjeros.
- Los bienes y servicios son de mejor calidad que los bienes parecidos que se producen localmente.
- Los bienes o servicios necesarios para sus procesos de producción no se consiguen con empresas locales.

3.3.1 ESPECIALIZACIÓN DE LA MANO DE OBRA:

La especialización de la mano de obra constituye el hecho de preparar a las personas que trabajan directamente elaborando el producto para que puedan adaptarse a los requerimientos de los consumidores y de esta manera obtener el producto de alta calidad que se requiere en el mercado extranjero ya que las exigencias son mayores en el exterior.

Con la especialización de la mano de obra también se puede atraer la atención de grandes marcas para que compren calzado ecuatoriano, que se produce con una alta calidad y precios bajos.

3.3.2 RIVALIDAD GLOBAL:

La rivalidad global surge debido a las diferentes estrategias que aplica cada empresa para posicionar su producto en el mercado exterior. La mayoría de industrias presionan a los compradores para que eliminen o reduzcan la competencia de las importaciones cambiando a proveedores extranjeros cuyos componentes les permitan reducir el costo o mejorar la calidad de los productos terminados.

En el caso de la industria del calzado, la competencia global lleva a las compañías a buscar maquinaria para la producción de la más alta calidad al precio más bajo donde quiera que se fabriquen.

Para “Marjorie” la rivalidad global constituye un alto riesgo debido a que existen muchas fábricas de calzado como las francesas y españolas que han mantenido un prestigio inigualable a nivel mundial, es por esta razón que se busca generar una producción con alta tecnología que permita al producto ambateño posicionarse en el mercado, crecer, y, mantenerse en el mismo.

Al referirse a la alta tecnología, se habla de procesos muy desarrollados, es decir, la empresa implementará maquinaria que se ha creado para tener una producción estandarizada y con acabados casi perfectos. Sin embargo, hay que tener en cuenta que, lo que hoy se considera “alta tecnología” dentro de dos años ya no lo va a ser, por esta razón es necesario que la empresa vaya innovando de acuerdo a los cambios que surgen en el mundo globalizado en el cual nos desenvolvemos.

3.3.3 FALTA DE DISPONIBILIDAD LOCAL

La falta de disponibilidad local impulsa a las empresas a importar productos que el mercado local no les ofrece, este es el caso de Costa Rica que ha sido seleccionado como el país meta ya que debido a la preferencia de los consumidores de usar zapatos importados, la industria de calzado costarricense ha tenido una baja total y existen muy pocas empresas que se dedican a este giro de negocio, lo cual será aprovechado por la empresa “Marjorie” para posicionar su producto.

Otra manera de aprovechar este factor sería que la empresa podría buscar productos extranjeros nuevos que complementará su línea de productos existentes, lo cual se convertirá una nueva manera de crear valor.

3.4 PROCESO DE IMPORTACIÓN

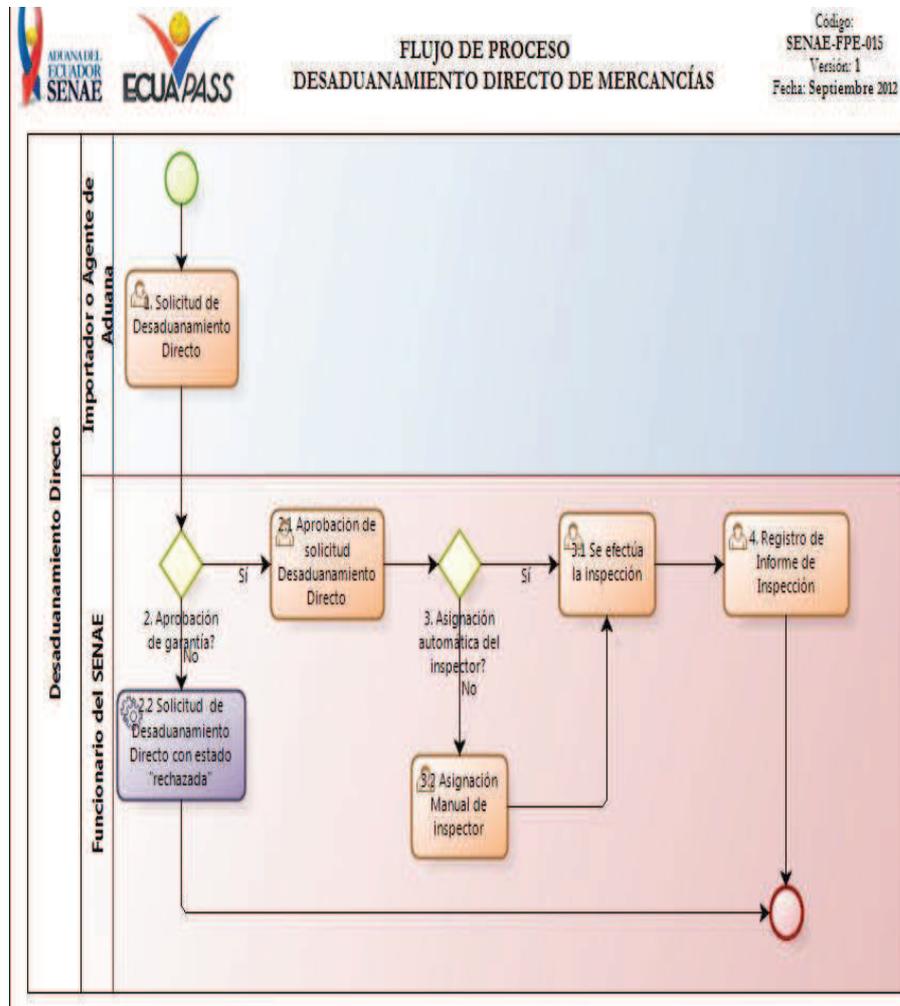
En caso de requerirlo, la empresa debe estar preparada para realizar el proceso de importación, debido a la implementación de maquinaria especializada para elevar la calidad del producto y lograr elaborar los volúmenes demandados en el exterior. Para este caso, la maquinaria está considerada como un bien de capital, que se encuentra exenta del pago de tributos, lo que claramente representa un beneficio adicional para la rentabilidad de “Marjorie”.

Es necesario tomar en cuenta, los diferentes procesos que se deben realizar en el Servicio Nacional de Aduana (SENAE), respecto a la importación de cualquier insumo necesario para la innovación del calzado.

Para realizar una importación, el primer paso es registrarse como Operador de Comercio Exterior (OCE) como se detalló anteriormente en el proceso de exportación. Una vez que se haya realizado el registro

como operador de comercio exterior la empresa “Marjorie” estará habilitada para realizar operaciones de comercio exterior, en el caso de las importaciones se requerirá de los servicios de un agente de aduana para el tema de la desaduanización de la mercancía, que se realiza como se presenta en la figura No. 11.

Figura No. 11: Flujo de Proceso-Desaduanamiento de mercancías



Fuente: Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador
 Elaborado por: Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador

3.4.1 DOCUMENTOS PARA LA IMPORTACIÓN:

La documentación varía para cada producto, sin embargo los documentos estándar son:

- Documento de transporte
- Factura Comercial
- Certificado de Origen (cuando proceda)
- Declaración Aduanera de Valor (DAV)
- Declaración Aduanera de Importación (DAI)
- Póliza (opcional)
- Documentos que el SENA E considere necesarios.

Transmitida la Declaración Aduanera, el sistema le otorgará un número de validación y el canal de aforo que corresponda, este puede ser:

- ✓ Aforo automático: es la modalidad de despacho que se efectúa mediante la validación y análisis electrónico de la Declaración Aduanera, a través del sistema informático con la aplicación de perfiles de riesgo establecidos por el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.
- ✓ Aforo electrónico: Consiste en la verificación de la Declaración Aduanera y/o de sus documentos de acompañamiento y de soporte, contrastados con la información que conste registrada en el sistema informático del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador
- ✓ Aforo documental: consiste en la verificación de la Declaración Aduanera y de sus documentos de soporte, contrastados con la información registrada en el sistema informático del Sistema Nacional de Aduana del Ecuador, con el objeto de determinar la correcta liquidación de tributos al comercio exterior y el

cumplimiento de las disposiciones aduaneras exigidas según el régimen aduanero declarado.

- ✓ Aforo físico: puede ser intrusivo o no intrusivo, consiste en el reconocimiento físico de las mercancías para comprobar su naturaleza, origen, condición, cantidad, peso, medida, valor en aduana y clasificación arancelaria, en relación a los datos contenidos en la Declaración Aduanera y sus documentos de soporte, contrastados con la información que conste registrada en el sistema informático del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador.

Para la aplicación de las estrategias de importación y exportación la empresa deberá reestructurar su organigrama pues el establecimiento de un departamento de comercio exterior es indispensable para el correcto manejo de estas operaciones con países del exterior.

CAPÍTULO 4

ORGANIZACIÓN DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES

La organización de las operaciones internacionales dentro de la empresa “Marjorie”, dependerá del grado de liderazgo que posea el gerente para establecer las funciones adecuadas para cada persona encargada de los distintos procesos, es decir que la estructura organizacional se fortalezca con un sólido departamento de Comercio Exterior que pueda solventar todas las actividades que abarca el establecimiento de los negocios internacionales en una empresa.

Uno de los mayores retos es establecer la idea de negocio en los diversos países a los cuales se va a dirigir la producción, tomando en cuenta las costumbres, formas de consumo y perfil del consumidor de cada uno de estos. Por lo tanto, el objetivo principal de crear una estrategia de negocios internacionales se fundamentará en crear una empresa que otorgue a sus clientes un valor agregado.

4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Según la revista Gestiopolis, la finalidad de una estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de una entidad para trabajar juntos de forma óptima y que de esta manera se alcancen las metas fijadas en la planificación.

La estructura organizacional que mantiene actualmente la empresa, representada en la figura No. 12, deberá ser modificada debido a que es necesaria la implementación de un departamento de comercio exterior que se conforme con personas capacitadas en operaciones de importación y exportación, ventas en el exterior, negociación internacional

y logística internacional, esto se encuentra representado en la figura No. 13.

Figura No.12

Estructura Organizacional actual de la empresa “Marjorie”

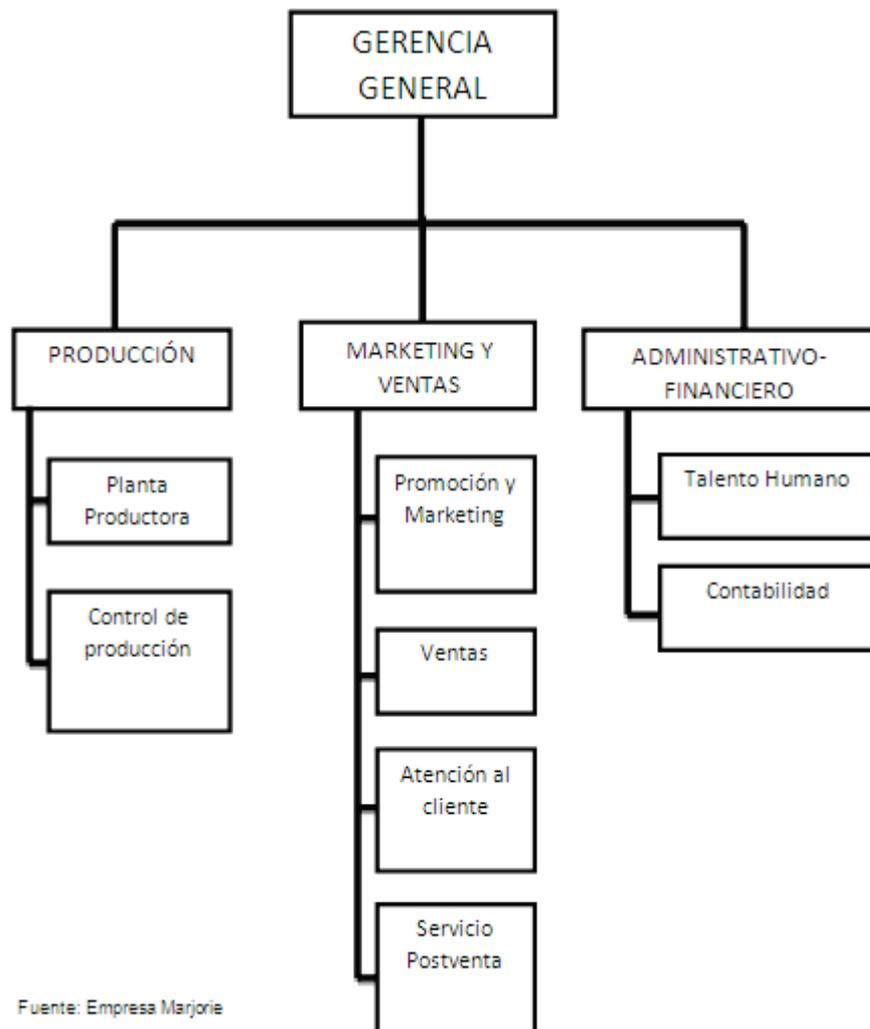
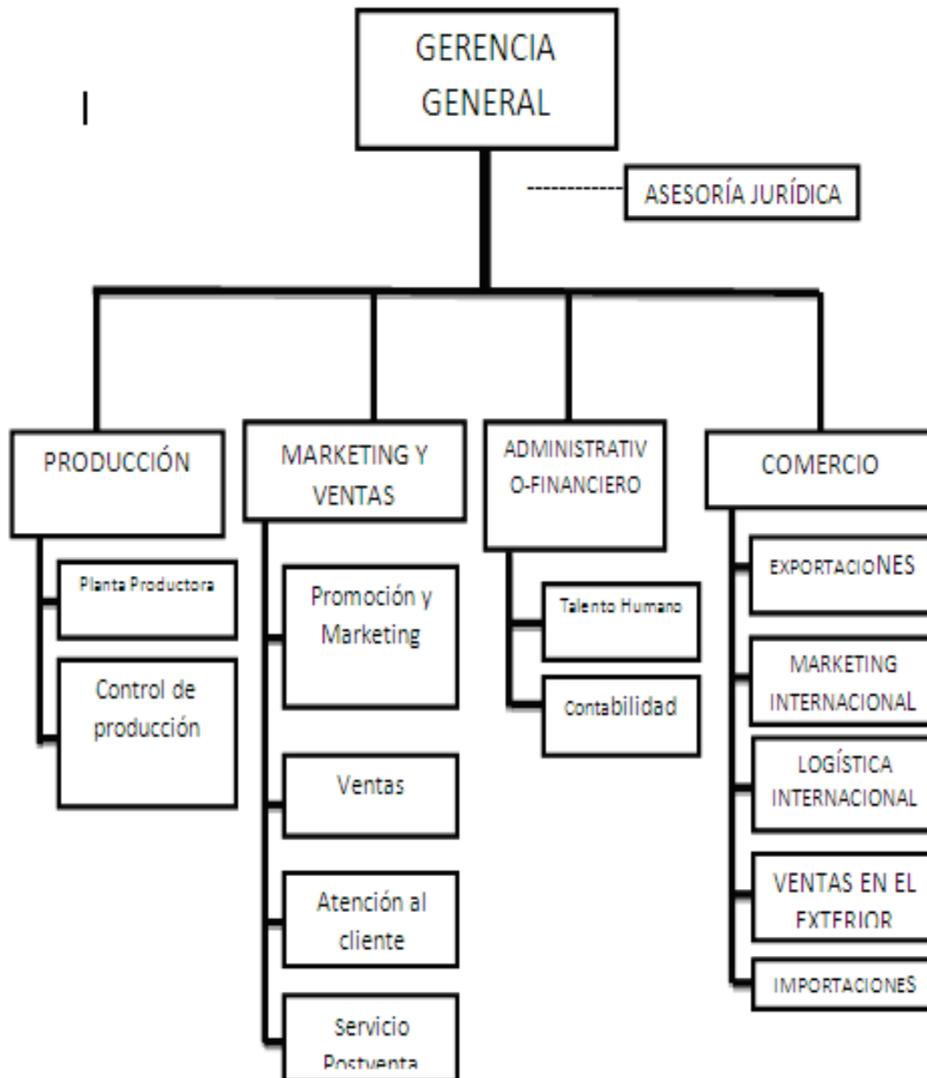


Figura No. 13

Estructura Organizacional con la inclusión de un departamento de comercio exterior en la empresa “Marjorie”



Elaborado por: Monserrath Proaño
Fecha: 03 de febrero de 2013
Aprobado por: Dr. Edy Realpe

Referencias:

Autoridad	—
Relación funcional	—
Relación indirecta	- - - - -
Relación dependencia	└─┘

4.2 DIFERENCIACIÓN VERTICAL

La diferenciación vertical radica en establecer quién tiene qué autoridad para tomar las decisiones, esto quiere decir, disponer la responsabilidad de la toma de decisiones según la jerarquía empresarial.

La diferenciación vertical se establecerá de una manera centralizada o descentralizada según la conveniencia de la empresa y del diseño organizacional

Actualmente, la empresa maneja un sistema centralizado, es decir, que el gerente toma las decisiones y las personas que están debajo de él en el nivel jerárquico únicamente ejecutan sus órdenes.

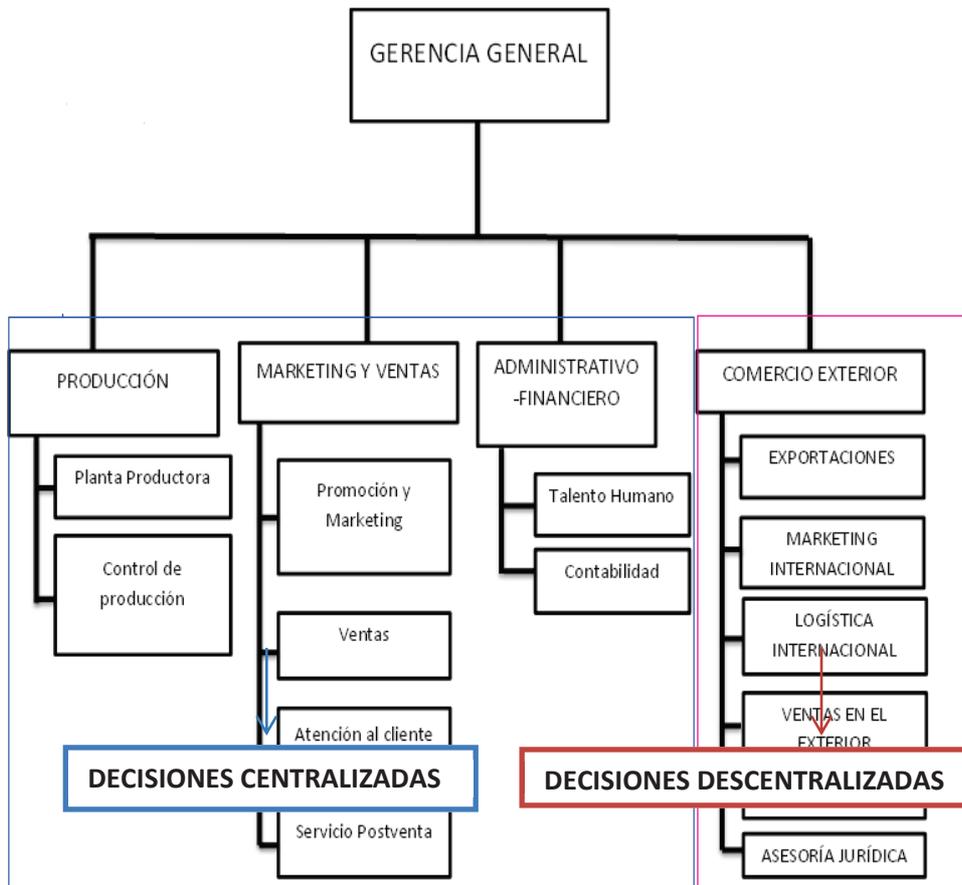
Sin embargo para el restablecimiento de la estructura en la cual se deben considerar actividades de comercio exterior, el sistema puede variar a un sistema descentralizado debido a que el manejo de los negocios deberá generarse en los países meta, por lo mismo se tendrá que ceder a que ciertas decisiones deban ser tomadas por las personas que se encarguen de los negocios internacionales más no por el gerente.

En la figura No. 14 se observa donde se toman las decisiones centralizadas y descentralizadas, las primeras se ubican en los mandos

de producción, marketing y ventas, y, administrativo financiero; y la toma de decisiones descentralizadas se ubican en el mando de comercio exterior, en donde están los expertos en negocios internacionales y pueden reconocer las decisiones más acertadas para las operaciones.

Figura No. 14

Diferenciación Centralizada y Descentralizada



Fuente: Empresa Marjorie

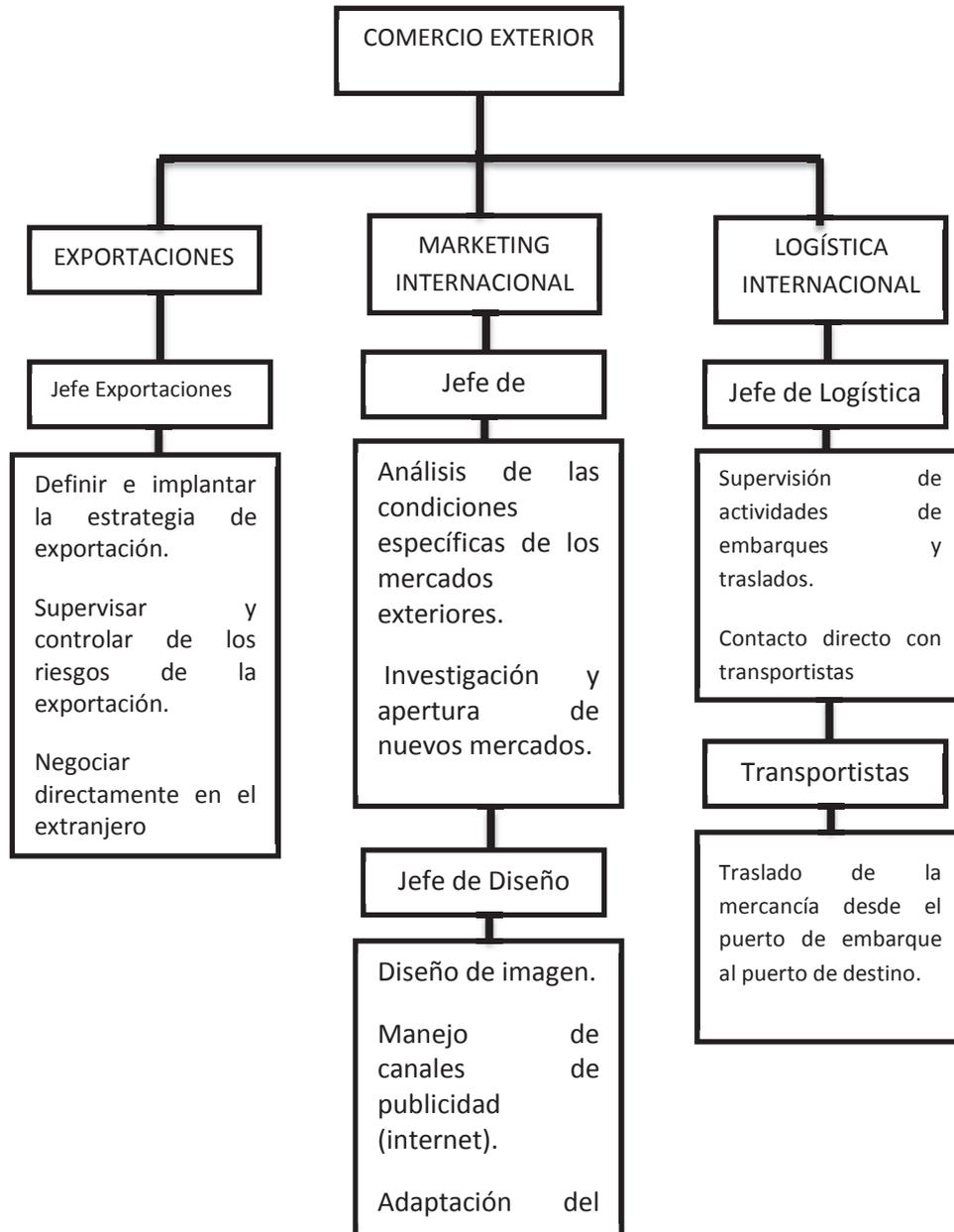
4.3 DIFERENCIACIÓN HORIZONTAL

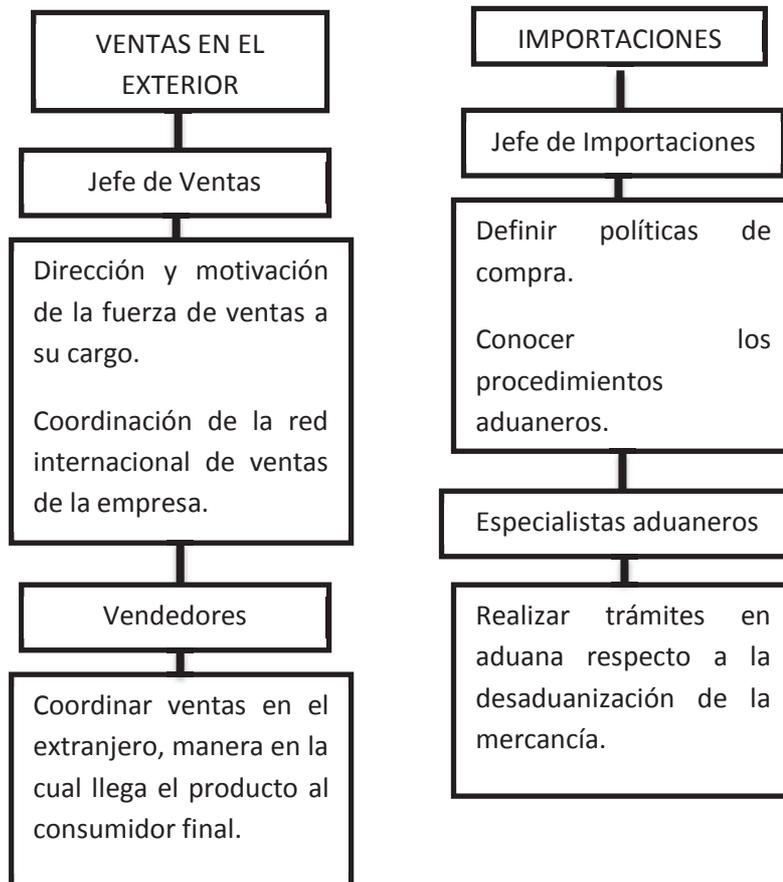
La diferenciación horizontal establece que el gerente debe dividir la empresa en unidades distintas que tengan responsabilidades y tareas asignadas; para el caso de la empresa “Marjorie” la diferenciación horizontal estará determinada de acuerdo a las operaciones de comercio exterior, como se detalla en la figura No. 15.

Específicamente la diferenciación horizontal describe como la empresa diseña su estructura formal en tres funciones:

- Especificar el conjunto total de tareas organizacionales
- Dividir dichas tareas en puestos, departamentos y divisiones para asegurar el trabajo.
- Asignar autoridad y relaciones de autoridad para asegurar que el trabajo se realice de manera que apoyen la estrategia de la empresa.

Figura No. 15: Diferenciación Horizontal





Elaborado por: Monserrath Proaño
 Fecha: 03 de febrero de 2013
 Aprobado por: Dr. Edy Realpe

Referencias:

- Autoridad 
- Relación funcional 
- Relación indirecta 
- Relación dependencia 

4.4 ESTRUCTURAS CONTEMPORÁNEAS

Una estructura contemporánea, se adapta a las exigencias del entorno dinámico en el que se desenvuelve.

Cuando una empresa que trabaja con una estructura tradicional, incursiona en los negocios internacionales existe un incremento en operaciones, expectativas crecientes de los compradores extranjeros, ampliación de su cartera de clientes y proveedores, lo cual ocasiona se transforme en una estructura contemporánea; la cual permite que el trabajo fluya hacia los lugares donde se realiza mejor, es decir con más eficiencia y con la más alta calidad.

Al aplicar una estructura contemporánea se produce la eliminación de los límites estructurales, que permite que las decisiones se debatan antes de aplicarlas dentro de la empresa. “Marjorie”, define niveles jerárquicos y actividades en cada uno de ellos, sin embargo, en un momento dado debe considerar la posibilidad de aplicarla, eliminando ciertos límites entre los diferentes niveles. Esto permitirá a sus empleados contribuir con ideas y conocimientos que amplíen el nivel de la toma de decisiones que no se basaría en una sola opinión generada desde la gerencia, sino que las personas que conocen más de cerca la producción, las ventas, los mercados extranjeros puedan ser quienes canalicen las ideas hacia la consecución de las metas.

4.5 SISTEMAS DE COORDINACIÓN:

La coordinación se debe generar desde los altos niveles jerárquicos hasta los obreros, esto quiere decir, trabajar tomando en cuenta sus responsabilidades inmediatas sin descuidar los vínculos que se tiene con

el resto de las personas que conforman la empresa. La clave está en establecer políticas para coordinar las decisiones entre las unidades.

La gerencia, genera una coordinación con sus empleados para que puedan llevar a cabo sus labores, trabajen entre sí y de ser el caso mantengan una buena interacción con los clientes tanto internos como externos.

Una vez que esté implementado el departamento de Comercio Exterior, la coordinación se debe realizar a nivel nacional e internacional, la interacción crece y los actores en los negocios aumentan, por lo tanto, los sistemas de coordinación trasladan sus esfuerzos hacia las operaciones internacionales. Los sistemas de coordinación que se establezcan en el desarrollo de la estrategia global ayudarán a eliminar retrasos y errores.

La coordinación a nivel internacional se realizará de la siguiente manera:

- ✓ Coordinación por pedido: para su aplicación se determinará de qué manera se va a realizar el pedido una vez generado el mismo se realizará una nota de pedido, con la cual la empresa podrá constatar en el inventario si la línea de producción abastece y finalmente se elaborará la factura proforma para enviarla al comprador.
- ✓ Coordinación por proceso: en esta etapa se requiere identificar cómo se va a realizar el proceso de producción, se identificará si está disponible la materia prima, y, en caso de no tenerla en existencia se deberá determinar dónde se va adquirir la misma.
- ✓ Coordinación por traslado: se refiere básicamente a los canales de distribución tanto internos como externos detallados en capítulos anteriores. Se planteará la manera de trasladar la materia prima desde el lugar del proveedor hasta la empresa, así como se

realizará el traslado del producto terminado desde la empresa hasta el lugar donde se encuentra el comprador.

4.6 SISTEMAS DE CONTROL

El control consiste en vigilar que los resultados prácticos se conformen lo más exactamente con los planes. Implica el conocer los objetivos, las motivaciones que tiene el personal para alcanzarlos, comparar los resultados prácticos con los planes, identificar las desviaciones, averiguar sus causas y poner en práctica las acciones correctivas necesarias tendientes a lograr el objetivo.

Para que un sistema de control funcione correctamente se deben tomar en cuenta estas secuencias:

- Fijación un objetivo o meta que está dado por la planeación.
- Información acerca de los resultados realmente obtenidos.
- Etapa de evaluación que consiste en comparar las realizaciones con los objetivos para determinar sus diferencias.
- Identificadas las diferencias se procede a analizar las causas que las motivaron.
- Una vez conocidas las causas que originaron las diferencias se pondrán en práctica las acciones correctivas a manera de retroalimentación al sistema.

El control es necesario porque una vez que la empresa adopta una estrategia, debe garantizar que los empleados la pongan en práctica como se planteó. Un sistema de control eficaz asegura que las actividades se realicen de forma que cumplan la estrategia de la empresa. Los sistemas de control regulan la asignación y utilización de los recursos.

El control que ejerza la empresa en la aplicación de la estrategia global debe realizarse sobre varios factores que están estrechamente ligados al desarrollo de la misma, tales como: el mercado externo, normas y procedimientos para el desarrollo de una actividad, y, los empleados.

El control requiere supervisión la cual se puede realizar con la revisión de informes de actividades presentados por las personas que integran la empresa y en el caso de operaciones la supervisión se realizará con una investigación de campo. Tanto el control como la supervisión permitirán al gerente detectar problemas, evitar cuellos de botella y optimizar tiempo y recursos.

Con la finalidad de mantener un sistema de control adecuado se deben considerar las principales características del mismo, que son:

- a) Ante todo debe estar basado en datos reales para evitar las suposiciones o apreciaciones subjetivas.
- b) La frecuencia con la cual se debe ejercer el control tiene que ser de tal naturaleza que permita identificar los errores a tiempo para poder tomar acciones correctivas.
- c) Un buen sistema de control debe ser económico, es decir, los beneficios que de él se obtengan deben ser superiores a los costos de implantar el sistema y mantenerlo.
- d) Un sistema de control se debe proyectar en el tiempo, es decir, debe hacerse una especie de planeación del control para conocer la magnitud de la acción correctiva que sea necesaria.
- e) El control no debe ser realizado por la misma persona que ejecuta la acción.
- f) Los controles deben ser comprensibles, claros y versátiles frente a los planes cambiantes.

4.7 RONDA DE NEGOCIOS

Una Ronda de Negocios es una oportunidad única para vincularse con potenciales clientes y proveedores de forma simultánea, en función a los intereses específicos de oferta y demanda de bienes y servicios de cada empresa, con el objetivo de generar negocios a futuro, oportunidad en la que se debe aprovechar eficientemente el tiempo establecido para cada contacto o reunión. Los dos conceptos claves de esta herramienta de desarrollo de negocios son el tiempo y la oportunidad.

La Ronda de Negocios es un mecanismo simple y directo para promover contactos entre empresas y profesionales, en forma personal, en un lapso breve de tiempo y sin costo.

4.7.1 RONDA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

La Ronda de Negocios Internacionales consiste en la invitación a potenciales compradores de la oferta exportable ecuatoriana para que, en el marco de una agenda cuidadosamente pautada, tengan ocasión de contactarse con las empresas locales capaces de satisfacer su demanda.

Esta modalidad de promoción de las exportaciones ofrece para las PyMEs múltiples ventajas, entre ellas:

- Permitir el ingreso al circuito exportador de las empresas que no cuentan con los recursos necesarios para iniciar la promoción de sus productos y servicios en el exterior, o hallan obstáculos para ser recibidos por los grandes importadores.

- Reducir significativamente los costos de contacto para todos los involucrados en las acciones de promoción de las exportaciones; y posibilitar a los compradores extranjeros conocer in situ las

mercancías, la calidad, los procesos de elaboración y la capacidad productiva de su potencial proveedor.

- Permite un mayor aprovechamiento de las oportunidades comerciales detectadas a través de la información comercial desarrollada por PROECUADOR y oficinas comerciales.

Cuando se participa de una Ronda de Negocios, hay tres momentos diferenciados, en lo que respecta a lo que se debe preparar, llevar y hacer en cada uno. Es importante tener en cuenta lo que le corresponde a cada uno, para que todo salga de acuerdo a las expectativas:

1. La Pre-Ronda consiste en los preparativos previos necesarios para llevar a cabo las reuniones. Por ejemplo, hay que llevar catálogos, folletos, tarjetas personales y lista de precios; muestras comerciales. Pero además, hay que pensar en planificar la reunión teniendo en cuenta el tiempo a dedicar a los distintos temas; averiguar datos sobre la contraparte; y tomar conocimiento del mercado de la contraparte, fletes, competencia, normas, usos y costumbres.
2. Durante la Ronda, las dos partes se presentan y, si hay interés en realizar el intercambio, negocian condiciones. Aquí se debe comenzar por tratar de captar el interés del potencial comprador, para lo cual, hay que destacar las características diferenciales de la empresa, explicar las cualidades de su producto y detallar la capacidad de producción, señalando cuál es la posibilidad para cumplir con los pedidos.
3. La última etapa es la Post-Ronda. Muchas empresas creen que todo se termina con la reunión en sí misma, pero es fundamental

hacer un seguimiento de lo que pasó en cada encuentro. Luego, se debe responder a los requerimientos, administrar los datos obtenidos y mantener el contacto con el comprador potencial, enviando ofertas, nuevos productos, entre otros.

Finalmente, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Ser puntual, un retraso afecta a la empresa que lo va a recibir y causa una mala imagen profesional. Pero además, también compromete al organizador del evento, y afecta al desarrollo de las reuniones posterior.
- Planificar los temas a tratar durante la reunión, para destacar los puntos sobresalientes del producto y la empresa.
- Determinar su precio antes de llegar, para agilizar los cálculos, por lo general se debe cotizar un precio que incluya flete y seguro.
- Armar una “ficha” como guía, para ser integrada durante la entrevista.
Considerar la posibilidad, si surge en la reunión, de ofrecer a su potencial cliente el envío de muestras, material gráfico, catálogos.
- Pensar en obtener resultados a mediano y largo plazo. La mayoría de las veces los resultados no son inmediatos.

La organización de una ronda de negocios internacionales permitirá a la empresa “Marjorie” establecer los primeros contactos con los países extranjeros a los cuales estamos interesados en vender el calzado ecuatoriano.

Debido a que Costa Rica es el país con el cual vamos a generar los primeros contactos en el extranjero; la ronda de negocios se realizará con

potenciales compradores de ese país, estableciendo previamente el grado de aceptación que el calzado ecuatoriano tiene entre los consumidores costarricenses. Una vez que los contactos previos se hayan establecido, se procederá a invitar a las empresas que estén interesadas en la realización de negocios con la institución objeto del estudio.

La ronda de negocios representa parte de esta estrategia global (entendida como el universo de procesos para generar negocios internacionales), porque permite a la empresa presentar y promocionar su producto directamente con los compradores de Costa Rica. Para la realización de eventos como este es importante contar con el apoyo de otras instituciones e incluso del gobierno ecuatoriano que a través de PROECUADOR, Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, otorga todo el apoyo en temas que involucren la exportación de los productos ecuatorianos que tienen la oportunidad de expandirse a nivel internacional.

CAPÍTULO 5

INVERSIÓN DIRECTA, ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN Y PROMOCIÓN DEL TALLER “MARJORIE”

5.1 DESLOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA:

La deslocalización de la empresa se refiere al movimiento que realizan algunas empresas trasladando sus centros de trabajo en países desarrollados a países con menores costos de producción para ellos

Las causas de este proceso suelen ser la búsqueda de:

- Menor coste de la mano de obra.
- Legislaciones menos estrictas con la protección del medio ambiente y la lucha contra la contaminación, inutilización de tierras, etc.

DESVENTAJAS:

- Aumento de la desocupación en el país de origen.
- Creación de empleo de baja calidad en el país de destino.
- Contaminación y destrucción del medio ambiente, al carecer el país de destino de controles ambientales o de sensibilidad para evaluar los daños apropiadamente, lo que puede causar sequías, desertificación, abuso de la explotación de recursos, aumento de la producción de residuos, etc.
- "Efecto dominó" en la competencia: para poder competir con la empresa deslocalizada, su competencia debe imitar sus métodos.
- Reducción de la calidad del producto final, al ser realizado por personal menos cualificado o en peores condiciones laborales.

- Disminución del precio del producto en el mercado interno y posible aumento de salarios por la reducción de costes.

VENTAJAS:

- Descenso de la desocupación en el país que recibe las inversiones.
- Descenso de los precios en los productos industriales a nivel mundial, al ahorrarse las empresas muchos costes en mano de obra.
- El ahorro en estos artículos deja más dinero para consumir y permite crear puestos de trabajo en otras actividades (sobre todo el comercio y el turismo) que sustituyen a los perdidos en la industria. Por ello la deslocalización no destruye empleo en los países desarrollados, siendo que sustituye el empleo industrial por otro en el sector servicios.

La aplicación de la deslocalización dentro de la estrategia global para la empresa “Marjorie” no es el método más apropiado para extender los negocios internacionales, pues se considera que la mano de obra ecuatoriana es barata, además por ser Ambato uno de los mayores productores de calzado ya poseen experiencia y por lo tanto la mano de obra calificada garantiza la calidad del calzado, en este sentido, trasladar la empresa para que la producción se la realice en otro país no representa ningún beneficio para el buen desempeño de la empresa en los mercados extranjeros.

5.2 APROPIACIÓN

La apropiación se utiliza como una forma de tomar el control de la inversión extranjera directa, a través de la aplicación de esta teoría la

empresa protege los recursos que posee; esto quiere decir, que cuenta con varios colaboradores a nivel mundial que actúan como distribuidores o comercializadores pero no tienen el control de ciertos factores como fórmulas de elaboración del producto, detalles de procesos de manufactura, que son elementos cruciales para la viabilidad competitiva de la empresa.

Para aplicar la teoría de la apropiación se ha determinado que la mano de obra, su capacidad de producción y los años de especialización constituyen el patrimonio elemental que hace que la empresa mantenga un creciente desarrollo, por lo tanto, estos factores son intransferibles, siendo esto una ventaja competitiva tanto en el mercado nacional como internacional.

5.3 INTERNALIZACIÓN

La internalización es el control a través del manejo propio de las operaciones en la organización. Principalmente consiste en buscar el costo más bajo, entre manejar algo internamente y contratar a otra parte para que lo maneje por ellas. El manejo propio reduce los costos por varias razones:

- Algunas unidades de operación internas pueden compartir una cultura corporativa común, lo cual agiliza las comunicaciones.
- Se puede usar a sus propios gerentes, que comprenden y están comprometidos a cumplir los objetivos.
- La institución evitará negociaciones prolongadas con otra empresa sobre asuntos a cómo se retribuirá cada una de sus contribuciones.
- Se evitarán posibles problemas con la ejecución de un acuerdo.

Realizar el manejo de las operaciones a nivel interno, sin la necesidad de involucrar a persona externas permite a los gerentes tener un control centralizado para evitar duplicidad de esfuerzos.

Sin embargo, la implementación del departamento de comercio exterior, convierte en una necesidad el hecho de contratar intermediarios que puedan controlar ciertas operaciones en los países en los cuales se están desarrollando los negocios internacionales.

5.4 LICENCIAS

Una licencia se puede otorgar a una persona con la finalidad de concederle ciertos derechos sobre bienes intangibles para usarlos en una zona geográfica específica durante un periodo determinado; la persona que se hace beneficiario de la licencia debe pagar un determinado valor por el uso de la misma.

La empresa que entrega la licencia debe proporcionar información y asistencia técnica y la persona o personas que obtienen esta licencia se deben comprometer a explotar los derechos con eficacia.

Una licencia se otorga cuando el volumen de ventas no es suficientemente grande como para justificar el establecimiento de instalaciones de manufactura y ventas en el extranjero; esto disminuye el riesgo de operar instalaciones y mantener inventarios en otros países.

Al otorgar una licencia se debe establecer un contrato (Anexo 7), en el cual se estipule el uso de la marca; las principales cláusulas que deben constar en este contrato son:

- **Cláusulas sobre control de calidad:** Se suele pactar un derecho de control a favor del licenciante, que especificará los detalles de la calidad exigida al bien o servicio del licenciataro.
- **Cláusula de exclusiva:** Se estipula la obligación del licenciante de no conceder más licencias en el ámbito especificado en el contrato, normalmente relativo al lugar donde el licenciataro explotará la marca.
- **Prohibición de competencia:** Igualmente, el licenciataro no podrá elaborar bienes o prestar servicios que compitan con los ofrecidos por la marca del licenciante.
- **Cláusula sobre Know-how:** El Know-how es un bien intangible compuesto por los conocimientos del licenciante que se ponen a disposición del licenciataro, con el consiguiente deber de secreto de este.
- **Cláusula de atribución del territorio:** Espacio y localización designados en los que el licenciataro puede hacer uso de la marca.
- **Cláusula de no impugnación de la marca:** El licenciataro no podrá cuestionar la validez de la marca del licenciante.
- **Cláusula del licenciataro más favorecido:** El licenciataro tendrá derecho a obtener del licenciante condiciones igual de favorables que las que se hayan pactado con otro licenciataro.
- **Cláusula de concesión de sublicencias:** La prohibición de conceder sublicencias por parte del licenciataro tiene carácter dispositivo. De esta manera, las partes pueden acordar que el licenciataro, a su vez, pueda ceder el uso de la marca a un tercero.

La empresa “Marjorie” dentro de su estrategia global puede considerar una licencia, sin embargo la introducción del calzado de esta empresa se realizará por otros medios considerados en la estrategia de exportación;

ya que el objetivo principal del manejo de los negocios internacionales dentro de este negocio se basa en la comercialización de un producto terminado por medio de distribuidores.

Es importante destacar que por el tamaño de la empresa no se considera necesario la utilización de las licencias ya que la marca no ha adquirido un posicionamiento mundial y lo que se pretende a través de la aplicación de la estrategia global es ir incursionando poco a poco en los distintos mercados extranjeros que se han mostrado atractivos para la comercialización del calzado ambateño.

Es necesario tomar en cuenta la Decisión 571 de la Comunidad Andina de Naciones , de donde se desprenden las resoluciones 846 y 486 en las mismas que se detalla la aplicación para las licencias de uso de marca (Anexo 8, 9 y 10).

5.5 FRANQUICIAS

La franquicia es un tipo de licencia a través de la cual no solo se entrega los derechos sobre un bien intangible sino también asistencia operativa al negocio en forma continua; por ejemplo el establecimiento del local con colores, detalles, mueblería. La franquicia involucra la entrega de la marca, el know-how o saber hacer y la formación impartida a los franquiciados.

Un franquiciante puede penetrar en un país extranjero negociando directamente con los franquiciatarios o estableciendo una “franquicia principal” la cual tendrá la potestad para abrir locales propios o desarrollar subfranquicias en el país o región.

Los contratos de franquicia son generalmente libres y pueden incluir una gran variedad de cláusulas, en función de los países en los que se

celebre ya que la regulación nacional puede variar. No obstante, y aun existiendo diferentes normativas, éstas son algunas de las condiciones que suelen aparecer con más frecuencia en este tipo de contratos (Anexo 11).

- Identificación de las partes: franquiciador o franquiciante (titular de la franquicia) y franquiciado (entidad que desea explotar (productos o servicios franquiciados)).
- Transferencia del saber hacer o know-how.
- Obligaciones sobre el establecimiento y el personal.
- Obligaciones respecto de las marcas cedidas.
- Obligaciones de compra únicamente al franquiciador, al menos, en los elementos esenciales del contrato.
- Disposiciones sobre precios recomendados de reventa de los productos o servicios.
- Disposiciones relativas a la exclusividad, territorio y relaciones con otros franquiciados de la red.
- Obligaciones de las partes respecto a la publicidad de la marca y la franquicia.
- Disposiciones sobre la duración del contrato, su terminación, el preaviso y las condiciones para después de su extinción (cláusulas de indemnización por daños o por clientela).
- Cláusulas generales sobre notificaciones entre las partes, legislación aplicable y tribunales competentes para resolver conflictos.

Una franquicia se puede establecer cuando la demanda en los mercados es sumamente alta y se requiere de varias sucursales que abastezcan el nivel de necesidad del producto, generado por la marca, calidad, entre otros factores que marcan el posicionamiento en los distintos mercados.

La empresa “Marjorie” pretende incursionar en los negocios internacionales e ir abriendo las posibilidades de comercialización en otros mercados distintos al mercado meta que es Costa Rica, por esta razón, sería inútil establecer una franquicia si la marca no ha ganado el prestigio necesario que se requiere para que la demanda del producto crezca.

5.6 CONTRATOS DE ADMINISTRACIÓN

Los contratos de administración (Anexo 12) son los medios por los cuales una empresa puede transferir su talento administrativo, usando parte de su personal de gerencia para dar asistencia a una organización extranjera durante un periodo específico; de esta forma puede obtener ingresos con un desembolso de capital mínimo.

Una empresa recurre a este tipo de contratos de administración internacionales cuando considera que una organización extranjera puede dirigir su operación existente o nueva de una manera más eficiente. A través de estos contratos los propietarios y el país anfitrión obtienen la asistencia que necesitan sin que las empresas extranjeras asuman el control de las operaciones.

Al adoptar una estrategia global, las posibilidades de cooperación y expansión para una empresa como “Marjorie” son más extensas, por lo mismo se pueden aplicar este tipo de contrato u otros a medida que vaya avanzando el desarrollo de los negocios internacionales. El objetivo principal de un contrato de administración erradicará en el hecho de “Marjorie” este en la posibilidad de ser quien imparta sus conocimientos en las industrias que se desenvuelvan en el mismo giro de negocio.

5.7 EMPRESAS CONJUNTAS

A esta forma de cooperación se la denomina *joint venture* (Anexo 13), que consiste en un acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más empresas. El *joint venture* también es conocido como «riesgo compartido», donde dos o más empresas se unen para formar una nueva en la cual se usa un producto tomando en cuenta las mejores tácticas de mercadeo.

El objetivo de una «empresa conjunta» puede ser muy variado, desde la producción de bienes o la prestación de servicios, a la búsqueda de nuevos mercados o el apoyo mutuo en diferentes eslabones de la cadena de un producto. Se desarrollará durante un tiempo limitado, con la finalidad de obtener beneficios económicos para su desarrollo.

Hay muchas ventajas que contribuyen a convencer a las compañías para realizar un *joint venture*. Estas ventajas incluyen el compartir costos y riesgos de los proyectos que estarían más allá del alcance de una sola empresa. El *joint venture* es muy importante en aquellos negocios en los que hay necesidad de fuertes inversiones iniciales para comenzar un proyecto que reportará beneficios a largo plazo.

Para las firmas pequeñas, medianas y grandes, el *joint venture* ofrece una oportunidad de actuar de forma conjunta para superar barreras, incluyendo las comerciales en un nuevo mercado o para competir más eficientemente en el actual.

Como se menciona en el capítulo 3 en la estrategia de exportación se pretende trabajar bajo la figura de un consorcio que equivale a la figura de las empresas conjuntas pues como se detalla en el mismo “un consorcio de exportación es una alianza voluntaria de empresas con el objetivo de promover los bienes y servicios de sus miembros en el extranjero y de facilitar la exportación de sus productos mediante acciones conjuntas”.

En este sentido, la promoción y comercialización del calzado funcionará bajo el concepto de consorcios de exportación que benefician tanto a la empresa “Marjorie” como a las empresas que se desenvuelvan en este giro de negocio y que participen en esta alianza para posicionar a este producto ecuatoriano en los distintos mercados establecidos como claves en el estudio de mercado, especialmente en Costa Rica que está considerado como el mercado meta.

5.8 MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA RONDA DE NEGOCIOS

El desarrollo de la ronda de negocios se enmarcará en los programas de promoción de las exportaciones impulsados por el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, PROECUADOR.

Los principales objetivos propuestos para la realización de la ronda de negocios serán:

- Promocionar el sector y la producción local.
- Abrir nuevos canales de comercialización.
- Consolidar los mercados ya explorados.
- Diversificar los destinos de exportación.

La medición de los resultados permite detectar: el impacto de la Ronda de Negocios en el mediano y largo plazo dentro del sector, su contribución al comercio exterior y su derrame sobre las empresas ambateñas; sometiendo a examen los recursos absorbidos en las actividades realizadas dentro de la misma.

El proceso de medición de los resultados de la Ronda de Negocios se basará en encuestas y bases de datos elaboradas a lo largo de la realización de la misma; uno de los factores más importantes es determinar las estadísticas de la presencia de empresas internacionales y

su procedencia. Además se deberá llevar una base de datos de las empresas nacionales participantes.

Posterior se deberá determinar los principales productos demandados, ya que la ronda de negocios ofrecerá una amplia gama de muestras de calzado en todos los colores y modelos.

La realización de las encuestas deberá desarrollarse tanto para las empresas nacionales como internacionales para determinar los resultados en base a ambos criterios; al entregar los cuestionarios a los encuestados también se debe otorgar un catálogo para hacer más eficiente el reconocimiento de los productos expuestos previamente en la ronda.

5.8.1 ENCUESTAS EMPRESAS INTERNACIONALES

Esta encuesta se deberá orientar a calificar básicamente la organización de la ronda en todos sus aspectos desde la coordinación de los viajes y traslados hasta la concreción de las reuniones programadas en las agendas.

Dentro de una escala de valoración de MUY BUENA, BUENA, MALA y REGULAR se deberá medir la organización en general de la ronda de negocios.

Adicional, se debe tomar en cuenta la experiencia en viajes de negocios ya sean para la participación en rondas de negocios u otras actividades realizadas por los participantes para determinar la conveniencia de la realización de negocios con las empresas extranjeras (Anexo 14).

5.8.2 ENCUESTAS EMPRESAS NACIONALES

Al igual que en la encuesta realizada a las empresas internacionales, se tomará en cuenta la valoración de MUY BUENA, BUENA, MALA y REGULAR para medir la organización de la ronda de negocios; también es importante conocer a través de la encuesta si las empresas nacionales han tenido experiencia con relación a la participación en alguna actividad comercial a nivel internacional.

Un factor importante que destaca en esta encuesta es la factibilidad de concretar negocios a mediano y largo plazo con las empresas extranjeras participantes, ya que la ronda de negocios constituye un primer paso para las negociaciones futuras (Anexo 15).

Así mismo se deberá medir la recepción o aceptación del calzado ambateño por parte de las empresas internacionales, ya que constituyen la base de la oferta exportable.

La tabulación de los datos obtenidos respecto a las encuestas realizadas en la ronda de negocios se realizará mediante indicadores y gráficos estadísticos para una fácil interpretación de los involucrados.

CAPÍTULO 6

ANÁLISIS FINANCIERO

En este capítulo se tomará en cuenta todos los procedimientos de inversión a realizarse, considerando dentro de esto a los gastos administrativos en los cuales se detalla el sueldo a percibir por parte de cada uno de los miembros de la compañía; asimismo los costos directos e indirectos de fabricación, ya que con estos se logrará identificar la cantidad de dinero necesario para costear el proceso de producción y comercialización del calzado.

También se considera los activos fijos en los que la empresa deberá invertir, así como tecnología e infraestructura para alcanzar elevados estándares de calidad en el proceso de transformación de la materia prima en un producto terminado.

Adicional, se realizará un análisis de indicadores financieros para conocer la rentabilidad de la empresa de acuerdo a todos los movimientos o transacciones llevadas a cabo a lo largo de un periodo de tiempo determinado.

6.1 ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL

Es un balance o estado financiero en el cual se refleja la situación del capital de la empresa en un determinado momento; los componentes que forman parte de este estado financiero son activo, pasivo y patrimonio.

A continuación se presenta el Estado de Situación Inicial de la Empresa Marjorie, en donde se detallan las cuentas que posee esta empresa con sus respectivos valores monetarios.

Tabla No. 32: Estado de Situación Inicial

EMPRESA DE CALZADO MARJORIE		
ESTADO DE SITUACION INICIAL		
ACTIVOS		
ACTIVOS CORRIENTES		35.500,00
<u>Disponible</u>		13.000,00
Caja	5.000,00	
Bancos	8.000,00	
<u>Realizable</u>		22.500,00
Bota Formal	6.500,00	
Media Bota Formal	5.500,00	
Bota Casual	6.000,00	
Botín Casual	4.500,00	
ACTIVOS NO CORRIENTES/FIJOS		36.801,00
<u>Depreciables</u>		36.801,00
Equipos de Computación	4.000,00	
Equipos de oficina	366,00	
Muebles y enseres	2.435,00	
Maquinaria	20.000,00	
Edificio	10.000,00	
ACTIVOS DIFERIDOS		2.000,00
Gastos de Instalación	2.000,00	
TOTAL ACTIVOS		<u>74.301,00</u>
PASIVOS		
PASIVOS CORRIENTES		2.000,00
<u>Corto plazo</u>		2.000,00
Cuentas por pagar	2.000,00	
PASIVOS NO CORRIENTES		40.000,00
<u>largo plazo</u>		40.000,00
Préstamo bancario	40.000,00	
TOTAL PASIVOS		42.000,00
PATRIMONIO		32.301,00
Capital contable	32.301,00	
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO		<u>74.301,00</u>

6.2 GASTOS PRESUPUESTADOS

6.2.1 COSTOS

El costo representa cuánto cuesta elaborar un producto; está formado por el valor de la materia prima, el precio de la mano de obra directa e indirecta y el costo de la amortización de la maquinaria y edificio.

En este sentido, el costo se convierte en el esfuerzo económico que se debe realizar para lograr un objetivo operativo, que equivale al pago de sueldos, compra de materia prima, la administración de la empresa, entre otros factores. Es importante destacar que este es un valor recuperable.

Tabla No. 33: Manejo de Costos

INGRESOS						
	T0	2013	2014	2015	2016	2017
CANTIDAD TOTAL DE PARES DE ZAPATO	1.850	2.035	2.239	2.462	2.709	2.979
Bota Formal	550	605	666	732	805	886
Δ (incremento) Δ= 10%	1,10					
Precio de Venta	30,61	33,67	37,04	40,74	44,82	49,30
Inflación	1,10					
		20.370,51	24.648,32	29.824,47	36.087,60	43.666,00
Media Bota Formal	650	715	787	865	952	1.047
Δ (incremento) Δ= 10%	1,10					
Precio de Venta	30,61	33,67	37,04	40,74	44,82	49,30
Inflación	1,10					
		24.074,24	29.129,83	35.247,10	42.648,99	51.605,27
Bota Casual	250	275	303	333	366	403
Δ (incremento) Δ=10%	1,10					
Precio de Venta	31,70	34,87	38,36	42,20	46,42	51,06
Inflación	1,10					
		9.590,01	11.603,92	14.040,74	16.989,29	20.557,05
Botín Casual	400	440	484	532	586	644
Δ (incremento) Δ= 10%	1,10					
Precio de Venta	32,80	36,08	39,68	43,65	48,02	52,82
Inflación	1,10					
		15.873,13	19.206,48	23.239,84	28.120,21	34.025,46
INGRESO TOTAL		69.907,89	84.588,55	102.352,15	123.846,10	149.853,78

COSTOS/EGRESOS						
COSTOS VARIABLES						
COSTOS VARIABLES DIRECTOS		8.137,25	9.846,07	11.913,75	14.415,63	17.442,92
CANTIDAD PAQUETES PARES DE ZAPATO	1.850	2.035	2.239	2.462	2.709	2.979
PRECIO TOTAL MERCADERIA		8.137,25	9.846,07	11.913,75	14.415,63	17.442,92
Bota Formal	550	605	666	732	805	886
Δ (incremento) Δ= 10%	1,10					
Precio de Venta	3,00	3,30	3,63	3,99	4,39	4,83
Inflación	1,10					
		1.996,50	2.415,77	2.923,08	3.536,92	4.279,68
Media Bota Formal	650	715	787	865	952	1.047
Δ (incremento) Δ= 10%	1,10					
Precio de Venta	3,50	3,85	4,24	4,66	5,12	5,64
Inflación	1,10					
		2.752,75	3.330,83	4.030,30	4.876,66	5.900,76
Bota Casual	250	275	303	333	366	403
Δ (incremento) Δ= 10%	1,10					
Precio de Venta	4,00	4,40	4,84	5,32	5,86	6,44
Inflación	1,10					
		1.210,00	1.464,10	1.771,56	2.143,59	2.593,74
Botín Casual	400	440	484	532	586	644
Δ (incremento) Δ= 10%	1,10					
Precio de Venta	4,50	4,95	5,45	5,99	6,59	7,25
Inflación	1,10					
		2.178,00	2.635,38	3.188,81	3.858,46	4.668,74
GASTOS DE VENTA		2.893,80	3.067,43	3.251,47	3.446,56	3.653,36
Publicidad y promoción	2.730,00	2.893,80	3.067,43	3.251,47	3.446,56	3.653,36
Δ (incremento) (inflacion)	1,10					
TOTAL COSTOS VARIABLES		11.031,05	12.913,50	15.165,22	17.862,20	21.096,27
COSTOS FIJOS						
GASTOS ADMINISTRATIVOS		14.175,38	15.050,15	15.979,83	16.967,96	18.018,31
SUELDOS Y SALARIOS	12.801,10	13.569,17	14.383,32	15.246,31	16.161,09	17.130,76
Δ (incremento) (inflacion)	1,10					
Gerente	1.500,00					
Secretaria	800,00					
Vendedores	3.000,00					
Jefes de área	2.500,00					
Operadores	5.000,00					
SERVICIOS BASICOS	551,10	606,21	666,83	733,51	806,87	887,55
Δ (incremento) (inflacion)	1,10					
Agua Potable	150,00					
Energia Electrica	300,00					
Servicio telefonico e internet	100,00					
GASTOS FINANCIEROS		11.128,19	11.130,10	11.132,12	11.134,26	11.136,54
Servicios Bancarios	30,00	31,80	33,71	35,73	37,87	40,15
Δ (incremento) (inflacion)	1,10					
AMORTIZACION		6.296,39	7.051,96	7.898,19	8.845,97	9.907,49
INTERESES		4.800,00	4.044,43	3.198,20	2.250,42	1.188,90

DEPRECIACIONES		4.113,43	4.113,43	4.113,43	4.113,43	4.113,43
Equipos de Computación	3	1.333,33	1.333,33	1.333,33	1.333,33	1.333,33
Equipos de oficina	10	36,60	36,60	36,60	36,60	36,60
Muebles y enseres	10	243,50	243,50	243,50	243,50	243,50
Maquinaria	10	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
Edificio	20	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00
TOTAL COSTOS FIJOS		29.417,00	30.293,68	31.225,38	32.215,66	33.268,28
COSTO TOTAL		40.448,05	43.207,18	46.390,60	50.077,85	54.364,55
FLUJO NETO DE CAJA	-74.301,00	29.459,84	41.381,37	55.961,54	73.768,24	95.489,22

6.2.1.1 POLÍTICA DE PRECIOS

Se basa en la fijación de precios a través de normas, criterios, lineamientos y acciones. Para el caso de la empresa Marjorie se ha utilizado un rango de margen de utilidad entre el 40 y 50%, como se lo demuestra en la tabla No. 35.

Tabla No. 34: Costos Totales por producto

PRODUCTO	CANTIDAD	COSTOS FIJOS	COSTOS VARIABLES	COSTOS TOTALES
Bota Formal	550	3.279,50	8.745,59	12.025,10
Media Bota Formal	650	3.875,77	10.335,70	14.211,48
Bota Casual	250	1.490,68	3.975,27	5.465,95
Botín Casual	400	2.385,09	6.360,43	8.745,52
TOTAL	1.850	11.031,05	29.417,00	40.448,05

Tabla No. 35: Política de precios

PRODUCTO	COSTO TOTAL UNITARIO	% precios	PRECIO
Bota Formal	21,86	40%	30,61
Media Bota Formal	21,86	40%	30,61
Bota Casual	21,86	45%	31,70
Botín Casual	21,86	50%	32,80

6.2.2 TABLA AMORTIZACIÓN

La presente amortización de la deuda representa el proceso financiero mediante el cual se disminuye la misma gradualmente por medio de pagos periódicos que pueden ser iguales o diferentes.

La deuda para este periodo representa la obtención de un préstamo para la compra de maquinaria, a fin de reestructurar la empresa para la implementación de la estrategia global que implica mayor inversión y mayor producción.

Tabla No. 36: Amortizaciones

PERIODO SEMESTRAL	CAPITAL INSOLUTO	INTERESES	AMORTIZACION	CUOTA FIJA	SALDO ADEUDADO
1	40000,00	4800,00	6296,39	11096,39	33703,61
2	33703,61	4044,43	7051,96	11096,39	26651,65
3	26651,65	3198,20	7898,19	11096,39	18753,46
4	18753,46	2250,42	8845,97	11096,39	9907,49
5	9907,49	1188,90	9907,49	11096,39	0,00
		15481,95	40000,00		

6.3 FLUJO DE CAJA

El flujo de caja es la acumulación neta de activos líquidos en un periodo determinado y, por lo tanto, constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa.

El estudio de los flujos de caja dentro de una empresa puede ser utilizado para determinar:

- Problemas de liquidez: el ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable, por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.
- Para analizar la viabilidad de proyectos de inversión: los flujos de fondos son la base de cálculo del valor actual neto y de la tasa interna de retorno.
- Para medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio: cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

Tabla No. 37: Valor Presente

VALOR PRESENTE			
PERIODOS	FLUJOS	TASAS	VALOR PRESENTE
0	-74.301,00	16%	
1	29.459,84	0	25.396,42
2	41.381,37	0	30.753,10
3	55.961,54	0	35.852,19
4	73.768,24	0	40.741,54
5	95.489,22	0	45.463,66
TOTAL	0,00	0,00	178.206,92
		RENTABILIDAD	103.905,92

Tabla No. 38: Periodo de Recuperación Anual

PERIODO DE RECUPERACION ANUAL			
PERIODOS	FLUJOS		
0	-74.301,00		
1	29.459,84	29459,84	
2	41.381,37	70841,22	SEGUNDO AÑO
3	55.961,54		
4	73.768,24		
5	95.489,22		
TOTAL	221.759,22		

Tabla No. 39: Periodo de Recuperación Mensual

PERIODO DE RECUPERACION MENSUAL		
AÑO 1		29459,84
AÑO 2	41.381,37	20690,69
meses	12	
ENERO	3.448,45	3.448,45
FEBRERO	3.448,45	6.896,90
MARZO	3.448,45	10.345,34
INVERSION INICIAL		50150,53

FLUJO DE CAJA MENSUAL							
PERIODO	FLUJOS	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
1	29459,84	2454,99	2454,99	2454,99	2454,99	2454,99	2454,99
2	41381,37	3448,45	3448,45	3448,45	3448,45	3448,45	3448,45
3	55961,54	4663,46	4663,46	4663,46	4663,46	4663,46	4663,46
4	73768,24	6147,35	6147,35	6147,35	6147,35	6147,35	6147,35
5	95489,22	7957,44	7957,44	7957,44	7957,44	7957,44	7957,44
JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE		
2454,99	2454,99	2454,99	2454,99	2454,99	2454,99	2454,99	2454,99
3448,45	3448,45	3448,45	3448,45	3448,45	3448,45	3448,45	3448,45
4663,46	4663,46	4663,46	4663,46	4663,46	4663,46	4663,46	4663,46
6147,35	6147,35	6147,35	6147,35	6147,35	6147,35	6147,35	6147,35
7957,44	7957,44	7957,44	7957,44	7957,44	7957,44	7957,44	7957,44

6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es aquel punto de actividad (volumen de ventas) en donde los ingresos son iguales a los costos, es decir, es el punto de actividad en donde no existe utilidad ni pérdida. Analizar el punto de equilibrio es analizar dicha información para que en base a ella podamos tomar decisiones.

Hallar y analizar el punto de equilibrio nos permite:

- Obtener una primera simulación que nos permita saber a partir de qué cantidad de ventas empezaremos a generar utilidades.
- Conocer la viabilidad de un proyecto.
- Saber a partir de qué nivel de ventas puede ser recomendable cambiar un costo variable por un costo fijo o viceversa, por ejemplo, cambiar comisiones de ventas por un sueldo fijo en un vendedor.

Tabla No. 40: Punto de equilibrio por producto y multiproducto

PUNTO EQUILIBRIO PRODUCTO	DOLARES		
	AÑOS	MESES	DIARIO
$E\$ \text{ años} = \frac{CF_{total}}{1 - \frac{CV_{total}}{Ing. Total}}$	22473,99	1872,83	72,03
MARGEN DE CONTRIBUCION PONDERADO	22473,99	1872,83	72,03

PUNTO EQUILIBRIO MULTIPRODUCTO		
	USD	UNIDADES
Bota Formal	0,69	0,41
Media Bota Formal	0,81	0,41
Bota Casual	0,31	0,38
Botín Casual	0,50	0,35

Tabla No. 41: Datos bota formal

DATOS		
Analisis de volumen	\$	1.850,00 units
costos	\$	40.448,05
ingresos	\$	57.775,12
Utilidad	\$	17.327,07
Grafico		
Unidades	Costos	Ingresos
0	11031,05	0,00
1850	40448,05	57775,12

Gráfico No. 19: Representación punto de equilibrio bota formal

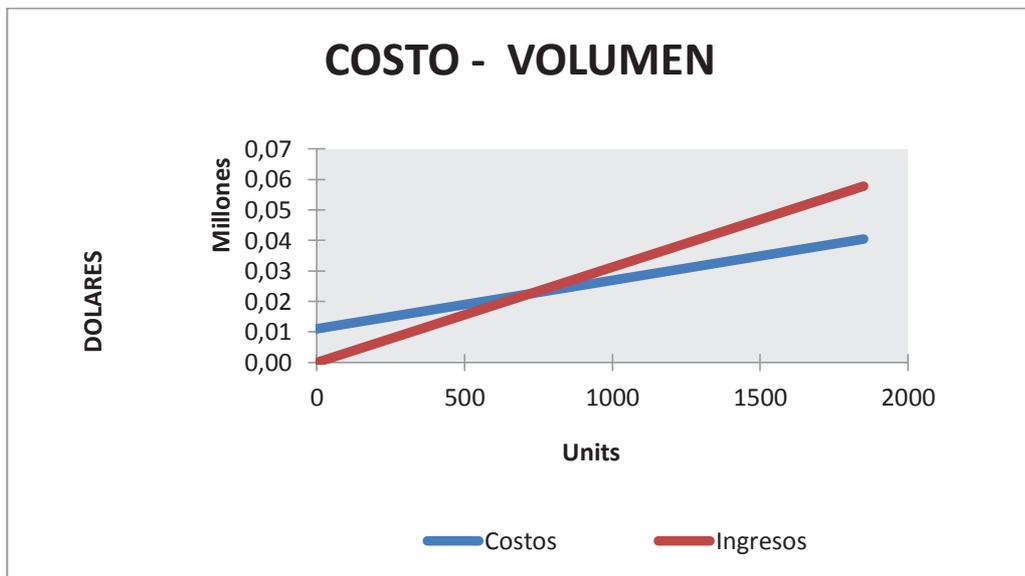


Tabla No. 42: Datos media bota formal

DATOS		
costo fijo	5,96	
costo variable	15,90	
ingresos	30,61	
volumen (opcional)	650	
resultados		
Punto de equilibrio		
unidades \$	0,41	
dolares \$	8,86	
Analisis de volumen \$	650,00 units	
costos \$	14.211,48	
ingresos \$	19.896,07	
Utilidad \$	5.684,59	
Grafico		
Unidades	Costos	Ingresos
0	3875,77	0,00
650	14211,48	19896,07

Gráfico No. 20: Representación punto de equilibrio media bota formal

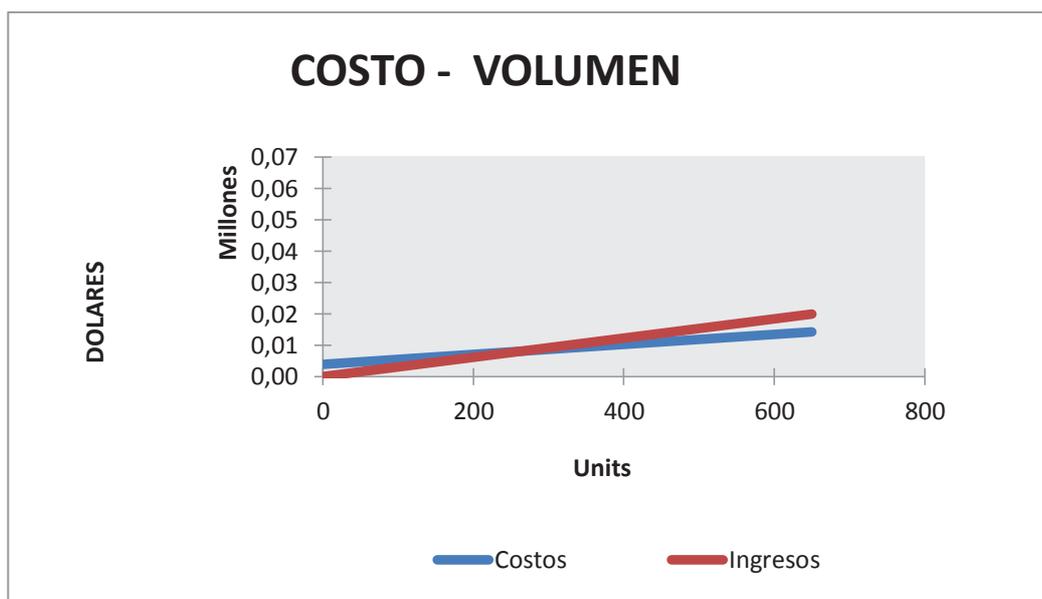


Tabla No. 43: Datos bota casual

DATOS		
costo fijo		5,96
costo variable		15,90
ingresos		31,70
volumen (opcional)		250
resultados		
Punto de equilibrio		
unidades	\$	0,38
dolares	\$	8,25
Analisis de volumen	\$	250,00 units
costos	\$	5.465,95
ingresos	\$	7.925,63
Utilidad	\$	2.459,68
Grafico		
Unidades	Costos	Ingresos
0	1490,68	0,00
250	5465,95	7925,63

Gráfico No. 21: Representación punto de equilibrio bota casual

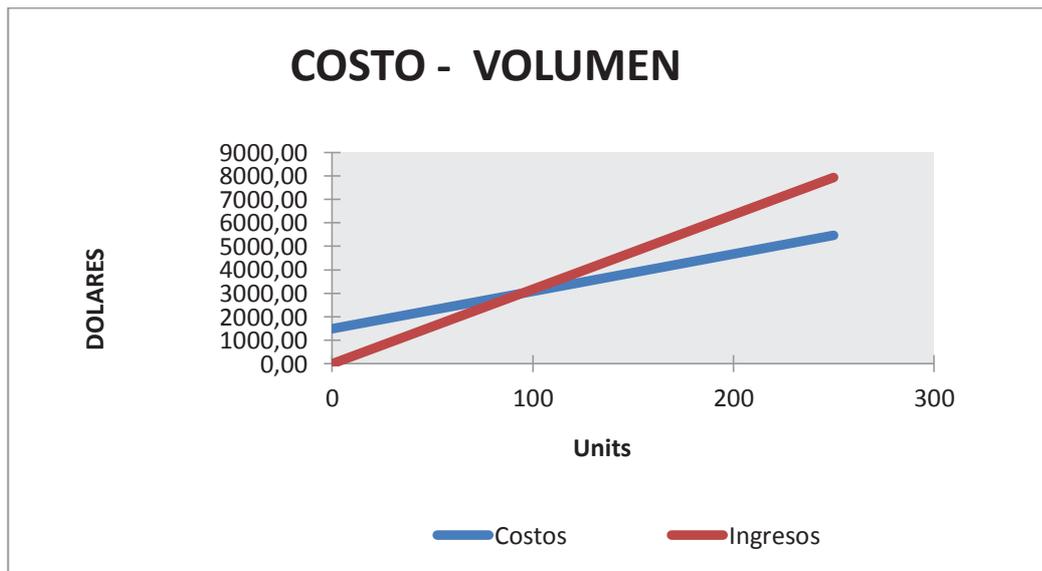
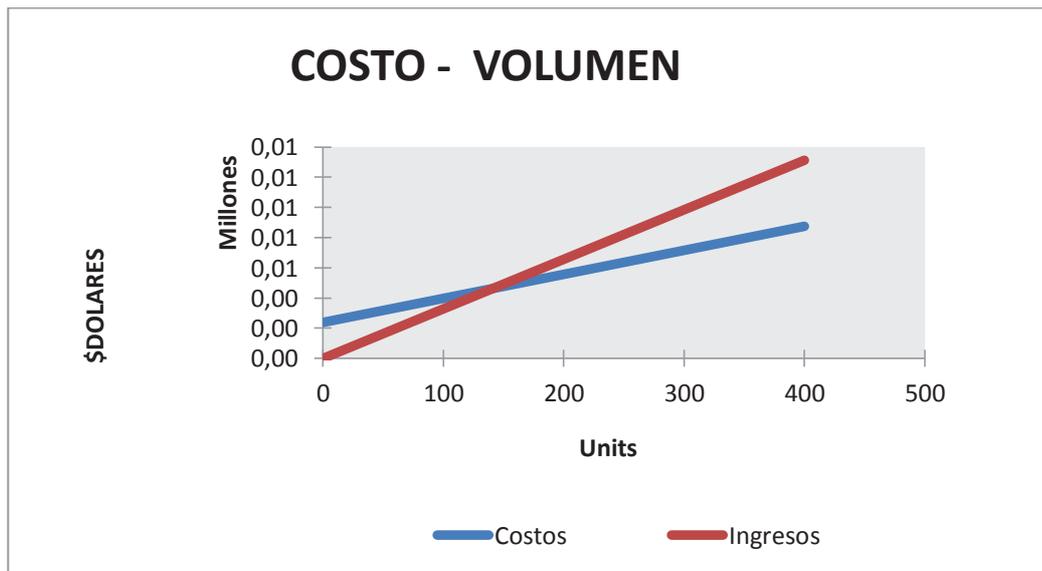


Tabla No. 44: Datos botín casual

DATOS		
costo fijo	5,96	
costo variable	15,90	
ingresos	32,80	
volumen (opcional)	400	
resultados		
Punto de equilibrio		
unidades \$	0,35	
dolares \$	7,72	
Analisis de volumen \$	400,00 units	
costos \$	8.745,52	
ingresos \$	13.118,29	
Utilidad \$	4.372,76	
Grafico		
Unidades	Costos	Ingresos
0	2385,09	0,00
400	8745,52	13118,29

Gráfico No. 22: Representación punto de equilibrio botín casual



6.5 EVALUACIÓN FINANCIERA

6.5.1 VALOR ACTUAL NETO

El valor actual neto es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. El método de valor presente es uno de los criterios económicos más ampliamente utilizados en la evaluación de proyectos de inversión. Consiste en determinar la equivalencia en el tiempo de los flujos de efectivo futuros que genera un proyecto y comparar esta equivalencia con el desembolso inicial. Cuando dicha equivalencia es mayor que el desembolso inicial, entonces, es recomendable que el proyecto sea aceptado.

6.5.2 TASA INTERNA DE RETORNO

La tasa interna de retorno de una inversión, está definida como el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para "reinvertir". Se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión. Para ello, la TIR se compara con una tasa mínima o tasa de corte, el coste de oportunidad de la inversión. Si la tasa de rendimiento del proyecto - expresada por la TIR- supera la tasa de corte, se acepta la inversión; en caso contrario, se rechaza.

6.5.3 CAPITAL DE TRABAJO

Es el excedente de los activos de corto plazo sobre los pasivos de corto plazo, es una medida de la capacidad que tiene una empresa para continuar con el normal desarrollo de sus actividades en el corto plazo. Se calcula restando, al total de activos de corto plazo, el total de pasivos de corto plazo.

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = \text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE}$$

6.5.4 RAZÓN CORRIENTE

Es uno de los indicadores de liquidez más usados, tiene como objeto verificar las posibilidades de una empresa para afrontar compromisos financieros en el corto plazo.

$$\text{RAZÓN CORRIENTE} = \text{ACTIVO CORRIENTE} / \text{PASIVO CORRIENTE}$$

6.5.5 PRUEBA ÁCIDA

La prueba ácida es el indicador financiero que revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios.

$$\text{PRUEBA ÁCIDA} = (\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}) / \text{PASIVO CTE.}$$

6.5.6 ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO

El Índice de Endeudamiento (IE) establece la estrategia de financiamiento y la vulnerabilidad de la empresa a una estructura de financiamiento dada. Vale decir, que establece la proporción de los Activos Totales financiados con fondos ajenos (Pasivo Total).

$$\text{ÍNDICE DE ENDEUDAMIENTO} = \text{PASIVO TOTAL} / \text{ACTIVO TOTAL}$$

6.5.7 ÍNDICE DE APALANCAMIENTO

El índice de apalancamiento, muestra la participación de terceros en el capital de la empresa; es decir compara el financiamiento originado por tercero con los recursos de los accionistas, socios o dueños, para establecer cuál de las dos partes corre mayor riesgo.

$$\text{ÍNDICE DE APALANCAMIENTO} = \text{PASIVO TOTAL} / \text{PATRIMONIO TOTAL}$$

Tabla No. 45: Evaluación Financiera

EVALUACION FINANCIERA	
TASA INTERNA DE RETORNO	55%
Se compara con la tasa rentabilidad = 16.00% por lo tanto el PROYECTO es RENTABLE.	
VALOR ACTUAL NETO	\$103.905,92
Si el VAN es mayor que cero el PROYECTO ES RENTABLE, puesto que cubre el total de la inversion inicial del proyecto.	
CAPITAL DE TRABAJO	37.500,00
El capital de trabajo es positivo, por lo tanto la empresa tiene más activos líquidos que deudas con vencimiento en el corto plazo, además permite enfrentar cualquier tipo de emergencia o pérdidas sin caer en la bancarrota.	
RAZON CORRIENTE	17,75
La razon corriente es el 17,75 indicando que la empresa Marjorie cuenta con capacidad para atender obligaciones actuales y futuras, ya que ello depende también de la calidad y naturaleza de los activos y pasivos corrientes.	
PRUEBA ACIDA	6,50
El 6,50 señala con mayor precisión que la empresa Marjorie tiene disponibilidades inmediatas para el pago de deudas a corto plazo	
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	0,57
El indice de endeudamiento es el 0,57 razón que demuestra que el 57% del total de la inversion ha sido financiada con recursos de terceros	
INDICE DE APALANCAMIENTO	1,30
El indice de apalancamiento demuestra el mecanismo de financiamiento y utilizacion de fondos de propietarios, por lo tanto es el 1,30 unidades monetarias se ha recibido fuera de la empresa Marjorie, por cada unidad provista por el inversionista.	

6.6 BALANCE DE RESULTADOS (PÉRDIDAS Y GANANCIAS)

Es un estado financiero que muestra ordenada y detalladamente la forma de cómo se obtuvo el resultado del ejercicio durante un periodo determinado. A continuación se muestra que el Balance de Pérdidas y Ganancias de la empresa Marjorie

Tabla No. 46: Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS		
VENTAS NETAS		57.775,12
COSTOS DE VENTAS		40.448,05
UTILIDAD BRUTA		17.327,07
GASTOS DE OPERACIÓN		2.000,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	1.000,00	
GASTOS DE VENTAS	1.000,00	
UTILIDAD EN OPERACIONES		15.327,07
IMPUESTO A LA RENTA		3.831,77
UTILIDAD NETA		11.495,30

6.7 MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

El margen de contribución se determina mediante la diferencia de los ingresos y los costos variables, es decir, el margen de contribución mide los beneficios de la empresa sin considerar los costos fijos.

$$\text{Margen de Contribución} = \text{Ingresos} - \text{Costos Variables}$$

Tabla No. 47

MARGEN DE CONTRIBUCIÓN

COSTO - VOLUMEN - UTILIDAD															
PRODUCTOS	DEMANDA	Costo Fijo Unitario	Costo Fijo Total	Costo Variable Unitario	Costo Variable Total	Costo Total Unitario	COSTO TOTAL	Precio Unitario	INGRESOS	Costo Variable Unitario/Precio Unitario	1-(Costo Variable Unitario/Precio)	Participacion de Ventas (%)	MARGEN DE CONTRIBUCION (USD)	CONTRIBUCION PONDERADA (%)	UTILIDAD/BENEFICIO
Bota Formal	550	5,96	3.279,50	15,90	8.745,59	21,86	12.025,10	30,61	16.835,13	0,52	0,48	0,29	8.089,54	0,14	4.810,04
Media Bota Formal	650	5,96	3.875,77	15,90	10.335,70	21,86	14.211,48	30,61	19.896,07	0,52	0,48	0,34	9.560,36	0,17	5.684,59
Bota Casual	250	5,96	1.490,68	15,90	3.975,27	21,86	5.465,95	31,70	7.925,63	0,50	0,50	0,14	3.950,36	0,07	2.459,68
Botín Casual	400	5,96	2.385,09	15,90	6.360,43	21,86	8.745,52	32,80	13.118,29	0,48	0,52	0,23	6.757,85	0,12	4.372,76
TOTALES	1.850		11.031,05		29.417,00		40.448,05		57.775,12			1,00	28.358,12	0,49	17.327,07

CAPÍTULO 7

MARKETING OPERATIVO

El marketing operativo se refiere a las actividades de organización de estrategias de venta y de comunicación para dar a conocer a los posibles compradores las particulares características de los productos ofrecidos. Se trata de una gestión voluntarista de conquista de mercados a corto y medio plazo.

7.1 IMAGEN CORPORATIVA

7.1.1 GAMA CROMÁTICA:

El color característico de la marca es el naranja, el mismo que posee el código #FF7F00. El naranja representa el entusiasmo, la felicidad, la atracción, la creatividad, la determinación, el éxito, el ánimo y el estímulo. La visión del color naranja produce la sensación de mayor aporte de oxígeno al cerebro.

Por lo tanto este color es el adecuado ya que causará un impacto visual en los principales medios, especialmente en la web.



Adicional se ha utilizado una combinación de color café para otorgarle a la marca neutralidad. Si bien podría considerarse un poco aburrido, por otra parte representa la constancia, sencillez, amabilidad y confianza. El código de este color es 59390C.



7.1.2 TIPOGRAFÍA CORPORATIVA:

La tipografía que posee la empresa es “*monotype corsiva*” que pertenece a la clasificación denominada manuscrita o script, las cuales parecen manuscritas o de caligrafía, las mismas demuestran seriedad y elegancia lo cual encaja con la línea de producto que maneja la empresa Marjorie.

7.1.3 LOGOTIPO, SLOGAN, MARCA:

Utilizando las mismas características del logotipo actual se establecerá la reestructuración del mismo para proyectar una imagen renovada en el extranjero, y de esta manera lograr el posicionamiento en los mercados en los cuales se pretende introducir el producto. El nuevo logotipo de la empresa lucirá como se presenta en la Figura No. 16.

Figura No. 16: Logotipo



7.1.3.1 USO DEL LOGOTIPO EN LA PAPELERÍA

Figura No. 17: Hojas Membretadas



Figura No. 18: Tarjetas de presentación



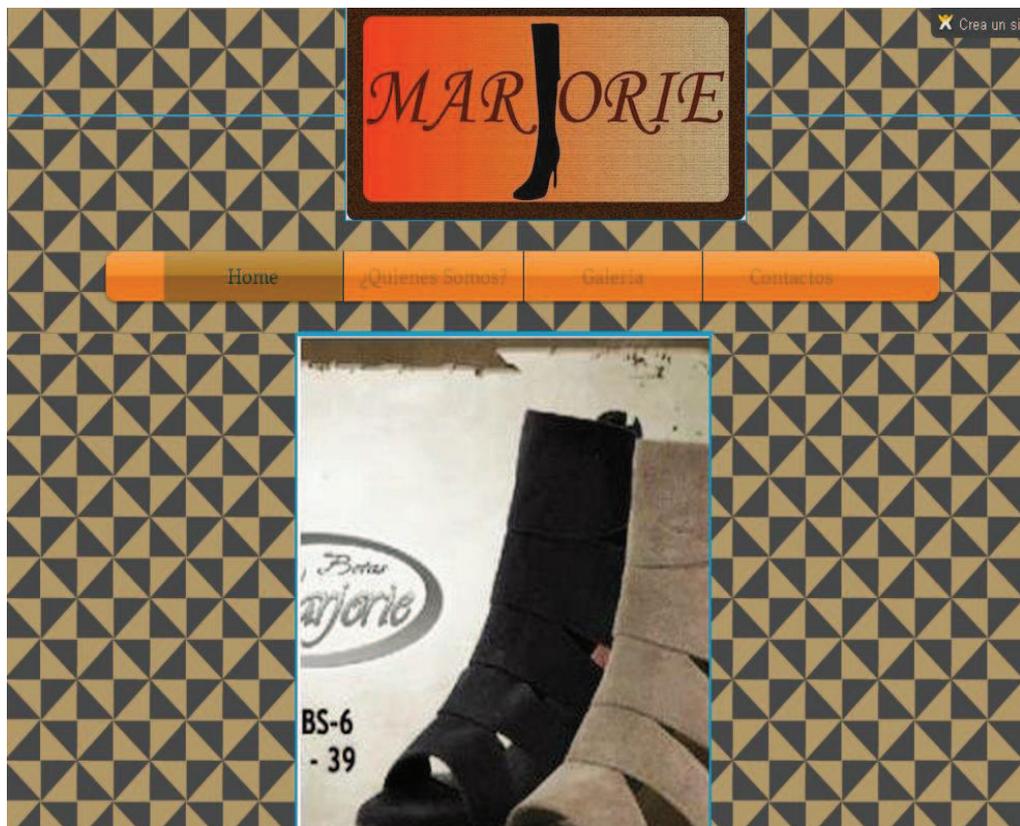
Figura No. 19: Sobres



7.1.3.2 USO DEL LOGOTIPO EN LA PÁGINA WEB

Una de las herramientas básicas que se utilizan para promocionar los productos es la página web de la empresa, en la cual también se incluirá el nuevo logotipo con la finalidad de obtener un mayor impacto en los consumidores.

El link con el cual se puede visualizar el sitio es el siguiente, <http://paginadesigno.wix.com/marjories>, y se lo apreciará como se presenta a continuación:



¿QUIENES SOMOS?

✕ Crea un sitio WIX

Calzado "Marjorie" es una empresa que se crea en el año 2000 y que gracias al emprendimiento de su propietario logra en el año 2003 afianzar su posición dentro del sector de la elaboración de calzado de cuero, destacándose particularmente en las botas para damas.

MISIÓN

Elaborar calzado que cumpla todos los requerimientos y estándares de calidad, para alcanzar una consolidación de la empresa a nivel internacional.

VISIÓN

Para el año 2015, traspasar fronteras en la comercialización de las botas para dama, con productos de moda y calidad y estar posicionados en la mente de nuestros clientes a nivel nacional e internacional.



Home

¿Quiénes Somos?

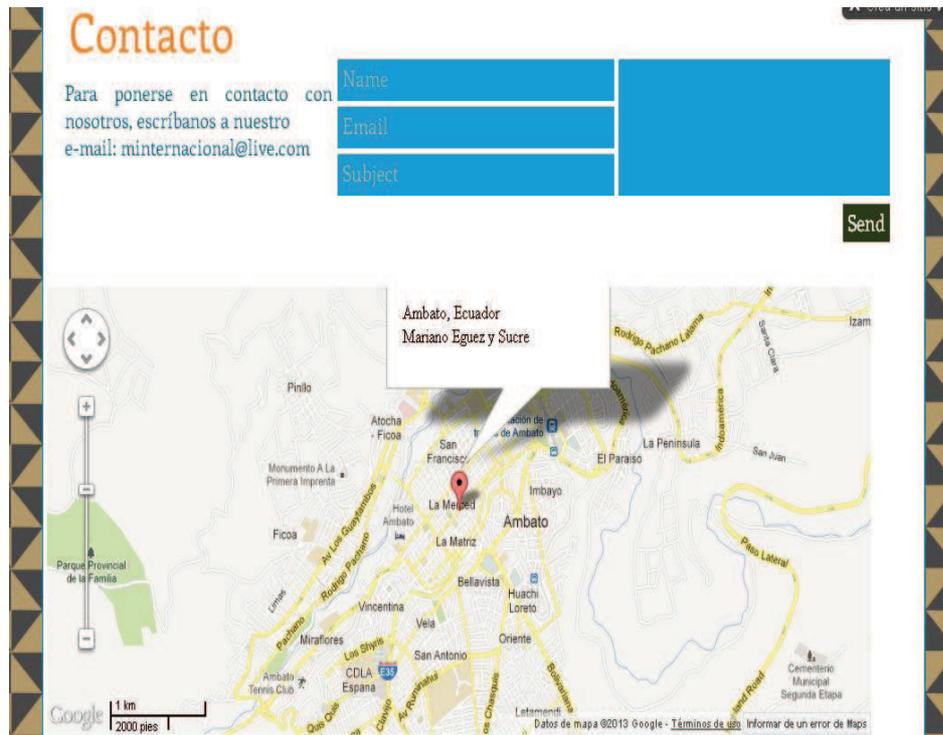
Galería

Contactos

✕ Crea un sitio WIX

Galería





7.2 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

El portafolio de productos que ofrece la empresa “Marjorie” está dividido en dos líneas: formal y casual. Cada uno de sus modelos está elaborado con estándares de calidad que permiten entregar al consumidor final un producto de buena calidad y duradero.

El mercado objetivo de la empresa son las damas de todas las edades que desean zapatos con estilos de moda que varían sus estilos y colores de acuerdo a las necesidades generadas en el mercado.

Tabla No. 48: Portafolio de Productos

Línea Formal	
<p>Bota para dama línea formal <i>(diferentes diseños)</i></p> 	<p>T: 36-38 USD: \$36-\$40</p>
<p>Botín para dama línea formal <i>(diferentes diseños)</i></p> 	<p>T: 36-38 USD: \$30,61-\$39</p>
<p>Media bota para dama línea formal <i>(diferentes diseños)</i></p> 	<p>T: 36-38 USD: \$30,61</p>

<p>Sandalia para dama línea formal (<i>diferentes diseños</i>)</p> 	<p>T: 36-39 USD: \$37</p>
<p>Línea Casual</p>	
<p>Bota para dama línea casual (<i>diferentes diseños</i>)</p> 	<p>T: 36-38 USD: \$30-\$32</p>
<p>Botín para dama línea casual (<i>diferentes diseños</i>)</p> 	<p>T: 35-38 USD: \$32,80-\$37</p>

Fuente: Empresa Marjorie

Elaborado por: Monserrath Proaño

7.3 EMPAQUE Y EMBALAJE

Los zapatos se empaquetan en cajas de 31x18x11,5 cm. elaboradas con catón corrugado, mismo que ofrece una mayor protección, adicional contienen en su interior bolsas de gel de “silica gel” que se utiliza para controlar la humedad local y evitar el deterioro del producto.

Figura No. 20: Empaque



Fuente: Empresa Marjorie

Para el transporte internacional de las mercancías se deberá considerar el uso de pallet ya que de esta manera se facilita el traslado de la mercancía, optimizando el espacio en los contenedores.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

CONCLUSIONES:

- La participación activa de los pequeños y medianos productores en los negocios internacionales permite elevar las oportunidades de crecimiento por medio de la expansión hacia los mercados extranjeros.
- Como resultado de la selección de los países, se ha establecido que Costa Rica es el mercado más opcionado para realizar las primeras operaciones de comercio exterior por las múltiples ventajas que ofrece este país.
- La implementación de una estrategia de exportación como de importación facilita a la empresa prever las actividades que se deben realizar cuando se realice una venta o compra desde y hacia el extranjero, principalmente en los parámetros logísticos que son necesarios para las exportaciones que permitan realizar una entrega Just In Time (JIT).
- La creación de un departamento de comercio exterior dentro de la empresa permitirá descentralizar el poder, pues la persona que se encuentre a cargo de esta dependencia tendrá una participación mayoritaria en la toma de decisiones relacionadas al manejo de los negocios que se realicen con otros países
- El establecimiento de alianzas por medio de contratos como licencias, franquicias, entre otros, que viabilicen y garanticen la expansión del producto a nivel internacional constituyen una gran oportunidad para tener una participación más dinámica dentro de los distintos mercados.

- En el estudio financiero a través del Valor Actual Neto (VAN) se demuestra que el proyecto es rentable pues este valor es mayor que cero.

RECOMENDACIONES:

- Aprovechar las oportunidades que ofrece el estado actualmente para la exportación de productos, pues a través de instituciones especializadas como el MIPRO y PROECUADOR se canalizan distintos programas que permiten promocionar el producto ecuatoriano en el extranjero previo a la inserción del mismo.
- Realizar capacitaciones constantes para las personas que trabajen en el departamento de comercio exterior, puesto que por los efectos de la globalización los mercados están en constante cambio y es necesario que los actores se involucren y conozcan sobre las nuevas tendencias a nivel internacional.
- Mantener una base de datos con empresas con la cuales se podrían establecer alianzas para que funcionen como distribuidores oficiales en los países en los cuales se pretende incursionar.
- Explotar al máximo el marketing operativo para proyectar la mejor imagen y posicionar el producto y la marca en la mente del consumidor.

BIBLIOGRAFÍA:

Asamblea Nacional del Ecuador (2008). Constitución de la República del Ecuador. Ecuador

Asamblea Nacional del Ecuador (2008). Plan Nacional de Desarrollo para el Buen Vivir. Ecuador.

Asamblea Nacional del Ecuador (2010). Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Ecuador.

Banco Central de Chile (2011). Estadísticas, Balanza de pagos. Obtenido el 15 de noviembre de 2012, <http://www.bcentral.cl>

Banco de la República de Colombia (n.d). Balanza de pagos. Obtenido el 04 de noviembre de 2012, <http://www.banrep.gov.co>

Cámara de Calzado de Tungurahua, CALTU (n.d). Datos Estadísticos. Obtenido el 10 de marzo de 2012, <http://www.caltuecuador.com/>

Cámara de Comercio de Bogotá (2010). Oportunidades Comerciales de Calzado en Costa Rica. Obtenido el 31 de enero de 2013, http://www.ccb.org.co/documentos/6104_calzadocostarica.pdf

Chapman, S.N (2006). Planificación y control de la producción (1era ed.). México, PEARSON Educación.

Comunidad Andina de Naciones, CAN (1991). Decisión 291 sobre el Régimen Común del Tratamiento a los Capitales Extranjeros y sobre Marcas, Patentes y Regalías.

Consejo de Comercio Exterior e Inversiones, COIMEXI (2010). Resolución No. 550. Obtenido el 19 de abril de 2012, <http://comunidad.todocomercioexterior.com.ec/profiles/blogs/resolucion-550-del-comexi>

Contraloría del Gobierno de Panamá (2011). Datos Estadísticos. Obtenido el 17 de noviembre de 2012, <http://www.contraloria.gob.pa>

CORPEI (2009). Datos estadísticos-Importación de insumos para producción de calzado. Obtenido el 17 de mayo de 2012, <http://www.ecuadorexporta.org/>

Departamento Comercial de los Estados Unidos de América (n.d). Datos estadísticos. Obtenido el 05 de noviembre de 2012, www.esa.doc.gov

Gabinete Productivo de Uruguay (2011). Datos Estadísticos. Obtenido el 17 de noviembre de 2012, <http://gp.gub.uy>

Hitt, M.A, Ireland,R.D, y, Hoskisson,R.E. Administración Estratégica, Competitividad y Globalización. Conceptos y Casos. México, Cengage Learning Editores.

Lambin, J.J (1991). Marketing estratégico (2da ed). Madrid: McGraw-Hill.

Ministerio de Industrias y Productividad, MIPRO (2010). Estudio Técnico para la identificación de la política comercial necesaria para que el sector del cuero y calzado del Ecuador se desarrolle y aumente su participación mundial en las exportaciones. Obtenido el 18 de marzo de 2012, <http://www.industrias.gob.ec/>

Oficina Nacional de Normas y Unidades de Medida de Costa Rica (n.d). Regulaciones para el ingreso de calzado a Costa Rica. Obtenido el 09 de noviembre de 2012, <http://www.meic.go.cr/onnum>

Programa Integrado entre el Ministerio de Industrias y Competitividad y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, Quito, UTEPI (2007). Competitividad Industrial del Ecuador. Obtenido el 15 de abril de 2012, http://www.unido.org/fileadmin/media/documents/pdf/tcb_competitividad_industrial_ecuador.pdf

SIICEX (2012), Análisis económico de Francia. Obtenido el 18 de diciembre de 2012, <http://www.siicex.gob>

Spain Business. Balanza Comercial. Obtenido el 10 de diciembre de 2012, <http://www.spainbusiness.com>

TradeMap (2011-2012). Estadísticas de comercio para el desarrollo internacional de las empresas. Obtenido el 03 de diciembre de 2012, http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS.aspx

Varios autores (2007). Estrategia global, estructura e implementación (1era ed.). España.

Wikipedia (n.d). Datos Generales de Chile. Obtenido el 09 de noviembre de 2012, <http://es.wikipedia.org/wiki/Chile>

Wikipedia (n.d). Datos Generales de Colombia. Obtenido el 04 de noviembre de 2012, <http://es.wikipedia.org/wiki/Colombia>

Wikipedia (n.d). Datos Generales de Costa Rica. Obtenido el 09 de noviembre de 2012, http://es.wikipedia.org/wiki/Costa_Rica

Wikipedia (n.d). Datos Generales de España. Obtenido el 20 de diciembre de 2012, <http://es.wikipedia.org/wiki/Espa%C3%B1a>

Wikipedia (n.d). Datos Generales de Estados Unidos. Obtenido el 05 de noviembre de 2012, http://es.wikipedia.org/wiki/Estados_Unidos

Wikipedia (n.d). Datos Generales de Panamá. Obtenido el 17 de noviembre de 2012, <http://es.wikipedia.org/wiki/Panam%C3%A1>

Wikipedia (n.d). Datos Generales de Uruguay. Obtenido el 17 de noviembre de 2012, <http://es.wikipedia.org/wiki/Uruguay>