

PERFIL DE LA EMPRESA EXPORTADORA O CON POTENCIAL EXPORTADOR EN COSTA RICA

PROFILE OF THE EXPORTING COMPANY OR WITH EXPORTING POTENTIAL IN COSTA RICA

Kendall Ariana López Peña*
Roy Mora Vega**

RESUMEN:

El Sistema Internacional del siglo XXI, caracterizado por una alta globalización económica y digital, generan la necesidad de que las compañías conozcan su entorno de trabajo, que desde un punto de vista técnico, implica además, conocer sus potenciales usuarios (target), proveedores, competencia y demás elementos básicos propios de un estudio de mercado (inteligencia de negocios). Este artículo, corresponde a los resultados de la investigación descriptiva realizada para un estudio básico de mercado en el sector de los servicios de comercio exterior e internacionalización de las PYMES en Costa Rica.

Palabras claves: Servicios, comercio exterior, internacionalización, PYMES, exportación, potencial exportador, personal directivo.

ABSTRACTS:

The International System of the XXI century, characterized by a high economic and digital globalization, generate the need for companies to know their work environment, which from a technical point of view, Competence and other basic elements of a market study.

This article corresponds to the results of the Descriptive Research carried out for the Basic Market Study in the Sector of Foreign Trade Services and Internationalization of PYMES in Costa Rica.

Keywords: Services, Foreign Trade, Internationalization, PYMES, Export, Exporting Potential, Managers.

* MSc. en Relaciones Internacionales con énfasis en Administración de la Cooperación Internacional. Universidad Nacional de Costa Rica (UNA). Correo electrónico: kendall.lopez.pena@una.cr

** Máster en Gerencia del Comercio Internacional. Universidad Nacional de Costa Rica (UNA). Correo electrónico: roy.mora.vega@una.cr

Introducción

La caracterización del perfil de la empresa en Costa Rica con énfasis en la visión de personal directivo de asociaciones empresariales (de subsectores específicos) con vocación exportadora o con potencial exportador consistió en el objetivo general de la investigación. De modo tal que se pudiera determinar las necesidades específicas de la MiPYME exportadora o con potencial exportador del sector; precisar los gustos, preferencias y expectativas de estas MiPYME; y valorar las actitudes y comportamientos de personal directivo y funcionario clave de departamentos y áreas de exportación de las MiPYME. En ese sentido, el documento se estructura en tres apartados principales: el primero de ellos correspondiente a un diagnóstico del sector; el segundo, un estudio de la competencia directa en servicios de comercio exterior e internacionalización y, por último, un estudio de demanda del sector en las empresas exportadoras o con potencial exportador.

Enfoque teórico

Los procesos de internacionalización y los factores que la fomentan o inhiben han sido analizados desde diferentes perspectivas teóricas en la bibliografía sobre comercio internacional. El presente apartado pretende abordar los conceptos relativos a la internacionalización de las empresas, el potencial de exportación de estas mismas y la promoción de las exportaciones.

Según Araya, 2009, citado por Núñez, Piedra & Ramírez, 2016, p 10), la internacionalización:

Es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno. Es un proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización; es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países.

Dicho proceso establece dos enfoques: la internacionalización acelerada y la del proceso secuencial. La primera de ellas se desarrolla de forma espontánea en la empresa ante situaciones externas como acceso a tecnologías de información, integración de mercados y apertura de fronteras en cuanto a inversión y comercio; mientras que, la internacionalización de proceso secuencial es considerada la más aceptable, debido a que se desarrolla en una serie de etapas

que van desde las exportaciones esporádicas hasta el establecimiento de filiales comerciales y de producción en mercados (Núñez, Piedra & Ramírez, 2016).

Por su parte, López (2011) argumenta que “para lograr el éxito de las Pymes en su proceso de internacionalización es necesaria una buena gestión de la información, aunado a tecnología, desarrollo de la educación y apoyo financiero” (López 2011, p. 5). En ese sentido, la decisión de las empresas de establecer procesos de exportación dependerá mayoritariamente de su potencial de exportación; según Moya esto significa “el conjunto de capacidades constituidas por condiciones objetivas y subjetivas que tiene una empresa para penetrar con éxito los mercados exteriores y con ello aprovechar las oportunidades de negocios que ofrecen o se presentan en dichos mercados” (Moya, 2001, citado por PROCOMER, 2004, p. 11).

Las condiciones objetivas están vinculadas a las condiciones competitivas internas de la empresa; particularmente la actitud organizativa para la exportación. Se destacan entre ellas; la capacidad de fabricación, gestión y organización, recursos financieros, conocimientos técnicos, práctica y conocimientos especializados de comercialización, experiencia en materia de exportación, y objetivos y prioridades de la gerencia. Del mismo modo, Moya Córdoba (2001) establece que en cuanto a las condiciones subjetivas son “aquellas capacidades intangibles vinculadas a la visión y dirección gerencial, al conocimiento de los mercados y al potencial del recurso humano” (Moya, 2001, citado por PROCOMER, 2004, p. 12). Dicho de otro modo, son aquellas condiciones supeditadas a la percepción de la empresa sobre su propio potencial y capacidades; pero particularmente a su entorno (características, condiciones y tendencias del mercado; así como competidores).

Por último, para la comprensión del perfil de la empresa exportadora o con potencial exportador en Costa Rica; resulta importante destacar también la influencia de la promoción de las exportaciones por parte de entidades gubernamentales como PROCOMER, cuyos servicios en el sector de comercio exterior giran, mayoritariamente, en este eje de política comercial.

Martínez (2007, citado por López, 2011) menciona que la promoción de exportaciones surge como:

una respuesta amplia a las necesidades de la PYME, a raíz de la complejidad para exportar y de su carencia y conocimientos que pueden situarla en desventaja competitiva en los mercados internacionales. Así la promoción de exportaciones se ha convertido en una política prioritaria de los gobiernos de los países desarrollados, recién industrializados y especialmente en

vías de desarrollo, al considerar las fuertes implicaciones que tiene la exportación en la política económica de una nación. (Martínez, 2007, citado por López, 2011, p. 6).

De este modo, el presente artículo intenta enmarcar la investigación sobre la postura de las condiciones subjetivas que están vinculadas a la visión y dirección gerencial, del personal directivo y funcionario de los departamentos y áreas de exportación; y su conocimiento de los mercados, así como el potencial del recurso humano de sus respectivas MiPYMES exportadoras o con potencial exportador. Lo anterior, como un elemento medular para el fortalecimiento del proceso de internacionalización – exportación – de las MiPYMES costarricenses.

Metodología de la investigación

La metodología empleada ha hecho énfasis en el diseño de investigación utilizado. Desde este punto de vista, se ha definido su enfoque, la técnica y sus correspondientes especificaciones técnicas.

La investigación utilizó un enfoque de investigación de tipo descriptivo, para lo cual se realizó la selección de los organismos de interés de apoyo a la promoción exterior y sus funcionarios claves, se diseñaron los cuestionarios, las respectivas pruebas y se le realizaron los ajustes necesarios. Una vez recolectada la información, se analizó y se determinaron las conclusiones. Se empleó un método no probabilístico (por conveniencia), usando varias técnicas: cuestionario estructurado, semi-estructurado, observación a través de internet y análisis de información secundaria. En ese sentido, se puntualizan las siguientes especificaciones técnicas:

- Número de entrevistas: 8 (cuestionario semi-estructurado).
- Perfil entrevistado: personal directivo de asociaciones empresariales con carácter o vocación exportadora.
- Aplicación de herramienta práctica en Excel con gestión de información a través de internet con 10 competidores del mercado.
- Análisis de información de fuentes secundarias, de las distintas herramientas aplicadas, así como también la observación en internet (distintas páginas web de los entes gubernamentales y competidores directos).

- Número de entrevistas: 17 (cuestionario estructurado).
- Perfil entrevistado: empresas exportadoras o con potencial exportador de distintos subsectores de la región (subsectores tradicionales y no tradicionales).

Diagnóstico del subsector de servicios de comercio exterior e internacionalización

Caracterización del subsector

En cuanto a la situación actual del subsector exportador, se debe indicar que Costa Rica ha logrado crear una gran cantidad de PYMES, debido a los diversos esfuerzos que realizan diferentes entes gubernamentales, cooperación internacional, cámaras empresariales, universidades, bancos públicos y privados, incubadoras de empresas, entre otros. Sin embargo, la capacidad exportadora de un importante porcentaje de ellas se encuentra limitada por una serie de condiciones del entorno que impiden su inserción en los mercados internacionales.

En ese sentido, según el Observatorio de MiPYMES, en 2012 estas constituían el 95% del parque empresarial nacional y generaban la mitad del empleo formal, con una contribución del 28% al PIB. El Diagnóstico Nacional de Omipyme elaborado por este mismo Observatorio encontró que dentro del tejido exportador costarricense un 10,6% de las PYMES realizó una exportación directa en los últimos doce meses. Es decir, una de cada diez pymes entrevistadas es exportadora, y se refleja un leve crecimiento en relación con el resultado de la I Encuesta Nacional del 2007, donde se reflejaba que solamente 7% de las 809 mipymes encuestadas estaba exportando bienes o servicios al exterior (UNED, 2013).

En la figura 1 se visualiza el comportamiento o evolución de la totalidad de empresas exportadoras en Costa Rica entre los años 2009 y 2013.

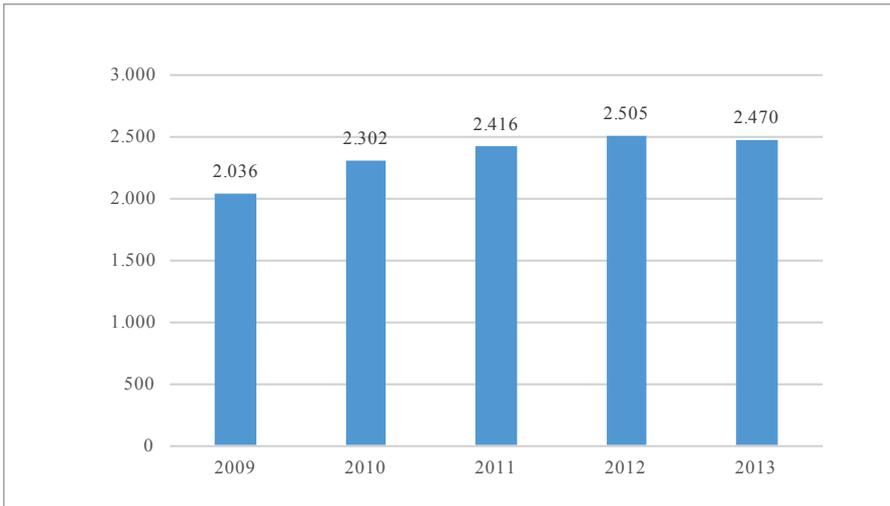


Figura 1. Evolución en la cantidad de empresas exportadoras 2009-20131. Elaboración propia con información de PROCOMER, 2014.

El Censo Exportador de Bienes del año 2011 indica que el 81% de las empresas exportadoras de bienes fueron micro, pequeñas o medianas. En 2010 el 15% del valor exportado por Costa Rica provino de las mipymes, donde las microempresas representan solo 1% del valor de exportaciones, y las pequeñas y medianas empresas el 14%. En el último censo de 2011 este porcentaje creció hasta 18%, destacándose que las microempresas incrementaron su participación a 4% y las pequeñas y medianas mantuvieron un 14% (UNED, 2013).

El comportamiento exportador de las mipymes está ligado a su número de empleados, es decir, a su tamaño. Las empresas medianas son las más representativas dentro del esfuerzo exportador, ya que 24,4% de ellas ha realizado una exportación directa en los últimos doce meses; mientras que las pequeñas solo 15,4% y las microempresas 6,3% (UNED, 2013). Estos datos coinciden con las estadísticas nacionales en las que también se refleja que el tamaño de la empresa incide directamente en su capacidad exportadora.

Las PYMES exportadoras presentan diversos niveles de éxito en sus esfuerzos de internacionalización. El índice de éxito exportador refleja que solo un 15% son altamente exitosas, mientras que un 46% son medianamente exitosas, 33% regularmente exitosas y 6% poco exitosas (PROCOMER, 2014).

1 El número de empresas se determina contando el número de cédulas jurídicas con registros de exportación superiores a 12.000 USD.

Las causas de esta situación se explican, en buena medida, en que las PYMES exportadoras se ven afectadas por una serie de elementos que limitan sus capacidades y potencialidades de internacionalización relacionados con condiciones internacionales y nacionales. Se visualiza, por parte de las asociaciones empresariales, que el contexto de crisis internacional afectó el crecimiento de las PYMES exportadoras costarricenses, debido a la restricción de mercados de importancia para estas mismas como es Estados Unidos.

Sin embargo, la mayor parte de los factores son de carácter interno. Entre estos destacan:

Falta de acceso a financiamiento: Para la incursión exitosa de las operaciones hacia mercados internacionales, las PYMES requieren de la inversión de cantidades importantes de recursos financieros, desde la exploración de mercados que incluirá posiblemente visitas y tratamiento de contactos, hasta la determinación de la estrategia de exportación y la competencia con los proveedores del mismo producto en el país de destino de las exportaciones para poder crecer, adquirir equipo y cumplir con las dimensiones de la demanda de los mercados internacionales. En general, las PYMES tienen una ausencia de fuentes de financiamiento, lo que está limitando la innovación tecnológica y las capacidades para insertarse plenamente en el comercio internacional.

Elevados costos de producción y baja productividad: en Costa Rica los costos de producción son muy elevados, tanto en la compra de insumos, como en los costos de servicios de energía (electricidad) y cargas sociales. Además es necesario mejorar la productividad, que resulta ser baja para muchas industrias.

Acceso a materia primas: mucha de la materia prima utilizada por el sector productivo del país debe ser importada, lo que dificulta aún más el trabajo de las PYMES. Esta situación se refleja en la balanza comercial que es negativa. En este sentido, el tipo de cambio afecta la competitividad de los productores.

Otras problemáticas que enfrentan las PYMES se relacionan con que estas organizaciones tienen dificultades en generar economías de escala; cuentan con poca capacidad de negociación; usualmente no atraen al personal con las mejores calificaciones, debido a salarios y seguridad laboral; son muy vulnerables a los cambios en variables macroeconómicas como las tasas de interés; la responsabilidad administrativa, financiera y productiva de la empresa se centra en un solo individuo, y pueden tener crisis en el aprovisionamiento de sus insumos (CEPAL, 1999, en Martínez, 2006).

Como parte de las alternativas de solución resulta fundamental la aprobación de una nueva ley de banca de desarrollo y la creación de nuevas fuentes de financiamiento con mejores condiciones; así como impulsar iniciativas de apoyo a la innovación tecnológica (I+D), las cuales deben estar fuertemente vinculadas a la academia.

Para mejorar la competitividad del sector PYMES se deben aplicar medidas de política monetaria (devaluación/dolarización) y lograr una mayor competitividad para mejorar los precios, disminuir el precio de la electricidad y minimizar la tramitología; así como mejorar las políticas-país: enfoque a las pymes- sostenibilidad, que las pymes se han Incluidas de mejor manera en las compras públicas, la búsqueda de nuevos nichos de mercado a nivel internacional para aprovechar las plataformas comerciales (TLC), y promover los enfoques de responsabilidad social empresarial (R.S.E).

Ventajas competitivas del subsector

Se podría decir que el sector PYME exportador cuenta con más ventajas comparativas que competitivas en un balance de 85% comparativas y un 15% de competitivas. A nivel general, el país presenta algunas particularidades que le brindan una ventaja sobre otras regiones del mundo e incluso sobre países vecinos. Entre ellas se encuentra la estabilidad política, económica y social que históricamente ha tenido el país, aunado a una fuerte institucionalidad (Estado de derecho) y buenos indicadores de seguridad ciudadana.

En materia ambiental el país ha realizado importantes esfuerzos tanto a nivel de protección y conservación como, por ejemplo, la creación de un sistema nacional de áreas protegidas que abarca el 25% del territorio nacional; pionero mundial en pago por servicios ambientales y en la conceptualización e impulso a la industria del ecoturismo (conocido popularmente como la industria sin chimeneas), así como la meta de ser el primer país carbono neutral a nivel internacional para el año 2021.

El país también cuenta con una mano de obra relativamente bien preparada, que comparativamente con las capacidades de la región centroamericana es bastante superior. Relacionado con este aspecto, el índice de capital humano del Foro Económico Mundial indica que Costa Rica es el primer país latinoamericano en ofrecer mejores condiciones para promover su fuerza laboral y el talento local. En el mundo, se ubica en el puesto 35 entre 122 países.

Todo lo anterior, aunado a buenas posiciones en una serie de índices internacionales que miden temas tan variados como la felicidad de la población hasta el ambiente de negocios, han hecho que el país tenga una buena imagen internacional, que se ha conceptualizado en la marca país “**esencial COSTA RICA**”.

Como ventajas competitivas más puntuales se menciona la variada e importante oferta de capacitación a la que tienen acceso las PYMES en el país, por medio de entes públicos y privados que brindan servicios de capacitación relacionados. Por otra parte, algunos sectores, sobre todo el agrícola, han tratado de crear ventajas competitivas mediante a la implementación de programas de certificación socio ambiental y de calidad que les permitan diferenciarse, generar un mayor valor agregado y acceder a ciertos nichos de mercado.

La ubicación geográfica del país también se considera como una ventaja, debido a su cercanía con mercados como el norteamericano, al Canal de Panamá, acceso tanto al Pacífico como al Atlántico y por ser un punto de distribución hacia el resto de la región centroamericana.

Recursos, capacidades y habilidades para mejorar el subsector

Pese a las iniciativas que existen por mejorar el nivel de la PYMES exportadoras sigue existiendo un amplio margen de oportunidades de mejora en todos los ámbitos. Según las personas entrevistadas, se deben mejorar en temas tan variados como:

- Gestión empresarial
- Estrategias de mercadeo
- Estructura propia de exportación, debido a que utilizan muchos intermediarios
- Recursos financieros y tecnológicos
- Empaque, embalaje y presentación
- Infraestructura productiva
- Innovación en productos (I+D)
- Conocer al cliente (servicio al cliente)

- Barreras no arancelarias y medidas sanitarias y fitosanitarias
- Trazabilidad
- Logística
- Facilitación de trámites (disminución y digitalización)
- Disminución de costos

Necesidades del subsector

Servicios más demandados por las Pyme

La mayor demanda de las PYMES costarricenses es el financiamiento, sin embargo, también demandan capacitación y acompañamiento en temas como:

- Mercadeo
- Etiquetado
- Normas y procesos
- Gerencia de proyectos
- Información estadística
- Valoraciones e interpretaciones de tratados libre comercio (TLC)
- Trámites (aduaneros, permisos, registros)
- Información de mercados (precios)
- Estudios de mercado con potencial
- Inspección en el mercado destino
- Asesoría legal

- Clasificación arancelaria
- Búsqueda de proveedores
- Calidad e inocuidad
- Misiones comerciales

Categorías o líneas de servicios ofrecidas por las Asociaciones

Las cámaras o asociaciones empresariales brindan un amplio abanico de servicios. Sin embargo, son pocas las instituciones que brindan servicios destinados al proceso de internacionalización. En ese sentido, destaca CADEXCO y CRECEX, sin embargo, esta última está más enfocada en apoyar a los sectores importadores. La Cámara Oficial Española de Comercio e Industria también trabaja en procesos de internacionalización con PYMES que quieran ingresar a ese mercado. Entre los servicios que se brindan están:

- Información de temas comerciales y de mercado (precios, estadísticas, comercialización)
- Asesoría legal
- Estudios sectoriales
- Capacitación y asistencia técnica especializada (mercadeo, desarrollo de productos, etiquetas, administración, administración de proyectos, ambiente, calidad, inocuidad, recursos humanos, salud ocupacional, tecnologías de la información)
- Representación e intermediación por conflictos ante entidades gubernamentales
- Participación en eventos especiales del sector como congresos, expos, asambleas, festivales, ferias, etc.
- Boletines informativos
- Conciliación y arbitraje

- Calidad y mejora regulatoria

Entre las instituciones que destacan en el acompañamiento de PYMES está CADEXCO, la cual brinda servicios como:

- Programas de apoyo enfocados a brindar herramientas en el proceso de internacionalización; además de desarrollo y fortalecimiento de las capacidades empresariales y de exportación
- Promoción comercial por medio del Departamento de Promoción Comercial que se encarga de la internacionalización de las Pymes mediante estudios que identifican mercados potenciales para las empresas costarricenses, con herramientas como las ruedas de negocios, ferias internacionales, misiones comerciales y agendas especializadas
- Soporte especializado en distintas áreas (Tratados de Libre Comercio, legislación aduanera, buenas prácticas de importación y exportación, logística internacional, asistencia en sitio, documentación y legislación, asesoría a la medida)
- Formación y capacitación por medio del Instituto de Comercio Exterior, el cual ofrece formación empresarial del sector exportador
- Innovación por medio del Centro de Innovación, el cual pretende detectar empresas con gran potencial innovador y la sistematización del proceso creativo e innovador en estas mismas
- Publicaciones relacionadas

La Cámara Oficial Española de Comercio ofrece principalmente servicios en:

- Capacitación y formación en diversas áreas, pero con **énfasis en** neuro-marketing, administración de proyectos, modelos de calidad, desarrollo de marca y servicio al cliente
- Promoción (misiones comerciales directas, visitas individuales, agendas individuales, mailing comercial, presentación de productos, exposiciones de catálogos, encuentros empresariales, relación comercial entre asociados)
- Información (mercados, estadísticas, oportunidades comerciales, encuestas)

- Asesoría especializada en casos de diferencias comerciales
- Logística para eventos

La Cámara de Importadores, Distribuidores y Representantes (CRECEX) brinda una amplia variedad de servicios, sin embargo, están principalmente enfocados a importadores, entre ellos destacan:

- Misiones comerciales
- Agendas de negocios
- Búsqueda de proveedores
- Ferias y exposiciones
- Inteligencia comercial y empresarial (perfil, sondeos y estudios de mercado interno, estudios de acceso a mercados, estudios de medios de pago internacional)
- Publicidad (boletín, *banners* en página web)
- Asesoría comercial (formalización de empresas, clima de negocios, apoyo al inversionista)
- Asesoría en trámites de importación
- Información arancelaria
- Asesoría jurídica
- Asesoría en el mercado asiático

En materia de atracción de inversiones en Costa Rica se cuenta con La Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE), que es una organización privada, apolítica y sin fines de lucro. Algunos de los servicios proporcionados por CINDE sin costo alguno a las empresas inversionistas son:

- Asistencia en el proceso de selección del lugar para establecer la operación proporcionando información detallada del país y sus ventajas, y organizando agendas de inversión personalizadas.

- Asistencia para las necesidades de grupos inversionistas, preparando reuniones con entes proveedores de servicios, organizaciones gubernamentales, universidades, agentes de bienes raíces, profesionales de derecho y contaduría, parques industriales y complejos de oficinas.
- Facilitar un contacto directo y enlace con potenciales inversionistas de América del Norte y otros países a través de la oficina de CINDE en Nueva York.
- Una vez la compañía se ha establecido en el país, CINDE proporciona apoyo especializado en aspectos estratégicos dirigidos a desarrollar exitosamente los proyectos de expansión operacional o de promoción de la diversificación de productos.
- CINDE se enfoca en atracción de inversión en las áreas de servicios, manufactura avanzada, tecnologías limpias, ciencias de la vida y proyectos especiales.

En cuanto al proceso de internacionalización de las PYMES, CINDE no brinda ningún apoyo directo a las empresas durante ese proceso, sin embargo, se realizan procesos importantes para la ayuda en crecimiento de mercado; esto, mediante encadenamientos productivos y colaboraciones directas con el INA y diversas universidades, las cuales generan carreras a partir de los requerimientos de las empresas atraídas por CINDE para poder satisfacer la demanda laboral, y a su vez, la de los entes suplidores de dichas empresas, que en muchas ocasiones pueden empezar como PYMES y de ahí la importancia del trabajo intangible de los diferentes departamentos de la institución.

Nivel de necesidad de las PYMES del subsector

La valoración general, realizada por las personas entrevistadas, sobre el nivel de necesidades de las PYMES en distintos temas se hace a partir del análisis de gráficos que cuantifican porcentualmente las percepciones. En relación con el análisis del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control, PODC) se evidencia que existe una alta o muy alta necesidad por parte de la PYMES (figura 2):

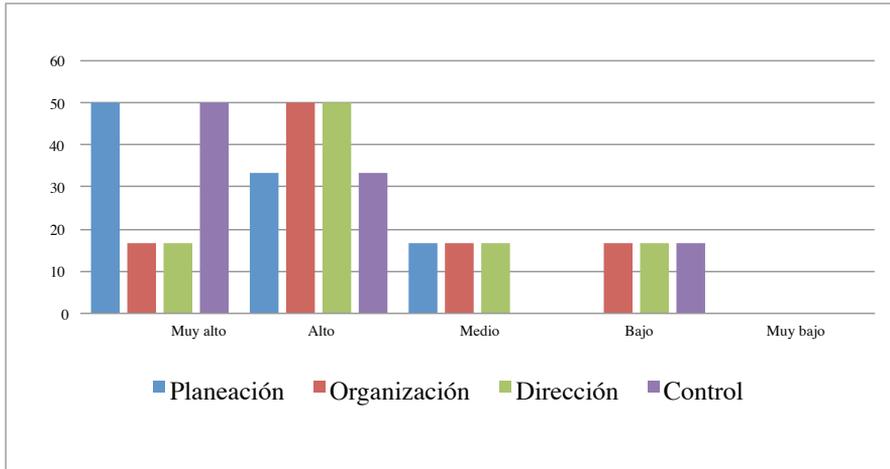


Figura 2. Resultados del análisis PODC. Elaboración propia con base en entrevistas a asociaciones empresariales, 2014.

Se refleja que existe la percepción, por parte de las asociaciones empresariales, de que las PYMES tienen una muy alta (50%) y alta (33%) necesidad de planeación (metodología, enfoque, auditoría, planificación estratégica, plan exportación o internacionalización). Lo mismo aplica en cuanto a control (sistemas de control, normas y métodos para medición desempeño, flexibles, retroalimentación) donde el 50% considera que la necesidad es muy alta y el 33% que es alta. En relación con dirección (toma de decisiones, coordinación, motivación, comunicación, liderazgo, empoderamiento) el 83% que la necesidad es alta y muy alta; sin embargo, un 66% considera que es media y baja. La organización (estructura organizacional, funciones, procedimientos, niveles de autoridad, procesos) se percibe en un 50% con una necesidad alta, mientras que el restante 50% se divide en opiniones iguales en que es muy alta, media y baja.

En general, los aspectos en que las PYMES costarricenses presentan mayores oportunidades de mejora son en control y planeación, debido a que muchas aún no implementan certificaciones y normativas internacionales como las ISO.

El análisis funcional toma en consideración las funciones básicas de la empresa, tales como el talento humano (Departamento de Talento Humano, proceso de gestión de personal, nivel de motivación, satisfacción, evaluación, código ético), mercadeo (participación mercado, mercado objetivo, objetivos y estrategias, fuerza de venta, publicidad, relaciones públicas, servicio al cliente, inteligencia de negocios), finanzas (contabilidad, análisis de costos y gastos, utilidades, capital de trabajo, análisis financieros), producción (capacidad producción,

nivel de tecnología, plan de producción, inventarios, controles, prevención, auditoria de calidad, normalización y estandarización procesos) e investigación y desarrollo (innovaciones, avances técnicos, prestigio y diferenciación, recursos, nivel de I+D, estructura, recursos, entre otros).

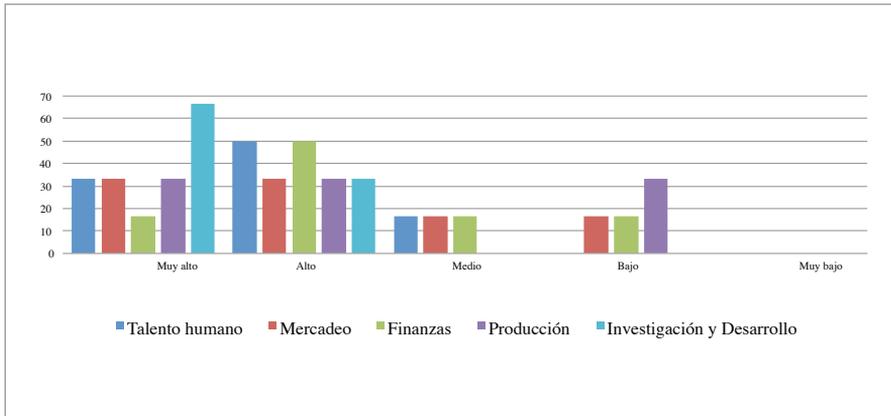


Figura 3. Resultados del análisis funcional. Elaboración propia con base en entrevistas a asociaciones empresariales, 2014.

Según la valoración del análisis funcional las PYMES tienen necesidades altas y muy altas. El aspecto en el que se considera existen más necesidades es en investigación y desarrollo (67% muy alto y 33% alto) por la falta de recursos financieros que tienen las PYMES para desarrollar estos aspectos, seguido por talento humano que fue considerado una alta necesidad para las PYMES en un 50% y como muy alta en un 33%. El aspecto financiero se considera como una necesidad alta y muy alta en 67%, y como media y baja en un 33%. El mercado sigue representando una necesidad muy alta (33%) y alta (33%), mientras que la producción se considera como muy alta, alta y baja por igual por un 33% de las respuestas.

Las necesidades pueden variar de acuerdo con el tamaño de la empresa, por ejemplo, para las exportadoras y más grandes, estas necesidades tienden a disminuir. Sin embargo, las medianas y pequeñas empresas presentan mayores necesidades en todos los ámbitos, pero también disponen de menos recursos para invertir en mejorar sus condiciones.

El análisis de la cadena de valor se realiza considerando las funciones básicas de la PYMES en el proceso de internacionalización, tal y como se observa en la siguiente figura:

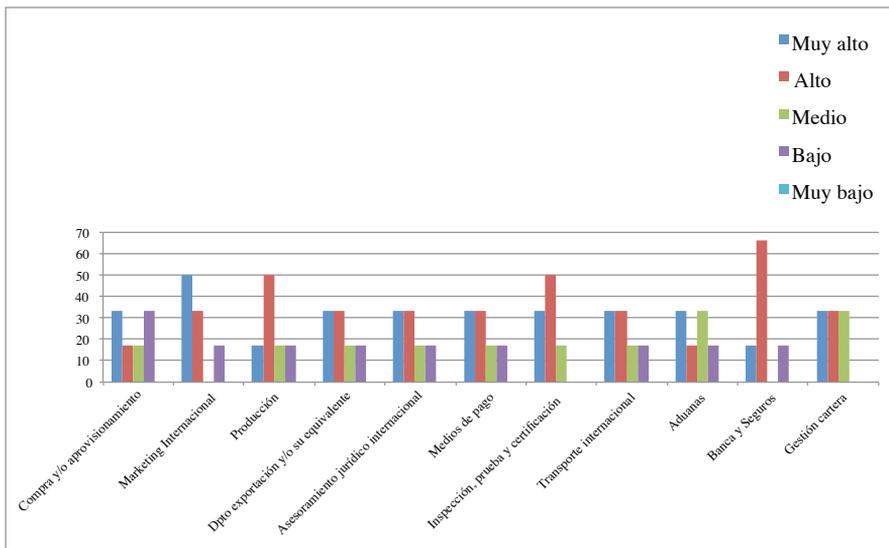


Figura 4. Resultados del análisis de la cadena de valor. Elaboración propia con base en entrevistas asociaciones empresariales, 2014.

El análisis de cadena de valor muestra que las PYMES tienen posiciones más cercanas a tener necesidades altas y muy altas. Las funciones que presentan mayores necesidades altas son banca y seguros (66%), inspección, prueba y certificación (50%), y producción (50%). En el mismo orden se consideran como necesidades muy alta en un 17%, 33%, 17%. Mientras que *marketing* internacional se posiciona como una necesidad muy alta (50%) y alta (33%).

La función compra y aprovisionamiento no presenta una tendencia clara, ya que se divide en clasificaciones como una necesidad muy alta (33%), alta (17%), media (17%) y baja (33%). En las funciones del Departamento de Comercio, la exportación o equivalente, asesoría jurídica internacional, medios de pago y transporte internacional se da un mismo comportamiento, en todos la sumatoria de las respuestas que consideran que es una necesidad muy alta y alta es del 67%, mientras un 34% considera que es una necesidad media o baja. Finalmente, aduanas se considera como una necesidad muy alta y alta (50%), media (33%) y baja (17%).

En el caso de inspección, prueba y certificación el sector agrícola aún presenta dificultades para cumplir algunos de esos aspectos y, por lo general, solo lo realizan si el mercado lo exige. Mientras que en relación con las funciones de “Departamento de Exportación o su equivalente” y el “asesoramiento jurídico internacional”, por lo general las PYMES exportadoras los suplen mediante la

contratación *outsourcing*. En la función básica de “marketing internacional” el nivel de necesidad es relativo, debido a que depende del tamaño y capacidades de las empresas; algunas de ellas desarrollan por su cuenta este aspecto, mientras que otras tienen grandes falencias.

Necesidades de cooperación y apoyo en mercados de destino

Las cámaras no están ofreciendo, como parte de sus servicios, apoyo en destino. En el caso de asociaciones como la Cámara Oficial Española de Comercio e Industria trabaja en red con las cámaras oficiales presentes en cada mercado. Es decir, utilizan los recursos de sus pares. Mientras que la Cámara de Comercio menciona que a un corto plazo no tiene necesidad de cooperación y apoyo en destino; sin embargo, en un largo plazo sí, para apoyar al Departamento Internacional, de reciente creación. Cámaras como CRECEX ofrecen servicios en el mercado asiático por medio de una plataforma comercial conocida como Ancla International Limited, que se dedica a la facilitación de comercio en América Latina y Asia.

Sin embargo, las cámaras consideran que es necesario que las PYMES tengan acceso a este tipo de apoyo, por ejemplo, en inteligencia de mercado y trámites de ingreso.

- Servicios que requieren cooperación y apoyo en destino
 - Misiones comerciales
 - Agendas de negocios
 - Inteligencia de mercado
 - Trámites de ingreso
 - Servicios sanitarios y fitosanitarios
- Redes actuales de cooperación y apoyo en destino

La Cámara Oficial Española de Comercio e Industria tiene una red de cámara en los países América Latina y Europa Asia. Las demás no cuentan con redes en mercados de destino. En el caso de CRECEX pertenece a la Red ANCLA International Limited que facilita el comercio entre Asia y América Latina.

Gustos, preferencias y expectativas

• Nivel de preferencia de las Pyme en servicios

Las percepciones de las personas entrevistadas en relación con las preferencias de los asociados a las cámaras empresariales por algunos servicios específicos se observan en la siguiente figura:

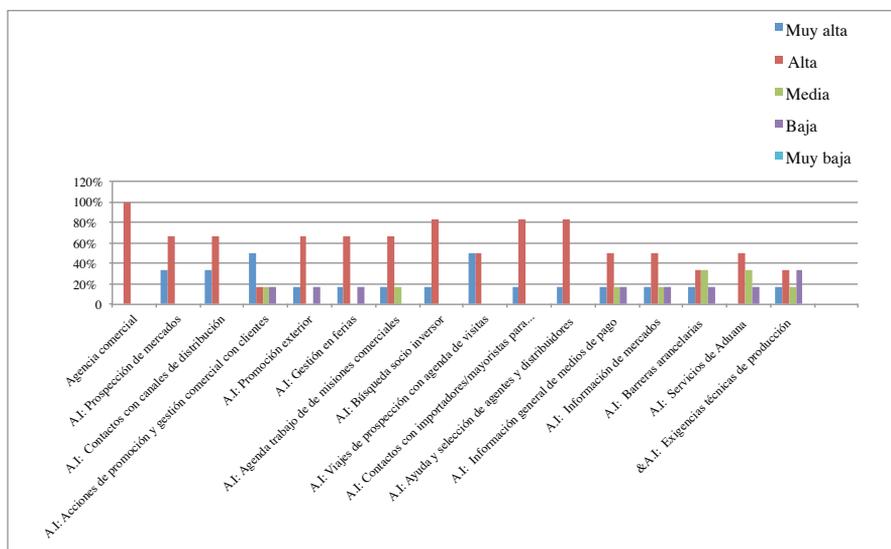


Figura 5. Nivel de preferencias de las PYMES por servicios. Elaboración propia con base en entrevistas a asociaciones empresariales, 2014.

El nivel de preferencias por todos los servicios fue considerado mayormente como alto o muy alto. Entre ellos destaca el agenciamiento comercial internacional considerado como una preferencia alta (100%), al igual que la búsqueda de socio inversor (83%), contactos con importadores/mayoristas para presentación productos (83%), ayuda y selección de agentes y distribuidores (83%). Otras preferencias de importancia alta son acompañamiento internacional (A.I): Prospección de mercados, contactos con canales de distribución, promoción exterior, gestión en ferias, agenda trabajo de misiones comerciales con un 65% cada una.

Nivel de preferencias de las pyme por acciones para abordar mercados

El nivel de gustos y preferencias que, según los sujetos entrevistados podrían tener las PYMES por determinadas acciones para abordar mercados internacionales se perciben en general como altas, aunque también la percepción de que las preferencias por esas acciones es media aumenta en este análisis.

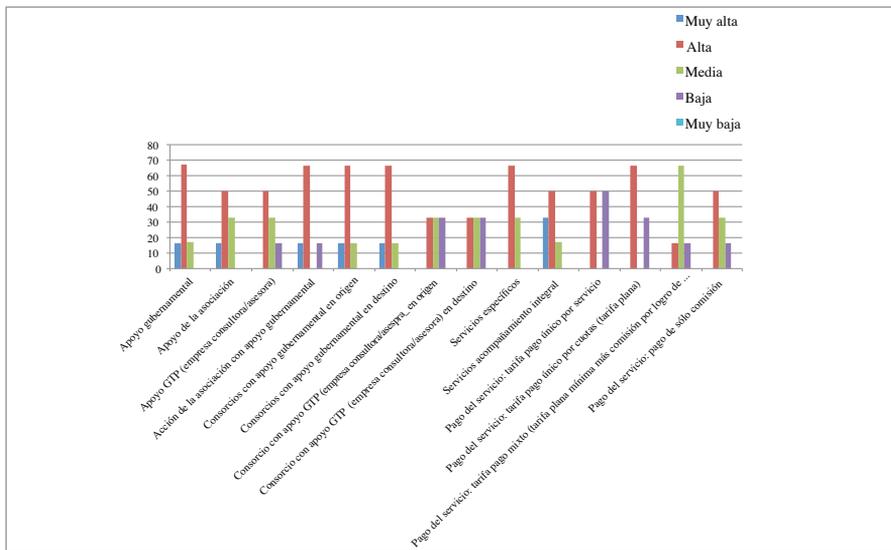


Figura 6. Nivel de preferencias de las PYMES por acciones para abordar mercados internacionales. Elaboración propia con base en entrevistas a asociaciones empresariales, 2014.

Las acciones por las cuales las PYMES tendría una alta preferencia son apoyo gubernamental, acción de la asociación con apoyo gubernamental, consorcios con apoyo gubernamental en origen, consorcios con apoyo gubernamental en destino, servicios específicos y pago del servicio mediante tarifa pago único por cuotas (tarifa plana), todas ellas con un 67%. Otras acciones como apoyo de la asociación, apoyo GTP (empresa consultora/asesora), servicios acompañamiento integral, pago del servicio mediante tarifa pago único por servicio y pago del servicio mediante solo comisión también son considerados principalmente como preferencias alta (50%). Sin embargo, en relación con el nivel de preferencia por la acción de “pyme con el apoyo GTP”, las personas entrevistadas consideran que el alto costo de los servicios que brindan las empresas consultoras limitan el uso e interés de las PYMES por sí mismos y prefieren recurrir al apoyo gubernamental y gremial (cámaras).

Nivel de expectativas de las Pyme por aspectos de gestión

En la figura 7 se muestra el nivel de las expectativas que tienen las PYMES por algunos aspectos de gestión por los servicios recibidos en el proceso de internacionalización:

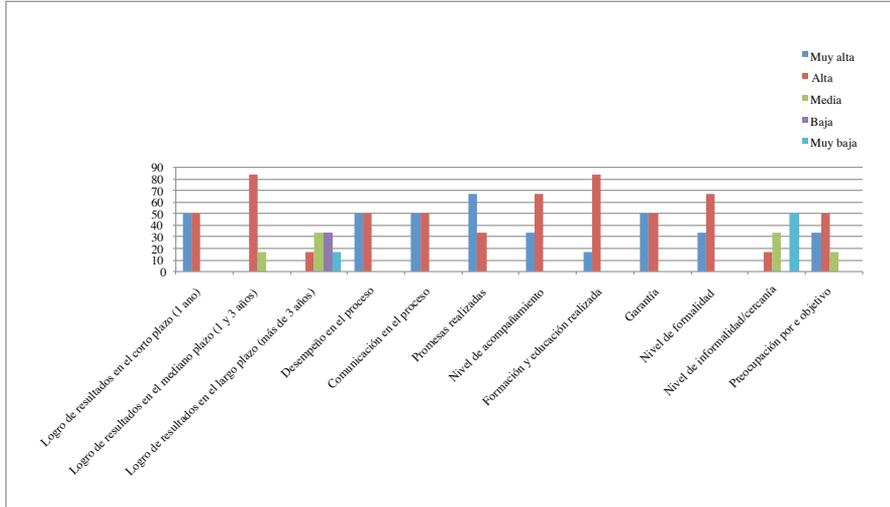


Figura 7. Nivel de expectativas de las PYMES por aspectos de gestión. Elaboración propia con base en entrevistas a asociaciones empresariales, 2014.

En general se tienen expectativas altas y muy altas por el logro de resultados rápidos y en condiciones de formalidad y garantías por el servicio brindado. La sumatoria de expectativas para acciones como logro de resultados en el corto plazo, desempeño en el proceso comunicación, promesas realizadas, nivel de acompañamiento, formación y educación realizada y garantía son en un 100% consideradas como altas y muy altas. Mientras que resultados en el mediano plazo son considerados como altos (83%) y medios (17%), mientras que los resultados a largo plazo son considerados principalmente como medios y bajos (67%).

Actitudes y comportamientos

- *Ocupación o intensidad en el proceso de toma de decisión para la compra de servicios por las Pyme*

Las percepciones de las cámaras empresariales sobre el proceso de toma de decisión en la compra de servicios orientados a la exportación e internacionalización de las PYMES reflejan que estas estarían consideradas como altas y

muy altas la intensidad/ocupación por procesos como búsqueda de información (100%), determinación de alternativas de solución (83%), valoración de las alternativas de solución (83%) y apoyo en las entidades gubernamentales (83%), seguido por procesos como apoyo en la asociación (67%), uso de internet (67%). Otros proceso como lo es determinación y valoración del problema se consideran en 67% como de ocupación media y baja. Mientras que apoyo en empresas privadas (asesoría y consultorías) es considerado como alta (50%) y media (50%).

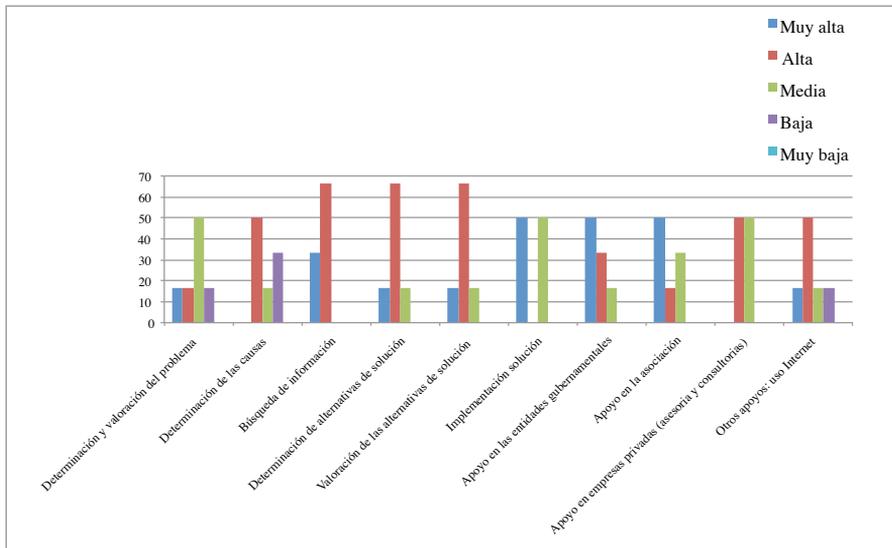


Figura 8. Intensidad en el proceso de toma de decisión para la compra de servicios. Elaboración propia con base en entrevistas a asociaciones empresariales, 2014.

Estudio de la competencia directa

Determinación de empresas competidoras

Las dos fuentes utilizadas para la determinación de empresas competidoras fueron las siguientes:

1. Búsqueda por internet: mediante el uso de palabras clave que permite determinar las empresas que brindan servicios de acompañamiento en el proceso de internacionalización de las PYMES costarricenses.

2. Mediante uso de información primaria: obtenida de los instrumentos de entrevista aplicados a entidades gubernamentales en Costa Rica.
3. Una revisión más profunda en buscadores y en el Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica (CPCECR).

En la tabla 1 se muestra el resultado.

Tabla 1
Lista de empresas competidoras

Principales empresas competidoras directas por línea de servicios		
Categoría	Empresa	Página WEB
COMERCIO INTERNACIONAL	COMEX	www.comex.go.cr
	Procomer	www.procomer.com
	CRECEX	www.crecox.com
	Cámara de Comercio	www.camara-comercio.com
	DHL	http://www.dhl.co.cr/es.html
	Asesores Aduanales y Comerciales S.A.	www.asesoresaduanales.net
	Grupo Aequitas	http://www.grupoaequitas.com
COMERCIO EXTERIOR	COMEX	www.asesoresaduanales.net
	Procomer	www.procomer.com
	CRECEX	www.crecox.com
	Cámara de Comercio	www.camara-comercio.com
	Deloit	http://www.deloitte.com/view/es_CR/cr/servicios/impuestos/consultoria-y-analisis-de-aduanas-y-comercio-exterior/index.htm
	RGX-Red Global de Exportación	http://www.rgxonline.com
INTERNACIONALIZACIÓN	Procomer	www.procomer.com/
	CADEXCO	www.cadexco.net
	Grupo Camacho	www.grupocamacho.com

Principales empresas competidoras directas por línea de servicios		
Categoría	Empresa	Página WEB
EXPORTACIÓN	Procomer	www.procomer.com/
	CADEXCO	www.cadexco.net/
	Soluciones logísticas mundiales	http://www.slmc.com/index.php/es/exportacion-e-importacion-de-mercancias
	Grupo Inco	http://grupoincocr.com/servicio/estadisticas-de-importacion-y-exportacion/
	Vásquez y Asociados	http://www.vasquezasociados.net
IMPORTACIÓN	Procomer	www.procomer.com
	Soluciones Logísticas Mundiales	http://www.slmc.com/index.php/es/exportacion-e-importacion-de-mercancias
	Grupo Inco	http://grupoincocr.com/servicio/estadisticas-de-importacion-y-exportacion/
	KESADA Cargo	http://kesadagroup.com/home.html
MARKETING INTERNACIONAL	M y M Mercadotecnia S. A	mymmercadotecnia.com
	G-now Marketing	http://www.g-now.net/site/index.php/component/content/category/2-uncategorised
	MultiplyMarketing S.A.	http://www.multiplymarketing.com/quienes-somos.php
NEGOCIOS INTERNACIONALES	COMEX	www.comex.go.cr/
	Procomer	www.procomer.com
	Grupo Inco	grupoincocr.com/servicio/estadisticas-de-comercio-internacional
	Cámara de Comercio	www.camara-comercio.com
	International Chamber of Commerce	www.icccostarica.com
	CRECEX	www.crecox.com
	IM Consulting	imconsultingcr.com

Nota: Elaboración propia, 2014.

Determinación de factores claves de éxito

Para determinar los factores claves de éxito se tuvieron en cuenta las opiniones de personal administrador de ACOEXT y las respuestas de algunos funcionarios y funcionarias de entidades gubernamentales, quienes manifestaron su opinión cuando se les preguntó: ¿Qué elementos de éxito (variables claves de éxito) resaltaría que debería tener una empresa que quiere ofertar servicios especializados en comercio exterior e internacionalización para las Pyme en la región?

En orden de importancia, los factores de éxito son los siguientes:

Tabla 2
Factores claves de éxito

FACTORES CLAVES DE ÉXITO
Mentalidad estratégica (gerencia)
Calidad del personal (gerencia)
Orientación al cliente (marketing)
Oferta de valor (marketing)
Comunicación (marketing)
Ventajas y posición en investigación y desarrollo (i+d+i)
Estructura organizacional (gerencia)
Productividad (función técnica o prestación de servicio)
TIC (técnica y prestación de servicios)
Precios competitivos (marketing)

Nota: Elaboración propia.

Antes de evaluar la competencia fue necesario fijar algunas pautas que nos permitieran determinar si una empresa cumplía con cada uno de los factores de éxito y así tener parámetros objetivos de apreciación de las empresas competidoras. Los parámetros (constructos) de medición fueron:

Tabla 3

Elementos determinantes de los factores de éxito

EMPRESAS	
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	
Mentalidad estratégica (gerencia)	
Planificación a largo plazo	
Visión	
Modelo de negocio	
Cultura organizacional	
Calidad del personal (gerencia)	
Cualificación	
Experiencia	
Compromiso	
Nivel de empoderamiento	
Otro: Código de conducta	
Orientación a la clientela (marketing)	
Nivel de satisfacción	
Garantía	
Énfasis servicio	
Oferta de valor (marketing)	
Calidad del servicio	
Personalización del servicio	
Nº de líneas de productos/servicios	
Profundidad	
Comunicación (marketing)	
Posicionamiento de marca	
Nivel de información suministrada	
Otro	

Ventajas y posición en investigación y desarrollo (i+d+i)
Innovación
Investigación
Desarrollo de nuevos productos
Estructura organizacional (gerencia)
Definición de organigrama
Amplitud de la estructura organizacional (redes)
Definición de funciones y tareas
Productividad (función técnica o prestación de servicios)
Número de proyectos/año
Número de personal
Presencia de oficinas/país
TIC (Técnica y prestación de servicios)
Características del proyecto web
Plataformas tecnológicas (e learning, herramientas)
Uso de redes sociales
Precios competitivos (marketing)
Nivel de precios/servicios

Nota: Elaboración propia.

Lo parámetros fueron calificados en aceptable, notable y sobresaliente. Aquellas empresas que tuvieron una mayor cantidad de sobresalientes fueron consideradas como la competencia. Estas fueron elegidas para realizar un análisis cuantitativo de los mismos factores claves de éxito. En la tabla 4 se visualizan las empresas analizadas y los valores asignados a cada factor.

Tabla 4
Análisis cuantitativo de empresas competidoras

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	ACOEEXT			CADEXCO		CRECEX		DHL		DELOIT		IM Consulting		RGX-Red Global Exportación	
	FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	VALOR	VALOR PONDERADO	VALOR PONDERADO										
Mentalidad estratégica (gerencia)	0.200	4	0,8	5	1	5	1	5	1	5	1	4	0,8	3,5	0,7
Calidad del personal (gerencia)	0.150	4	0,6	5	0,75	5	0,75	5	0,75	5	0,75	4	0,6	4	0,6
Orientación al cliente (marketing)	0.150	4	0,6	4	0,6	4	0,6	5	0,75	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Oferta de valor (marketing)	0.100	3	0,3	4	0,4	4	0,4	5	0,5	5	0,5	4	0,4	4	0,4
Comunicación (marketing)	0.080	3	0,24	4	0,32	4	0,32	5	0,4	4,5	0,36	3,5	0,28	4	0,32
Ventajas y posición en Investigación desarrollo (I+D+i)	0.080	2	0,16	4	0,32	3,5	0,28	5	0,4	5	0,4	3	0,24	3	0,24
Estructura Organizacional	0.060	4	0,24	4	0,24	4	0,24	5	0,3	5	0,3	3	0,18	4	0,24
Producción (función técnica)	0.060	3,5	0,21	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
TICs (técnica y prestación de servicios)	0.060	3	0,18	4	0,24	4	0,24	5	0,3	4	0,24	3	0,18	4	0,24
Precios competitivos (marketing)	0.060	3,5	0,21	4	0,24	4	0,24	3	0,18	3	0,18	0	0	0	0
TOTAL	1.000		3,54		4,35		4,31		4,82		4,57		3,52		3,58

Nota: Elaboración propia a partir de la herramienta "Análisis de perfil competitivo".

ESTUDIO DE DEMANDA

Países de preferencia para futuro ingreso

Los mercados más cotizados por las empresas costarricenses para iniciar el proceso de internacionalización son Centroamérica y Estados Unidos (especialmente en la parte este). Esta preferencia se debe principalmente a las ventajas geográficas en el caso de Centroamérica, y por el poder adquisitivo que se tiene en Estados Unidos.

Según Lizette Brenes, en su Informe del Estado Nacional de las Mipymes 2012, existe una preferencia, por parte de Costa Rica, en mantener relaciones comerciales especialmente con países como Estados Unidos, esto debido a los tratados de libre comercio y acuerdos de asociación que han convertido los productos costarricenses, más atractivos en estos países.

Nivel de intención de ingresar al país

Al menos un 80% de las empresas ya iniciaron su proceso de internacionalización principalmente en Centroamérica y el este de los Estados Unidos, por lo que actualmente tienen como objetivo principal aumentar su porcentaje de ventas en estos países.

Tiempo de inicio al proceso de internacionalización países de preferencia

El 67% de las empresas encuestadas se encuentra en primera fase de la internacionalización, tienen dos años o más de haber comenzado este proceso, mientras que solo el 33% ya poseen una experiencias de más de 5 años.

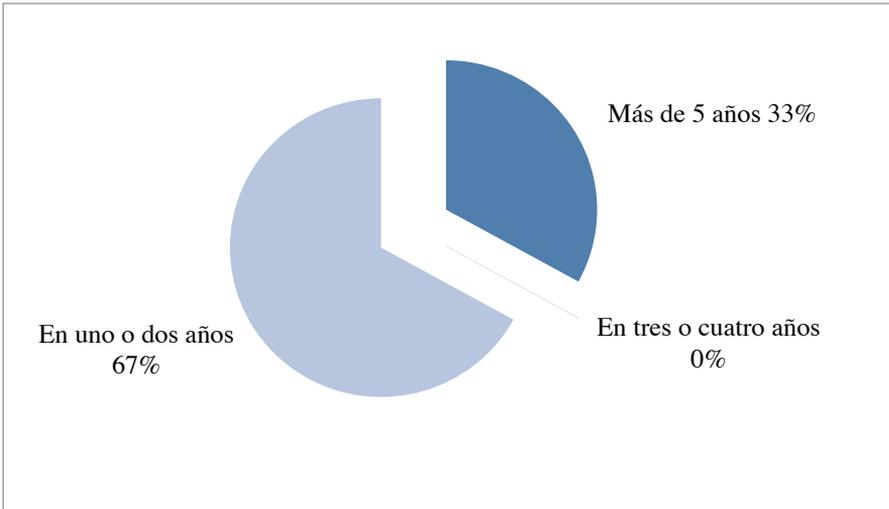


Figura 9. Inicio del proceso de internacionalización. Elaboración propia con base en entrevistas a empresas nacionales, 2014.

Condición actual de la Pyme en el proceso de internacionalización

La figura 10 representa la fase de internacionalización en que las empresas costarricenses se encuentran, de las cuales el 75 % está en la fase previa de la internacionalización.

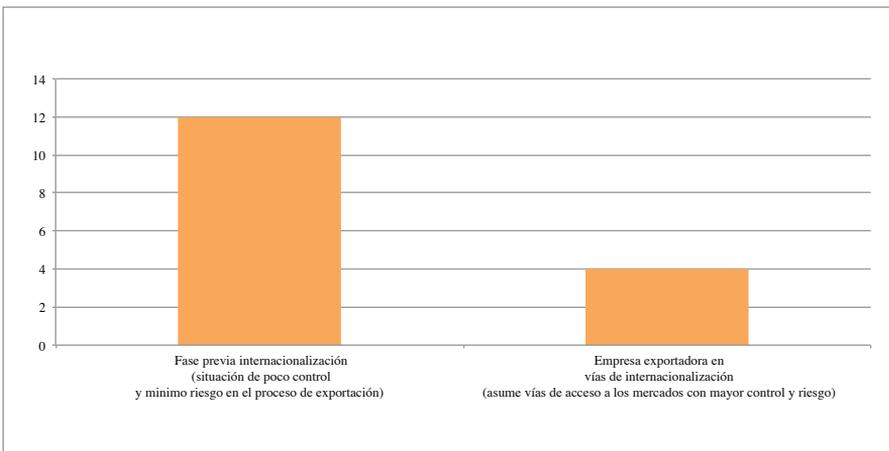


Figura 10. Condición actual del proceso de internacionalización. Elaboración propia con base en entrevistas a empresas nacionales, 2014.

Estrategias de acceso al mercado que utiliza o utilizará preferentemente

La figura 11 representa las principales estrategias que utilizan las Pymes costarricenses para acceder a los mercados internacionales. Hay un claro interés por conseguir distribuidores como principal estrategia de acceso a mercados, seguida por importadores mayoristas con un 18%.

Se mencionó como una estrategia adicional la participación en ferias comerciales tanto en Costa Rica como en el exterior, sin embargo, la tendencia mayoritaria es utilizar agentes distribuidores, seguido por importadores y mayoristas, así como vendedores propios.

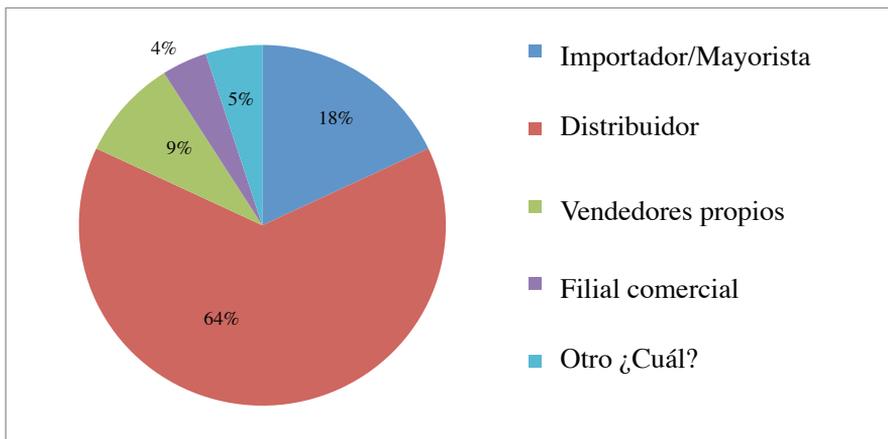


Figura 11. Estrategia (S) de acceso al mercado que utilizan o utilizarán en las empresas en Costa Rica. Elaboración propia con base en entrevistas a empresas nacionales, 2014.

Alternativa de externalización más utilizada

El 82% de las empresas entrevistadas manejan su actividad comercial por medio de exportaciones indirectas; sin embargo, el crecimiento de los consorcios de exportación son importantes, ya que se está empleando esta unión con el objetivo de buscar clientes en común.

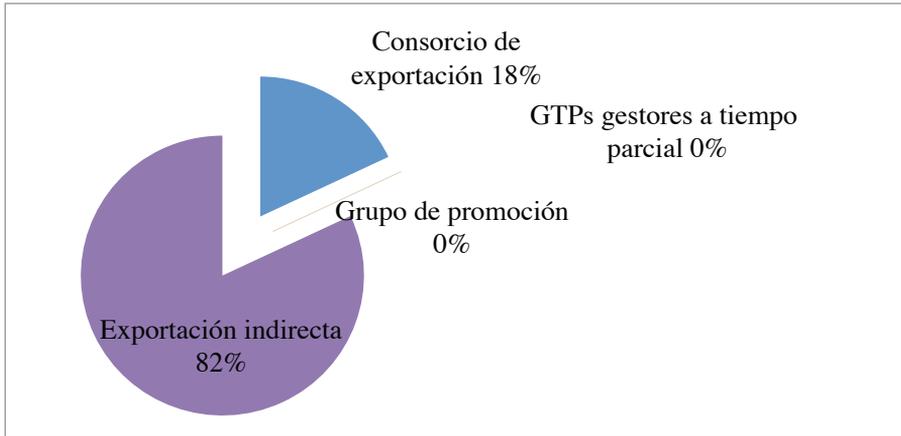


Figura 12. Actividades de exportación de MIPYMES y PYMES de CR. Elaboración propia con base en entrevistas a empresas nacionales, 2014.

Principal empresa (competidora directa) que actualmente brinda apoyo a la Pyme

En Costa Rica existen instituciones públicas, semi-públicas y cámaras que dan apoyo al fortalecimiento de las Pymes, la más utilizada es PROCOMER, seguido por CADEXCO, adicional se mencionan otras como la Confederación Nacional de Trabajadores del Transporte (Conatrach), Corrugados del Atlántico (Codela). En muchos casos utilizan las navieras o empresas de transporte internacional tales como; DHL, Truts control, Ttransportes Grand y Hidalchi, Dole, Hamburg Sude, GWF Banacol, CMA, Maersk Line como asesores en el proceso de exportación.

Imagen global principal competidor directo

En Costa Rica, las empresas no tienen la práctica de utilizar agencias comerciales, sin embargo, muchas usan los servicios que la promotora de comercio exterior ofrece, por lo que para efectos de este estudio la tomaremos como nuestro principal competidor en materia de asesoramiento comercial.

La imagen global que tienen estas compañías respecto a PROCOMER es muy positiva, pues resuelve, a muy bajo costo, las problemáticas más comunes que tienen, adicional a ello la sostiene una importante trayectoria en CR al respaldo del Estado.

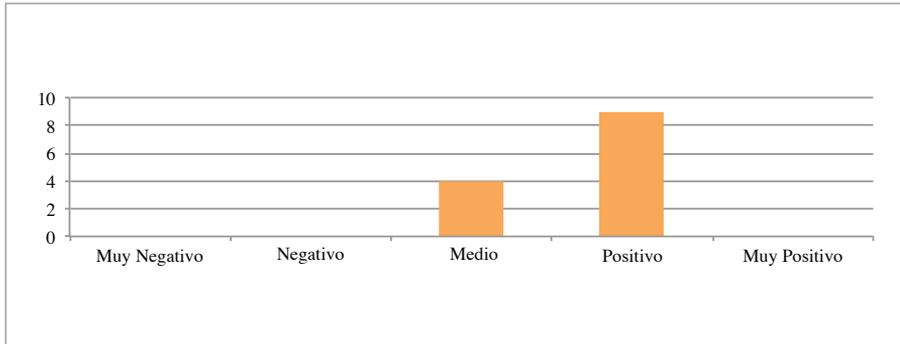


Figura 13. Imagen global de las empresas con respecto al principal competidor. Elaboración propia con base en entrevistas a empresas nacionales, 2014.

Nivel de necesidad de las Pymes por la oferta de servicios (destino)

La siguiente figura representa el nivel de necesidad que tienen las empresas de Costa Rica por los servicios que ofrece una agencia comercial, en la mayoría de los casos estas perciben una necesidad media en este tipo de servicios.

Entre los servicios de necesidad media que más requieren las compañías son: contactos con canales de distribución; en un segundo lugar, la gestión en ferias, búsqueda de socios inversores y de importadores mayoristas. Como servicios de necesidad alta las empresas mencionan los siguientes: promoción, gestión en Ferias, agendas en misiones comerciales, contacto de importadores.

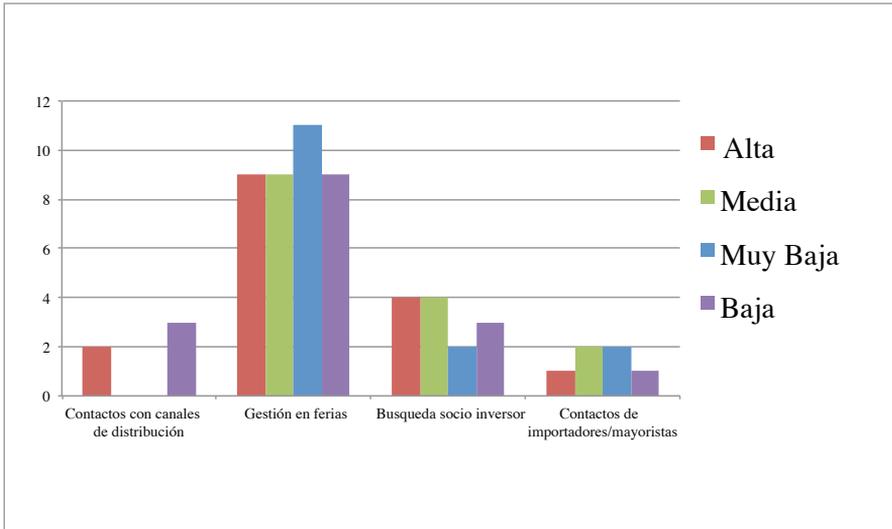


Figura 14. Servicios que requieren las empresas. Elaboración propia con base en entrevistas a empresas nacionales, 2014.

Nivel de importancia de las Pymes por los atributos del servicio

Los siguientes, en orden de prioridad, son los atributos que las compañías más valoran o toman en cuenta al contratar una agencia comercial.

1. Garantía
2. Resultados
3. Utilidad
4. Confianza
5. Precio

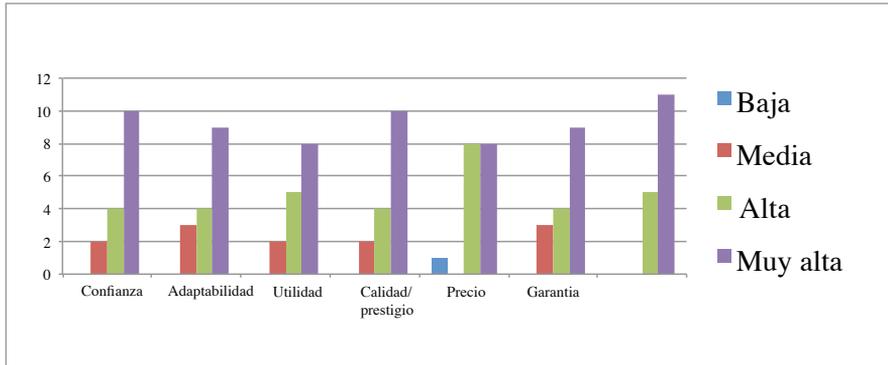


Figura 15. Nivel de importancia de las Pymes por los atributos del servicio. Elaboración propia con base en entrevistas a empresas nacionales, 2014.

Necesidades insatisfechas por las Pymes

Dentro de las principales necesidades que mencionan las empresas costarricenses que aún no están siendo satisfechas se encuentran las siguientes:

- Aduanas
- Aranceles
- Medios de transporte

Predisposición de la Pyme a contratar los servicios

En Costa Rica el término agencia comercial no es muy común, por esta razón cuando se le pregunta a las empresas sobre la necesidad de contratar estos servicios, no todas lo ven como una prioridad en su compañía.

La siguiente figura demuestra cómo las empresas encuestadas ven la contratación de estos servicios como una necesidad *media*.

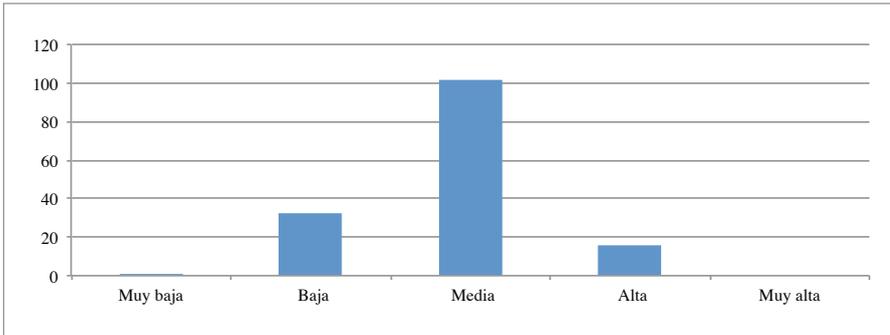


Figura 16. Nivel de necesidad de la PYME por contratar servicios. Elaboración propia con base en entrevistas a empresas nacionales, 2014.

A pesar de que el interés de las compañías es medio, están dispuestas a contratar principalmente los siguientes servicios:

- Contactos con canales de distribución
- Gestión en ferias
- Búsqueda de socio inversor
- Contactos con importadores

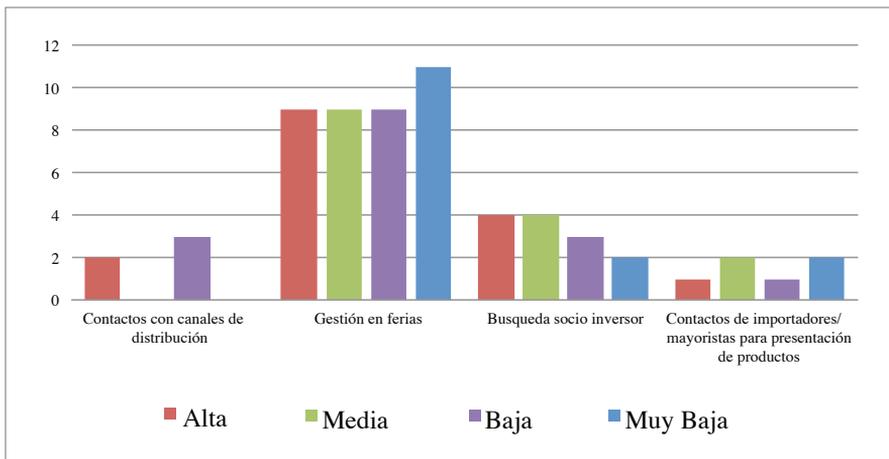


Figura 17. Predisposición de la PYME a contratar servicios. Elaboración propia con base en entrevistas a empresas nacionales, 2014.

Determinación del precio máximo y mínimo hora de la oferta

En cuanto el pago de servicios por la utilización de una agencia comercial hay diferentes visiones, lo que evidencia que las empresas no tiene claridad de cuánto pagar por este tipo de servicios.

1. Las empresas no tienen claro cuánto pagar por estos servicios, por lo que muchas de ellas no tiene un monto máximo ni un monto mínimo definido.
2. Las empresas necesitan saber el servicio específico del cual van hacer uso, para después poder proponer un pago.
3. Otras están dispuestas a pagar un porcentaje sobre las ventas que se obtienen, 0,2 % mínimo y un 0,3 % máximo.

Perfil general de la Pyme

El estudio realizado evidenció que el 91% de las empresas entrevistas se considera una Mipyme o Pyme vrs un 9% que considera que es una gran empresa. Del total de empresas, un 80% son exportadoras, pero de estas solo un 50% cuenta con un departamento de exportaciones, compuesto en promedio de dos o tres personas.

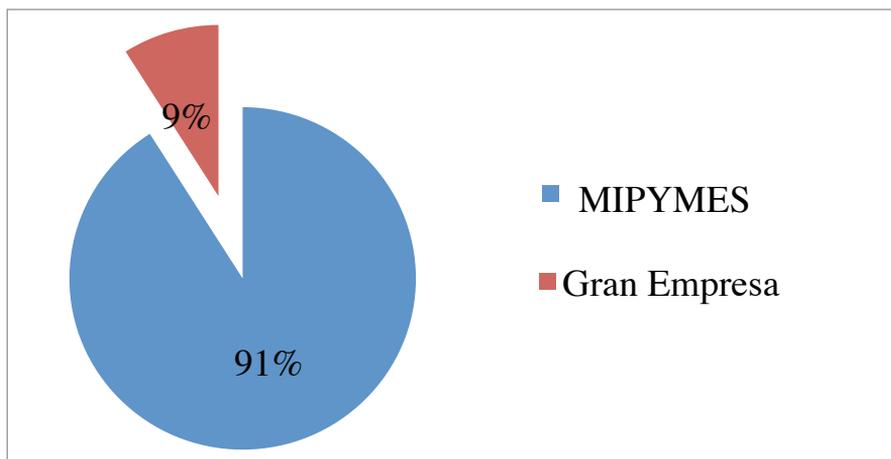


Figura 18. Tipo de empresas entrevistadas. Elaboración propia con base en entrevistas a empresas nacionales, 2014.

En este sentido, se puede hablar de las empresas entrevistadas como Pymes, de las cuales es importante mencionar que sus mercados de exportación preferentes son, principalmente, Centroamericana, seguido por Estados Unidos de América. En el caso de Centroamérica posee grandes ventajas tales como, idioma, cultura, accesibilidad, cercanía, entre otros. Por otra parte, Estados Unidos representa un gran volumen de ventas, además de su poder adquisitivo.

Dentro de las actividades a las que se dedican estas empresas se pueden mencionar las siguientes:

1. Producción y exportación de piña fabricación de insumos
2. Agropecuarios
3. Comercialización de té de hierbas
4. Producción y distribución de licores
5. Elaboración y distribución de confitería

El 80% de las empresas entrevistadas ya son exportadoras, por lo que buscan principalmente ampliar el volumen de participación en los países que ya tienen presencia; pero, a pesar de que el 75 % de las empresas se encuentra en una etapa previa, el 67 % busca ampliar este volumen en el corto plazo.

Como estrategia principal para lograr el ingreso a nuevos mercados así como para aumentar su volumen de ventas, las empresas prefieren hacerlo mediante distribuidores e importadores directos. También hay que destacar la incorporación de las empresas en los consorcios de exportación, estrategia que utilizan para aprovechar las consolidaciones de carga y abaratar costos.

Es importante en este punto destacar cómo utilizan estas empresas el internet y las nuevas tecnologías en el proceso de internacionalización.

La figura 19 muestra que estas compañías le están dando un uso básico a esta herramienta, tanto así que el 32% utiliza el internet y otras tecnologías, para acceder a información y en el mejor de los casos para reforzar el marketing tradicional y, solamente un 5% está desarrollando nuevos negocios por medio de esta herramienta.

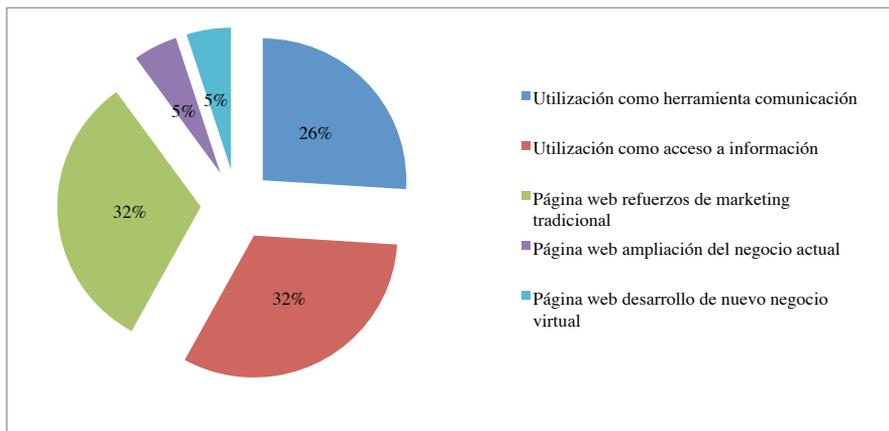


Figura 19. Nivel de uso de internet y nuevas tecnologías. Elaboración propia con base en entrevistas a empresas nacionales, 2014.

No es común, en Costa Rica, contratar los servicios de agencias comerciales para el acompañamiento comercial, estas prefieren utilizar los servicios de instituciones del Estado. En Costa Rica la organización más utilizada es la Promotora de Comercio Exterior, de la cual tienen muy buenas referencias.

Conclusiones

- Los servicios demandados que no son satisfechos por Pymes son: la asistencia técnica especializada, financiamiento, acompañamiento específico y personalizado, evaluación de potencial exportador y acompañamiento

en destino. La asistencia técnica especializada y el acompañamiento específico (entendido como el trabajo individualizado con cada empresa y su respectivo mercado y producto particular) son los principales servicios menos satisfechos por las entidades gubernamentales.

- El servicio más demandado es, principalmente, el financiamiento para que las empresas puedan llevar sus procesos de exportación. Asimismo, las capacitaciones en temas diversos como mercado destino y procesos de encadenamiento y servicios relacionados con el mejoramiento de sus productos en aspectos como calidad y empaque. Es importante destacar que uno de los servicios también altamente destacados es la asesoría personalizada.
- Existe una importante demanda de las PYMES por recibir información y asesoría en temas como: mercadeo, etiquetado, normas y procesos, información estadística y de precios, valoraciones e interpretaciones de tratados de libre comercio (TLC), trámites (aduaneros, permisos, registros), estudios de mercado, inspección en el mercado destino, asesoría legal, clasificación arancelaria, búsqueda de proveedores, calidad e inocuidad y misiones comerciales. Como se puede observar, muchas de estas demandas son servicios que requieren en destino, lo cual refleja la necesidad de las PYMES de que se les brinde apoyo en sus mercados de destino.
- Las asociaciones empresariales brindan una amplia oferta de servicios de capacitación y acompañamiento en diversos temas. Sin embargo, la oferta es más limitada en materia de acompañamiento integral en el proceso de internacionalización, específicamente, en los mercados de destino de las PYMES exportadoras no existen procesos de acompañamiento integral por parte de las cámaras, a pesar de que se considera que es necesario que las PYMES cuenten con este apoyo.
- En caso de los gustos, preferencias y expectativas de las PYMES, destaca que según la visión del personal directivo de cámara, las PYMES pueden tener una muy alta o alta preferencia por servicios de internacionalización tales como agencia comercial internacional, prospección de mercados, contactos con canales de distribución, búsqueda de socio inversor, viajes de prospección con agenda de visitas, contactos con importadores y ayuda y selección de agentes y distribuidores, así como acompañamiento internacional, prospección de mercados, contactos con canales de distribución, promoción exterior, gestión en ferias, agenda trabajo de misiones comerciales, que en su gran mayoría corresponden a servicios en mercado de destino. Por su parte, las entrevistas aplicadas a PYMES muestran que estas tienen como estrategias preferentes de ingreso a los mercados mediante distribuidores e importadores mayoristas, así como

ferias comerciales. Coinciden en que requieren mayor apoyo en servicios en destino: canales de distribución, gestión en ferias, búsqueda de socios inversores y de importadores mayoristas y, en menor medida, promoción, agendas en misiones comerciales, contacto de importadores. Las PYMES ven como una necesidad media la contratación de servicios que las ayuden a desarrollar estos aspectos, es decir, no lo tienen visualizado como una necesidad alta o muy alta.

- La alternativa más utilizada actualmente por las PYMES para la externalización son las exportaciones indirectas; sin embargo, el crecimiento de los consorcios de exportación es importante, ya que se está empleando esta unión con el objetivo de buscar clientes en común.
- Los directivos de cámaras consideran que las PYMES tienen preferencia por servicios de acompañamiento empresarial, y el pago del servicio es de una tarifa pago único por servicio o tarifa de pago único por cuotas (tarifa plana). Las expectativas de las PYMES de obtener resultados al respecto son altas en el corto plazo, prefieren niveles de formalidad altos con garantías y un buen desempeño en el proceso. Por su parte, las PYMES indican que la prioridad en los atributos que más valoran son la garantía, los resultados, la utilidad, la confianza y, por último, los precios.

Nuestra gratitud, por la información brindada a las siguientes instituciones y personas consultadas:

- Keylor Álvarez. Entrevista personal del 10 de abril de 2014. Director comercial. Cámara de Comercio Exterior de Costa Rica y de Representantes de Casas Extranjeras (CRECEX).
- María Fernanda Arévalo. Entrevista personal del 3 de abril de 2014. Cooperación Internacional. Cámara de Exportadores de Costa Rica (CADEXCO).
- Badilla, Helen. Entrevista personal del 28 de abril de 2014. Secretaría General. Cámara Oficial Española de Comercio e Industria.
- Álvaro Camacho. Entrevista personal del 12 de mayo de 2014. Director ejecutivo. Asociación de la Industria Farmacéutica Nacional (ASIFAN).
- Katherine Chaves. Entrevista personal del 10 de abril de 2014. Directora ejecutiva. Cámara de Comercio Exterior de Costa Rica y de Representantes de Casas Extranjeras (CRECEX).

- Mónica Elizondo. Entrevista personal del 01 de mayo de 2014. Directora de Asuntos Científicos y Regulatorios. Cámara Costarricense de la Industria Alimentaria (CACIA).
- Karol Fallar. Entrevista personal del 05 de abril de 2014. Directora administrativa y financiera. Cámara de Comercio de Costa Rica (CCCR).
- Daniel Roman. Comunicación escrita del 24 de abril de 2014. Investment Promotion Officer. Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE).
- Cristopher Sanabria. Comunicación escrita del 08 de mayo de 2014. Economista. Unión Costarricense de Cámaras y Asociaciones del Sector Empresarial Privado (Uccaep).
- Rafael Sánchez. Entrevista personal del 15 de abril de 2014. Cámara de Productores y Exportadores de Chayote.

Referencias

- López, K. (2011). *Oportunidades de exportación del té de hierbas de la empresa costarricense Manza-Té al mercado chileno* (Proyecto de graduación de licenciatura). Universidad Nacional de Costa Rica, Heredia, Costa Rica.
- Martínez, J. (2006). *Factores críticos para el desempeño exportador de las Pymes*.
- Núñez, F., Piedra, J. & Ramírez, M. (2016). Proceso de internacionalización de las medianas empresas: Caso de estudio del sector alimenticio del casco central de la provincia de Heredia en el periodo 2005 – 2010 (Proyecto de graduación de licenciatura). Universidad Nacional de Costa Rica, Heredia, Costa Rica.
- PROCOMER. (2014). *Estadísticas de Comercio Exterior Costa Rica, 2013*.
- PROCOMER. (2004). *Introducción al proceso de la exportación y gestión del cambio*.
- UNED. (2013). *Estado nacional de las MIPYMES 2012*. Costa Rica.

