

006671



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado

"ESTRATEGIA DE EXPORTACION DE TINTES COSMETICOS HACIA COSTA RICA. EL CASO DE UNA EMPRESA MEXICANA"

T E S I S

Que presenta la

I. Q. CECILIA HERNANDEZ AVILA

Para obtener el Grado de

MAESTRA EN ADMINISTRACION

(Organizaciones)

288503



México, D. F., Febrero de 2001.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN DE TINTES COSMÉTICOS HACIA COSTA RICA. EL CASO DE UNA EMPRESA MEXICANA

ÍNDICE

Introducción.	1
Metodología.	2
Importancia de la investigación.	2
Objetivos.	3
Hipótesis.	4
1. Formulación de estrategias y el proceso de planeación.	5
1.1 Conceptos y definiciones.	5
Características de los diseños estratégicos.	6
1.2 La estrategia de exportación.	7
Factores del país de origen.	8
Factores externos al país de origen.	8
1.3 El proceso formal de planeación.	9
2. El caso de la empresa Tintex.	13
2.1 La empresa	13
2.2 El proceso	14
2.3 La estrategia	23
3. La industria de los tintes cosméticos.	29
3.1 La industria de los tintes cosméticos en México.	29
Clasificación.	29
3.2 La industria de los tintes cosméticos en Costa Rica.	32
3.3 Comercio exterior de tintes cosméticos entre México y Costa Rica.	33
Tratado de Libre Comercio México - Costa Rica.	33
Comercio exterior de tintes cosméticos en México.	35
Comercio exterior de tintes cosméticos en Costa Rica.	36
4. Elementos para la formulación de estrategias de exportación de tintes cosméticos hacia Costa Rica.	41
4.1 Factores del país de origen.	41
Régimen arancelario para el producto de exportación, permisos certificados y demás requisitos aplicables.	41
Estímulos y ayudas a la exportación establecidos por el gobierno mexicano: fiscales, financieros y de promoción de ventas.	43
Seguros de crédito para exportación, costos de manejo aduanal, desarrollo de empaque y embalaje para exportación.	49
4.2 Factores externos al país de origen.	51
El comportamiento de las importaciones en el mercado seleccionado, principales proveedores, nombres y direcciones de firmas importadoras.	51
Impuestos a las importaciones, permisos, cuotas, depósitos previos y demás mecanismos de control vigentes en el país bajo análisis.	52
Presentación comercial, normas de calidad y disposiciones para empaque y embalaje aplicables para el artículo que se pretende exportar en el mercado elegido.	56
Convenios comerciales de crédito recíproco, interbancarios y demás mecanismos similares aplicables a los productos elegidos.	56
Formas de facturación y pagos usuales en el mercado bajo análisis, cotizaciones imperantes para el producto correspondiente y volúmenes respectivos.	57
Medio de transporte más adecuado para el envío de los productos, análisis del flete, periodicidad y clases de servicios, facilidades portuarias y de transporte correspondientes, seguro de transporte.	62
Precios de productos similares en el mercado de destino y canales de distribución.	65
4.3 Otros elementos de importancia.	
Conclusiones.	68
Bibliografía.	71
Anexos.	74

INTRODUCCIÓN

Hoy en día con preocupación muchas empresas se preguntan cómo van a afrontar la competencia derivada de la apertura económica, la respuesta es que hay que administrar las oportunidades coyunturales para que las variaciones en el mercado, la falta de conocimientos y los adelantos tecnológicos no se conviertan en amenazas para la empresa y por ende, amenacen con desaparecerla. La supervivencia de una organización dependerá de la capacidad que tenga para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades.

Los ejecutivos requieren de instrumentos de dirección que muestren la implementación de estrategias, y que éstas sean realmente herramientas de gestión enfocada. Si bien el fundamento de la actitud estratégica es la adaptación al entorno con fines de supervivencia y desarrollo, ello no es suficiente para definir el propio modelo de gestión empresarial.

A pesar de los innumerables trabajos dirigidos al estudio y análisis de la actividad exportadora, no es fácil encontrar un intento de definición que vaya más allá del nivel descriptivo. Sin embargo, las dificultades no se agotan en el campo teórico. También aparecen cuando se busca conocer las acciones y las probables configuraciones en las cuales fundamentar los pasos que una empresa seguirá en la búsqueda de sus actividades estratégicas.

En el ámbito de la gestión empresarial, que es el espacio en donde se desarrolla este trabajo de investigación, resulta necesaria una más precisa conceptualización teórica acerca de la formulación de estrategias y el empleo de técnicas de Administración que servirán de intento para contribuir a una mayor y más profunda comprensión de los factores o variables relevantes que determinan las acciones en la organización y, al mismo tiempo presentar un método probado que permita un cierto control de estos procesos, mediante la elaboración de un marco conceptual que permita dirigir la acción a nivel operativo, y del análisis de un ejemplo que posibilite tanto el estudio de un caso, como la resolución de algunos problemas prácticos en una empresa mexicana fabricante de tintes cosméticos, en la búsqueda de estrategias para exportar a Costa Rica.

El mundo de hoy no puede considerarse de una manera simple y unitaria. Las condiciones actuales, aceleradamente cambiantes, obligan a la selección de prioridades y a la utilización a conciencia de los recursos disponibles. Las empresas que quieran sobrevivir deberán cambiar consistentemente para enfrentar un entorno complejo y altamente dinámico, para lo cual cada vez más la empresa tendrá que maniobrar bajo un nuevo paradigma de gestión estratégica que le permita crear y aprovechar ventajas competitivas. El empresario mexicano no puede ser ajeno a la realidad mundial y si tiene visión estratégica, deberá asumir un liderazgo hacia la transformación para obtener oportunidades y fortalezas para su negocio.

METODOLOGÍA

IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Hoy en día, algunas empresas son lo suficientemente grandes y organizadas para contar con áreas funcionales bien estructuradas y con el personal especializado necesario para el desempeño de cada actividad, pero debemos recordar que en México el 95% de las empresas son empresas micro, el 3% son empresas pequeñas y medianas y el 2% restante son grandes empresas¹ (muchas de ellas transnacionales), estas últimas cuentan con el personal especializado y con los recursos necesarios para planear y llevar a cabo sus estrategias en forma metódica y ordenada.

La realidad de las pequeñas y medianas empresas en nuestro país es un tanto cuanto diferente a lo anteriormente expuesto. El empresario mexicano se encuentra culturalmente inmerso en la siguiente problemática: De acuerdo a las estadísticas mencionadas anteriormente y por tradición, las compañías mexicanas se encuentran ubicadas en el 98% del total, correspondiente a pequeñas y micro empresas, en donde es el propietario quien desempeña los puestos y funciones de director general, gerente de ventas, gerente de personal, gerente de exportaciones, etc. La inercia y múltiples acciones a desempeñar, hacen que el empresario o bien deje de realizar las actividades realmente importantes por atender a las urgentes o, atienda ambas de manera deficiente haciendo de lado las prioridades de la compañía. Esta es una realidad tanto para las empresas de la industria del cosmético como para las de la industria en general, al menos en nuestro país.

Cuando para estas compañías se ha establecido como prioridad el convertirse en exportadoras, se vuelve importante y necesario que el empresario comprenda la relevancia de exportar y el impacto que puede tener sobre la empresa. Ahora bien, no basta con saber que exportar puede hacer que el futuro de la compañía cambie notoriamente, también se debe saber cuáles serán los retos que la empresa deberá afrontar y que determinarán su posición estratégica². Además, así se podrá valorar la capacidad real para vender sus productos en el exterior y no conducir a la compañía al fracaso, cuando menos en la tarea de la exportación.

Con mucha frecuencia el problema inicial para quien se haya decidido a exportar y no cuente con experiencia, será el conocer sus oportunidades en el marco de los mercados de exportación. Es decir, la mayoría de las veces se tiene un desconocimiento absoluto de cuál es la postura que mantiene su compañía al momento de decidirse a exportar, por lo que resulta imposible la elaboración de estrategias correctas en ese sentido. Ya se indicó que la inercia en la que muchas organizaciones se encuentran envueltas así como la ausencia de una administración clara, trae como consecuencia que la existencia de objetivos, estrategias, propósitos básicos, diagnósticos, pronósticos y en general, una correcta planeación de las exportaciones, sea una frecuente y marcada carencia en las empresas fabricantes de cosméticos y me atrevo a afirmar que en muchas otras empresas en el país.

La definición de esta posición de la compañía es un proceso que debe llevarse a cabo según las características particulares de cada empresa. Ahora bien, el hecho tener tal conocimiento proporciona a la empresa la ventaja de contar con estrategias claras y realistas para dimensionar correctamente sus condiciones, capacidades y posibilidad de éxito en el mercado meta. Hasta este punto, se da por hecho que el empresario conoce a su empresa y lo que espera de ella pero, en materia de exportaciones, seguramente tendrá tantas dudas como retos y deberá continuar por adquirir una base de conocimientos sólida en materia de comercio exterior para llevar a buen fin su objetivo.

¹ Eroza E., 1998 pág. 1

² De acuerdo con Porter, la posición estratégica está determinada por las acciones ofensivas o defensivas de la empresa para crear una posición defendible (estratégica) dentro de una industria.

De acuerdo a lo anterior, para exportar exitosa y responsablemente, no basta con conocer a la propia empresa, resulta necesario informarse acerca de lo que implica la actividad exportadora, así como el planteamiento de estrategias para la exportación. Este último punto tal vez resulte más difícil de alcanzar que el primero, ya que implica un profundo conocimiento de la compañía coordinado armoniosamente con los planes y expectativas de la misma. Una vez que esta tarea inicial ha sido atendida, lo siguiente será implementar la estrategia propuesta y realizar la exportación esperada.

La presente investigación resulta importante porque pretende proporcionar al pequeño empresario, un ejemplo claro de cómo elaborar sus propias estrategias de exportación, facilitando información acerca de los pasos seguidos durante el año 2000, por una empresa mexicana del ramo de los tintes cosméticos, para exportar sus productos a Costa Rica.

Se acotó el tema de investigación a los tintes cosméticos y al mercado de Costa Rica debido al interés de la empresa analizada por elaborar y operar una estrategia de exportación de sus productos hacia ese mercado. Adicionalmente, la rama del cosmético está técnicamente contenida dentro del sector farmacéutico y resulta que, de acuerdo a información proporcionada por CANIPEC³, existe abundancia de oferta exportable en México en este rubro. Asimismo, es una industria con la que he trabajado y he llegado a conocer y de acuerdo con mi experiencia y conocimiento, se que Costa Rica importa productos cosméticos (fabricados dentro y fuera de México). Ese país presenta algunas similitudes con el nuestro como: idioma, idiosincrasia, estilos para negociar, registros y trámites, etc., lo anterior implica una doble oportunidad para el empresario mexicano ya que es mejor comenzar a exportar a un país que además de ser un mercado natural para sus productos, tenga características que le sean familiares, lo que facilita la actividad y los prepara para exportar posteriormente a mercados más grandes y con condiciones diferentes.

Estas son las razones que me invitaron a investigar y a escribir sobre el tema ya que representan un interés legítimo por intentar proporcionar al empresario una respuesta a algunas de sus preguntas en materia de comercio exterior.

Se observará durante el desarrollo del trabajo, que se recurre constantemente a información sobre el mercado de destino, ésta se obtuvo mediante: a) el apoyo de fuente bibliográficas y b) investigación de campo realizada directamente en San José de Costa Rica, para lo cual resultó necesario viajar al país en cuestión y permanecer allí por algunos días para observar las costumbres en el uso de tintes cosméticos, visitar las tiendas de autoservicio existentes con el objeto de comparar precios y ver los productos de la competencia, sostener entrevistas con distribuidores mayoristas de cosméticos y con clientes potenciales para la empresa en cuestión. Lo anterior, con el fin de contar con información verídica con la cual trabajar para la formulación de la estrategia propuesta.

OBJETIVOS

Se plantea una investigación que sea capaz de proponer una alternativa para las empresas mexicanas de diversas industrias que tengan por objetivo iniciar o incrementar su participación en las exportaciones hacia un mercado de destino. Para el logro de este objetivo, esta investigación ilustra el caso específico y real de Tintex, S.A. de C.V., que es una compañía mexicana fabricante de tintes cosméticos. Con relación al mercado de destino, se retomó el interés de la empresa por exportar sus productos a Costa Rica.

México ha suscrito recientemente el TLCAN con Canadá y Estados Unidos, el TLCCM con Costa Rica, el G-3 con Venezuela y Colombia, y los Acuerdos de Complementación Económica con Chile y más recientemente con la Unión Europea. Este hecho, no implica que la industria nacional se encuentre lo suficientemente madura para enfrentar las condiciones que implican semejante reto,

³ Cámara Nacional de la Industria de la Perfumería y la Cosmética. Anuario Estadístico 1999.

pero si orilla a los empresarios mexicanos a elaborar estrategias para competir en un mercado cada vez más globalizado.

Los pequeños y medianos empresarios que desean exportar o consolidar sus exportaciones, requieren contar con alternativas para implantar o mejorar su proceso de exportación. En el caso de la empresa en estudio, las preguntas que causaron inquietud se resumen en las siguientes: ¿Existen oportunidades reales de competir en el exterior?, ¿Cómo se pueden evaluar estas oportunidades?, ¿De qué manera apoya a la empresa la formulación de estrategias de exportación?, ¿En qué consiste dicho proceso?, ¿Es realmente útil conocer las necesidades y características del mercado de destino?, ¿Cómo se emplea la información obtenida al respecto?, ¿Es importante contar con algún conocimiento en materia de comercio exterior para realizar la actividad exportadora?, ¿Este conocimiento es suficiente para exportar?, ¿El establecimiento de estrategias de exportación asegura el logro de las exportaciones?.

Tales cuestionamientos ponen de manifiesto la existencia de dificultades en la empresa para adoptar y adaptar un proceso formal de planeación así como la elaboración de estrategias en las cuales apoyarse para realizar la actividad exportadora. Lo anterior me llevó a plantear de manera enunciativa y no limitativa, los siguientes objetivos para el desarrollo de la investigación:

Objetivo general:

1. Ubicar al pequeño y mediano empresario que desea exportar (o que ya lo hace), en el contexto de los aspectos de formulación de estrategias de exportación que debe evaluar y tomar en consideración para iniciar o consolidar su actividad exportadora.

Objetivos específicos:

2. Proporcionar al exportador un ejemplo claro de cómo formular una estrategia de exportación para un mercado específico enfatizando que el conocimiento del mercado así como del proceso mismo, resulta determinante para el logro de las exportaciones.
3. Señalar la importancia del conocimiento de los temas relativos a comercio exterior para eliminar o disminuir los obstáculos durante la actividad exportadora.

HIPÓTESIS

Hipótesis principal

1.- Cuando el empresario conoce y emplea el proceso formal de planeación y de formulación de estrategias para instrumentar sus exportaciones, cuenta con los elementos necesarios para penetrar exitosamente en el mercado objetivo.

Hipótesis alternativas

2.- Si el empresario conoce las características y necesidades del mercado objetivo, puede establecer un programa que le permita prepararse adecuadamente para el proceso de exportación. Por ende,

3.- Cuando el empresario elabora adecuadamente sus estrategias de exportación, tiene la oportunidad de resultar más competitivo en el mercado de destino.

Hipótesis nula

4.- El establecimiento de estrategias de exportación en la empresa no resulta determinante para que éstas exporten.

CAPÍTULO 1. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y EL PROCESO FORMAL DE PLANEACIÓN

1.1 CONCEPTOS Y DEFINICIONES

El término **estrategia** fue originalmente utilizado por los militares para referirse al plan total proyectado para vencer o disuadir al adversario; en consecuencia, el desarrollo de estrategias militares conlleva necesariamente la consideración de factores económicos y políticos. En su sentido amplio, "Estrategia es el desarrollo sistemático y el empleo del poder nacional, en el que se incluye el poder militar, en la paz y en la guerra, para asegurar los fines nacionales contra cualquier adversario en el medio internacional o en el orden interno"⁴.

El significado implícito, de emplear todos los medios posibles para alcanzar la intención de vencer o neutralizar al competidor (adversario) y poder así alcanzar los propios objetivos para mantenerse en un mercado, refleja una realidad del funcionamiento de las organizaciones modernas de negocios, por lo cual el concepto de estrategia se extendió por su aplicación al lenguaje empresarial. En consecuencia, la **estrategia organizacional** implica el compromiso de todos los recursos de la empresa para poder sobrevivir y desarrollarse dentro de un entorno competitivo y, entonces, no se puede vislumbrar que ésta sea sólo la planeación y direccionamiento de la acción de un área funcional aislada.

Para Kenichi Ohmae, estrategias son las acciones para alcanzar las ventajas competitivas en una compañía. "Una estrategia se define por la manera en que la corporación se esfuerza por distinguirse, en forma positiva, de sus competidores, empleando sus puntos relativamente fuertes para lograr mejor satisfacción de las necesidades del cliente"⁵.

Por otro lado, el concepto de táctica nos lleva hacia lo que sí es directamente controlable por la empresa para apoyar la aplicación de la estrategia. Por lo tanto, las tácticas están encaminadas a dirigir las áreas operativas de la organización y pueden ser aplicadas independientemente.

En un sentido general la estrategia denota un programa general de acción y un despliegue implícito de empeños y recursos para obtener objetivos trascendentes. "La estrategia define el qué, cuándo, cómo, dónde y para qué de los recursos, lógicamente promoviendo su plena contribución al desarrollo del potencial de la empresa"⁶. Las estrategias señalan los grandes rumbos de acción y asignación de recursos con que la empresa aspira a mantenerse en el mercado, superando los esfuerzos y logros de los competidores.

Arnoldo Hax⁷ define la estrategia organizacional como:

- Un patrón de decisiones coherente, unificador e integrador;
- Determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos;
- Selecciona los negocios de la organización o aquellos en que va a estar;
- Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la firma, y las fortalezas y debilidades de la organización;
- Abarca todos los niveles jerárquicos de la firma (corporativo, de negocios y funcional); y

⁴ De Bordeja Morencos, 1995, pág.76

⁵ Ohmae, 1984, pág. 96

⁶ Londoño 1995, pág 52

⁷ Hax, 1993, pág. 25

- Define la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que se propone hacer a sus grupos asociados.

Para llevar a cabo una estrategia son necesarias las personas, evidencia que en los años 80's dio origen al paradigma de la cultura organizacional. Una empresa, es por definición, la unidad que combina los servicios y los factores de producción (recursos naturales trabajo y capital), para producir bienes y servicio pero ante todo, es un grupo humano con cultura y comportamiento.

Así, la **planeación estratégica** es el esfuerzo humano que busca comprometer el futuro de la empresa a través de cursos de acción de naturaleza estratégica.

Robert Cope⁸ concibe la planeación estratégica como una "exploración en busca de dirección para toda la empresa". Esta planeación enfatiza la necesidad e importancia de proponer rutas al desempeño organizacional bajo esquemas de competitividad que superen los esfuerzos y acciones de los otros participantes en el mercado; en ese sentido, esta modalidad de la planeación establece diferencias significativas con los otros tipos de planes a cargo de los otros niveles administrativos.

Enrique Ogliastrí⁹ define la planeación estratégica como "nombre que se da a un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa... y cuyo propósito esencial radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo".

La planeación estratégica no es un mecanismo para elaborar planes, es una herramienta para administrar y para ordenar los cambios. La planeación estratégica debe llegar hasta las áreas de la empresa que apuntan al desarrollo y no a las que sólo pueden manejar verbos en tiempo presente. No existen modelos de planeación estratégica, ésta es una técnica para definir los objetivos de la empresa y establecer estrategias para lograrlos, proceso que se basa en una metodología de participación de los ejecutivos de la organización en la toma de decisiones. Hoy el concepto de administración es integral y busca dar una mayor competitividad a la empresa, apuntalando su gestión en el manejo de la organización, la cultura y la estrategia.

Las decisiones estratégicas, esto es, las pertinentes a la dirección de la empresa en el largo plazo, tienen que ver principalmente con aspectos relativos a la selección de la mezcla de productos y servicios, sus respectivos mercados y la forma de atenderlos. Las preguntas clave son: ¿Cuáles son los objetivos y metas de la compañía en estudio y cuál es la estrategia para lograrlos? ¿Debería Tintex buscar la diversificación? ¿En qué áreas? ¿Qué tan vigorosamente? ¿Cómo debería desarrollar y explotar la actual posición del producto en el mercado?

CARACTERÍSTICAS DE LOS DISEÑOS ESTRATÉGICOS¹⁰

1. **ALCANCE (ÁMBITO).** La estrategia especifica interacciones presentes y planeadas entre la organización y su entorno.
2. **ASIGNACIÓN DE RECURSOS.** Proyectada por la organización. Es factible alcanzar resultados competitivos aun en situaciones de escasez de recursos, no necesariamente la guerra es ganada por quien posee más medios, sino por quien los dispone en un ordenamiento más inteligente.
3. **VENTAJAS COMPETITIVAS.** Que resultan del alcance y asignación de los recursos. La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, y radica en las actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede construir la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación¹¹.

⁸ Cope, 1991, pág. 29

⁹ Ogliastrí, 1994, pág. 31

¹⁰ Palma Le Blanc, 1993, pág. 84

¹¹ Porter, 1998, pág. 88

4. SINERGIA. Que se espera resulte de las decisiones de alcance, asignación de recursos y las ventajas competitivas.

El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere. Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis. De acuerdo con las circunstancias, se pretende escoger una de cuatro estrategias¹²:

ESTABILIDAD. Una estrategia de estabilidad se identifica porque no se presentan cambios importantes o trascendentales, pero hay que tener cuidado que esta estabilidad no se convierta en estancamiento. Por ejemplo, servir a los mismos clientes, ofreciendo el mismo producto o servicio, pero manteniendo y sosteniendo la participación en el mercado. Una administración debe buscar la estabilidad cuando se considera que el desempeño de una organización es positivo y posee un ambiente inalterable.

CRECIMIENTO. Es aumentar el nivel de las operaciones de la organización, esto incluye una mayor participación en el mercado, una mayor inversión, más personal, más intereses, para lograr esto se necesita hacer una expansión directa o una fusión con otras firmas. Se encuentra otra alternativa de crecimiento, como es la diversificación, esta puede ser estrecha o amplia. "Si bien el crecimiento puede ser el resultado admirable de otras iniciativas, la búsqueda del crecimiento per se es un error estratégico grave; es la razón principal por la cual muchas corporaciones estadounidenses han perdido su enfoque¹³".

CONTRACCIÓN. Anteriormente esta palabra era empresarialmente considerada como derrota, pero los gerentes se fueron dando cuenta de que era una buena estrategia a usar por las nuevas situaciones, como la desaparición de los préstamos de bajo costo, la agresiva competencia externa que obliga a competir y la escasez de los recursos naturales y humanos baratos. Los gerentes comienzan la contracción reduciendo el tamaño o diversidad de sus operaciones, reducen el número de departamentos, productos y servicios, y el personal es despedido. Hoy manejar esta baja es mucho más importante y difícil que manejar el crecimiento.

COMBINACIÓN. La combinación es la aplicación de varias estrategias al mismo tiempo redundante en diferentes áreas de la organización o el uso de dos o más con el tiempo.

1.2 LA ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN

Los riesgos y esfuerzos que demandan el tratar de introducir un producto en el mercado internacional son altos y complejos. Desafortunadamente, muchos hombres de negocios consideran el esfuerzo requerido para plasmar en papel su estrategia de exportación, como un uso de su tiempo en forma ineficiente e improductiva. Así, normalmente posponen la elaboración formal de la estrategia de exportación hasta que es indispensable hacerlo debido a contratiempos surgidos durante la actividad o con el objeto de conseguir financiamiento. El hecho de que el empresario desdée la elaboración de una estrategia puede ser un indicador de que está muy ocupado en las tareas diarias del negocio doméstico, para preocuparse de la elaboración de una estrategia de largo plazo para participar en la arena internacional. Para algunos empresarios, el mercado internacional es sólo un lugar para deshacerse del exceso de capacidad productiva. Para otros de ellos, sin embargo, el mercado

¹² Robbins, 1987, pág. 145

¹³ Ries, 1996, pág. 1

internacional representa una oportunidad única para dar a una empresa valor agregado a largo plazo, más allá de sus fronteras.

La **estrategia de exportación** es un documento que describe la serie de factores que determinan la viabilidad de la exportación hacia un mercado determinado, estos factores se analizan de acuerdo a un orden táctico y en su conjunto representan la habilidad o arte para guiar la exportación. Una estrategia bien desarrollada debe señalar por qué el concepto que se estudia representa una oportunidad ejecutable, en vista del mercado externo y de las capacidades materiales y humanas de la empresa. En un contexto internacional, la estrategia de exportación provee la estructura y el acceso para que un empresario investigue la factibilidad de oportunidades en el exterior y para que desarrolle una guía para penetrar con éxito en esos mercados.

A fin de desarrollar una estrategia de exportación, es indispensable cerciorarse de que la empresa está en condiciones de exportar y realizar un autoanálisis de sus productos en un marco global. Asimismo, es preciso determinar si el producto (o una gama de ellos), una vez satisfecha la demanda en México, puede responder a los requerimientos de los posibles clientes extranjeros, en cuyo caso se debe de considerar la exportación como un objetivo real.

De inicio, los elementos prioritarios que se han de cumplir para considerar la elaboración de esta estrategia, son:

- La calidad del producto requerida en el mercado de destino;
- El precio adecuado para ser competitivo en ese mercado;
- El volumen solicitado por el importador; y
- El servicio posventa necesario, en su caso.

Si existe la combinación adecuada entre los elementos indicados además del interés y la disposición por exportar, entonces se puede pensar en considerar la elaboración de una estrategia para la exportación. Estos elementos se pueden definir por medio de un análisis comparativo de los datos del mercado de destino y las cifras del propio negocio.

De acuerdo a lo anterior, el mecanismo para la exportación se fundamenta en el análisis de las condiciones de la empresa y del producto (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas). Asimismo, deben tomarse en cuenta también los factores externos a la empresa, es decir los factores del propio país y los externos al mismo. Estos finalmente, darán la pauta a seguir al exportador.

FACTORES DEL PAÍS DE ORIGEN

1. Régimen arancelario para el producto de exportación específico de que se trate, permisos, certificados y demás requisitos aplicables.
2. Estímulos y ayudas a la exportación establecidos por el gobierno mexicano: fiscales, financieros, de transporte y de promoción de ventas.
3. Seguro de crédito para exportación; costos de manejo aduanal; investigación y desarrollo de empaque y embalaje para exportación.

FACTORES EXTERNOS AL PAÍS DE ORIGEN

1. El comportamiento de las importaciones en el mercado seleccionado, durante los últimos años; principales proveedores y nombres y direcciones de firmas importadoras.
2. Impuestos a las importaciones, permisos, cuotas, depósitos previos y demás mecanismos de control vigentes en el país bajo análisis.
3. Presentación comercial, normas de calidad y disposiciones para empaque y embalaje aplicables para el artículo que se pretende exportar en el mercado elegido.
4. Convenios comerciales de crédito recíproco, interbancarios, sistema generalizado de preferencias arancelarias y demás mecanismos similares aplicables a los productos elegidos.

5. Formas de facturación y pagos usuales en el mercado bajo análisis, cotizaciones imperantes para el producto correspondiente y volúmenes respectivos.
6. Medio de transporte más adecuado para el envío de los productos, análisis del flete, periodicidad y clases de servicios, facilidades portuarias y de transporte correspondientes; seguro de transporte.
7. Precios de productos similares en el mercado de destino y canales de distribución.

1.3 EL PROCESO FORMAL DE PLANEACIÓN

En la figura 1 se presenta el proceso secuencial de la planeación. El seguimiento del mismo, brinda certidumbre al estratega ya que propone en orden lógico, una serie de pasos que lo involucran con las interacciones presentes entre la organización y su entorno. Asimismo, le apoya en la toma de decisiones clave con relación a la asignación de recursos y el mejor aprovechamiento de sus ventajas competitivas.

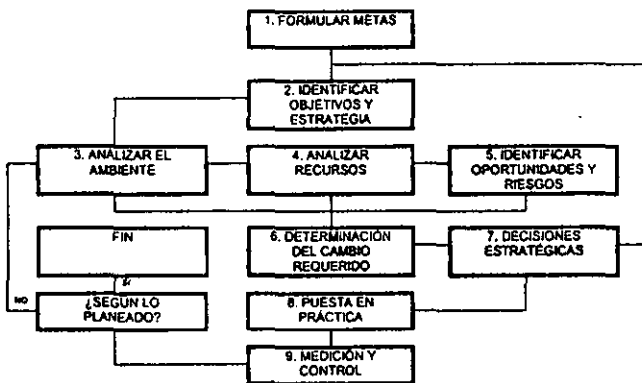


Figura 1. El proceso de la planeación ¹⁴

La formulación de estrategias se logra al final del paso 7 y con las etapas de puesta en práctica (8) y medición y control (9), se finaliza el proceso total de planeación. Si el proceso se practica de principio a fin, su estructura conducirá al estratega no sólo a la formulación de estrategias adecuadas sino a su correcta aplicación y a la obtención de los resultados esperados.

PASO 1: FORMULACIÓN DE METAS. La formulación de las metas implica comprender la misión de la organización y después establecer metas que la traduzcan a términos concretos. Dado que las metas seleccionadas se llevarán gran cantidad de los recursos de la organización y gobernarán muchas de sus actividades, este primer paso es clave. Sin embargo, muchos administradores dudan -o fracasan- al llevarlo a cabo.

Los valores que tengan los administradores influirán en el tipo de metas que estos seleccionen. Estos valores pueden ser sociales o éticos, o implicar asuntos prácticos, tales como el tamaño que a los administradores les gustaría que tuviera su organización, el tipo de producto o servicio que a ellos les gustaría producir, o proporcionar o simplemente la manera en que ellos prefieren operar. Peters y Wateman, Pascale y otros, al igual que otros investigadores llegaron a la conclusión de que varias compañías excelentemente administradas son "orientadas por sus valores" -es decir, que los valores organizacionales realmente guían las acciones de muchos administradores.

¹⁴ Venezia Scott, 1998 pág 1-5

PASO 2: IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTUALES OBJETIVOS Y ESTRATEGIA. Una vez definida la misión de la organización y traducida a objetivos concretos, los administradores están listos para iniciar la siguiente etapa del proceso. Los pasos 2 a 6 son la base para decidir lo que es preciso hacer en forma diferente a fin de alcanzar los objetivos. El primer paso de la serie consiste en identificar los objetivos actuales de la organización y su estrategia. Algunas veces la misión y objetivos recién definidos se parecerán mucho a aquellos en que se funda la presente estrategia. Pero otras veces el proceso de formulación de estrategias provoca un cambio substancial en ellos; esto sucede principalmente cuando la organización no ha estado logrando los objetivos clave o más importantes.

Es posible que los objetivos y estrategia actuales estén bien definidos y se comuniquen claramente a través de toda la organización. Esta óptima situación suele acompañarse de una previa planeación estratégica formal o una formulación informal, pero explícita, por parte de un fuerte líder de la organización. Con demasiada frecuencia el paso 2 revela que no hay una estrategia explícita; los administradores deben entonces deducir de sus acciones ordinarias lo que la alta dirección esta tratando de lograr. Los administradores de empresas pequeñas y organizaciones no lucrativas enfrentan a menudo esa situación, porque rara vez cuentan con planes estratégicos formales.

Para determinar la estrategia actual de su organización, muchos administradores se formulan preguntas como las siguientes: ¿Cuál es nuestro negocio y cual debería ser? ¿Quiénes con nuestros clientes y quienes deberían ser? ¿Hacia donde nos dirigimos? ¿Cuales son las principales ventajas competitivas que tenemos? ¿En que áreas de competencia sobresalimos?

PASO 3: ANÁLISIS DEL AMBIENTE. El conocimiento de las metas de la organización y de su estrategia actual da un marco de referencia para definir qué aspectos del ambiente ejercerán la mayor influencia en la capacidad de alcanzar sus objetivos. La finalidad del análisis del medio consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económico, tecnológico, financiero, sociocultural y político/legal de una organización la afectarán indirectamente y las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores. Por ejemplo, un fabricante de estantes de acero advertirá quizá que el mercado habitual de su producto se ha contraído en una recesión. No obstante, un análisis cuidadoso mostrará que, aunque los clientes industriales adquieren menos estantes, los consumidores seguramente compren más pues los estantes de acero cuestan menos que los de madera. En respuesta a tal situación, es posible que la compañía haga su línea de productos mas atractivos para el uso domestico, y de ese modo superará la recesión.

En este paso de la planeación, es importante preparar una lista de sólo aquellos factores que se juzgue que son realmente decisivos. No hay una lista que incluya todos los que pueden ser potencialmente relevantes, pero un esfuerzo serio ayuda a la planeación. Entre las fuentes útiles de información se cuentan los clientes y proveedores, las publicaciones especializadas y las exhibiciones de la industria y las reuniones técnicas.

La clave de un buen análisis del ambiente destinado a la formulación de estrategias es la detección temprana de cambios. El descubrimiento tardío de ellos a menudo hace más vulnerable la empresa ante los competidores. Aunque las proyecciones rara vez proyectan con absoluta precisión, el análisis del ambiente ayuda a la organización a ajustarse a los cambios en el ambiente de acción indirecta y a anticipar e influir en la actividad dentro del ambiente de acción directa. La anticipación estratégica de las reacciones de los grupos de interés, ante la puesta en practica de una estrategia, ha ido alcanzando mayor importancia. Es una táctica que puede ser muy útil ya que aprovecha el valor de la obtención sistemática de información sobre la competencia, una técnica que es poco utilizada en las empresas.

PASO 4: ANÁLISIS DE RECURSOS. Las metas y estrategias actuales de la organización también proporcionan un marco de referencia para analizar sus recursos. Este análisis es necesario para determinar sus ventajas y desventajas competitivas. Unas y otras se refieren a las fortalezas y debilidades de la organización frente a sus competidores actuales y futuros.

La pregunta que hay que formular no es: "¿Qué cosa estamos haciendo bien o mal?", sino mas bien: "¿Que estamos haciendo mejor o peor que los demás?" Si todas las universidades de un área imparten una excelente enseñanza, la universidad X no obtendrá una ventaja competitiva en captar a sus estudiantes porque sus profesores proporcionan buena enseñanza. En cambio, si ofrece una enseñanza buena pero no excelente y si las otras no imparten bien las clases, tendrá entonces una ventaja competitiva en esta dimensión.

Mas aun, la fortaleza relativa depende asimismo de lo que una organización esté tratando de realizar. Una gran fuerza de ventas tendrá poca o nula utilidad para una empresa que planea canalizar sus operaciones hacia la venta por correo directo.

PASO 5: IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS Y RIESGOS. La identificación de la estrategia, el análisis del ambiente y el análisis de los recursos de la organización (pasos 2, 3 y 4) se combinan en el quinto paso: descubrir las oportunidades disponibles para la organización y las amenazas que enfrenta. Unas y otros pueden surgir de multitud de factores: los terrenos comprados para actividades agrícolas por una gran corporación pueden alcanzar un precio tan alto que podría hacer pensar en construir o adquirir, en su lugar, una división de construcción de viviendas. En este caso, el cambio en las condiciones del mercado ofrece una nueva oportunidad.

"En la década de los 60, las organizaciones cuyo éxito se debía a la habilidad en el diseño y fabricación de complejos productos electromecánicos, tales como las cajas registradoras, se dieron cuenta de que los adelantos en la tecnología electrónica hablan hecho rápidamente obsoletas sus técnicas y planta. En este caso, los cambios tecnológicos representaban una amenaza muy clara. Pero las empresas que pudieron avanzar a ritmo acelerado con la nueva tecnología tuvieron oportunidad de hacerlo. Así pues, el mismo ambiente que planteaba un peligro para algunas organizaciones ofrecía oportunidades para otras"¹⁵.

PASO 6: DETERMINACIÓN DEL GRADO DE CAMBIO ESTRATÉGICO REQUERIDO. Después de analizar los recursos y el ambiente, los resultados de la estrategia actual pueden ser proyectados. Cuanto más tiempo tenga la estrategia de haber sido establecida y cuanto más estable sea el ambiente, más fácil será efectuar esta proyección. A continuación los administradores pueden decidir si modifican o no la estrategia o su realización. Tal decisión debería basarse en el hecho de que puedan identificarse las brechas del desempeño. Una brecha del desempeño es la diferencia entre los objetivos establecidos en el proceso de formulación de metas y los probables resultados que se logran si continúa la estrategia actual. Las brechas de desempeño pueden resultar de elegir objetivos más difíciles o del hecho de que el desempeño pasado no haya respondido a las expectativas debido a las reacciones eficaces de los competidores, a los cambios en el ambiente, a la pérdida de recursos que contribuyen al fracaso de la empresa para implantar debidamente la estrategia o bien porque la estrategia no haya sido bien diseñada.

PASO 7: TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS. Si un cambio de estrategia parece necesario para cerrar la brecha del desempeño, el siguiente paso requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales. Esta exposición hará énfasis en aquellos aspectos que conciernen a las opciones estratégicas.

IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.

En un caso dado, probablemente existan varias opciones para cerrar una brecha del desempeño. Puede entrarse a nuevos mercados; los productos clave pueden ser rediseñados para mejorar la calidad o reducir el costo; se pueden emprender nuevas inversiones o se pueden terminar las existentes.

Si sólo hace falta un cambio menor en la estrategia actual, las opciones lógicas pueden ser pocas. Por ejemplo, si se ha detectado que un rezago en la introducción de un producto nuevo es la causa

¹⁵ Venezia Scott, 1998 pág 3

principal de la disminución en ventas, tal vez la solución obvia consista en implantar un programa tendiente a mejorar el desempeño del departamento de investigación y desarrollo. Pero si se requiere un cambio importante en el enfoque estratégico, habrá que identificar más opciones y más tarde se necesitará mayor cuidado para evitar combinar opciones incompatibles en un nuevo enfoque estratégico.

EVALUACIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS.

Los criterios para evaluar las opciones estratégicas son:

- 1) La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes;
- 2) Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia;
- 3) Debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización; y
- 4) Por último, la estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan (esto es, deberá ser promisorio de trabajo real). Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos. Una estrategia que no aporte o explote una ventaja particular de la organización sobre sus rivales, deberá ser rechazada.

SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS.

Al elegir entre las posibilidades disponibles, los administradores deberán seleccionar las que mejor respondan a las capacidades de su organización. Los buenos planes estratégicos se basan en las fortalezas actuales de la organización. Las nuevas capacidades pueden conseguirse sólo a través de invertir en recursos humanos, en equipo o en ambas cosas y, además, no pueden obtenerse rápidamente. Por tanto, rara vez conviene emprender un plan estratégico que requiera recursos o capacidades que sean débiles o que no existan. Por lo contrario, deberían explotarse al máximo las fortalezas reconocidas de la empresa.

PASO 8: PUESTA EN PRÁCTICA DE LAS ESTRATEGIAS. Una vez determinada la estrategia, es preciso incorporarla a las operaciones diarias de la organización. Ni siquiera la estrategia más sofisticada y creativa la beneficiará, a menos que se ponga en práctica. Sin importar si la estrategia se registra en un plan estratégico formal, detallado, debe ser traducida a planes operativos apropiados.

PASO 9: MEDICIÓN Y CONTROL DEL PROGRESO. A medida que va realizándose la introducción del plan, los administradores deberán comparar el progreso con el plan estratégico en etapas periódicas o decisivas. Los controladores a menudo desempeñan un papel importante en el diseño de sistemas de control estratégico. He aquí las dos preguntas más importantes del control estratégico:

- 1) ¿Está efectuándose la estrategia tal como fue planeada?
- 2) ¿Están lográndose los resultados deseados?

A partir de los elementos expuestos, a continuación se presenta la investigación realizada específicamente para tintes cosméticos y para la introducción de estos productos al mercado de Costa Rica.

2. EL CASO DE LA EMPRESA TINTEX.

Comenzaré por explicar que este trabajo de investigación corresponde al caso de una empresa real. Este se desarrolló en virtud de mi interés por realizar un trabajo en esta área, lo que me impulsó a localizar una empresa del sector interesada en la actividad exportadora, que buscara desarrollar una guía para instrumentar sus exportaciones. La empresa en cuestión accedió en permitir que la información, estrategias y resultados se hicieran del conocimiento público en el entendido de que no se mencionará su nombre ni los datos que puedan revelar detalles acerca de su identidad ni de sus futuras estrategias.

En virtud de lo anterior, se llegó al acuerdo con el empresario de llamar Tintex a la compañía para los fines de este trabajo, nombre que mantiene su anonimato y que al mismo tiempo es claro y recuerda al lector los productos negocio de la empresa.

La técnica que se siguió para elaborar la estrategia de exportación hacia Costa Rica esta basada en lo propuesto en el capítulo 1. Es decir, se estudió detenidamente el proceso de planeación, éste se aplicó paso por paso para la formulación de estrategias y se implementó considerando el interés de la empresa por exportar hacia Costa Rica.

Como complemento al marco teórico, se proporciona información útil para la formulación de la estrategia. Esta información se obtuvo por medio de investigación bibliográfica y de campo que se preparó expresamente con este fin y se presenta en los capítulos 3 y 4.

A partir de los factores antes indicados, a continuación se presenta la investigación realizada específicamente para tintes cosméticos y para la introducción de éstos al mercado de Costa Rica:

2.1 LA EMPRESA

Tintex es una empresa mediana de capital 100% mexicano dedicada a la elaboración de productos de belleza, especializada en tintes para el cabello de damas y caballeros, así como también en geles reductivos y reafirmantes del cuerpo. Se crea en octubre de 1993, pero no es sino hasta noviembre de 1995 que inicia operaciones formalmente. Nace como maquiladora de tintes para el cabello y de cremas para manos y cuerpo y desde su creación, fue concebida como una empresa formuladora de nuevos productos, por lo que desde sus inicios lleva a cabo labores de Investigación y Desarrollo. Durante su etapa inicial, su producción aumentó de manera sorprendente; así, para mediados de 1996 su producción ya era mayor a la requerida por la empresa a la cual le maquilaba, y es cuando gracias a su trabajo de Investigación y Desarrollo crean su primer producto propio, un tinte al champú para caballero, el cual comienza a distribuirse también por la empresa a quien le maquilaban. En ese mismo año, comienza la maquila de tintes para otra empresa de venta directa, creando así un nuevo tinte que incluye una crema decolorante. Dentro de su historia, encontramos la maquila de tintes cosméticos para diferentes casas comercializadoras, entre las que se encuentran: Avon, Fuller, Arabela, Loquay y Comercializadora Xiomara.

Actualmente, además de fabricar tintes, tienen otras líneas de productos que también maquilan, entre ellos: geles reductivos y reafirmantes (para Comtal y Seven Days); cremas para cuerpo (Nivea); cremas desmanchadoras y reductivas (Comercializadora del Centro) y lociones (Comercializadora Urania).

Con motivo del éxito de sus productos, la empresa decide crear su propia comercializadora, la cual se encarga de distribuir su colorante en gel para el cabello y los geles reductivos, reafirmantes y anticelulíticos de la misma línea. Asimismo, cuenta con su propia línea profesional la cual incluye:

lintes, loción ondulante, neutralizante, decolorante, peróxidos de 20, 30, 40 y 60 volúmenes y reparador de puntas para el cabello.

Tintex inició actividades con 20 empleados lo que la ubicó inicialmente como una empresa pequeña¹⁶, en una nave alquilada de tan sólo 250 m², pero la demanda de sus productos fue tal que las instalaciones resultaron insuficientes y en enero de 1998, tuvieron que cambiarse a una nueva nave de 2000m² la cual cuenta con el espacio y las instalaciones necesarias para la producción de tintes, lociones, cremas y geles. Actualmente con 230 empleados ha llegado a ser una empresa mediana¹⁷ y su capacidad instalada es de alrededor de 1 millón de piezas de tinte al mes, de la cual utilizan el 50%.

Su propietario y Director General es un empresario con una amplia experiencia y visión de negocios, y antes de fundar Tintex, fue Director de importantes firmas transnacionales del ramo. Durante los primeros años, -afirma él-, la tarea fundamental para Tintex fue consolidarse en el mercado nacional y llegar a tener la infraestructura necesaria para extenderse a otros mercados y crecer.

De acuerdo con su opinión, el tiempo para crecer ha llegado ya, ahora que los tintes de línea propia representan competencia en el mercado nacional para los productos tradicionales fabricados por empresas transnacionales. Adicionalmente, Tintex cuenta con los contratos de maquila de las empresas antes mencionadas que la han convertido en su proveedor de confianza. El deseo de su propietario de continuar creciendo y el resultado de la experiencia y los motivos anteriores, en conjunto lo motivaron a buscar la iniciativa para comenzar a exportar en forma organizada.

El Director de Tintex manifestó desear exportar a Costa Rica y en enero de 2000 aceptó que su empresa y su producto fueran motivo de investigación. El resultado fue la elaboración del presente trabajo que se pone a su consideración.

2.2 EL PROCESO

De acuerdo con lo señalado en la página 8, los elementos prioritarios que se deben observar para considerar la elaboración de una estrategia de exportación son: calidad, precio, volumen y servicio.

La empresa y su producto cumplen con las características necesarias para proceder con la elaboración de la estrategia: 1.- La calidad de sus productos es reconocida por los consumidores y por sus competidores; 2.- Sus precios son muy atractivos con relación a los de la competencia; 3. La empresa cuenta con capacidad instalada ociosa que destinar a la exportación y 4.- En cuanto al servicio posventa, es posible que al inicio Tintex no se encuentre en posibilidades de ofrecerlo, pero resulta no indispensable para el logro de la exportación, ya que la aplicación del producto es similar a la de cualquier otro tinte. El análisis realizado al respecto se presenta con mayor detalle en las páginas 24 a 26.

Grosso modo, esta evaluación inicial indica que Tintex cuenta con los elementos necesarios para considerar elaborar una estrategia de exportación. En ese sentido, este análisis coincide con el punto de vista del propietario de Tintex quien opina que la empresa se encuentra lista para emprender su expansión hacia nuevos mercados. Así, continuando con el proceso sugerido, se procedió a formular su estrategia de la siguiente manera:

¹⁶ De acuerdo a lo publicado en el Diario oficial de la Federación del 3 de diciembre de 1993, que clasifica a las empresas pequeñas como aquellas que tienen entre 16 y 100 empleados y ventas anuales de hasta \$9,000,000.

¹⁷ Según el Diario Oficial de la Federación del 3 de diciembre de 1993, una empresa mediana es la que cuenta con 101 a 250 empleados y presenta ventas anuales hasta por \$20,000,000.

PASO 1. FORMULACIÓN DE METAS.

MISIÓN: "Construir una empresa mexicana altamente competitiva, de espíritu emprendedor, ágil y flexible, respetuosa de la fabricación de productos que proyecten seriedad, profesionalismo, calidad y servicio comprometida con su gente, sus distribuidores, sus proveedores y su medio ambiente y al mismo tiempo formadora de trabajadores de actitud progresista, honesta y leal a su empresa y útiles a la sociedad y a nuestro país."

METAS:

- Iniciar sus exportaciones de tintes a Costa Rica con su marca propia durante el año 2000.
- Exportar al menos \$250,000 dólares de su línea de productos a Costa Rica en el año 2000.
- Gozar de los beneficios de los programas ALTEX y PITEX a diciembre de 2000.

PASO 2. IDENTIFICACIÓN DE LOS ACTUALES OBJETIVOS Y ESTRATEGIA.

OBJETIVOS:

1. Exportar y depender en menor grado del mercado interno.
2. Ser una empresa de vanguardia, que crea y produce productos finales con desarrollo y tecnología de punta.

ESTRATEGIA ACTUAL: Según lo antes señalado, Tintex ha mantenido como estrategia la fabricación de productos para el mercado nacional para comercializadores (maquila) como estrategia inicial. Más recientemente, lanzó al mercado su línea de productos con marca y tecnología propias y la estrategia seguida fue la de consolidar dicha línea como novedosa, de precio accesible y de muy buena calidad. Al mismo tiempo, la empresa decidió mantener la subcontratación como medio para sostener sus ingresos debido al reciente ingreso en el mercado nacional de su propia línea.

PASO 3. ANÁLISIS DEL AMBIENTE.

Para llegar a sugerir una estrategia se recurrió a la consulta de la información contenida en los capítulos 3 y 4 por lo que se sugiere revisar éstos cuidadosamente. Así se confirma la posibilidad de elaborar una estrategia de exportación hacia Costa Rica debido a factores como los que a continuación se señalan:

AMBIENTE ECONÓMICO:

- La existencia de un Tratado de Libre Comercio entre México y Costa Rica (TLCCM) ha incentivado el comercio de bienes y servicios entre ambos países.
- En el marco del TLCCM, Costa Rica ofrece ventajas arancelarias interesantes para los productos mexicanos, entre ellos, los comprendidos en la fracción arancelaria 35.05.90 (impuesto del 8% ad valorem durante el año 2000), que entre otros productos, comprende precisamente los fabricados por Tintex (Cuadro 14 pág. 41).
- Los productos mexicanos adquieren ventajas competitivas frente a los de terceros países al recibir un trato preferencial por parte de Costa Rica.
- Durante los últimos tres años, Costa Rica ha mantenido sus importaciones de productos capilares (Cuadro 9 pág. 36 y gráfica 5 pág 37).
- Costa Rica importa tintes cosméticos provenientes de México, lo que indica una buena aceptación de los mismos. Durante el período 1996-1999, este país se encontró entre los cinco primeros países de destino de las exportaciones mexicanas de los productos comprendidos en la fracción 35.05.90 (Cuadro 7 pág. 35).
- En 1997, el 16% de las importaciones de tratamientos capilares de Costa Rica, provienen de México; dos años después, las importaciones mexicanas representaban ya el 20% del total (Cuadro 10 pág. 37).

- Costa Rica presenta exportaciones considerables de tintes cosméticos a Panamá, Nicaragua y Guatemala (Cuadro 12 pág. 40).
- La balanza comercial de Costa Rica para estos productos ha sido deficitaria en los tres últimos años y la tendencia es que su déficit siga incrementándose (Cuadro 13 pág. 40).

AMBIENTE TECNOLÓGICO:

- Desde el punto de vista de la tecnología, Tintex desarrolló tintes novedosos que compiten en los siguientes aspectos:
 - Variedad de tonos. Desarrollaron 21 tonalidades de moda.
 - Presentación adecuada para su manejo que compite con los productos existentes en el mercado.
 - Manejo de "clínicas de color" que capacitan al consumidor, concepto que ha resultado de interés especialmente para los tinturistas profesionales.
- El equipo empleado por la empresa es el mismo que el empleado por su competencia, ya que las innovaciones no se realizaron al equipo sino a las formulaciones, lo que les proporciona ventaja sobre quienes sólo imitan fórmulas.

AMBIENTE SOCIO CULTURAL:

- Durante la investigación de campo se observó una preferencia creciente de la población costarricense por el uso de tintes cosméticos. Durante mi estancia en San José, tuve la oportunidad de recorrer la ciudad y percatarme de que las mujeres acostumbran teñirse el cabello de diferentes tonos predominando los tonos rubios cenizos y claros. Asimismo, los distribuidores con los que me entrevisté, me comentaron que los tintes cosméticos en ese país tienen muy buena aceptación.
- Similitud en el idioma, en los estilos para negociar y en general en la cultura.
- Es una práctica normal en Costa Rica, que las empresas distribuidoras y las tiendas de autoservicio, al inicio de una relación comercial, realicen pequeños pedidos "de prueba" con la finalidad de observar la respuesta del mercado. Lo que implica que el cliente al obtener su primer pedido, no tiene asegurada la continuidad de las ventas.

AMBIENTE POLÍTICO / LEGAL:

- Desde el punto de vista político, las empresas mexicanas exportadoras reciben estímulos fiscales, financieros y de promoción (Véase págs. 46 a 48).
- Desde el punto de vista legal, el proceso de exportación requiere de algunos trámites en el país de destino como son los registros sanitarios, de producto y de marca, entre otros. Estos trámites suelen ser engorrosos y en ocasiones toman más tiempo del deseado. Lo anterior es cierto para el caso de Costa Rica como para cualquier otro país.
- Tradicionalmente, la distribución de productos importados en Costa Rica se realiza a través de un Distribuidor de Casas Extranjeras (Ver capítulo 4), quienes solicitan al exportador, la firma de un contrato de distribución con exclusividad usualmente por períodos de 5 años en donde ellos obtienen un porcentaje sobre los bienes vendidos. Si no se desea emplear los servicios de estos distribuidores, prácticamente sólo queda la opción de venta directa a supermercados ya que los Representantes de Casas Extranjeras dominan el mercado con sus productos y además se encuentran protegidos por ley.

PASO 4. ANÁLISIS DE RECURSOS.

FORTALEZAS FRENTE A SU COMPETENCIA:

- Innovación y calidad de sus productos.
- Precios.
- Trato preferencial para los productos mexicanos.

- Cercanía geográfica.
- Suficiente capacidad instalada para abastecer el mercado costarricense.

DEBILIDADES FRENTE A SU COMPETENCIA:

- Productos y marcas no conocidos ni registrados en el mercado de destino.
- Su competencia está representada por grandes empresas transnacionales.
- Las empresas competidoras otorgan crédito a sus clientes.
- Promoción continua de los productos de la competencia.
- Experiencia en la actividad exportadora por parte de su competencia.

PASO 5. IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS Y RIESGOS.

OPORTUNIDADES:

- Exportar y aprovechar las ventajas arancelarias que Costa Rica ofrece a los productos mexicanos.
- Oportunidad de entrar al mercado y competir en calidad y precio.
- Hacer uso de las ventajas competitivas de sus productos como estrategia de entrada al mercado de Costa Rica.
- Al exportar a Costa Rica se podrían lograr exportaciones indirectas a otros países mediante el comercio de distribuidores.
- Continuar manejando el concepto de "clínicas de color" enfocado a tinturistas profesionales como estrategia de entrada al mercado.
- Aprovechar la creciente preferencia en el uso de tintes cosméticos en Costa Rica.
- En la medida de lo posible, hacer uso de los estímulos a la exportación que brinda el gobierno mexicano.
- La actividad de exportación favorecerá la ocupación de la capacidad instalada que la empresa ha mantenido ociosa.

AMENAZAS:

- La existencia en Costa Rica de productos provenientes de países como Estados Unidos y El Salvador.
- La competencia representada por los propios productos mexicanos que son fabricados por grandes empresas transnacionales y que de igual manera reciben trato arancelario preferencial por parte de Costa Rica.
- La inexperiencia de Tintex en materia de exportación.
- La continua publicidad de las marcas y productos de otros fabricantes con relación al desconocimiento de los productos y marca de Tintex.
- El posible desarrollo tecnológico de nuevos productos que puedan desplazar a los tradicionales.
- El tardado proceso de registro sanitario, de producto y de marcas en Costa Rica (Véase el capítulo 4).
- La necesidad de tener que ofrecer crédito al comprador para ofrecer cuando menos las condiciones que ofrecen las empresas ya posicionadas en Costa Rica.

PASO 6. DETERMINACIÓN DEL GRADO DE CAMBIO ESTRATÉGICO REQUERIDO.

Con la información obtenida del análisis de los puntos anteriores, se hizo un planteamiento a la empresa en el cual desde una óptica objetiva, se le señalaron cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con la finalidad de redefinir en caso necesario, sus metas y objetivos.

A continuación se detectaron brechas de desempeño que obligaron a revisar las metas y objetivos de la empresa para armar una estrategia coherente con las condiciones actuales de Tintex. Así, por ejemplo:

Tintex había sugerido como meta inicial, exportar productos con su marca durante el año 2000. Esta meta es aceptable ya que la empresa comenzó con el proceso en enero del 2000 y si los trámites de registro sanitario, de productos y de marca se llevan a cabo de acuerdo con los tiempos normalmente empleados, Tintex tendría posibilidades de contar con estos registros en Costa Rica durante el segundo semestre del año 2000.

Con relación a la meta fijada de exportar \$250,000 dólares durante el año 2000, y a la luz de la información obtenida, se determinó que esta meta es ambiciosa para el primer año y si durante el segundo semestre del año se tuvieran los permisos necesarios y se hubiera conseguido un cliente, sería posible que Tintex realizara la primera exportación "de prueba" al país de interés. Esta primera exportación difícilmente llegaría a ser del orden de los \$250,000 dólares. Lo anterior obligó a Tintex a modificar esta meta.

Se esperaba contar con los beneficios de los programas ALTEX y PITEX en diciembre de 2000, esta meta resulta poco menos que imposible, al menos para el año 2000, ya que para ser acreditados como empresa ALTEX, se debe obtener constancia de la Secretaría de Economía (antes SECOFI) y demostrar ventas anuales de exportación de \$2,000,000 de dólares o exportar cuando menos el 40% de sus ventas totales. Por otro lado, el programa PITEX ampara las importaciones temporales de insumos (Tintex importa sólo los pigmentos empleados en la fabricación de los tintes), estos insumos deben destinarse exclusivamente a los productos de exportación, como ya se había señalado, era posible que la empresa obtuviera su primer pedido de exportación para el año 2000, pero el tamaño de éste difícilmente justificaría el trámite ante la Secretaría de Economía.

El grado de cambio estratégico que finalmente Tintex decidió adecuado a sus capacidades y en general, a la situación prevaleciente en el medio, se fundamentó en las siguientes nuevas metas:

NUEVAS METAS:

- Llevar a cabo los trámites y registros necesarios en Costa Rica para iniciar sus exportaciones durante el año 2000.
- Realizar su primera exportación durante el año 2000.

Los objetivos de Tintex también fueron revisados y se encontró que éstos eran coherentes con los intereses y condiciones de la empresa por lo que se mantuvieron sin cambio.

PASO 7. TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS.

De acuerdo con la división que hace Robbins (Pág. 7), la empresa seleccionó una estrategia de crecimiento. Con base en el análisis de los pasos anteriores, se dimensionó este crecimiento de tal forma que los objetivos y metas fueran realistas y de ejecución factible para Tintex. Con relación a las siguientes etapas, se trabajó en lo siguiente:

IDENTIFICACIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS:

DISTRIBUCIÓN / VOLUMEN	<ul style="list-style-type: none">• Ubicar oficinas en Costa Rica a fin de atender desde allí al mercado de exportación.• Exportar directamente a consumidores como estéticas, clínicas de belleza y farmacias.• Exportar directamente a tiendas de autoservicio.• Exportar con los servicios de un Representante de Casas Extranjeras.
------------------------	--

ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Asignar específicamente a alguna persona de la empresa la responsabilidad del desempeño y seguimiento de la exportación. • Contratar los servicios de alguien para los mismos fines. • No asignar a nadie ni contratar a un responsable del área.
PRESENTACIÓN / EMPAQUE	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar nuevos empaque y presentación. • Continuar manejando el empaque y la presentación actuales.
CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar nuevas fórmulas exclusivas para la exportación. • Exportar los tintes tal cual se manejan en el mercado nacional.
PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr precios de anaquel inferiores a los de la competencia. • Lograr precios de anaquel similares a los de la competencia. • Lograr precios de anaquel superiores a los de la competencia.
TRANSPORTE	<ul style="list-style-type: none"> • Transportar los tintes por vía carretera. • Transportar los tintes por vía férrea. • Transportar los tintes por vía aérea. • Transportar los tintes por vía marítima. • Manejar una cotización en la que el comprador se encargue de recoger el producto en la planta de Tintex.
COTIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar de entre los 12 términos de cotización, el que resulte más adecuado para los fines de la empresa.
REGISTROS Y MARCAS	<ul style="list-style-type: none"> • Viajar a Costa Rica y tramitar los registros necesarios. • Encargar a un despacho en México la realización de los registros en Costa Rica. • Encargar a un despacho costarricense los trámites en ese país. • No realizar el registro de marca.
SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> • Viajar al país para manejar las "clínicas de color". • Capacitar a su posible distribuidor en el extranjero para que a su vez capacite a los clientes. • No capacitar al cliente.
CRÉDITO	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar crédito para sus clientes en plazos similares a los acostumbrados en el país (30 a 120 días). • Considerar crédito para sus clientes en plazos menores a los acostumbrados en el país (menores a 30 días). • Considerar crédito para sus clientes en plazos mayores a los acostumbrados en el país (mayores a 120 días). • No ofrecer crédito a sus clientes.
PROMOCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar una promoción agresiva de sus productos. • Realizar una promoción moderada de sus productos. • No promocionar sus productos.
FORMA DE PAGO	<ul style="list-style-type: none"> • En efectivo. • Giro comercial. • Giro bancario. • Carta de crédito.

SÉGURO DE CRÉDITO	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Contratar un seguro de crédito para sus exportaciones.</u> • <u>No contratar un seguro de crédito para sus exportaciones.</u>
-------------------	---

EVALUACIÓN DE OPCIONES ESTRATÉGICAS:

DISTRIBUCIÓN / VOLUMEN	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Ubicación de oficinas en Costa Rica.</u> Opción cara y complicada en virtud de los gastos implícitos que la empresa tendría que cubrir. La apertura de una oficina en ese país no se justifica durante el primer año ya que en ese periodo de tiempo se espera realizar solo una exportación. • <u>Exportar directamente a consumidores pequeños.</u> Las farmacias, estéticas y clínicas de belleza pueden ser un buen nicho de mercado aunque habrá que considerar el hecho de que en Costa Rica este mercado está manejado casi exclusivamente por los Representantes de Casas Extranjeras. • <u>Exportar directamente a tiendas de autoservicio.</u> Posibilidad interesante que implica un mayor volumen de ventas sin que éste sea demasiado grande. No implica necesariamente el uso de los servicios de un Representante de Casas Extranjeras. • <u>Exportar con la ayuda de un Representante de Casas Extranjeras.</u> La firma de un contrato con un Representante solucionaría aspectos que pueden resultar importantes, ya que ellos se encargan de tramitar los registros de producto, sanitarios y de marca, así como de la comercialización y acopio de los productos mediante sus propios recursos. Estos Representantes son bien conocidos en el mercado y no presentan dificultades para la colocación de los productos en el nicho deseado. Usualmente cobran entre el 5 y el 30% de las ventas logradas.
------------------------	--

ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Asignar la actividad a alguna persona de la empresa.</u> Resulta una buena opción cuando se cuenta con personal capacitado y con experiencia. Debe considerarse que un especialista no se forma de la noche a la mañana y que puede cometer errores que retarden o limiten el proceso. • <u>Contratar los servicios de alguien para los mismos fines.</u> En este caso la empresa debe ocuparse de la correcta transmisión de la visión, metas y objetivos del plan estratégico elaborado para el caso, así como de estar pendiente de las posibles observaciones que el especialista tenga al respecto. • <u>No asignar a nadie ni contratar a un responsable de área.</u> Es la opción más costosa, en esta investigación ya se ha comentado al respecto. El no asignar a alguien en el seguimiento y la implementación del plan, puede ser la diferencia entre el éxito o el fracaso de la exportación.
---------------------------	---

PRESENTACIÓN / EMPAQUE	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Desarrollar un nuevo empaque y presentación.</u> Opción factible desde el punto de vista técnico, pero sin sentido desde el punto de vista económico y comercial, ya que en realidad el mercado no requiere un empaque o presentación especiales o en otro idioma. • <u>Continuar manejando el empaque y presentación actuales.</u> Requiere de menor inversión por parte de la empresa. El empaque y presentaciones actuales cumplen con los requisitos del mercado de destino. Por otro lado, la presentación desarrollada recientemente por la empresa compete en calidad y es bastante agradable con relación a otros productos, tanto que ha sido un éxito en el mercado nacional.
------------------------	---

CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Desarrollar nuevas fórmulas exclusivas para la exportación.</u> Los tintes de la empresa cuentan con calidad y tecnología según el "último estado de la técnica". El mercado costarricense consume los mismos productos que el mercado nacional y no existen novedades en el mercado en el sentido señalado. • <u>Exportar los tintes tal cual se manejan en el mercado nacional.</u> Opción que resulta más económica para Tintex además de que sus productos ya cuentan con calidad y tecnología.
---------	---

PRECIO	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Lograr precios de anaquel inferiores a los de la competencia.</u> Ya que los productos de la competencia tienen un precio de anaquel que oscila entre los \$6 y \$11 dólares, una estrategia acorde con esta propuesta implica ofrecer precios menores a \$6 dólares. • <u>Lograr precios de anaquel similares a los de la competencia.</u> Los precios de los tintes tendrían que ubicarse entre \$6 y los \$11 dólares. • <u>Lograr precios de anaquel superiores a los de la competencia.</u> Esta situación supone el manejo de precios por arriba de los \$11 dólares.
--------	--

TRANSPORTE	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Transportar los tintes por vía carretera.</u> Excelente aprovechamiento, regularidad y frecuencia. Velocidad idónea, manejo de la carga calificado como regular. Debe considerarse el robo de mercancía al pasar por Guatemala, El Salvador y Nicaragua. • <u>Transportar los tintes por vía férrea.</u> Aprovechamiento, regularidad y aptitud idóneos pero con frecuencia y velocidad regulares. En el caso de exportaciones frecuentes o urgentes no es recomendado. • <u>Transportar los tintes por vía aérea.</u> Excelente velocidad. Frecuencia idónea, aprovechamiento regular. Aptitud y regularidad no recomendables. Resulta un medio de transporte caro. • <u>Transportar los tintes por vía marítima.</u> Excelentes aptitudes para el manejo de la mercancía, regularidad aceptable y velocidad, aprovechamiento y frecuencia no recomendables. • <u>No transportar los tintes.</u> Implica negociar una cotización en la que el comprador se encargue de recoger el producto en la planta de Tintex. Se sugiere consultar las cuadros 20, 21 y 22 del capítulo 4.
------------	---

COTIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Emplear los términos de la categoría C.</u> El exportador contrata el transporte sin asumir el riesgo de pérdida o daño de la mercancía o a costos adicionales debido a hechos acaecidos después del envío y despacho. Estos términos resultan costosos y obligan la contratación del transporte, en ocasiones el comprador exige el seguro marítimo de carga por cuenta del exportador. • <u>Emplear los términos de la categoría D.</u> Todos los gastos y riesgos para llevar la mercancía al país de destino corren por cuenta del exportador. • <u>Emplear el término de la categoría E.</u> La mercancía se pone a disposición del comprador en el domicilio del exportador. Este es el término más cómodo para el vendedor, lamentablemente, de acuerdo a la investigación de campo, es el término menos aceptado en las operaciones de compra en Costa Rica. • <u>Emplear los términos de la categoría F.</u> El exportador se encarga de entregar la mercancía en perfecto estado en un medio de transporte escogido por el comprador. Implica el manejo de la mercancía cuando menos de la fábrica al lugar en donde se localice el transporte del comprador. Términos que implican a su vez gastos de transportación.
------------	--

REGISTROS Y MARCAS	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Viajar a Costa Rica y tramitar los registros necesarios.</u> Es una alternativa que obligaría a viajar a alguna persona de la empresa con los poderes necesarios para realizar los trámites. Adicionalmente, los trámites tardan algunos meses por lo que sería oneroso pagar continuamente los viáticos correspondientes. Finalmente, el hecho de estar "cercanos" al trámite no significa que éste se vuelva más ágil. • <u>Que un despacho en México se encargue de realizar los registros en Costa Rica.</u> Agiliza el trámite. Algunos despachos mexicanos cuentan con corresponsales en ese país pero, este tipo de servicio eleva el costo de los registros ya que por emplear sus oficinas en el extranjero, los despachos elevan sus cuotas. • <u>Que un despacho costarricense se encargue del trámite en ese país.</u> El registro de marca cuesta alrededor de \$375 dólares (honorarios) más \$85 dólares (registro) por cada marca. Los registros se agilizan ya que los despachos de ese país conocen los conductos y contactos para realizarlos en forma expedita. El costo del registro sanitario y de producto varía y debe solicitarse cotización. • <u>No realizar el registro de marca.</u> El registro de marca no es obligatorio pero sí recomendable, si la empresa no lo obtiene, se encontraría en peligro de que alguien más registrara la marca y perder así el derecho de usar su marca en Costa Rica. No existe la opción de dejar de tramitar los registros sanitarios y de producto ya que son obligatorios.
---------------------------	---

SERVICIO	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Viajar al país para manejar las "clínicas de color".</u> El gasto relacionado con viáticos y promoción sería elevado pero podría resultar en una buena estrategia de servicio. • <u>Capacitar a su posible distribuidor en el extranjero para que a su vez capacite a los clientes.</u> Un distribuidor difícilmente podría encargarse de esta tarea además, tal vez no sea de su agrado la actividad que implica la aplicación de tintes. • <u>No capacitar al cliente.</u> En virtud de que todos los tintes se aplican con la misma técnica, esta opción resultaría menos costosa para la empresa. Debe tenerse cuidado en que la estrategia de servicio se encuentre acorde con la estrategia de promoción.
-----------------	--

CRÉDITO	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Considerar crédito para sus clientes en plazos similares a los acostumbrados en el país (30 a 120 días).</u> Implica financiar a los clientes por el período negociado. Presupone la igualdad de las condiciones de crédito con relación a la competencia. Puede hacer más atractiva la compra del tinte. Da margen a una buena negociación en precios y condiciones de entrega por parte del exportador. • <u>Considerar crédito para sus clientes en plazos menores a los acostumbrados en el país (menores a 30 días).</u> Con esta posibilidad se financia a los clientes en menor grado pero también se reduce la oportunidad de negociar el precio y de resultar competitivos. • <u>Considerar crédito para sus clientes en plazos mayores a los acostumbrados en el país (mayores a 120 días).</u> Es la opción más costosa para la empresa ya que se financia por mayor tiempo al cliente, para un comprador resulta atractivo comprar productos que pagará mucho tiempo después. Permite espacio para negociaciones sobre el precio, condiciones de entrega y forma de pago. • <u>No ofrecer crédito a sus clientes.</u> Puede significar el logro de la exportación especialmente en un mercado como el de Costa Rica, reduce al máximo la posibilidad de negociar precio y condiciones de entrega y pago.
----------------	--

PROMOCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Realizar una promoción agresiva de sus productos.</u> Opción que resulta costosa ya que la promoción por medios masivos como radio y televisión, empleo de edecanes y obsequio de muestras, entre otros, significarían un desembolso importante para la empresa. Por otro lado, es bien sabido que una buena promoción impulsa el conocimiento y la venta de los productos. • <u>Realizar una promoción moderada de sus productos.</u> Esta es una opción menos costosa que podría aprovechar el empleo de publicidad por medio de folletería, trípticos, catálogos, etc. Si se planea con cuidado, se pueden obtener buenos resultados colocando ésta en lugares apropiados en los diferentes puntos de venta. • <u>No promocionar sus productos.</u> Es la opción que significa menos gastos y complicaciones para la empresa. Lo anterior no significa que sea la menos costosa, es decir, a Tintex le significará mayor tiempo y esfuerzo lograr una penetración y aceptación de sus tintes en el mercado de destino.
FORMA DE PAGO	<ul style="list-style-type: none"> • <u>En efectivo.</u> Es la forma de pago menos utilizada en el comercio internacional, especialmente en los países de Centroamérica. • <u>Giro comercial.</u> Sistema de pago que utiliza la transferencia de crédito de la cuenta del comprador a la del exportador. • <u>Giro bancario.</u> Es un cheque emitido por entidad bancaria contra fondos depositados en otro banco. En Costa Rica esta modalidad es comúnmente denominada letra de pago u orden incondicional de pago. Se emplea cuando se tiene una relación de confianza entre ambas partes. • <u>Carta de crédito.</u> Convenio mediante el cual un banco emisor a solicitud del cliente se obliga a aceptar, pagar o negociar letras de cambio o a autorizar a otro banco para que efectúe el pago, acepte o las negocie contra la presentación de documentos y condiciones estipulados en una carta de instrucciones. Normalmente la carta de crédito tiene un costo de 3 a 4 al millar sobre el valor de la operación y es le método más seguro para cobrar una exportación.
SEGURO DE CRÉDITO	<ul style="list-style-type: none"> • <u>Contratar un seguro de crédito para sus exportaciones.</u> Esto implica el aseguramiento cuando menos de un porcentaje del total de la factura de exportación, en caso de que el cliente no cumpla con el pago. El costo de un seguro de crédito para la empresa exportadora es de alrededor de 0.64 al 1.44% del valor factura. • <u>No contratar un seguro de crédito para las exportaciones.</u> La empresa puede no contratar el seguro de crédito y arriesgarse a perder el monto total de la factura en caso de incumplimiento del pago.

2.3 LA ESTRATEGIA

SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS:

Finalmente, como conclusión del proceso de formulación de la estrategia y cierre de la etapa 7, se llega al punto en el que con base en el planteamiento realizado, a la información y al análisis de las situaciones interna y externa, se sugiere a la empresa la selección de las alternativas más apropiadas a sus metas y objetivos, de tal forma que en conjunto se moldea su estrategia de exportación.

Esta investigación no pretende abarcar el universo de posibilidades implícitas en la formulación de estrategias de exportación ya que resultaría una labor sumamente compleja debido a la serie de situaciones y de imprevistos que pueden variar con el cliente, como las condiciones políticas y una

serie de factores, que no son posibles de controlar o predecir. El objetivo de este trabajo es brindar certidumbre en la formulación de estrategias con elementos que hasta cierto punto, pueden determinarse y controlarse. Es decir, se busca controlar el proceso de tal forma, que durante el mismo, sucedan el menor número de imprevistos que puedan aminorar el éxito del proyecto.

Tintex evaluó las alternativas presentadas en el paso 7 y determinó que la estrategia a seguir estará basada en las siguientes fortalezas actuales y reconocidas de la empresa:

DISTRIBUCIÓN / VOLUMEN: En cuestión de volumen Tintex se interesa en colocar sus productos en tiendas de autoservicio ubicadas en San José, (existen sólo tres tiendas y la empresa tiene una capacidad ociosa del 500,000 tintes al mes). Lo anterior asegura un volumen de ventas mayor que el comercio a menudeo en farmacias, estéticas y clínicas de belleza. Además, se tiene la ventaja de que con un reducido número de clientes, se obtiene un volumen interesante de ventas. De otra forma, para obtener un volumen similar habría que tener un mayor número de clientes, lo que implica mayor atención a los mismos, así como un mayor esfuerzo en el servicio posventa.

A pesar de lo atractivo que parece el empleo de los servicios de un Representante de Casas Extranjeras ya que podría hacerse cargo de los registros correspondientes y de emplear sus probados canales para hacer una buena comercialización de los productos, la empresa se encuentra consciente de que debe negociar un porcentaje de las ventas logradas, lo que puede restarle competitividad en precio. Además, la firma de un contrato de exclusividad (práctica común en el mercado) en un país tan proteccionista, resulta poco recomendable ya que los términos de estos contratos incluyen cláusulas poco favorables para el exportador. No debe olvidarse que la ley prohíbe que al firmarse un contrato con un Representante, se distribuyan los productos por cualquier otro canal, por un periodo de cinco años contados a partir de su firma. Si el Representante fue bien elegido, se tendrá asegurada una buena relación comercial cuando menos, por cinco años.

Debido a que por el momento Tintex no cuenta con recursos para abrir una oficina en ese país para la atención del mercado minorista, buscará obtener contratos de venta a tiendas de autoservicio.

PRECIO: Factor que resulta definitivo y que es una ventaja competitiva para Tintex. El costo individual de una cajilla de tintes es de \$1.2 dólares puesto en su fábrica en la Cd. de México y de \$1.38 dólares puesto en Costa Rica (Ver el Anexo 10). La táctica sugerida es entrar al mercado con precios de anaquel inferiores a los de su competencia, comparando éstos (Ver cuadro 23 del capítulo 4) con sus costos, se aprecia que existe un margen interesante que seguramente le permitirá competir, aun teniendo que sumar a sus costos, los gastos inherentes a la cotización que negocie con el cliente.

CALIDAD: Se considera exportar los mismos productos que se venden en el mercado nacional, es decir con la calidad actual. La inversión en Investigación y Desarrollo ha dado como resultado productos que compiten y llegan a ser mejores que los de su competencia. Afortunadamente para la empresa, se han preocupado por ofrecer productos bien desarrollados que no requieren modificaciones para ser exportados.

PRESENTACIÓN / EMPAQUE: Continuar manejando el empaque y presentación actuales ya que no resulta necesario invertir en otra presentación y la que recientemente desarrollaron ha tenido muy buena aceptación en el mercado nacional, de tal forma que se considera una fortaleza que deben aprovechar.

PROMOCIÓN: La empresa tiene la oportunidad de viajar a Costa Rica con el objeto de promover sus productos y buscar entrevistarse con los encargados de compras de las tiendas de autoservicio. Por otro lado, se pretende realizar una promoción moderada de sus productos mediante el empleo de los apoyos publicitarios con que actualmente cuentan y que consisten en trípticos y cartas de color para sus clientes. Sin embargo, se ha evaluado la posibilidad de capacitar con cierta frecuencia a sus compradores organizando sus "clínicas del color" una vez al año en las tiendas de autoservicio que sean sus clientes. Como sólo existen tres tiendas de autoservicio en San José, no

resultará difícil ni demasiado costoso para Tintex enviar a un especialista con una o dos personas de apoyo, con la finalidad de que en el plazo de 8 días realicen la labor de promoción que les ha dado tan buen resultado en México.

Por otro lado, la empresa debe desarrollar las siguientes ventajas a fin de presentarse en el mercado de destino y estar en condiciones de lograr la exportación. Estas ventajas se refieren casi en su totalidad a las habilidades que se adquieran para negociar las condiciones de venta. Entre más se acerque la negociación a la estrategia, se estará en mejores condiciones de cumplir con los objetivos y metas sin que éstos sufran modificaciones.

Algunas de las alternativas son opcionales y otras, como el registro de los productos, son obligatorias. El hecho de que no todas sean obligatorias, no les resta importancia, por el contrario, en la habilidad para desarrollarlas y convertirlas en ventajas competitivas, se encontrará el verdadero sentido de la elaboración de la estrategia.

ASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES: La empresa contratará los servicios de alguien con experiencia en la actividad con el objetivo de que se haga responsable de implementar, mejorar y dar continuidad a la estrategia y hacer una realidad la exportación. La finalidad de esta selección es obviar el tiempo relacionado con la curva de aprendizaje y evitar, en la medida de lo posible, errores por falta de experiencia.

Tintex descartó la posibilidad de dejar de asignar a alguna persona la actividad o de improvisar a un encargado, ya que se tiene plena consciencia de que improvisar puede ser costoso.

COTIZACIÓN: Por supuesto que ésta deberá negociarse en función del precio ofrecido al cliente y del volumen que éste requiera, usualmente a mejor precio de venta se emplea una cotización que ponga el producto más cercano al consumidor. Lo anterior no es una regla y dependerá de la habilidad del negociador para obtener un mejor margen de ganancia. De acuerdo a un estudio de la empresa, se estiman los siguientes costos:

- \$1.20 dólares EXW.
- \$1.31 dólares FOB Veracruz
- \$1.37 dólares CPT Puerto Limón, Costa Rica
- \$1.38 dólares CIF Puerto Limón, Costa Rica

Se sugiere negociar de ser posible, una cotización EXW, o en su lugar una FOB. Posteriormente, ceder a una CPT y finalmente como última cotización, negociar una CIF ya que los costos y trámites relacionados a cada una de ellas van aumentando de la misma forma en que se presentan en el párrafo anterior.

TRANSPORTE: La opción definitiva se verá determinada por la cotización lograda durante la negociación con el cliente, ya que si se logra negociar una cotización EXW, no habrá necesidad de transportar los tintes. Si se ofrece una cotización FOB, entonces será obligatorio emplear transportación terrestre. Cabe mencionar que el término mayormente manejado en ese país y por lo tanto, más probable de ser solicitado por el comprador, es la cotización CIF, que implica llevar el producto hasta el país de destino. De ser así, se sugiere emplear el transporte terrestre de la fábrica ubicada en la ciudad de México a puerto mexicano y posteriormente transportar la carga vía marítima.

FORMA DE PAGO: Condición que también es motivo de negociación al momento de que el producto sea ofrecido. Lo ideal será manejar pago por anticipado, como éste será poco factible de ser aceptado por el cliente y de acuerdo a las costumbres en el país, se sugiere el empleo del giro bancario para el caso de cantidades menores y el empleo de la carta de crédito para montos de venta que puedan significar un serio descalabro para la empresa en caso de incumplimiento en el pago. No debe olvidarse el costo de la carta de crédito que oscila entre 3 y 4 al millar del valor factura.

CRÉDITO: Condición que igualmente debe negociarse. Del análisis realizado se desprende que se debe ofrecer crédito para resultar competitivos y atractivos, además es un sistema con el que normalmente trabajan las tiendas de autoservicio. La empresa deberá sondear la respuesta del cliente al ofrecer 60 días de crédito. Lo usual en el país es dar crédito por 90 días para tiendas de autoservicio. Cualquier negociación por debajo de los 90 días, puede considerarse como aceptable. Resulta obvio señalar que el crédito debe ofrecerse sólo si es solicitado y si se otorga deben considerarlo para el resto de los términos de la negociación.

SEGURO DE CRÉDITO: Se recomienda el empleo su contratación especialmente durante los primeros pedidos y si se opta por el giro bancario como forma de pago. No resulta necesario para el caso del empleo de carta de crédito (a menos que la Institución bancaria que intervenga lo solicite).

REGISTROS Y MARCAS: Lo más conveniente será que un despacho costarricense se encargue de los trámites necesarios para la internación de los productos en ese país. Esta decisión ayudará a que los registros de producto y sanitario se resuelvan en forma más económica y expedita de tal suerte que a finales del primer semestre del año 2000, la empresa tenga los registros a su nombre. Con relación al registro de marca, como ya se había comentado, no es un trámite necesario pero puede ser el pequeño detalle que impida que se realicen exportaciones a Costa Rica con la marca de Tintex, ya que cualquier otra persona puede solicitar la prioridad de marca y así impedir que los productos se comercialicen en el país. Así que la sugerencia es tramitar antes que otra cosa, su marca.

SERVICIO: La empresa de inicio no tendrá los recursos para tener demostradoras / capacitadoras en cada tienda de autoservicio. Lo anterior no representa un problema real ya que todos los tintes existentes en el mercado son de aplicación similar.

PASO 8. PUESTA EN PRÁCTICA DE LAS ESTRATEGIAS.

A finales de enero de 2000 Tintex comenzó con los trámites correspondientes a los registros de producto, marca y patente según lo sugerido. Asimismo, a partir de febrero de 2000 se contrataron los servicios de un encargado del área de Exportaciones para la implementación de la estrategia.

Al ser Tintex una empresa mediana administrada por un empresario con una amplia visión de los negocios y con una disposición poco común para innovar sus técnicas administrativas, se formó un equipo directivo para apoyo de la labor del encargado de la implementación de la estrategia de exportación. Para obtener el mejor resultado de la estrategia formulada, desde un inicio la empresa estableció en forma efectiva las siguientes medidas:

- Formación, presencia y compromiso de un equipo directivo con el proceso.
- Convocó al personal involucrado para el suministro de la información.
- Obtuvo la participación y el compromiso de toda su gente, informando suficientemente.
- Empleó las herramientas necesarias para disponer del máximo posible de alternativas.
- Seleccionó a los miembros del equipo de dirección de acuerdo a sus habilidades para cooperar en trabajo grupal.
- Dispuso de un experto en el proceso para orientar eficientemente el trabajo de los implicados.

El equipo directivo ejecutó las siguientes tareas:

1. Decidió en qué negocios estar y en concordancia apoyó en la formulación de la visión estratégica de hacia dónde debe ser conducida la empresa. Infundieron sentido de propósito, proponiendo una dirección y estableciendo una misión clara a conseguir.
2. Convirtió la visión y la misión en objetivos medibles y en metas de desempeño. La visión es la proyección hacia el futuro de qué tipo de organización aspiraron a construir los directivos y trabajadores. La misión es la razón de ser, el por qué y para quién existe la organización.

3. Apoyaron en el moldeo de la estrategia para el logro de los resultados deseados. La estrategia es moldeada porque es un proceso que requiere volver una y otra vez a analizar y evaluar varias alternativas, hacer pruebas de factibilidad, de consistencia, de concordancia y de superioridad; exige se logre una armonía entre planear y ejecutar.
4. Implantaron eficaz y eficientemente la estrategia formulada.

La estrategia se operó descomponiendo las actividades de acuerdo con la estructura de Tintex. Por ejemplo: La obtención del producto en las condiciones planeadas y esperadas se delegó al Área de Producción, a Finanzas se le encargaron las actividades relativas al buen manejo de la contabilidad y del cálculo de cotizaciones apropiadas a los costos, etc.

Posteriormente, se distribuyeron los subelementos de las actividades a las diversas áreas de la organización. Ejemplo: Producción entregó oportunamente productos de calidad y se encargó cuando se requirió, de que existiera el nivel de inventarios necesario para abastecer un pedido de exportación.

Finalmente, cada área definió su propia meta y trazó y desarrolló planes para lograr objetivos asignados. Ejemplo: Carlos Rendón, Gerente de Producción estructuró dos programas buscando contar con el nivel óptimo de producto con la calidad requerida. El primero consistió en que a partir de marzo de 2000 se aumentó la producción diaria normal de tintes (2,100 piezas aprox.) en 10%(210 piezas más) como nuevo monto normal de operación y con la finalidad de acumular en tres meses 12,600 piezas en inventario disponibles para exportarse a partir de junio de 2000. El segundo fue un programa emergente que consistió en establecer un tercer turno en donde Raymundo Rodríguez, Supervisor de Producción, fue asignado para fabricar en ese tercer turno hasta 5,000 piezas por día.

De esta forma, los planes se transmitieron a los niveles inferiores de la empresa descomponiéndose en cada nivel de la jerarquía hasta que alcanzaron el punto en donde las acciones a ejecutar aparecieron con claridad. Entre las personas responsables de ponerlos en práctica, se decidió qué recursos se requerían y los cronogramas a seguir. Las acciones planteadas se documentaron con el mayor detalle posible para asegurarse que se comunicaran con precisión.

El Director General y el encargado de exportaciones viajaron a Costa Rica en abril de 2000 y se entrevistaron con los compradores de las tres tiendas de autoservicio existentes en San José. El resultado fue la obtención de un "pedido de prueba" de una de esas tres tiendas.

PASO 9. MEDICIÓN Y CONTROL DEL PROGRESO.

La medición y control del proceso lo lleva a cabo el encargado de Exportaciones con el apoyo y seguimiento del Director General. Su objetivo es evaluar el desempeño, revisando los nuevos desarrollos e iniciando ajustes correctivos en la dirección, en los objetivos, la estrategia y sobre todo en la implantación, a la luz de la experiencia, las condiciones cambiantes, las nuevas ideas y las nuevas oportunidades.

De acuerdo con la figura 1 (pág. 9) el seguimiento se realiza con base en si los resultados son coherentes con lo planeado. Si analizamos las metas revisadas de la empresa, nos encontramos con que los registros necesarios se obtuvieron en agosto de 2000 y el primer pedido de exportación se embarcó en septiembre de 2000. Ambas metas se lograron.

Asimismo, la estrategia contempló alternativas que fueron realistas y útiles para la negociación y la obtención e instrumentación del pedido de exportación.

De acuerdo a lo planeado, el primer pedido fue de 5,000 piezas, que fue aceptado por el cliente con la calidad y presentación actuales, se cotizó la pieza de tinte en \$2.95 usd CIF Puerto Limón, se pudo negociar durante la entrevista y se determinó en seguimiento posterior la fecha de entrega debido a que contaron con los registros hasta agosto. El cliente en Costa Rica aceptó el giro

bancario como forma de pago. Asimismo, la empresa ofreció colocar trípticos y cartas de color en los anaqueles y vendió correctamente la idea de que en marzo de 2001 ofrecerá su primera "clínica de color" en ese país. El cliente por su parte, supo negociar una cotización CIF y crédito por 90 días.

A diciembre de 2000, la empresa ha sido informada de que recibirá a principios de 2001 un pedido formal lo que promete un mayor volumen de ventas y la oportunidad de dar continuidad a sus exportaciones.

3. LA INDUSTRIA DE LOS TINTES COSMÉTICOS

A manera de análisis de la situación que prevalece en la industria de los tintes cosméticos y para facilitar una interpretación que posibilite la comprensión de la información que la empresa en estudio consideró para la elaboración de su estrategia de exportación, a continuación se presenta una breve descripción de las condiciones de esta industria tanto en México como en Costa Rica así como la situación que guarda el comercio exterior de los tintes cosméticos entre ambos países.

3.1 LA INDUSTRIA DE LOS TINTES COSMÉTICOS EN MÉXICO

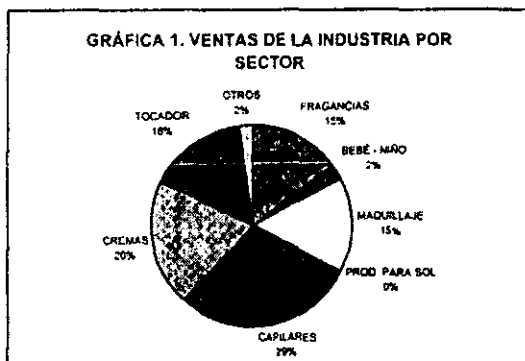
CLASIFICACIÓN

Debe acotarse que tradicionalmente, la industria de la perfumería y de la cosmética ha estado clasificada en 8 grandes líneas de productos. Con el objeto de ubicar correctamente a los productos motivo de estudio, a continuación se presenta esta clasificación que es la misma que se considerará a lo largo de este capítulo:

- 1 productos capilares
- 2 fragancias
- 3 maquillaje
- 4 cremas
- 5 productos de tocador
- 6 productos para bebé - niño
- 7 productos para el sol
- 8 otros productos (Cotonetes, depilatorios, aromatizantes, pinceles, quitaesmaltes, etc.)

De acuerdo a lo anterior, los tintes cosméticos se ubican dentro de la primera clasificación, es decir dentro de los productos capilares.

La composición por categorías de productos a partir de la participación de ventas por sector durante 1999 (gráfica 1), indica que la categoría más importante ha sido *productos capilares*, adjudicándose una participación del 29%. En segundo lugar, nos encontramos a *cremas* con un 20% (Este sector ha venido creciendo año con año confirmando la preocupación del consumidor por el cuidado de la piel) La categoría *productos de tocador* (16%) se ubica en el tercer lugar y la fabricación de *maquillajes* aporta el 15% de la facturación de la industria, lo cual la coloca en el cuarto lugar.



Fuente: Cámara Nacional de la Perfumería y la Cosmética, 1999

El crecimiento de la industria en 1999 con respecto a 1997 se presenta en el cuadro 1 resaliando el hecho de que el crecimiento promedio en pesos fue del 25% mientras que en piezas hablamos de un 10.86%. Lo anterior implica que aunque la venta de productos (piezas) sólo se incrementó alrededor de un 11%, su precio creció hasta en un 25%.

CUADRO 1. CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA 1999/1998		
LÍNEA DE PRODUCTOS	TONELADAS O PIEZAS	PESOS
Fragancias	6%	21%
Desodorantes	20%	33%
Cremas	13%	28%
Maquillaje	5%	17%
Champús	11%	28%
Fijadores	12%	24%
Tintes	9%	25%
Industria		25%

Fuente: Cámara Nacional de la Perfumería y la Cosmética, 1999

Según información proporcionada por Bancomext, en materia de exportación y de acuerdo a lo anteriormente indicado, la industria nacional cuenta con 264 empresas y sólo 29 de ellas exportan en forma consistente. Sólo 24 son de capital extranjero (empresas transnacionales ubicadas en el territorio nacional) y las 235 restantes son compañías de capital nacional o mayoritariamente nacional (consideradas todas ellas como industrias micro o pequeñas) que no han iniciado su actividad exportadora o no han logrado aún que ésta se consolide. Así, según esta fuente, la industria del cosmético en México esta formada por un grupo importante de compañías, las cuales van desde las empresas micro a las transnacionales. Sólo el 11% del gran total son empresas exportadoras. El 82.75% de las exportaciones de la industria están en manos de las grandes empresas transnacionales y el 17.25% restante corresponde a las empresas 100% mexicanas o con capital mayoritariamente mexicano. Asimismo, el 100% de las empresas transnacionales que exportan cuentan con planes de comercio exterior perfectamente definidos para la exportación y sólo el 10% de las empresas mexicanas exportadoras realizan dicha planeación.

Hablando más específicamente de la industria mexicana de los tintes cosméticos, en México el 80% de los tintes comercializados son fabricados en el país, el resto son importados de Estados Unidos y Europa. En este sector actualmente no existen productos de origen asiático. Las marcas que se comercializan en el mercado nacional son alrededor de 20, las cuales manejan desde 1 hasta 33 tonos diferentes. Las principales son: Affair, Belcolor, Bigen, Bigen II, Don Bigen, Casting, Colorelle, Colorstay-Haircolor, Féria, Hydrience, Imédia Excellence, Koleston, Men's Choice, Miss Clairol, Motif, Natural Instincts, Tinte Igora Royal, Naturi, Cápsulas D' de la Vega y la marca Henna Egipcia, de aparición reciente y que se caracteriza por ser un tinte vegetal.

La mayoría de estas marcas manejan una presentación elaborada con programas publicitarios intensos en medios de comunicación masiva y con precios de entre 35 y 60 pesos. Por otra parte, hasta hace 3 años se comercializaban en México otras líneas de tintes económicos de marcas "Pavo", "Flor de Cerezo" y "Cuahuanáhuac", los cuales se producían en Guadalajara y se comercializaban, principalmente en farmacias, pero éstos ya han sido desplazados por los productos de las grandes compañías y actualmente están descontinuados.

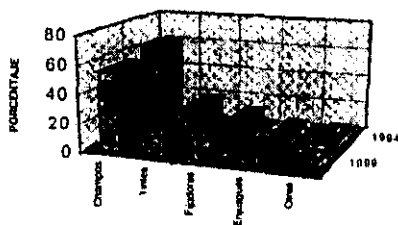
Actualmente, las empresas productoras de tintes son:

- ◆ Bristol-Myers de México, S.A. de C.V.
- ◆ Cía. Distribuidora del Centro, S.A. de C.V. (bajo licencia y control de Wella, E.U.A.)
- ◆ Compañía Bigen Mexicana, S.A. de C.V.
- ◆ Cosbel, S.A. de C.V. (bajo licencia y control de Revlon, E.U.A.)

- ♦ Cosméticos México, S.A. de C.V.
- ♦ Industrias D.´ de la Vega, S.A. de C.V.
- ♦ Nitta, S.A. de C.V. (bajo licencia y control de Schwarzkopf, Alemania)
- ♦ Productora de Cosméticos, S.A. de C.V.
- ♦ Revlon, S.A.

Con relación a la industria mexicana de los tintes cosméticos la gráfica 2 muestra que dentro de la categoría de productos para el cuidado del cabello, hubo durante el período 1994 a 1999 una ligera disminución en el consumo de estos productos, ocurriendo lo mismo con la categoría champúes. No sucede lo mismo con los fijadores y los enjuagues que en cambio, tuvieron un incremento en su consumo.

**GRÁFICA 2. CUIDADO DEL CABELLO
EVOLUCIÓN POR TIPO DE PRODUCTO**



Fuente: Cámara Nacional de la Perfumería y la Cosmética, 1999

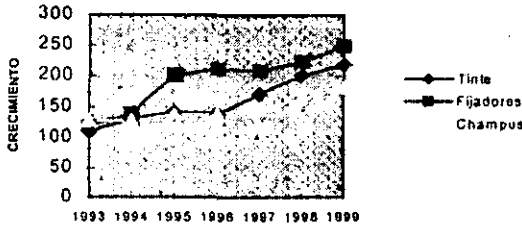
Las tendencias en el consumo de productos para el cuidado del cabello (tintes, fijadores y champúes) observadas hasta 1999, se presentan en el cuadro 2 y se observan con más claridad en la gráfica 3, las líneas de tendencia de la gráfica muestran una pendiente menor para el caso de los champúes. Para el caso de los fijadores, aunque existe una tendencia al crecimiento, su línea mantiene la pendiente más constante y finalmente, la curva correspondiente a tintes presenta la pendiente más inclinada (+), lo que implica una mayor aceleración en el consumo de este tipo de productos.

CUADRO 2. TENDENCIAS EN EL CUIDADO DEL CABELLO

	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
Tintes (Millones de piezas)	110	130	141	139	171	201	219
Fijadores (Millones de piezas)	118	139	201	212	206	223	249
Champúes (Toneladas)	127	127	138	138	146	163	181

Fuente: Cámara Nacional de la Perfumería y la Cosmética, 1999

**GRÁFICA 3. CUIDADO DEL CABELLO.
TENDENCIAS**



Fuente: Cámara Nacional de la Perfumería y la Cosmética, 1999

El cuadro 3 presenta el valor de mercado de los productos para el cuidado del cabello en 1999. Destaca el hecho que en México los champúes ocupan el 55% de las ventas, los tintes el 19%, los fijadores el 15% y los enjuagues y acondicionadores el 8%.

PRODUCTO	VENTAS EN MILLONES DE PESOS
Champúes	1966.25
Tintes	679.25
Fijadores	536.25
Enjuagues /Acondicionadores	286.00
Otros	107.25
Total	3,575.00

Fuente: Cámara Nacional de la Perfumería y la Cosmética, 1999

3.2 LA INDUSTRIA DE LOS TINTES COSMÉTICOS EN COSTA RICA

Costa Rica cuenta con producción local de champúes y preparaciones capilares (lacas, geles para el cabello y tintes, entre otros). Estos productos son de buena calidad y tienen buena aceptación en el mercado. Entre las empresas productoras y exportadoras en Costa Rica se encuentran:

- Labinsa, S.A
- Laboratorios Romogo, S.A.
- Laboratorios Botica Francesa, S.A.
- Laboratorios Carrera, S.A.
- Sukia Farmacéutica, S.A.

La empresa Labinsa es una subsidiaria de Corporación CEFA, la cual se dedica localmente a la producción de preparaciones capilares para distribuirse en Costa Rica y próximamente ampliará sus ventas hacia Centroamérica mediante la fuerza de distribución de CEFA en Guatemala y Nicaragua. También es la representante local de Wella, Mirurgia, Neyline y Azusi. Asimismo, es líder a nivel local en la producción de champúes, fijadores para cabello y cremas para manos. Exportan a El Salvador, Nicaragua y Guatemala. El segundo distribuidor de este tipo de productos es Laboratorios Romogo. Algunas de las marcas que se comercializan en este país son:

- Belcolor
- Colorágena
- Confeti
- Coqueta
- Daley
- Igora
- Imedia
- Kolestion 2000
- Lais
- Miss Clairol
- Mood
- Natural Instincts
- Naturis (productos naturistas)
- Ronin
- Soft Color

Actualmente, Costa Rica consume tintes producidos y exportados por México, productos de empresas como Bristol-Myers, Cosbel y Cia. Distribuidora del Centro.

3.3 COMERCIO EXTERIOR DE TINTES COSMÉTICOS ENTRE MÉXICO Y COSTA RICA

Conviene comenzar esta sección señalando que los tintes cosméticos tienen la fracción arancelaria 33.05.90. El cuadro 4 muestra más detalladamente la descripción del capítulo, con la partida y subpartida para el producto.

CUADRO 4. CLASIFICACIÓN ARANCELARIA DE LOS TINTES COSMÉTICOS DE ACUERDO CON EL SISTEMA ARMONIZADO DE DESIGNACIÓN Y CODIFICACIÓN DE MERCANCÍAS.	
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN
33	Aceites esenciales y resinoides, preparaciones de perfumería de tocador o de cosmética.
33.05	Preparaciones capilares
3305.90	Las demás

La clasificación arancelaria del producto de interés es importante porque la información que a continuación se presenta, se obtuvo de fuentes que emplean esta clasificación para referirse a una serie de datos específicos.

TRATADO DE LIBRE COMERCIO MÉXICO - COSTA RICA

El 5 de abril de 1994, Costa Rica y México culminaron la ronda de negociaciones sobre un tratado bilateral de libre comercio que elimina tanto las barreras arancelarias como las no arancelarias, en casi la totalidad de las fracciones del universo arancelario de México y Costas Rica. Este tratado contempla un proceso de desgravación de 15 años que culminará en un libre comercio total entre ambos países para el año 2009. Este programa incluye dos grandes listados de desgravación correspondientes a cada país. En cada caso se contemplan varias modalidades de desgravación según sea el producto incluido en el Sistema Armonizado. No obstante este objetivo, se autoriza a las partes a excluir del programa de desgravación una lista de productos específicos, los cuales fueron acordados en las rondas de negociación y que consiste en los siguientes productos:

Para México:

- ◆ Productos de la industria automotriz.
- ◆ Reactores nucleares, calderas, máquinas y aparatos, tractores, ciclos, automóviles, y demás vehículos.
- ◆ Productos químicos orgánicos.
- ◆ Combustibles minerales, aceites minerales y demás.
- ◆ Los demás artículos textiles confeccionados.

Para Costa Rica:

- ◆ Café.
- ◆ Plátano.
- ◆ Leche.
- ◆ Quesos.
- ◆ Embutidos de ave.

La mayoría de los productos incluidos en el Tratado entre Costa Rica y México están exentos del pago de derechos arancelarios a partir del mes de enero de 1995. Para el caso de las importaciones de Costa Rica, el 73% de las fracciones de su Sistema Armonizado (6,303 fracciones) enfrentarán la eliminación de aranceles ante las exportaciones mexicanas, en tanto para el caso de México la cifra es aun mayor 11,975 fracciones del Sistema Armonizado (un 79%) estarán en cero para las importaciones de Costa Rica. Ninguna de las partes podrá incrementar o establecer nuevos aranceles a los ya vigentes, asimismo existen mecanismos para agilizar los procesos de desgravación si así lo desean las partes contratantes.

Con relación a la eliminación de barreras no arancelarias, el TLCCM prohíbe la adopción de las mismas, para cualquier producto amparado al tratado, por parte de los países signatarios. En el caso de los productos excluidos del TLCCM, los cuales representan aproximadamente un 1% del universo de las fracciones arancelarias mexicanas y un 1.7% de las costarricenses, sí se permite el uso de barreras no arancelarias para restringir las importaciones o exportaciones de bienes.

CUADRO 5. CATEGORIAS Y DESGRAVACION ARANCELARIA MEXICO – COSTA RICA	
CATEGORIA	DESGRAVACION
A	Libre de arancel aduanero a partir del 1o. de enero de 1995
B	Se eliminarán los aranceles en 5 etapas anuales iguales a partir del 1° de enero de 1995 y quedarán libres de arancel a partir del 1o. de enero de 1999
C	Se eliminarán los aranceles en 10 etapas anuales iguales a partir del 1° de enero de 1995 y quedarán libres de arancel a partir del 1o. de enero de 2004
D	Recibían trato de libre arancel antes del Tratado y continuarán recibiendo trato libre de arancel
E	Se eliminarán los aranceles en 15 etapas anuales iguales a partir del 1° de enero de 1995 y quedarán libres de arancel a partir del 1o. de enero de 2009
C2	Se eliminarán los aranceles en 10 etapas anuales iguales a partir del 1° de enero de 1995 quedando libres de arancel a partir del 1o. de enero de 2004. Costa Rica aplicará un arancel cuota sobre los bienes comprendidos en este código, durante el período de transición, de tal manera que 800 toneladas anuales provenientes de México se importen libres de arancel aduanero.
C-2	Se eliminarán los aranceles en 6 etapas anuales iguales a partir del 1° de enero de 1997 y quedarán libres de arancel a partir del 1o. de enero de 2002
Bp	Se mantendrá sin reducción el arancel hasta el 31 de diciembre de 1998 y quedaron libres de arancel a partir del 1° de enero de 1999
C-1	Se eliminarán los aranceles en 10 etapas anuales a partir del 1o. de enero de 1995 y quedarán libres de arancel aduanero a partir del 1°. de enero de 2004. Las primeras cinco etapas consistirán cada una, en reducciones equivalentes al 3% de la tasa del arancel aduanero base y el arancel residual se eliminara en cinco etapas anuales iguales a partir del 1o. de enero de 1999.
E-1	Se eliminarán los aranceles en 15 etapas anuales a partir del 1o. de enero de 1995 y quedarán libres de arancel aduanero a partir del 1°. de enero de 2009. Las primeras cinco etapas consistirán cada una, en reducciones equivalentes al 2.5% de la tasa del arancel aduanero base, y el arancel residual se eliminará en nueve etapas anuales iguales a partir del 1o. de enero de 1999
AE	Se aplicarán conforme a lo en el Anexo 3 del artículo 4-04 (comercio con azúcar)
C3	Se eliminarán en dos etapas anuales iguales a partir del 1o. de enero de 2003 y quedarán libres de arancel aduanero a partir del 1o. de enero de 2004
E2	Diez etapas anuales iguales a partir del 1o. de enero del 2000 y éstos quedarán libres de arancel aduanero a partir del 1o. de enero de 2009
E3	Se eliminarán en 4 etapas anuales iguales a partir del 1o. de enero de 2006 y quedarán libres de arancel aduanero a partir del 1o. de enero de 2009
EXCL	Mantienen aranceles aduaneros conforme al GATT

Fuente: BANCOMEXT, 1998

En materia de exportaciones, Costa Rica ha fomentado las ventas a terceros mercados mediante un conjunto de políticas macroeconómicas e incentivos amparados a los contratos de exportación, los cuales incluyen un subsidio explícito llamado Certificado de Abono Tributario (CAT). Bajo la normativa del TLCCM, todos los subsidios a las exportaciones deberán ser eliminados para aquellos productos los cuales tendrán arancel igual a cero a partir de 1995, así como para los demás, conforme el arancel llegue hasta este valor. Además, a partir del 1° de enero de 1999 no se pueden mantener o establecer subsidios a las exportaciones y cada parte renuncia a los derechos que el GATT le otorga con respecto a la utilización de los mismos.

Independientemente del TLCCM, ya las autoridades costarricenses habían decidido eliminar los CATs unilateralmente, mediante un sistema de impuestos sobre los mismos y/o una reducción entre otros casos. Así para 1999, todos los CATs desaparecieron con o sin el TLCCM.

COMERCIO EXTERIOR DE TINTES COSMÉTICOS EN MÉXICO

Es interesante resaltar el hecho de que México es un país importador de productos para el cabello no obstante la existencia dentro del territorio nacional de empresas dedicadas a la fabricación y exportación de éstos. El cuadro 6 indica el monto por año de las importaciones para los tintes cosméticos que, comparados con los datos referentes a las exportaciones, proporcionan información relativa al déficit que nuestro país mantiene en la balanza para este tipo de productos.

CUADRO 6. MÉXICO: IMPORTACIÓN DE PRODUCTOS PARA EL CABELLO		
ANO	VALOR EN DÓLARES	ORIGEN
1996	\$11,639,550	EUA, Alemania, Puerto Rico, Francia e Italia
1997	\$12,505,189	EUA, Puerto Rico, España, Francia y Alemania
1998	\$18,656,697	EUA, Puerto Rico, España, Venezuela y Canadá
1999	\$27,285,711	EUA, Italia, Puerto Rico, Reino Unido y Alemania

Fuente: SIC-M, SECOFI, se refiere a la fracción arancelaria 33.05.90

Cabe hacer la observación de que los productos importados por nuestro país durante los últimos cuatro años son de origen mayoritariamente norteamericano y puertorriqueño. Se importan también tintes de diversos países de la Unión Europea y más recientemente, de algunos otros países de América.

Asimismo, México es un exportador importante de tintes¹⁸ (a pesar de no poder compensar con ellas las importaciones de estos productos); exporta principalmente a países de América Latina, Europa y algunos países de Asia. En el cuadro 7 se expone el valor de las exportaciones mexicanas, en donde se puede observar que entre 1995 y 1998 éstas se han incrementado de manera continua, mostrando una tasa de crecimiento media anual de 40.57%.

CUADRO 7. MÉXICO: EXPORTACIÓN DE PRODUCTOS PARA EL CABELLO		
ANO	VALOR EN DÓLARES	DESTINO
1996	\$4,834,198	Puerto Rico, EUA, Panamá, Costa Rica y Guatemala
1997	\$6,001,809	Puerto Rico, EUA, Guatemala, Panamá y Costa Rica
1998	\$9,552,404	Puerto Rico, EUA, Costa Rica, Guatemala y Panamá
1999	\$12,238,466	Venezuela, Guatemala, EUA, Puerto Rico y Chile

Fuente: SIC-M, SECOFI, se refiere a la fracción arancelaria 33.05.90

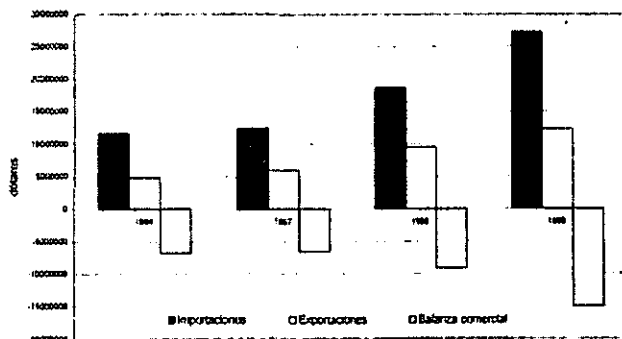
¹⁸ INEGI, 2000

La balanza comercial de productos capilares para México se presenta en el cuadro 8 y en la gráfica 4 respectivamente. Entre 1996 y 1999, las exportaciones mexicanas de productos capilares se han incrementado mientras que para el primer semestre de 1999 las importaciones ya rebasaban lo equivalente a las importaciones totales de 1996. La causa de este aumento tan considerable es que para 1999 la economía mexicana se encontraba en mejores condiciones que en 1996, (la economía de México llegó al fin del año de 1998 con un crecimiento macroeconómico sano por tercer año consecutivo). El crecimiento del PIB del 5.5% anual en promedio durante el periodo de 1996 a 1998, supera al crecimiento de la población para arrojar un crecimiento del ingreso por habitante del 3.6% anual. No obstante, desde 1995 y hasta septiembre de 1999, México sigue siendo deficitario en el comercio de productos capilares.

CUADRO 8. MÉXICO: BALANZA COMERCIAL DE PRODUCTOS CAPILARES (dólares)			
ANO	IMPORTACIONES	EXPORTACIONES	BALANZA COMERCIAL
1996	11,639,550	4,834,198	-6,805,352
1997	12,505,189	6,001,809	-6,503,380
1998	18,656,697	9,552,404	-9,104,293
1999	27,285,711	12,238,466	-15,047,245

Fuente: SIC-M, SECOFI, se refiere a la fracción arancelaria 33.05.90

GRÁFICA 4: MÉXICO: BALANZA COMERCIAL EN PRODUCTOS CAPILARES



Fuente: SIC-M, SECOFI, se refiere a la fracción arancelaria 33.05.90

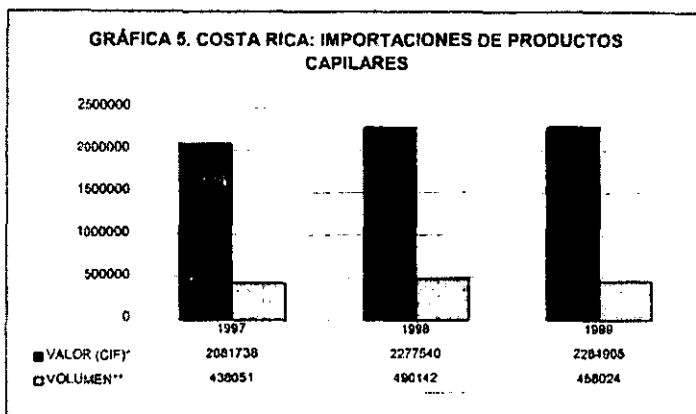
COMERCIO EXTERIOR DE TINTES COSMÉTICOS EN COSTA RICA

En el cuadro 9 y en la gráfica 5 se muestra cómo las importaciones de productos capilares han tenido un aumento constante, de hecho, el mercado de Costa Rica ha observado una mayor demanda de productos cosméticos.

CUADRO 9. COSTA RICA: IMPORTACIONES DE TINTES COSMÉTICOS			
	1997	1998	1999
Valor CIF (dólares)	2,081,738	2,277,540	2,284,905
Volumen (kilogramos)	438,051	490,142	458,024

Fuente: Estadísticas Banco Central de Costa Rica y PROCOMER

Tomando datos del SIC-M tenemos que Costa Rica ha tendido a aumentar su demanda de productos cosméticos mexicanos a diciembre de 1999 por 28,265 dólares mensuales en promedio. Lo que indica que el mercado se encuentra en crecimiento continuo.



Fuente: Estadísticas Banco Central de Costa Rica y PROCOMER
* en dólares
** en kilogramos

En 1997, el 40% de las importaciones de los demás tratamientos capilares de Costa Rica, provenían de El Salvador, el 34% de EUA y el 16% de México; dos años después, las importaciones mexicanas representaban ya el 20% del total, mientras que las de El Salvador y EUA habían disminuido en uno y doce puntos porcentuales respectivamente (cuadro 10).

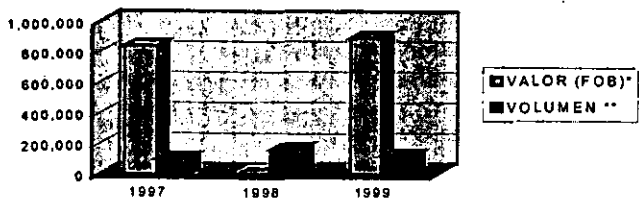
CUADRO 10. COSTA RICA: PAISES PROVEEDORES DE TINTES COSMÉTICOS

AÑO	PAIS	IMPORTACIONES	
		VALOR FOB (dólares)	VOLUMEN (kilogramos)
1997	El Salvador	842,045	103,768
	EUA	707,410	246,514
	México	327,119	53,155
1998	El Salvador	1'065,759	164,252
	EUA	572,904	177,610
	México	354,076	58,754
1999	El Salvador	895,523	123,500
	EUA	501,671	154,195
	México	458,342	79,606

Fuente: Estadísticas Banco Central de Costa Rica y PROCOMER

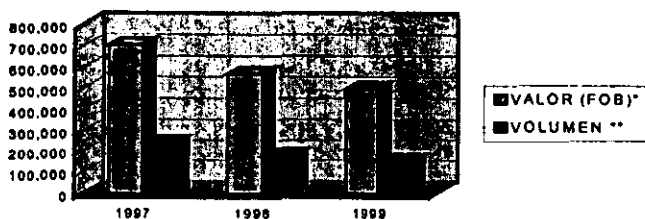
Actualmente en Costa Rica se comercializan productos en su mayoría importados. En el caso de productos capilares (donde se incluyen los tintes para el cabello) sus principales proveedores son EUA, El Salvador y México, lo cual se presenta en las gráficas 6, 7 y 8.

**GRÁFICA 6. COSTA RICA:
IMPORTACIONES DE TINTES
PROVENIENTES DE EL SALVADOR**



Fuente: Estadísticas Banco Central de Costa Rica y PROCOMER
* en dólares
** en kilogramos

**GRÁFICA 7. COSTA RICA:
IMPORTACIONES DE TINTES
PROVENIENTES DE ESTADOS UNIDOS**



Fuente: Estadísticas Banco Central de Costa Rica y PROCOMER
* en dólares
** en kilogramos

**GRÁFICA 8. COSTA RICA:
IMPORTACIONES DE TINTES
PROVENIENTES DE MÉXICO**

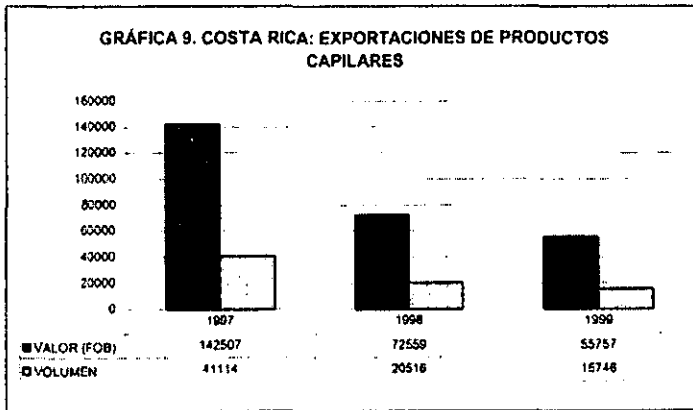


Fuente: Estadísticas Banco Central de Costa Rica y PROCOMER
* en dólares
** en kilogramos

El mercado de Costa Rica ha observado una disminución considerable en la exportación de productos cosméticos. Como podemos observar en el cuadro 11 y en la gráfica 9, tenemos que Costa Rica ha tendido a disminuir sus ventas al exterior.

CUADRO 11. COSTA RICA: EXPORTACIONES DE TINTES COSMÉTICOS			
	1997	1998	1999
Valor FOB (dólares)	142,507	72,559	55,757
Volumen (kilogramos)	41,114	20,516	15,746

Fuente: Estadísticas Banco Central de Costa Rica y PROCOMER



Fuente: Estadísticas Banco Central de Costa Rica y PROCOMER

* en dólares
** en kilogramos

Los principales países destinatarios de las exportaciones costarricenses de la fracción 3305.90, son países de Centroamérica, sin embargo, durante el periodo 1997-1999, sólo se observa consistencia en las exportaciones a Panamá y Guatemala. En términos generales, las primeras se han mantenido constantes, las segundas, han disminuido (cuadro 12).

De acuerdo a lo anterior, Costa Rica presenta exportaciones considerables a Panamá, Nicaragua y Guatemala. Esto significa que al exportar a Costa Rica se podrían lograr algunas exportaciones indirectas a estos otros países mediante el comercio de distribuidores.

El cuadro 13 muestra los niveles de exportación e importación de Costa Rica para la fracción 3305.90 durante los años 1997, 1998 y 1999. Se observa un crecimiento para las importaciones y decremento para las exportaciones, de tal forma que en los tres años analizados, la balanza comercial para los demás tratamientos capilares presentó saldos negativos, que además fueron en aumento. Esto indica que Costa Rica se caracteriza por ser un país más importador que exportador de este tipo de productos.

CUADRO 12. COSTA RICA: EXPORTACIONES DE TINTES.			
AÑO	PAIS	EXPORTACIONES	
		VALOR FOB (dólares)	VOLUMEN (kilogramos)
1997	EUA	66,089	13,913
	Panamá	31,626	16,354
	Guatemala	13,935	2,180
	Emiratos Arabes	10,820	2,611
	Nicaragua	6,493	1,219
1998	Panamá	29,087	8,098
	Guatemala	17,158	957
	Puerto Rico	16,311	7,998
	El Salvador	7,158	1,058
	Honduras	1,436	1,058
	Panamá	32,442	10,354
1999	El Salvador	10,491	1,361
	Nicaragua	6,934	3,227
	Guatemala	2,157	100
	Bolivia	1,910	46

Fuente: Banco Central de Costa Rica y PROCOMER, 1999

CUADRO 13. COSTA RICA: BALANZA COMERCIAL DE PRODUCTOS CAPILARES (dólares)			
AÑO	IMPORTACIONES*	EXPORTACIONES	BALANZA COMERCIAL
1997	2,081,738	142,507	-1,939,231
1998	2,227,540	72,559	-2,204,981
1999	2,284,905	55,757	-2,229,148

Fuente: Banco Central de Costa Rica y PROCOMER, 1999

4. ELEMENTOS PARA LA FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS DE EXPORTACIÓN DE TINTES COSMÉTICOS HACIA COSTA RICA.

En este capítulo se presentan los resultados de la investigación bibliográfica y de campo, relacionados con la información de los factores del país de origen y los externos al país de origen empleados para la planeación de las exportaciones de la empresa en estudio, según se indica en el capítulo 1.

4.1 FACTORES DEL PAÍS DE ORIGEN

1. RÉGIMEN ARANCELARIO PARA EL PRODUCTO DE EXPORTACIÓN, PERMISOS, CERTIFICADOS Y DEMÁS REQUISITOS APLICABLES.

Régimen arancelario para los tintes para el cabello mexicanos. Dentro del Tratado de Libre Comercio entre Costa Rica y México (TLCCM), los tintes para cabello se encuentran clasificados en el nivel de desgravación tipo C, lo que quiere decir que la desgravación se dará en 10 etapas. Por ello, en lugar de pagar un impuesto de importación del 20% como los demás países del mundo, la situación para México es la que se expone en el cuadro 14. Es decir, durante 2000 se pagó un impuesto ad valorem del 8% y para el 1º de enero del 2004, los tintes para el cabello estarán libres del pago de aranceles.

CUADRO 14 COSTA RICA: DESGRAVACIÓN ARANCELARIA PARA TINTES MEXICANOS	
AÑO	ESTADO DE DESGRAVACIÓN %
1995	18
1996	16
1997	14
1998	12
1999	10
2000	8
2001	6
2002	4
2003	2
2004	0

Fuente: SECOFI, 1994

TLCCM. Reglas de origen aplicables. El producto debe tener un contenido regional específico para lograr el acceso a las preferencias arancelarias del Tratado de Libre Comercio¹⁹. El valor del contenido regional se calcula con los métodos de valor de transacción y de costo neto (Ver anexo 1) y el exportador podrá utilizar a su elección el método que más le convenga, siempre que la regla de origen aplicable no señale uno específico. En el de valor de transacción el exportador puede considerar como originarios los gastos de promoción, de ventas y otros, así como las utilidades obtenidas por la venta. En el método de costo neto tales conceptos no se consideran costos.

Para el caso de los tintes cosméticos importados por Costa Rica, el contenido regional debe ser no menor a:

- 50% cuando se utilice el método de valor de transacción.
- 41.66% cuando se utilice el método de costo neto.

¹⁹ Cómo exportar a Costa Rica, Bancomext 1996, pág. 74

Asimismo, resulta indispensable presentar ante la aduana el certificado de origen correspondiente para gozar de las preferencias arancelarias establecidas en el TLCCM. Este documento es expedido por el exportador, a dicho efecto se deberá requisitar el formato publicado en el Diario Oficial de la Federación del 30 de diciembre de 1994 (Anexo 2).

Lista de empaque

La lista de empaque es un documento que permite tanto al exportador, al transportista, a la compañía de seguros, a la aduana y al comprador, la identificación de las mercancías y la relación del contenido de cada bulto o caja; por lo que debe utilizar un empaque adecuado, que debe ir a la par con la factura. En ésta se debe indicar la cantidad exacta de los artículos que contiene cada caja, bultos, envases u otro tipo de embalaje, deben ir marcas y números en cada bulto o caja en forma clara y visiblemente legible.

Asimismo, se debe relacionar en la factura, anotando al lado la descripción de las mercancías, los números y marcas de los bultos que la contienen y de preferencia, proceder a empacar mercancía del mismo tipo, ya que esto simplifica la tarea de aduana en su labor de comprobación, además evita que la revisión sea más minuciosa. Un empaque que contenga mercancías diferentes en un solo paquete y no estén debidamente relacionados, provoca que el funcionario de la aduana, al tratar de establecer la cantidad de un solo tipo de mercancía, verifique todos los bultos o cajas, lo que genera gastos de maniobra no contemplados, aumentando así el costo del producto y demora en la entrega. También es necesario indicar la medida de los bultos ya que en algunos casos el precio del flete va en función de la relación peso – volumen – valor.

En este desglose debe indicarse, la fracción arancelaria de la mercancía, el valor, peso y volumen (describir el tipo de empaque y embalaje utilizados), pero siempre en forma suficientemente detallada; así como la información específica que se requiere como un análisis químico, entre otros. Esta lista de empaque debe ser elaborada por el exportador en original y seis copias y se utiliza como complemento de la factura comercial y es entregada al transportista.

Pedimento aduanal

Quienes exporten mercancías están obligados a entregar ante la aduana un pedimento de exportación en la forma oficial aprobada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por medio de un agente aduanal (Artículo 25 de la Ley Aduanera ver anexo 3). En los casos en que las mercancías estén sujetas al requisito de permiso previo de exportación, el pedimento también deberá incluir la firma electrónica que demuestre el descargo total o parcial del permiso citado. Deberá incluir en el pedimento de exportación:

- La factura que exprese el valor comercial de las mercancías.
- Los documentos que comprueben el cumplimiento de los requisitos en materia de restricciones o regulaciones no arancelarias.

El agente aduanal será responsable solidario, de la veracidad y exactitud de los datos e información suministrados; de la determinación del régimen aduanero de las mercancías; de la clasificación arancelaria; y de las contribuciones causadas; así como del cumplimiento de las demás obligaciones que en materia de restricciones o regulaciones no arancelarias se apliquen para dichas mercancías.

El agente aduanal para realizar el despacho aduanal, a cuenta de un tercero, requiere de una "carta de encomienda" que le entrega el exportador, en donde se giran las instrucciones para realizar el despacho aduanal. En esta carta se debe precisar si se proporciona o no la clasificación arancelaria, el documento de transporte y el número de bultos.

Documentos que se requieren para el despacho aduanero de exportación:

- Copia del RFC con homoclave e información del domicilio fiscal de la empresa

- Factura comercial en español, por triplicado y con el monto expresado de preferencia en dólares americanos
- Carta de encomienda para el embarque de su mercancía
- Contar con autorización de la Agencia Naviera para efectuar el embarque de la mercancía, en caso de tratarse de un despacho por aduana marítima, si no se cuenta con dicha autorización dar instrucciones a la Agencia Aduanal para que solicite la autorización por cuenta del exportador
- Si se trata de contenedores, solicitar con tiempo el envío del o de los contenedores vacíos para ser cargados con la mercancía a exportar y que se encuentren en puerto listos para su embarque con tres días de anticipación

Si la clase o naturaleza de la mercancía, así lo requiere, deberá de contar con:

- Permisos o autorizaciones
- Certificado de origen (si se requiere)
- Certificado de análisis químicos
- Lista de empaque

2. ESTÍMULOS Y AYUDAS A LA EXPORTACIÓN ESTABLECIDOS POR EL GOBIERNO MEXICANO: FISCALES, FINANCIEROS Y DE PROMOCIÓN DE VENTAS.

Estímulos fiscales

Los programas de fomento a las exportaciones son principalmente:

Industria maquiladora de exportación. Los decretos que establecen la normatividad y la operación de la industria maquiladora de exportación se publicaron en el Diario Oficial de la Federación el 22 de diciembre de 1989 y el 24 de diciembre de 1993. La dependencia encargada de su operación y control es la Secretaría de Economía (antes SECOFI). Los decretos referidos definen como operación de maquila al proceso industrial o de servicios destinado a transformar, elaborar o reparar mercancías de procedencia extranjera importadas temporalmente para su exportación posterior por parte de maquiladoras o empresas que se dediquen parcialmente a la exportación en los términos señalados en los criterios citados. Asimismo, entran en esta clasificación los servicios que tengan la finalidad de vender en el extranjero o apoyar las exportaciones; estas actividades de servicios se pueden dirigir a las maquiladoras o a empresas con programas PITEX.

También identifican como maquiladora a la empresa, persona física o moral a la que le sea aprobado un programa de maquila y exporte su producción o venda al mercado nacional en los términos estipulados en los decretos mencionados.

Beneficios:

- Despacho aduanero simplificado
- Establecimiento y operación de maquiladora de nueva creación o ya existente en cualquier zona del territorio nacional destinado al desarrollo industrial.
- Autorización de importación temporal de materias primas, partes, componentes y maquinaria y equipo libres de arancel
- Ventas al mercado nacional que se incrementen anualmente y que a partir del año 2001 pueden ser de hasta 100%
- Otorgamiento de facilidades administrativas a las empresas que desarrollen programas de albergue (shelter)
- Los proveedores se asimilan a la exportación de bienes, sujeta a tasa cero del IVA
- La Secretaría de Gobernación, por medio de sus Delegaciones de Servicios Migratorios establecidas en el país o por conducto del Servicios Exterior Mexicano en el extranjero, permite la internación y la permanencia en el país mediante una visa especial al personal extranjero administrativo y técnico para el funcionamiento de las empresas maquiladoras.

- El Reglamento de la Ley para Promover la Inversión Mexicana y Regular la Inversión Extranjera establece que las empresas maquiladoras de exportación pueden constituirse y operar hasta con 100% de capital extranjero.

Programa de importación temporal para producir artículos de exportación (PITEX). El decreto que establece el programa de Importación Temporal para Exportación y el que lo reforma y adiciona se publicaron en el Diario Oficial de la Federación el 3 de mayo de 1990 y 11 de mayo de 1995, respectivamente. La legislación permite a los beneficiarios realizar al amparo de este programa importaciones temporales de insumos como: materias primas, envases, empaques, combustibles, refacciones, maquinaria y equipo, mismos que deben utilizarse en la elaboración de los productos de exportación. Los programas PITEX tienen una vigencia acorde a los compromisos contraídos por México en acuerdos y tratados internacionales, y para poder gozar de los beneficios que prevén, deben suscribirse ante la Secretaría de Economía, que es la autoridad encargada de administrarlos. Los beneficios de este programa se otorgan a personas físicas o morales establecidas en el país de mercancías no petroleras que exporten directa o indirectamente sus productos.

Beneficios.

- Importar temporalmente insumos, equipo y demás bienes que intervienen en el proceso productivo, sin pagar impuestos de importación, cuotas compensatorias, ni el IVA y sin requerir permisos previos ni autorizaciones administrativas específicas de ninguna clase
- Acogerse a las facilidades en materia aduanera para exportar o importar sus productos por las distintas aduanas del país y en una o varias partidas
- Las empresas que cumplan con el programa podrán obtener el cambio de régimen de conformidad con lo establecido en la Ley Aduanera
- Los productos como combustibles, lubricantes y materiales auxiliares serán considerados como mermas o desperdicios y las refacciones como desperdicios. El plazo de permanencia en el país para dichos bienes es de un año, al término del cuál si se trata de bienes que se consuman en el proceso productivo, no se requerirá demostrar su retorno al extranjero. En cuanto a los desperdicios deberán apegarse a lo establecido en la legislación aduanera
- El plazo de permanencia en el país de las materias primas, envases y empaques importados al amparo del programa es de dos años, en tanto que el de la maquinaria y el equipo corresponde a la vigencia del programa
- Las mercancías que se enajenen a una empresa con el programa PITEX y obtenga de ellas la constancia de exportación serán consideradas como exportación definitiva para los efectos de facturación a tasa cero de IVA
- Cuando dichas mercancías sean transferidas entre empresas con programa PITEX o maquila, la constancia de exportación recibida por el vendedor le permitirá liberarse de la obligación de retornar al extranjero las mercancías exportadas

Se podrá autorizar la venta en el mercado nacional hasta 30% del valor de las exportaciones de los productos elaborados con mercancías importadas al amparo de este programa. La autorización está sujeta a que la empresa mantenga un saldo positivo de divisas en su operación.

La ventaja básica del programa PITEX es que permite la importación temporal de mercancías sin el pago del impuesto general de importación y del impuesto del valor agregado. Los programas se pueden suscribir por operaciones totales de la empresa, por planta o por proyecto específico de exportación.

Otra de las ventajas que prevén estos programas, consiste en que es posible obtener autorización para vender en México productos elaborados con mercancías importadas a su amparo hasta por un 30% del valor de las exportaciones que realice el titular del programa correspondiente. Asimismo, existe la constancia de exportación, que es el documento comprobatorio de exportaciones indirectas, expedido por empresas maquiladoras, con programa PITEX o empresas de comercio exterior (ECEX), y con la cual las mercancías que ampare son consideradas exportadas definitivamente, para lo que no se requiere presentación de pedimento alguno.

También vale la pena mencionar que los suscriptores de los programas deben informar anualmente a la Secretaría de Economía de las operaciones de comercio exterior realizadas a su amparo.

Sistema para el fomento y operación de las empresas altamente exportadoras (ALTEX). Una empresa altamente exportadora es aquella persona física o moral productora de mercancías no petroleras de exportación que participa de manera dinámica y permanente en los mercados internacionales. El decreto para el fomento y la operación de las empresas altamente exportadoras y lo que lo reforman, fueron publicados en el Diario Oficial de la Federación el 3 de mayo de 1990, el 17 de mayo de 1991 y el 11 de mayo de 1995, respectivamente.

Para ser considerada empresa ALTEX se debe obtener constancia de la Secretaría de Economía, que es de vigencia indefinida, y demostrar ventas anuales de exportación de 2 millones de dólares o exportar cuando menos el 40% de sus ventas totales.

Beneficios:

- Devolución inmediata del IVA cuando se tenga saldo a favor
- Acceso gratuito al Sistema de Información Comercial administrado por la Secretaría de Economía y Bancomext;
- Exención del requisito de segunda revisión de las mercancías exportadas en la aduana de salida, siempre que éstos hayan sido despachados en una aduana interior
- Posibilidad de nombrar a un apoderado aduanal para varias aduanas y diversos productos, previa autorización de la SHCP

Mecanismo de devolución de impuestos de importación a los exportadores (Draw back). El último decreto que establece la devolución de impuestos de importación a los exportadores se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 11 de mayo de 1995. Podrán acogerse a los beneficios de este mecanismo las personas físicas o morales establecidas en el país que realicen directa o indirectamente exportaciones de mercancías para obtener la devolución de los impuestos de importación causados por los insumos incorporados a las mercancías exportadas, o de mercancías que se retornen al extranjero en el mismo estado.

Beneficios:

- Obtener la devolución del arancel causado por la importación de insumos incorporados a mercancías exportadas o de mercancías que se retornen al extranjero en el mismo estado, lo pueden solicitar los exportadores directos e indirectos.

La solicitud de devolución de impuestos deberá presentarse ante la Secretaría de Economía en un plazo que no exceda de 90 días hábiles siguientes al de la fecha de exportación y sobre aquellos insumos que se hayan importado dentro del año anterior a la fecha de presentación de la solicitud.

Cuenta aduanera. Este mecanismo tiene su base legal en los artículos 85, 86 y 87 de la Ley Aduanera y debe tomarse como una opción para quienes no puedan o no quieran ser empresa PITEX o maquiladoras, o mientras les autorizan su programa. Si ya tienen compromisos contraídos puede aplicar su operación por una cuenta aduanera, que funciona de la siguiente manera:

- a) Se cubren los impuestos de importación, cuota compensatoria, valor agregado y, en su caso, efectuando un depósito en una institución bancaria o casa de bolsa autorizadas;
- b) al retornar la mercancía al extranjero, dicho depósito será devuelto por la institución al depositante, incluyendo los rendimientos, y
- c) se podrán importar al amparo de estas cuentas aduaneras:
 1. mercancías sujetas a un proceso de transformación o elaboración;
 2. productos terminados, maquinaria y equipo para ser reparados, adaptados o transformados, y
 3. bienes de activo fijo (maquinaria y equipo)

Los plazos de permanencia en el país de estas mercancías son:

- Para el primero y segundo rubros del inciso c) un plazo de 18 meses
- Para el tercero, 3 años a partir de la fecha en que se introdujo en el país.

Al término de esta facilidad, las mercancías deberán retornarse al extranjero o se deberá solicitar cambio de régimen de cuenta aduanera a régimen de importación definitiva con el ingreso de los impuestos y rendimientos a la Tesorería de la Federación; este trámite se debe llevar a cabo dentro de los plazos autorizados, que se contabilizan a partir del día siguiente a la introducción de la mercancía.

Estímulos financieros

Apoyos financieros que otorga el Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. Con la finalidad de brindar la asistencia a la comunidad exportadora y ajustarse al contexto de mayor competencia existente en el mercado financiero, Bancomext reorienta su operación hacia un enfoque de servicio al cliente y de simplificación de sus procedimientos. Como parte de este proceso, Bancomext pone a la disposición diversos servicios financieros para atender las actividades de comercio exterior.

Los productos financieros con los que actualmente cuenta el Bancomext, son los siguientes:

<p>Productos financieros a corto plazo</p>	<p>Pre-exportación. Elaboración de productos, prestación de servicios, realización de actividades que impliquen la importación de insumos que se incorporen a productos de exportación incluyendo Programas de Financiamiento a las Importaciones de Centroamérica. Ventas de exportación. (Aplica también para largo plazo). Plazos de financiamiento que otorgan las empresas mexicanas a sus compradores. Importación de productos básicos. Adquisición de productos básicos de Canadá, cuyo pago se hubiese pactado a través de las líneas de crédito garantizadas por la Export Development (EDC).</p>	
<p>Productos financieros a largo plazo</p>	<p>Proyectos de inversión. Construcción de instalaciones productivas y adquisición de maquinaria y equipo. Financiamiento a la fabricación y venta de equipo que compita con empresas extranjeras en el mercado nacional. Unidades de equipo importadas. Adquisición de maquinaria y equipo cuyo pago se hubiese pactado a través de la línea de crédito garantizada por el Eximbank o Agencia de Financiamiento del país de origen. Consolidación financiera de empresas exportadoras. Reestructuración de pasivos.</p>	
<p>Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.</p>	<p>Programas de garantías</p>	<p>Garantía amplia de crédito. Se cubre el riesgo del intermediario financiero hasta por el 70% de los créditos otorgados a empresas exportadoras con calificación crediticia de "A" o "B", para las etapas de pre-exportación y ventas, a plazo de hasta 180 días. Garantía amplia de pre-exportación. Se cubre al intermediario financiero hasta por el 50% de los créditos otorgados a empresas exportadoras, únicamente para la etapa de pre-exportación y a plazo de hasta 360 días. Garantía de pre-embarque a empresas. Se apoya a las empresas para que tengan acceso a financiamiento de la banca comercial hasta por el 90% del capital de trabajo en la etapa previa al envío de los productos al exterior. Garantía de post-embarque global o específica. Se garantiza al exportador o intermediario financiero hasta por el 90% contra riesgos de tipo político o catastrófico del país del importador. Garantías contractuales. Garantizan al exportador o a los intermediarios financieros el cumplimiento de los compromisos adquiridos frente al importador; o bien garantizan al exportador cualquier depósito que éste haya efectuado con motivo de su participación en una licitación internacional.</p>
<p>Avales</p>	<p>Operaciones específicas para garantizar la falta de pago a fuentes externas de fondeo, obtenidas directamente por intermediarios financieros o empresas mexicanas. Importación de productos básicos. Se garantiza a los bancos estadounidenses el cumplimiento de las responsabilidades por líneas de crédito otorgadas a los bancos mexicanos para financiar directamente la importación de productos básicos de Estados Unidos, cuyo pago se hubiese pactado a través de la línea de crédito garantizados por la Commodity Credit Corporation (CCC).</p>	
<p>Compraventa de dólares a futuro</p>	<p>Son los productos financieros que Bancomext pone a disposición de sus clientes para cubrir los riesgos cambiarios inherentes a las actividades de comercio exterior, a saber: a) coberturas cambiarias de corto plazo, b) operaciones forward.</p>	

Dentro de las condiciones generales de financiamiento se tiene estipulado que son susceptibles de crédito aquellas personas empresas de cualquier sector, excepto el petrolero, que participen en la actividad de comercio exterior como exportadores directos o indirectos.

Los créditos se otorgan en dólares americanos para exportadores directos y moneda nacional para exportadores indirectos. Los exportadores indirectos pueden recibir los apoyos en dólares americanos cuando sus facturas de venta se encuentran denominadas en dólares americanos y realicen el cobro en moneda nacional al tipo de cambio de la fecha en que reciban el pago, o bien, cuando cuenten con el soporte de una cobertura cambiaria. Los plazos de los préstamos pueden ser hasta de 365 días en el corto plazo y hasta 20 años en operaciones a largo plazo.

Estímulos para la promoción de ventas

Ferias mexicanas de exportación (FEMEX). Su base jurídica se encuentra en el Diario Oficial de la Federación del 18 de junio de 1991. Su objetivo es fomentar la realización de ferias y exposiciones que promuevan las exportaciones mexicanas.

Beneficios:

- Facilidades administrativas y de promoción otorgadas por el Gobierno Federal y Bancomext

Otros apoyos no financieros de Bancomext. La estrategia de Bancomext para las actividades promocionales considera cinco objetivos principales para enfrentar los retos que impone la dinámica mundial del comercio y la inversión:

- a) identificar y desarrollar empresas con oferta exportable, apoyándolas con asistencia técnica para la adaptación de sus productos al mercado internacional
- b) mejorar cuantitativa y cualitativamente la posición de la oferta mexicana de bienes y servicios en mercados externos, concentrando esfuerzos en un esquema de promoción selectiva con base en proyectos dirigidos a productos y mercados específicos
- c) aprovechar la tecnología de punta en materia de sistemas y telecomunicaciones para difundir oportunidades de negocios en México y en el exterior
- d) fortalecer la concertación de alianzas estratégicas y la promoción de inversión extranjera en México, en un entorno en el que interrelacionan la exportación de productos y servicios con proyectos de inversión, subcontratación y maquila
- e) integrar el binomio promoción – financiamiento mediante esquemas que apoyen de manera integral la participación de las empresas mexicanas en el comercio exterior

Para cumplir con dichos objetivos, Bancomext cuenta con 31 oficinas que cubren los mercados de destino de más del 90% de las exportaciones mexicanas no petroleras y que se ubican en los principales centros de negocios del mundo.

La actividad promocional del Banco en el exterior se lleva a cabo mediante un grupo de promotores en comercio e inversión que se apoya en una sólida infraestructura de comunicación y sistemas que le permite estar en contacto permanente con el Centro de Servicios al Comercio Exterior y las direcciones regionales en todo el país.

Los principales servicios que frecen las representaciones son los siguientes:

- análisis de mercados
- detección y difusión de oportunidades de negocios
- identificación de importadores e inversionistas
- promoción de inversión extranjera
- apoyo en la participación en eventos internacionales
- desarrollo de proyectos comerciales

Bancomext ofrece estos servicios a la comunidad empresarial por medio del Centro de Servicios al Comercio Exterior y de las direcciones regionales y estatales en toda la República. Los promotores en México cuentan con el respaldo de las oficinas en el exterior para atender las necesidades de los empresarios en las etapas de prospección, incursión, consolidación o diversificación de negocios en los mercados internacionales. Bancomext proporciona además los siguientes servicios al exportador:

a) información sobre estadísticas de comercio exterior y de mercados y productos, directorios de proveedores, exportadores e importadores, regímenes legales y arancelarios, normas internacionales, y acuerdos comerciales de libre comercio, entre muchos otros temas. Ello lo realiza gracias al acervo biblioelectrónico especializado en comercio exterior, que cuenta con más de 14,000 títulos, bancos de datos en línea y discos compactos.

b) asesoría en diferentes temas de comercio exterior que permiten al exportador elaborar una planeación cuidadosa y conocer los procedimientos, los requisitos y la metodología para desarrollar con éxito operaciones internacionales. Los puntos en que se asesora incluyen:

- documentos, trámites y procedimientos para la exportación
- regímenes legales y arancelarios de importación en el país de destino
- formación del precio de exportación
- contratos de compraventa internacional y de distribución mercantil internacional
- regulaciones sanitarias y fitosanitarias en los mercados de destino
- normas técnicas
- servicios de consulta sobre los tratados de libre comercio que México ha suscrito

El área de asesoría también participa como conciliador y árbitro para la solución de controversias de comercio internacional, y tiene a su cargo la Comisión para la Protección del Comercio Exterior de México (COMPROMEX).

c) Capacitación. El Instituto de Formación Técnica promueve la capacitación y el desarrollo de la cultura en materia de comercio exterior con el objeto de incrementar las habilidades de los empresarios que incursionan en los mercados internacionales. Esta actividad se lleva a cabo mediante diplomados, talleres, seminarios y cursos con orientación práctica y enfocada a temas específicos.

Comisión para la Promoción de las Exportaciones (COMPEX). Esta Comisión reúne a las autoridades que participan en las operaciones de comercio exterior y recibe de los exportadores los planteamientos y las iniciativas encaminadas a eliminar trabas y restricciones a la exportación.

Asimismo, permite concertar entre las autoridades y los exportadores las acciones que permitan fortalecer las ventas al exterior, apoyar proyectos de gran envergadura regional, definir medidas que hagan mucho más operativos los apoyos al exportador y establecer nuevas medidas que agilicen los trámites. En esta Comisión se proponen las acciones promocionales que son objeto de coordinación con los gobiernos de las entidades federativas. Por lo tanto, conviene presentar por escrito una petición a la misma si se tiene un problema concreto que obstaculice las ventas, eleve costos o aumente el tiempo de las exportaciones, y la autoridad competente no ha dado la solución ni el apoyo.

Comisión para la Protección del Comercio Exterior de México (COMPROMEX). Creada por la Ley del Congreso de la Unión el 31 de diciembre de 1956 y reformada el 31 de diciembre de 1959, es un tribunal permanente, colegiado y mixto, encargado de intervenir como conciliador arbitral en las controversias derivadas de operaciones de comercio exterior que tengan como parte a empresas mexicanas importadoras o exportadoras. En otras palabras, es un mecanismo para la solución de las diferencias en la interpretación del cumplimiento y alcances de las cláusulas y condiciones que las partes hayan establecido en sus contratos de compra – venta internacional.

La comisión también cumple el importante papel de formular observaciones para la protección del comercio exterior de México en contra de aquellas prácticas contrarias a la ética comercial que realizan empresas extranjeras cualquiera que sea su actividad relacionada con el comercio exterior

del país. Esta comisión cuenta con un secretario ejecutivo, en la persona del representante del Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. quien lleva la responsabilidad de las convocatorias, estudios y demás actividades técnicas y administrativas de la propia comisión.

Las prácticas contrarias a la ética comercial pueden ser tanto sobre la aplicación de las leyes y disposiciones en vigor, como en lo tocante a usos aplicables en la realización de operaciones, estudios y demás actividades técnicas administrativas de la propia comisión.

Entre las prácticas comerciales de empresas o personas públicas y privadas contrarias a la ética comercial, también se pueden considerar las siguientes: a) las que causen competencia ruinosa, desleal o inequitativa; b) las que sean restricciones injustificadas a la actividad comercial o que alienten tendencias monopolísticas; c) las que lesionen o entorpezcan el desarrollo de empresas mexicanas en operación o en proceso de constitución; d) las que influyen desfavorablemente en las condiciones o posibilidades de venta de productos mexicanos en el extranjero; e) los que sean adulteraciones, irregularidades o hechos ilícitos que afecten el proceso del comercio exterior mexicano, y que sean violaciones a leyes y prácticas usuales en el comercio exterior.

La comisión, en su actividad de institución de arbitraje comercial internacional, también puede emitir dictámenes con relación a las quejas que presenten empresas mexicanas o extranjeras agraviadas por la contraparte de su operación de compraventa internacional, no obstante que dichas partes no hayan podido convenir someterse a su arbitraje.

Las ventajas para el importador o exportador mexicano de usar este organismo de solución de controversias son, entre otras, las de no tener que pagar costas, o sea, que no pagan honorarios a los árbitros que intervienen ni tampoco honorarios o costas del tipo administrativo por la intervención de la comisión. Este es un importante apoyo, toda vez que los cálculos hechos por organismos internacionales de arbitraje comercial, como es la Cámara de Comercio Internacional, señalan que las partes que requieran la intervención de tribunales de arbitraje que operen bajo las razones establecidas por dicha Cámara, pagarán en dólares del 15 al 20% del valor del asunto a resolver y, además, tendrán que cubrir costos de transporte al lugar donde se encuentre el tribunal de arbitraje, así como los honorarios de abogados, asesores, traductores o intérpretes, en su caso.

Para beneficiarse de este mecanismo y permitir la intervención de la Comisión, el exportador mexicano debe establecer en sus contratos de compraventa internacional una cláusula compromisoria de arbitraje en la que expresamente las partes se sometan a la conciliación, o en su caso, al arbitraje de la COMPROMEX, dando el domicilio de la misma que es: Camino a Santa Teresa 1679, Col. Jardines del Pedregal, C.P. 01900, México, D.F.

3. SEGURO DE CRÉDITO PARA EXPORTACIÓN; COSTOS DE MANEJO ADUANAL; DESARROLLO DE EMPAQUE Y EMBALAJE PARA EXPORTACIÓN.

Seguro de crédito para exportación

Este seguro cubre riesgos de carácter comercial originados por la incapacidad financiera del importador para cubrir sus deudas; es decir, insolvencia. Los tipos de insolvencia que cubre son:

Insolvencia legal. Cuando existe una declaración judicial de quiebra, suspensión de pago o algún acto jurídico similar que impida el cobro del crédito asegurado.

Insolvencia de hecho. Se presenta cuando el deudor se encuentra en una situación económica tal, que el ejercicio de una acción jurídica en su contra para recuperar el crédito resulta inútil.

Mora prolongada. Cuando transcurren seis meses desde el vencimiento del crédito y éste no ha podido ser cobrado a pesar de las gestiones efectuadas. De no configurarse antes alguno de los dos tipos de insolvencia arriba indicados, éste es el plazo máximo que puede transcurrir para que el seguro se haga exigible.

Este seguro se tramita de manera independiente a los otros seguros, ante la Compañía Mexicana de Seguros de Crédito (COMESSEC) y su costo se calcula considerando tanto elementos internos como externos a la empresa que lo contrata como son: experiencia, condiciones pactadas para la operación, país de destino, riesgo implícito, valor de la factura de venta, etc.). La COMESSEC estudia cada caso por separado y a partir de su valoración presenta una cotización al solicitante. Para el caso de Costa Rica, considerando una póliza por 90 días y para el producto de interés, se estima que el costo de una póliza oscila entre el 0.64 al 1.44% del valor factura.

Costos de manejo aduanal

Los costos varían en función del agente aduanal que se contrate, a continuación se presenta un ejemplo de los mismos:

CUADRO 15. HONORARIOS POR SERVICIOS ADUANALES	
VALOR EN M.N. HASTA*	HONORARIOS ²⁰
5,000	300
7,500	300
10,000	325
15,000	350
20,000	375
30,000	450
40,000	550
50,000	625
75,000	700
100,000	800
200,000	1,100
300,000	1,250
400,000	1,350
500,000	1,500
600,000	1,750
800,000	2,250
1,000,000	2,500
> 1,000,000	0.22%

* Calculado sobre la base del valor en aduana más impuestos

CUADRO 16. HONORARIOS POR OTROS SERVICIOS ADUANALES	
SERVICIO	HONORARIOS
Reconocimiento aduanero	125
Reconocimiento previo	105
Largas distancias y fax	85
Validación electrónica	60
Financiamiento cargo mensual	4.0%

²⁰ Precios vigentes al 31 de mayo de 2000 que incluyen servicios complementarios, documentación aduanal y hasta tres fracciones arancelarias, las fracciones adicionales tendrán un cargo de \$15.00 cada una.

Empaque y embalaje

Si hubiese que definir la función del envase y embalaje en pocas palabras, sería el asegurar que el producto llegue a las manos de los consumidores en perfectas condiciones y cubriendo sus expectativas por las cuales desembolsaron su dinero.

La industria del cosmético y de la perfumería tiene muchas cosas en común: los envases, líneas de empaçado, equipos, manejo logístico, proveedores, sistemas de control, sistemas de transportación y almacenaje. Sin embargo, también tienen sus diferencias significativas que determinan los envases a utilizar en cada una de ellas. Así, cada una de estas industrias requieren envases que cumplan con las características ya mencionadas anteriormente (protección, conservación, etc.) pero con ciertas orientaciones dependiendo del tipo de producto.

La presentación más empleada para envasar tintes en crema o en gel es en tubos metalizados aunque se da el caso de algunos tintes en crema que son exportados en envases perfectamente herméticos de PVC. Estos materiales son empleados debido a la mezcla del tinte con sustancias alcalinas como amoníaco que pueden causar irritación en la piel y hasta ceguera si tienen contacto con los ojos. En cuanto a la crema/solución reveladora que acompaña al tinte, ésta regularmente se envasa en contenedores de PVC con la peculiaridad de tener tapas selladas para evitar fugas.

La caja individual que contiene al producto puede estar fabricada en cualquiera de los tipos de materiales comúnmente empleados para la elaboración de cajas plegadizas, los más comunes son²¹:

CUADRO 17. MATERIAL EMPLEADO PARA LA FABRICACIÓN DE CAJAS PLEGADIZAS	
MATERIAL	USO MÁS COMUN
1.- Couché promocional	Plegadizas, material promocional
2.- Cromekote calidad	Plegadizas de alta calidad
3.- Eurokote calidad	Plegadizas de alta calidad
4.- Cartoncillo gris	Cajas colectivas tipo despachador y charolas
5.- Kraft	Cajas colectivas tipo despachador y charolas
6.- Couché reverso madera	Plegadizas para perfumes y cosméticos congelados
7.- Cartulina vellum	Folletería y carteras porta muestras (granos fino y grueso)
8.- Cartulina blanca o de color	Bandas y material promocional

La caja individual normalmente va decorada con el nombre e imagen propios del producto y ésta a su vez, para efectos de la operación de transporte para la exportación, tendrá que colocarse dentro de cajas colectivas de cartón corrugado que deben ir identificadas con el nombre del fabricante y el contenido de las mismas. Las características del empaque y embalaje para la exportación no resultan diferentes de las requeridas en el mercado nacional.

4.2 FACTORES EXTERNOS AL PAÍS DE ORIGEN

1. EL COMPORTAMIENTO DE LAS IMPORTACIONES EN EL MERCADO SELECCIONADO, PRINCIPALES PROVEEDORES, NOMBRES Y DIRECCIONES DE FIRMAS IMPORTADORAS.

En lo referente al comportamiento de las importaciones se recomienda revisar el capítulo 3 de esta investigación, en donde se abunda en las estadísticas relativas al tema. Asimismo, en dicho capítulo se presenta un análisis de tal información.

²¹ Envase y embalaje de cosméticos, Bancomext 1996, pág 26

En cuanto a los principales proveedores de tintes cosméticos en el mercado costarricense, en el Anexo 5 se proporciona información al respecto.

2. IMPUESTOS A LAS IMPORTACIONES, PERMISOS, CUOTAS, DEPÓSITOS PREVIOS Y DEMÁS MECANISMOS DE CONTROL VIGENTES EN EL PAÍS BAJO ANÁLISIS.

Para evitar problemas en el cumplimiento de regulaciones no arancelarias es conveniente que, antes de realizar su operación comercial y hacer el embarque, el exportador se informe y se asesore para que en la medida de lo posible, su producto cumpla con las disposiciones del mercado de destino.

El exportador puede establecer una estrecha relación con su cliente en el extranjero o con su importador, quien muy probablemente conoce las regulaciones no arancelarias que rigen en su mercado. El exportador puede también consultar al agente aduanal o bien a las autoridades comerciales del país importador. Asimismo, es posible solicitar apoyo de las entidades oficiales de fomento a la exportación existentes en cada país (en México, por ejemplo, se puede acudir a Bancomext). Otra opción es consultar a entidades normativas de cada país o consultar publicaciones especializadas que incluyen estos temas, así como la legislación oficial vigente.

Régimen de importación

La estructura arancelaria en Costa Rica ha sufrido fuertes cambios en los últimos años como parte de los convenios de préstamo para efectuar en el país los Programas de Ajuste Estructural (PAE), suscritos con el Banco Nacional de Reconstrucción y Fomento. Se ha acordado incluir y realizar una serie de medidas en el ámbito económico, dentro de las que cabe mencionar la reformulación y la adecuación del régimen arancelario de las importaciones, lo que ha consistido en la puesta en vigencia de un programa de desgravación arancelaria tendiente a reducir la protección efectiva de las diferentes actividades económicas del país, principalmente de la industria manufacturera nacional. El régimen de importación para tintes procedentes de México aplicable en Costa Rica es el siguiente:

CUADRO 18. COSTA RICA: RÉGIMEN ARANCELARIO PARA TINTES MEXICANOS						
IMPUESTOS LOCALES						
FRACCIÓN ARANCELARIA	ARANCEL PARA MÉXICO, 1999 (1)	TLC MÉXICO-COSTA RICA (2)	IMPUESTO SELECTIVO DE CONSUMO ²² (3)	LEY 6946 ²³ (4)	IMPUESTO DE VENTA ²⁴ (I.V) (5)	TOTAL ²⁵ (6)
3305.90.00	8%	C	30%	Exento	13%	51%

²² El Impuesto selectivo de Consumo (S.C.) grava la importación y la producción nacional de mercaderías. Se calcula sobre el valor CIF de la mercadería más lo correspondiente al impuesto ad - valorem. Este impuesto se cobra indiscriminadamente, sin importar el origen de la mercancía importada.

²³ La Ley No. 6946 de enero 13 de 1984 crea un impuesto del 1% sobre el valor aduanero de las mercancías importadas. Este impuesto no se cobra a los productos mexicanos ya que el mismo está incluido en el arancel que fue negociado en el TLC.

²⁴ El impuesto de venta grava todas las ventas de mercancías. La tarifa del impuesto desde abril de 1997 bajó del 15% al 13%. Se cobra indiscriminadamente sobre las importaciones (sin importar su origen) y las ventas domésticas. Se calcula sobre el monto resultante de sumar el valor CIF de la mercadería, el impuesto ad - valorem, el impuesto selectivo de consumo y 1% de la Ley 6946.

²⁵ El total de los impuestos de importación se calcula en forma acumulativa sobre el valor CIF de la mercancía (factura comercial). En Costa Rica está prohibido cobrar dos impuestos sobre un mismo monto, por lo que cada impuesto se cobra sobre el valor del monto facturado y sobre este monto preliminar se cobra el siguiente impuesto y así sucesivamente y en el orden indicado en el cuadro anterior (DAI + SC + I.V.).

Entre 1987 y 1990 hubo cinco reducciones arancelarias. Todas esas reducciones se han abocado a lograr el objetivo, de que para diciembre de 1994, el techo máximo del arancel fuera del 20%. Toda esta política está acorde con el objetivo fundamental del TLC México – Costa Rica, no obstante las tasas arancelarias que se han negociado y aplican para ambas partes, con las que están acordes con el Programa de Desgravación Arancelaria.

La mayoría de las obligaciones de importación de las cuotas, que van de 0 al 28% ad valorem, se alinean con la tarifa externa común del MCCA. Aunque el MCCA acordó tarifas reducidas de 0 al 15% en el 95, cada país miembro puede determinar el período de reducciones. La reducción arancelaria de Costa Rica, se alinea con los objetivos del FMI. Las cuotas sobre materias primas importadas, granos a granel, arroz a granel, se redujeron al 1% en julio de 1996. No obstante, las tarifas sobre vehículos importados tanto nuevos como usados permanecen altas, combinando tarifas e impuestos para nuevos carros que pueden llegar al 150% del precio CIF. Bajo la Ronda de Uruguay, Costa Rica acordó eliminar las cuotas de importación. La mayoría de los bienes ahora tienen una tarifa del 53%, ciertos básicos de agricultura están protegidos con tarifas más altas.

En Costa Rica, la valoración aduanera dispone que el valor aduanero de las mercancías, para efectos de imposición del arancel, es su "precio normal". Se entiende por precio normal aquel precio que en el momento de aceptar la póliza se fija como consecuencia de la compra – venta efectuada entre las partes. No obstante, la valoración aduanera faculta a la aduana a efectuar investigaciones sobre dicho precio, y consecuentemente, a efectuar ajustes o rectificaciones. Dichas resoluciones son apelables en la vía administrativa y en la vía judicial.

Permisos, certificados y demás requisitos aplicables

Registros de importación. Las importaciones deben ser registradas para obtener intercambio externo para cubrir los bienes en cuestión. Este registro debe completarse dentro de los quince días de haber colocado los artículos a bordo. La mayoría de los productos no requieren licencias de importación. Farmacéuticos, medicinas, cosméticos y algunas preparaciones químicas requieren un permiso de importación y un registro del ministerio de Salud de Costa Rica (en el caso del registro de un tinte, el precio promedio es de 400 dólares por tono). Los permisos de importación son válidos por cinco años (ver Anexo 6). Los documentos necesarios para este registro son²⁶:

Factura Pro-forma
B/L (conocimiento de embarque) 3 copias
Packing list (lista de empaque)
Certificado de origen²⁷
Certificado de libre venta

Registro de producto en Costa Rica. Los documentos necesarios para el registro de un producto de higiene personal o cosmético en Costa Rica son el registro de laboratorio y la presentación de la siguiente información (Anexo 7):

- Registro de marca que ampare el nombre y marca de fábrica del producto que se va a inscribir

²⁶ Guía práctica sobre documentos y trámites, Bancomext 1999 pág. 34

²⁷ NOTA: CERTIFICADO DE ORIGEN: Para gozar de las preferencias arancelarias establecidas en el Tratado de Libre Comercio México - Costa Rica es necesario presentar ante la aduana el certificado de origen correspondiente. Este documento es expedido por el exportador, a dicho efecto se deberá entregar el formato publicado en el Diario Oficial de la Federación del 30 de diciembre de 1994. Este tratado pretende eliminar las tarifas y/o aranceles en 10 etapas anuales iguales que inician en 1995 y terminan en 2004 a los productos comercializados entre los dos países miembros para llegar así a un arancel cero.

- Certificado de libre venta autenticado por el Cónsul de Costa Rica en México
- Fórmula cualitativa y cuantitativa firmada únicamente por el regente del laboratorio o por los funcionarios que firman la fórmula
- Certificado de análisis firmado por el regente del laboratorio, autenticado por Notario Público y luego por el Cónsul de Costa Rica (número de lote igual al que traigan las muestras)
- Cinco muestras con etiquetas en idioma español del mismo lote que certifique el análisis. Pueden aparecer en otro idioma, pero siempre respetando el que también contengan el nombre, instrucciones, etcétera, en español
- Si es posible, tres ejemplares de etiquetas y material de empaque. Cuando es impresión en el mismo frasco se puede presentar una copia del arte
- Indicar si el producto es oficial en alguna farmacopea
- Indicar la presentación del producto y el tamaño de la muestra
- Estudio de estabilidad del producto
- Cinco muestras con etiqueta en idioma español y con el número de lote impreso. Pueden aparecer en otro idioma, pero siempre respetando el que también traigan el nombre, instrucciones, etcétera, en español
- Una muestra de 2 gr. de la sustancia activa, indicando el grado de pureza y certificado de análisis de dicha sustancia
- Si se puede, anexar 3 ejemplares de etiquetas y material de empaque externo

Registro de laboratorio. Para que este registro se lleve a cabo en territorio costarricense es necesario presentar ante el Ministerio de Salud la siguiente documentación consularizada:

- Poder del laboratorio fabricante para el representante
- Certificación del Departamento de Sanidad del país de origen de que el laboratorio trabaja y está establecido según las leyes sanitarias del país
- Poder para la empresa o persona que hará la labor de registro ante el Departamento de Controles y Registros del Ministerio de Salud

Registros de marcas. No es un trámite obligatorio para la importación de productos aunque se recomienda llevar a cabo el registro de marcas comerciales para proteger la marca. Las marcas se deben registrar ante las autoridades del Registro de la Propiedad del Ministerio de Justicia y Gracia de Costa Rica. Asimismo, se requiere de un Certificado de Libre Venta visado por el Consulado Costarricense competente.

Para el registro de marcas de fábrica y comercio, así como de nombre comercial y señales de propaganda, Costa Rica se rige por la normativa legal contenida en el Convenio Centroamericano de Protección de la Propiedad Industrial. Una vez inscrita, la marca tiene protección por diez años y los nombres comerciales y señales de propaganda, una protección indefinida.

El registro es esencialmente un procedimiento administrativo que otorga plazos amplios para cumplir determinadas etapas procesales. Por esta razón, una vez indicados los trámites de registro, el proceso podría durar aproximadamente seis meses. Si existieran oposiciones de terceros debe agregarse a este período, un término de cuatro meses adicionales. Sin embargo, desde el momento de la presentación de la solicitud de ingreso, es lícito y factible el uso de la marca en el mercado nacional.

Los trámites de internamiento de productos extranjeros en la jurisdicción territorial costarricense, involucran dos gestiones adicionales pero independientes del registro de una marca: el registro de las etiquetas y el registro sanitario de los productos (código sanitario).

La documentación que debe presentarse para el registro es la siguiente:

- Poder Especial Registral. Para la debida representación de los intereses de la casa fabricante, es indispensable el otorgamiento de un poder especial registral por parte del representante legal de

la empresa titular de la(s) marca(s) cuyo registro se solicita. Este documento se otorga una sola vez y se utiliza ilimitadamente para una o varias inscripciones marcarias y sus renovaciones. Debe otorgarse ante Notario Público y legalizarse ante el Cónsul General de Costa Rica en México. Se agregarán timbres consulares por valor aproximado de 80 dólares.

- **Certificación o título de propiedad.** La Oficina o Departamento de Comercio encargado en México del registro de propiedad de mercancía, debe emitir una certificación de que la marca cuyo registro se solicita en Costa Rica, se encuentra inscrita en debida forma y es propiedad de la empresa gestionante. Si la marca es figurativa o mixta, es decir, contiene dibujos o bien dibujos y letras al mismo tiempo, el certificado debe incluir una copia o ejemplar del diseño respectivo. El certificado deberá igualmente legalizarse ante el Consulado de Costa Rica en México. Se agregarán timbres consulares por 50 dólares aproximadamente, por cada título o certificación.
- **Copias de diseños, listas de marcas.** Para efectos de búsqueda y verificación de las posibilidades de éxito en el procedimiento de inscripción, debe enviarse al despacho de abogados la lista de marcas cuyo registro se solicita, así como un diseño de los logotipos respectivos. La búsqueda tiene como finalidad establecer las posibles similitudes o identidades gráficas, fonéticas o ideológicas con marcas ya inscritas previamente.
- **Envío de documentos.** El documento más importante es el poder especial registral y la descripción de las marcas y diseños cuyo registro se solicita. La documentación puede aportarse al expediente durante el transcurso del procedimiento. Se recomienda el envío de una sola vez de todos los documentos solicitados. Bajo esta solicitud de la empresa gestionante y por escrito, el bufete seleccionado puede hacer las presentaciones de las solicitudes respectivas mientras se procede a la confección y legalización de los documentos indicados.

El costo de las inscripciones en cuestión puede estimarse con base en la siguiente información:

- **Honorarios de abogados.** Los honorarios profesionales ascienden a una suma aproximada de 375 dólares por cada inscripción, en cada clase internacional.
- **Gastos.** Este rubro se compone de dos elementos:

Derechos fiscales de Inscripción, a razón de 55 dólares cada registro.
Publicación de avisos en el Diario Oficial La Gaceta, a razón de 30 dólares.

Los gastos totales ascienden a la suma de 85 dólares por cada registro, cuyo pago es regularmente por adelantado al momento de solicitarse el servicio profesional.

Registros especiales. Todas las importaciones deben ser registradas en el Banco Central antes de llevarlas al consumidor.

Rangos de tarifas. Costa Rica, como miembro del Mercado Común Centroamericano, tiene una tarifa externa común que va de un máximo de 20% ad-valorem, hasta un mínimo del 5% ad - valorem, lo anterior incluye también ciertas excepciones aparentes. En el caso de las tarifas vigentes de importación para México, debe consultarse lo negociado en el TLCCM y para el caso específico de los tintes debe revisarse el cuadro 14.

Barreras no arancelarias en Costa Rica para los tintes para cabello mexicanos. Para que los tintes para el cabello puedan ser importados por Costa Rica, es necesario obtener la autorización de desalmacenaje de materias primas, para medicamentos, cosméticos y equipo médico, dicha autorización la ofrece el Departamento de Drogas y Estupefacientes, Controles y Registros. El cual debe ser obtenido por el importador y que se obtiene mostrando el "certificado de origen de libre venta" de México, que es expedido por la Secretaría de Salud Mexicana. También es necesario obtener el Registro de Laboratorio ante autoridades sanitarias del Ministerio de Salud en Costa Rica.

Regulaciones en comercio internacional. El Banco Central, a través de su Superintendencia de Bancos e Instituciones Financieras realiza las regulaciones de intercambio. El Banco Central, los bancos comerciales del Estado, los bancos privados y otras instituciones financieras no bancarias

autorizadas por el Banco Central son las únicas instituciones con la autoridad para dedicarse a intercambios externos. Todos los pagos por importaciones pueden hacerse libremente.

Costa Rica ha aceptado las obligaciones del artículo VIII, Secciones 2, 3 y 4 de los artículos de acuerdo del Fondo Monetario Internacional (FMI). Los miembros del FMI aceptan estas obligaciones para evitar restricciones sobre la realización de transacciones internacionales, arreglos discriminatorios o prácticas monetarias sin la aprobación del FMI.

3. PRESENTACIÓN COMERCIAL, NORMAS DE CALIDAD Y DISPOSICIONES PARA EMPAQUE Y EMBALAJE APLICABLES PARA EL ARTÍCULO QUE SE PRETENDE EXPORTAR EN EL MERCADO ELEGIDO.

Normas técnicas y de calidad.

Nota técnica No. 57. Se requiere permiso del Ministerio de Salud para desalmacenaje de cosméticos y artículos de higiene personal.

Disposiciones de empaque y embalaje

Reglamento de etiquetado Desde de junio de 1994 rige un nuevo reglamento que establece que todos los productos no alimenticios que carezcan de norma de etiquetado deben indicar²⁸:

- Nombre del artículo,
- Cantidad neta del bien en el mismo ángulo de visión del nombre del producto
- Fecha de vencimiento
- Nombre de aditivos
- Etiquetado cuantitativo
- Nombre y dirección del importador
- Instrucciones para la conservación y para su uso
- País de origen e identificación del lote

Además la etiqueta debe estar redactada en español. Puede presentar indicaciones en otros idiomas pero la información en español no debe cubrir el resto de los datos técnicos expresados en el empaque.

4. CONVENIOS COMERCIALES DE CRÉDITO RECÍPROCO, INTERBANCARIOS Y DEMÁS MECANISMOS SIMILARES APLICABLES A LOS PRODUCTOS ELEGIDOS.

Convenio Bancomext - Banco Central de Costa Rica

El Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. (Bancomext), puso en operación un instrumento de apoyo financiero para los importadores de productos mexicanos. Por medio de esta herramienta se pueden obtener recursos a costos y plazos atractivos para sus operaciones con México. Este instrumento financiero se denomina Línea de Crédito Comprador y tiene como objetivos principales los siguientes:

- Dar apoyo financiero a los importadores de bienes y/o servicios mexicanos, a través de una institución financiera en el país del importador, acreditada por Bancomext.
- Impulsar el desarrollo del sector exportador de México y mejorar la competitividad de los productos y servicios mexicanos en el extranjero.

Los beneficios de estas líneas de crédito van destinados a las empresas costarricenses que cuentan con una relación comercial con alguna empresa mexicana (preferentemente que exista un contrato de

²⁸ Rige un nuevo reglamento de etiquetado en Costa Rica, Cámara de Representantes de Casas Extranjeras 1998, pág 12

compra - venta) e importen bienes o servicios de origen mexicano. Por medio de las Líneas de Crédito Comprador de Bancomext, los importadores pueden adquirir bienes y servicios mexicanos a plazos, contar con un apoyo financiero local otorgado por las instituciones financieras acreditadas en Costa Rica, mientras que el exportador recibe el pago de su venta al contado.

Estos apoyos comerciales se otorgan en dólares y los montos de las líneas de crédito dependen de la empresa importadora y de su capacidad financiera para contratar los montos requeridos, este análisis lo efectúa el banco local y son ellos quienes determinan si su empresa es sujeto de crédito. Las características principales que deben cubrir los productos para poder ser financiados son:

- Contar por lo menos, con el 30% de grado de integración mexicano y en operaciones hasta un año se financia el 100% del valor de la factura.
- Contar con el 30% de grado de integración mexicano y en operaciones de más de un año se financia el 100% del contenido mexicano sin exceder el 85% del valor de la factura.

Por último es conveniente comentar que en la utilización de esta línea de crédito no es obligatorio efectuar sus operaciones con cartas de crédito, lo que hace más competitivo su costo de operación y más ágil su transacción. Con este tipo de apoyos Bancomext cumple una de sus funciones principales en el fomento de la relación comercial entre México y Costa Rica. Siendo esto una muestra más de que el Tratado de Libre Comercio entre estos países está funcionando.

Los plazos de financiamiento se determinan según el tipo de producto:

- Bienes de consumo inmediato hasta 360 días (alimentos, materiales de construcción, ropa, calzado, etc.).
- Bienes de consumo duradero hasta 2 años (automóviles, electrodomésticos, equipo de cómputo, etc.)
- Bienes de capital y servicios hasta 5 años (maquinaria industrial, servicios de ingeniería, etc.)

Las tasas de interés son determinadas por el banco local y dependerá de la posición financiera de su empresa, de las garantías que se ofrezcan y del plazo de financiamiento de sus operaciones.

5. FORMAS DE FACTURACIÓN Y PAGOS USUALES EN EL MERCADO BAJO ANÁLISIS, COTIZACIONES IMPERANTES PARA EL PRODUCTO CORRESPONDIENTE Y VOLÚMENES RESPECTIVOS

Factura comercial

Para el cumplimiento de los requisitos aduanales en México y en Costa Rica, es necesario que todo embarque de exportación vaya amparado con una factura comercial. Se debe presentar en original y seis copias con una firma autógrafa y en español. Debe contar con los registros necesarios²⁹ e incluir la siguiente información:

- Aduana de salida y puerto de entrada del país de destino.
- Nombre y dirección del vendedor o del embarcador.

²⁹ Toda empresa o persona física que realice actividades lucrativas, está sujeta a la obligación de pagar impuestos al Gobierno Federal (Art. 31 constitucional), por lo que es necesario obtener: 1) Registro Federal de Contribuyentes (R.F.C.). Este trámite se realiza directamente a través del Buzón Fiscal instalado en las oficinas federales de Hacienda, Cámaras, Asociaciones, etc. 2) Registro ante la Cámara correspondiente. Todo comerciante o industrial que se encuentre registrado ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, está obligado a inscribirse durante el mes de enero de cada año, o dentro del mes siguiente a la fecha de la iniciación de sus actividades, en el registro especial que se lleva en la Cámara correspondiente o en las Delegaciones de dicha Cámara. Este registro no es exigible en la Aduana cuando se efectúe la exportación.

- Nombre y dirección del comprador o del consignatario.
- Descripción detallada de la mercancía.

Se debe incluir el nombre que se conoce la mercancía, el grado o calidad, la marca, los números y símbolos que utiliza el fabricante; relacionando cada renglón con los bultos o lista de empaque.

- Cantidades, pesos y medidas del embarque.
- Precio de cada mercancía enviada, especificar el tipo de moneda.

El valor de la operación debe expresarse en moneda inmediata a convertibilidad (dólares estadounidenses, marcos, libras, etc.) y señalar el equivalente en moneda nacional (sin incluir IVA).

- Tipo de divisa utilizada.
- Condiciones de venta (FOB; CIF; etc., lugar, destino).

Hay que presentar también un desglose de los montos por concepto de flete y primas de seguro, comisiones, costo del empaque para el transporte, en caso de que el cliente lo solicite. Además, en el pago de impuestos a la importación en el país de destino, estos conceptos pueden ser base gravable para el cálculo de los mismos.

- Lugar y fecha de expedición.

Si la factura está compuesta de dos o más hojas, éstas deberán numerarse consecutivamente. (Ejemplo: 1/2, 2/2).

Formas de pago

A continuación se describen de manera general las formas de pago más comúnmente utilizadas en Costa Rica, para finiquitar las actividades relacionadas con la importación de mercaderías:

Formas de pago mediante cheque. Se emplean más comúnmente las siguientes modalidades:

- El giro comercial, que es un sistema de pago que utiliza una transferencia de crédito de la cuenta del girado a la cuenta del beneficiario.
- El giro bancario, que es un cheque emitido por una entidad bancaria contra fondos depositados en otro banco. En Costa Rica esta modalidad de pago es comúnmente denominada "letra de cambio" u "orden incondicional de pago".

Cobranzas internacionales. La cobranza es la presentación de cualquier letra de cambio, pagaré, documentos de embarque u otro título valor, para que tal documento sea pagado o aceptado.

El proceso de funcionamiento de la cobranza internacional es el siguiente: luego de que el vendedor ha embarcado la mercadería, hace llegar al banco remitente o cedente, que es la entidad que se encarga de gestionar cobro al país del importador, todos los documentos de embarque necesarios para desalmacenar la mercadería, junto con una carta de instrucciones, que es una nota donde se describen todas las condiciones que el importador debe cumplir, para efectuar dicha acción de desalmacenaje.

El banco remitente o cedente envía todos los documentos a su corresponsal (banco cobrador) en el país del importador. De acuerdo a lo que estipula la carta de instrucciones, el banco cobrador notificará al importador la recepción de los documentos y los requisitos del pago. Posteriormente, el banco cobrador entregará los documentos, contra la aceptación de los mismos o contra el pago de la importación. Una vez que reciba el dinero lo transferirá al banco remitente, quien lo acreditará en la cuenta de su cliente.

Carta de crédito. Es un convenio mediante el cual el banco emisor actúa a solicitud de un cliente y se obliga a aceptar, pagar o negociar letras de cambio o a autorizar a otro banco para que efectúe el pago, las acepte o las negocie contra la presentación de documentos y condiciones estipuladas en una carta de instrucciones.

El proceso de apertura de una carta de crédito funciona de la siguiente manera: el comprador solicita a un banco (denominado banco emisor), que le emita un crédito a favor del exportador. El banco emisor le solicita a otro banco, generalmente ubicado en el país del vendedor que le notifique o confirme el crédito al exportador, contra el pago de la mercadería, el banco notificador o confirmador, deberá recibir todos los documentos relacionados con la transacción y demás condiciones especificadas en la carta de instrucciones. Todos estos documentos los hará llegar al banco notificador o confirmador al banco emisor, y este último se encargará de entregarlos al importador.

Condiciones de pago y de crédito

Términos usuales. En Costa Rica los términos varían de acuerdo al sector con un crédito de entre 30 y 120 días. Los términos de cuenta abierta predominan, pero las cartas de crédito son utilizadas por ciertos sectores y recomendadas para clientes nuevos o pequeños. Los cheques corporativos de crédito son estrictamente revisados.

Situaciones de transferencias. El clima de pago actualmente se mantiene tranquilo. Los retrasos en las cuentas locales están entre uno y dos meses, el Banco de Comercio Exterior de Costa Rica reporta retraso de un mes. La cobertura de importación es de 3.1 meses.

Cotizaciones imperantes

En Costa Rica como en muchos países del mundo, se emplean los Incoterms para establecer un conjunto de términos y reglas que permiten acordar los derechos y las obligaciones tanto del vendedor como del comprador en las transacciones comerciales internacionales. Los Incoterms de 1990³⁰ (última versión vigente revisada), tienen una presentación que facilita su lectura y comprensión agrupando los términos en cuatro categorías:

Categoría E. EXW. Único término en el que la mercancía se pone a disposición del comprador en el domicilio del vendedor.

Categoría F. FCA, FAS y FOB. Términos en los que al vendedor se le encarga que entregue la mercancía a un medio de transporte escogido por el comprador.

Categoría C. CFR, CIF, CPT y CIP. Términos según los cuales el vendedor ha de contratar el transporte pero sin asumir el riesgo de pérdida o daño de la mercancía, o los costos adicionales debidos a hechos acaecidos después del envío y despacho.

Categoría D. DAF, DES, DEQ, DDU y DDP. Todos los gastos y riesgos para llevar la mercancía al país de destino corren a cuenta del vendedor.

1) EXW: Exwork (fuera de fábrica).

Significa que el vendedor completa su obligación de entregar cuando ha puesto los artículos dentro de su establecimiento ya sea en su almacén, fábrica u oficina. El comprador acepta todos los riesgos y costos, incluyendo la contratación previa del medio de transporte requerido. Así, no deberá usarse este término cuando el comprador no pueda efectuar directa o indirectamente los trámites de exportación.

³⁰ Guía básica del exportador, Bancomext 1999, pág 64

2) FCA: Free Carrier (transporte libre de porte).

La obligación del vendedor termina cuando entrega los artículos tramitados para su exportación al transportista que designe el comprador en el lugar convenido. Si el comprador no indica un punto preciso, el vendedor puede escogerlo dentro del lugar o zona estipulada, en cuyo caso la responsabilidad recae en el transportista.

3) FAS: Free Alongside Ship (libre junto al barco).

Se considera que la responsabilidad del vendedor concluye cuando se han colocado los artículos junto al barco, sobre el muelle o en lanchas de lijo en el puerto de embarque. Por tanto, el comprador asume todos los costos y riesgos por pérdida o daño de la mercancía desde ese momento, así como los trámites para su exportación. El término FAS no debe emplearse cuando el comprador no pueda efectuar ese trámite y sólo pueda usarse para el transporte marítimo.

4) FOB: Free on Board (libre a bordo).

Una vez que los artículos han pasado por el riel del barco en el puente de embarque asignado, termina la obligación de entrega por parte del exportador. El comprador tiene que asumir todos los costos y riesgos por pérdida o daño de los artículos desde ese punto. Este término requiere que el vendedor efectúe los trámites de exportación y se usa únicamente para el transporte marítimo o fluvial.

5) CFR: Cost and Freight (costo y flete).

Implica que el vendedor debe pagar los costos y el flete necesario para entregar los artículos al puerto de destino. No obstante, los riesgos de pérdida y daño de la mercancía, así como cualquier costo adicional que se genere después del momento en que los artículos sean entregados a bordo del barco, se transfieren del vendedor al comprador cuando los productos han pasado la barandilla del barco en el puerto de embarque. Este término requiere que el vendedor tramite el despacho de exportación y se usa sólo para el transporte marítimo fluvial.

6) CIF: Cost, Insurance and Freight (costo, seguro y flete).

En este término, el vendedor tiene las mismas obligaciones que con el CFR, pero además está obligado a proporcionar el seguro marítimo a cargo y riesgo del comprador en caso de pérdida o daño de la mercancía durante la travesía. El vendedor contrata y paga la prima de seguro.

7) CPT: Carriage paid to (flete pagado a...).

Con este término, el pago del flete de transporte de la mercancía al lugar asignado corre a cargo del vendedor. El riesgo de pérdida o daño de los artículos, así como cualquier costo adicional por contingencias posteriores a la entrega al transportista, se transfieren del vendedor al comprador si la mercancía se entregó bajo custodia del transportista.

Si se utilizan los servicios de sucesivos transportistas hasta el lugar de destino, los riesgos se transfieren cuando la mercancía se ha entregado al primer transportista. Este término requiere que el vendedor efectúe los trámites de exportación y puede emplearse en cualquier medio de transporte, incluyendo el multimodal.

8) DAF: Delivered at Frontier (entregado en frontera).

Significa que el vendedor cumple sus obligaciones cuando los artículos están disponibles y se ha tramitado su exportación en el punto asignado en la frontera, pero antes de la aduana del país importador. El término se aplica principalmente cuando las mercancías se transportan por ferrocarril o carretera, pero puede usarse en cualquier forma de transportación.

9) DES: Delivered Ex - Ship (entregado fuera del barco).

El vendedor cumple su compromiso cuando los artículos están a disposición del comprador a bordo del barco, sin que haya efectuado trámite alguno de importación en el puerto asignado. El vendedor asume los costos y riesgos por llevar los artículos al puerto de destino. Este trámite se usa únicamente para transporte marítimo o fluvial.

10) DEQ: Delivered Ex Quay (duty paid) (entregados en muelle (derechos pagados)).

Cuando el vendedor ha puesto los artículos a disposición del comprador en el muelle del puerto de destino asignado y con los trámites de importación efectuados, se considera que ha cumplido su obligación. Por tanto, tiene que asumir todos los costos, que incluyen aranceles, impuestos y cargos de entrega pertinentes. Este término no debe emplearse si el vendedor no puede obtener, directa o indirectamente, el permiso de importación.

Si las partes acuerdan que el comprador haga los trámites de importación y pague el arancel, debe usarse la leyenda "impuesto sin pagar" en lugar de "impuesto pagado". Si en cambio, desean eximir al vendedor de hacer alguno de los gastos de la importación de la mercancía (tales como el IVA), debe especificarse "Delivered Ex Quay, DAT Unpaid (puerto de destino asignado), es decir, entregado fuera del muelle, IVA sin pagar (puerto de destino asignado). Este término sólo se usa en transporte marítimo o fluvial.

11) DDU: Delivered Duty Unpaid (entregado sin impuestos pagados).

El vendedor termina su obligación de entrega cuando los artículos están a disposición del comprador en el lugar acordado del país de importación. El vendedor tiene que asumir todos los costos y riesgos al efectuar los trámites aduaneros. El comprador sufraga cualquier gasto adicional y asume los riesgos por no retirar a tiempo la mercancía de la aduana.

Si las partes desean que el vendedor efectúe los trámites aduanales y absorba los riesgos y costos inherentes, debe añadirse una aclaración que lo especifique de esa manera. Si las partes desean incluir dentro de las obligaciones del vendedor alguno de los gastos de importación (como el IVA), se debe añadir la declaración pertinente: "Delivered Duty Unpaid", "VAT Unpaid" o sea, "entregado con impuesto sin pagar, IVA sin pagar" y luego el lugar de destino asignado. Este término se emplea independientemente del modo de transporte.

12) DDP: Delivered Duty Paid (entregado con impuesto pagado).

Con este término el vendedor finaliza su responsabilidad cuando los artículos están a disposición en el lugar asignado del país de importación. El vendedor debe asumir todos los riesgos y costos incluyendo aranceles, impuestos y otros gastos para la entrega de los artículos, con los trámites aduaneros efectuados para su importación.

Este término no debe usarse cuando el vendedor no pueda obtener el permiso de importación. Si las partes acuerdan que el comprador se encargue del trámite de importación de la mercancía y del pago del arancel, puede usarse el término DDU. Si las partes desean eximir al vendedor de hacer algunos gastos inherentes a la importación de los artículos tales como: el IVA, deberá aclararse agregando la palabra explicativa "Delivered Duty Paid, VAT unpaid" (entregado con impuesto pagado, IVA sin pagar), lugar de destino asignado. En este término se usará el medio de transporte requerido.

Es importante destacar la utilidad de los Incoterms cuando se negocia un contrato ya que, en caso de duda, con ellos se aclara plenamente la posición jurídica. De modo complementario, si se opta por incluir cláusulas para especificar la aplicación de determinado Incoterm, éstas se superpondrían a cualquier norma de interpretación de los Incoterms.

Por ejemplo, al momento de concluir una negociación, quizás no se pueda precisar el punto o lugar exactos donde debe entregarse la mercancía para su transporte a su destino final. En ese caso, las cláusulas adicionales otorgarán al comprador el derecho de definir posteriormente el lugar preciso; de no hacerlo tendría que cubrir los gastos adicionales derivados de su incumplimiento. Por otra parte, si el comprador no ejerce su derecho de indicar el punto exacto de entrega, deja al vendedor en libertad de escoger el que más le convenga.

Cabe indicar que los Incoterms, si bien definen con claridad los derechos y obligaciones que contraen tanto la parte vendedora como la parte compradora, son a la vez flexibles y permiten que se adapten a las contingencias del comercio internacional. Si aún así restringieran una operación concreta, los Incoterms pueden aclararse o especificarse con consideraciones especiales.

Por último, las negociaciones realizadas con el país de destino pueden realizarse en cualquiera de los términos anteriormente presentados aunque entre las más empleadas por los distribuidores locales se encuentran las cotizaciones EXW (cuando en el arreglo se establece que un consolidador de carga se encargará del transporte y trámites desde la Cd. de México) o las cotizaciones CIF que disminuyen los trámites y riegos para el importador.

6 MEDIO DE TRANSPORTE MÁS ADECUADO PARA EL ENVÍO DE LOS PRODUCTOS, ANÁLISIS DEL FLETE, PERIODICIDAD Y CLASES DE SERVICIOS, FACILIDADES PORTUARIAS Y DE TRANSPORTE CORRESPONDIENTES; SEGURO DE TRANSPORTE.

Medios de transporte³¹

La estructura de transporte y las comunicaciones de Costa Rica tienen como punto de partida el Valle Central, que se ha ido extendiendo hacia otras regiones del país. La red vial cubre todo el país gracias al esfuerzo de muchos gobiernos, incluye más de 35,000 Km. de carreteras de las cuales 6,000 Km. son asfaltadas, facilitando la comunicación entre las principales ciudades, puertos y aeropuertos del país.

Las telecomunicaciones presentan un alto nivel de eficiencia y cobertura geográfica, contando todo el país con excelente comunicación telefónica interna e internacional. Para ello, se cuenta con una estación terrestre, la cual permite el acceso a los principales satélites de comunicación internacional, por medio de la Compañía Radiográfica Costarricense, haciendo posible la utilización de otros servicios como el telex, la comunicación directa entre terminales y computadoras para transmisión de datos, la reproducción de documentos a distancia y los telegramas a domicilio.

Transporte aéreo. En lo concerniente a los aeropuertos, se cuenta con uno principal, el Juan Santamaría, y cuatro menores el Tobias Bolaños; Tomás Guardia (Liberia, Guanacaste), Limón y Golfito. El Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, situado a pocos kilómetros de la capital, es frecuentado por una gran cantidad de aerolíneas internacionales, manteniendo conexiones directas con Estados Unidos, Europa y América Latina.

El desarrollo exportador y la apertura comercial del país han incentivado el tráfico de mercancías a través de toda la red de transporte nacional, especialmente por los aeropuertos, lo cual ha unido al creciente flujo de turismo, representa una gran atracción para las compañías de transporte el abrir nuevas rutas y nuevos mercados con la consecuente mejora en el servicio y la generación de tarifas más atractivas.

Tanto el transporte aéreo como la demanda de sus servicios de carga, se han expandido rápidamente en años recientes, la manufactura de exportaciones bajo provisiones de maquila de la iniciativa para la Cuenca del Caribe y el comercio en aumento de los productos agrícolas no tradicionales han creado

³¹ López Zavala 1998, pág 36

una gran demanda, por lo cual ha sido necesario expandir el transporte aéreo mediante infraestructura y facilidades en el Aeropuerto Internacional Juan Santamaría.

A pesar de la multiplicidad de agencias gubernamentales, responsabilidades divididas y la frecuente competencia sin logros entre ellas, el progreso ha sido evidente últimamente. Las facilidades de refrigeración están ahora en el Aeropuerto Juan Santamaría en San José, y se espera que un aeropuerto internacional en Liberia, Guanacaste, inicie operaciones próximamente.

Transporte marítimo. El país cuenta con muelles importantes en ambas costas, como son los puertos de Limón y Moín en la Costa Atlántica. El puerto de Moín se encarga de manipulación de mercancía en contenedor, mientras que Limón se utiliza para la exportación de frutas, en especial, el banano; ambos puertos están en capacidad de hacer frente a una mayor distancia de sus servicios. En 1987, se construyó una autopista que acortó sensiblemente la distancia entre San José y Limón, lográndose la travesía en alrededor de 2 horas.

Puntarenas, un puerto por tradición, en la actualidad se ha convertido en centro de atracción turística, por lo tanto, la mayor parte de la carga es transportada a través del moderno puerto de Caldera. Una excelente carretera conecta a Caldera con el Valle Central.

Moín y Caldera califican como puertos internacionales, suministran espacio de bodega adecuado y facilidades modernas para proveer servicios de carga de contenedores y roll/on roll/off. Puntarenas y Limón sirven principalmente para la importación de productos tales como granos en bruto y fertilizantes. Punta Morales en el Golfo de Nicoya tiene una ubicación especializada, éste sirve para embarcar azúcar. El una vez próspero puerto de Golfito declinó con la aguda caída de la producción de banano en la región pero sus facilidades, bajo planes recientes de rehabilitación, servirán un día para cumplir las demandas del comercio de expansión. Varias líneas marítimas internacionalmente reconocidas sirven a ambas costas.

Transporte terrestre. El transporte terrestre por furgón ha prosperado juntamente con la construcción de caminos. Desde San José como centro, todos los caminos llevan a cada capital de provincia y centro de población. La conexión con la Carretera Panamericana suministra el acceso a regiones al norte y sur, desde Canadá a Chile.

Destinos de entrada a Costa Rica. Los productos mexicanos que se importan a Costa Rica pueden ingresar al país por los siguientes destinos de entrada:

Terrestre: Peñas Blancas (Frontera con Nicaragua)

Marítimo: Puerto Moín (Costa del Atlántico)
Puerto Limón (Costa del Atlántico)
Puerto Caldera (Costa del Pacífico)
Puntarenas (Costa del Pacífico)

Con relación a las compañías transportistas de mercancía de carga de México hacia Costa Rica, en el Anexo 4 se presentan los datos de las compañías que llevan a cabo este servicio.

De esta forma, el exportador debe seleccionar la modalidad de transporte de acuerdo a sus necesidades y considerando entre otros factores, la velocidad con la que debe llegar el producto a su destino, el aprovechamiento del espacio que el medio de transporte le ofrezca, la regularidad y aptitud en el servicio y la frecuencia con que éste se lleve a cabo. El cuadro 19 muestra los criterios indicados y las características operativas de cada modalidad como una guía para la selección del transporte.

CUADRO 19. CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DEL MEDIO DE TRANSPORTE ADECUADO				
CARACTERÍSTICAS OPERATIVAS	TREN	CARRETERO	MAR	AEREO
Velocidad	3	2	4	1
Aprovechamiento	2	1	4	3
Regularidad	2	1	3	4
Aptitud	2	3	1	4
Frecuencia	3	1	4	2

1 = excelente
3 = regular

2 = idóneo
4 = no recomendable

Por otro lado y con fines ilustrativos, a continuación se presentan dos cotizaciones de la compañía Transportación Marítima Mexicana para el transporte de tintes cosméticos a Costa Rica³²:

OPCIÓN 1:

CUADRO 20. COSTO DEL TRANSPORTE MARITIMO POR CONTENEDOR			
PUERTO DE CARGA	PUERTO DE DESCARGA	CONTENEDOR	FLETE (dólares)
Veracruz	Puerto Limón	20'	\$1,400
Veracruz	Puerto Limón	40'	\$1,900

CUADRO 21. COSTO DEL TRAMO TERRESTRE	
CONTENEDOR	FLETE (pesos)
20'	\$900

OPCIÓN 2:

CUADRO 22. COSTO DEL TRANSPORTE MARITIMO POR CONTENEDOR			
PUERTO DE CARGA	PUERTO DE DESCARGA	CONTENEDOR	FLETE (dólares)
Veracruz	Punta Limón	Carga suelta	\$450 mínimo por embarque
Veracruz	Puerto Limón	Carga suelta	\$150 para más de 3 Tons. / 3 m ³

El servicio de TMM a Puerto Limón es quincenal con un tiempo de tránsito de 4 días.

Seguros de transporte

En el desplazamiento físico de las mercancías pueden ocurrir siniestros o accidentes, por lo que el exportador debe contar con un seguro de transporte de carga, que tiene como propósito resarcir al asegurado económicamente, por las pérdidas o daños materiales a las mercancías que se transportan de un punto a otro, por cualquier medio de transporte.

Coberturas. Dentro del seguro de transportes de carga, las coberturas se dividen en:

- Riesgos ordinarios de tránsito, también conocidos como riesgos básicos

³² NOTA: Cotización válida al 31 de marzo de 2000. Esta cotización es con bases FCL/FCL entendiéndose con esto que el llenado y vaciado del contenedor es por cuenta del embarcador y/o consignatario. Cabe señalar que esta cotización no incluye impuesto, derechos, despacho aduanal, seguros, almacenajes, demora de contenedores, revisiones de la PGR, o cualquier otro gasto por cuenta de la carga, tanto en el puerto de carga como en el de descarga.

- Riesgos adicionales o de avería particular, también conocidos como riesgos adicionales
- Riesgos especiales

Para asegurar el envío de tintes cosméticos hacia el mercado de Costa Rica, se puede recurrir a las compañías aseguradoras existentes en el mercado nacional. Es importante indicar que Seguros Tepeyac y Seguros La Territorial son las dos compañías que actualmente otorgan estos servicios.

El costo del seguro de transporte, se calcula con base en el riesgo implícito al país de destino, a las características de la carga, medio de transporte empleado y a otros que el asegurador considere pertinentes. Las compañías aseguradoras realizan cotizaciones para cada país y embarque por lo que se sugiere pedir una cotización una vez que se establezcan las premisas de cálculo.

7 PRECIOS DE PRODUCTOS SIMILARES EN EL MERCADO DE DESTINO Y CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

Precios de productos similares

Los productos que se comercializan en Costa Rica (San José), se refieren a marcas conocidas a nivel internacional y regional. Entre estos productos se encuentran los presentados en el cuadro 23 en donde también se muestran los precios a los que llegan al consumidor final.

MARCA	LINEA	PRECIO*
Schwarzkopf	Siluet	\$ 6.09
Weila	Koleston	\$ 6.52
L'Oreal	Casting	\$ 7.07
Colorance	Colorance	\$ 7.10
Clairol	Luminance	\$ 6.38
L'Oreal	Dedicace	\$ 8.62
Schwarzkopf	Igora	\$ 9.68
L'Oreal	Imedia	\$ 9.82
Clairol	Motif	\$10.02
Clairol	Clairol	\$10.98

* Precios a abril de 2000.

Los valores anteriormente señalados son de utilidad para las empresas fabricantes de tintes ya que funcionan como un parámetro indicativo de la competitividad que éstas puedan tener en precio para competir en dicho mercado.

Canales de distribución

El canal que sea elegido para la comercialización de un producto es importante ya que de él dependen:

- La política de precios que deberá enfrentar la empresa, dependiendo si les interesa la distribución masiva, o una gran intermediación.
- Las decisiones de publicidad dependen del grado de cooperación entre los intermediarios que participen del proceso de distribución.
- La relación contractual que se establezca con los intermediarios.

El esquema de distribución de artículos de higiene y cuidado personal es a través de importadores mayoristas quienes venden a los detallistas (cadenas de farmacias o supermercados) de todo el país. Los márgenes que se manejan en esta cadena de comercialización oscilan entre el 5% y el 30%.

Adicionalmente al canal mencionado anteriormente, en Costa Rica operan los Representantes de Casas Extranjeras, los cuales se encargan de la importación y distribución de mercancías o servicios de firmas extranjeras (Ley No. 3284 del Código de Comercio de Costa Rica) para colocarlas entre distribuidores detallistas, supermercados o tiendas departamentales, así como la respectiva representación en su caso, en las licitaciones de las instituciones estatales. Los márgenes que solicitan los representantes de Casas Extranjeras varían con la negociación y el producto, como referencia éstos oscilan entre el 5 y el 30%.

La importancia de la Ley de Protección al Representante de Casas Extranjeras. Es recomendable contar con un distribuidor o representante de casas importadoras, o representantes. Se debe establecer claramente las condiciones del contrato especificando tiempo, objetivos, solución de controversias en el contexto de la ley que regula esas actividades.

La Ley de Protección al Representante de Casas Extranjeras (Ley 6209 del 9 de marzo de 1978, Anexo 8) y su correspondiente Reglamento (Decreto Ejecutivo 2937 de 10 de abril de 1973, Anexo 9), regulan los contratos de distribución o representación (incluyendo fabricación por cuenta de Casas Extranjeras). El objeto principal de estos cuerpos normativos es de establecer una indemnización por parte de la empresa mercantil extranjera para su representante en Costa Rica, cuyo monto equivale al monto de cuatro meses de utilidad bruta de éste último por cada año o fracción de tiempo servido, hasta un máximo de nueve años. Adicionalmente, la empresa representada deberá comprar la existencia de sus productos al representante, al precio de costo más un "porcentaje razonable de inversión" determinado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

La indemnización indicada en el párrafo anterior debe pagarse en todos los casos en que el contrato termine por causas ajenas a la voluntad del representante a excepción de una lista taxativa de "causas justas" por las que la ley permite a la Casa Extranjera dar por terminado el contrato sin responsabilidad de su parte. No existe disposición alguna que ligue permanentemente a la Casa Extranjera con su representante de Costa Rica. Los derechos del representante prescriben a los dos años a partir del hecho que les dio origen.

Las empresas extranjeras no tienen obligación de tener un representante en Costa Rica para actuar u operar en el país, ni siquiera para contratar con el Estado. Las diferencias para contratar con cualquier ente público, entre una empresa extranjera sin representante, una con representante y una empresa nacional, son mínimas y se refieren únicamente a los requisitos exigidos para acreditar su existencia y la seriedad de sus ofertas. Generalmente, esos requisitos se hacen constar en el "cartel de la licitación" y dependen de la naturaleza de la contratación a realizar.

4.3. OTROS ELEMENTOS DE IMPORTANCIA

En el comercio exterior el tamaño de la empresa no importa, pues cualquiera que esté bien preparada puede iniciarse en las actividades de exportación. Para tal efecto, la empresa requiere asumir compromisos serios a fin de lograr tal objetivo, así como investigar y explorar nuevos mercados, efectuar una planeación cuidadosa y seguir una estrategia clara. La exportación exige el mismo esfuerzo que cualquier otra iniciativa comercial; la diferencia es que crece su mercado potencial, pero también aumentan los competidores y las expectativas de calidad y precio del producto. Es cierto que las empresas grandes disponen de más recursos para realizar la investigación y la exploración de nuevos mercados, sin embargo; las pequeñas y las medianas tienen acceso a diversos instrumentos de apoyo, los cuales ya se han descrito.

El futuro exportador ha de considerar además de los elementos ya tratados, otros indispensables como son³³:

- El tener una actitud emprendedora.
- Ser directo y evitar confusiones en el momento de negociar.
- Cumplir con exactitud lo pactado: citas, tiempos de entrega, remisión de documentos, etc.
- Cuidar que las muestras que se envíen sean representativas del producto a exportar (no se debe cometer el error de remitir las mejores piezas si éstas no representan realmente el conjunto que se exportará), y
- Manejar un buen grado de flexibilidad y rapidez en las decisiones, tener comunicación y atención al cliente, para que sus empleados no sean sólo trabajadores, sino que se integren a los negocios y ayuden a crecer a la compañía.

³³ La mentalidad exportadora, Bancomext 1993, pág 8

CONCLUSIONES

Como resultado de esta investigación, se hizo acopio de los elementos necesarios para ofrecer respuestas a las preguntas formuladas por Tintex en su interés legítimo por conocer los alcances de la misma. A lo largo de esta presentación y durante las entrevistas que se sostuvieron con la empresa, se presentaron gradualmente las respuestas a tales preguntas, entre ellas:

- Es factible determinar la existencia de oportunidades reales para competir en el exterior, realizando un análisis de diversos factores internos y externos a la empresa.
- Existen métodos bien estructurados para evaluar estas oportunidades, los cuales se presentaron y explicaron al empresario en su oportunidad así como en el desarrollo de este trabajo.
- La empresa se ve favorecida con el proceso de formulación de estrategias de exportación, ya que éste le ofrece un método probado y bien estructurado para llevar a cabo acciones específicas para el logro de sus objetivos.
- El conocimiento de las necesidades y características del mercado de destino resulta fundamental para la elaboración de las estrategias de exportación, algunos de los puntos que se deben cuidar son:

Existencia de demanda para la comercialización de los productos en ese país, posibles clientes reales y potenciales, la mejor manera de comercializar las mercancías, la posición de los principales competidores, cambios en las condiciones del producto en los mercados externos, aranceles a pagar, preferencias arancelarias que pueda tener el producto derivado de algún acuerdo comercial internacional que México haya suscrito, precio de exportación, documentación, trámites y requisitos que tendrá que cumplir en México y principalmente en los mercados de destino, beneficios fiscales e incentivos que se pueden obtener al exportar, restricciones especiales o prohibiciones que obstaculicen la exportación o comercialización del producto en el mercado externo, etc.

- La información obtenida sobre el mercado de destino, dará la pauta para continuar con la formulación de la estrategia con base en las metas y objetivos inicialmente propuestos o de otra forma, para replantear nuevas metas y objetivos acordes con las condiciones internas y externas a la empresa.
- Es parte fundamental del diseño de una estrategia de exportación el conocimiento cierto de la información con la cual realizar el proyecto. Entre ella:

Fracción arancelaria que corresponde al producto, formas de entregar oportunamente y en buenas condiciones el producto al cliente extranjero, promoción a emplear en el exterior, conocimiento de la existencia de los riesgos a los que están expuestas las operaciones de exportación, contratación de seguros o garantías de exportación, formas de pago recomendadas en transacciones de comercio internacional, instancias legales que apoyan en caso de conflicto, apoyo que brindan las Instituciones públicas y privadas que proporcionan servicios de comercio exterior, etc.

- El conocimiento de la información anterior no es suficiente, si ésta no se incorpora al proceso de formulación de estrategias para asegurar así el empleo de una metodología.
- El establecimiento de estrategias de exportación por sí solo no determina el éxito en la actividad exportadora. Una estrategia sin acción no produce resultados, la acción sin curso puede no llevar a ningún lado.

Esta investigación cumple con el objetivo propuesto ya que logra presentar los aspectos necesarios para formular estrategias de exportación. El caso de Tintex apoya esta afirmación ya que brinda un ejemplo realista y claro de cómo la empresa formuló sus estrategias, mismas que la llevaron a exportar de acuerdo a sus metas y objetivos.

La investigación y la experiencia de Tintex son útiles no sólo porque la empresa finalmente logró la exportación a Costa Rica y ahora se encuentra preparada para formular estrategias enfocadas a nuevas metas y objetivos. Es útil también porque implícitamente incluye observaciones y resultados que enriquecen la investigación. Así entre las observaciones y conclusiones adicionales que deseo puntualizar están las siguientes:

Ante la apertura económica las empresas mexicanas que quieran iniciar su actividad exportadora o consolidar las mismas, tendrán que revisar constantemente sus estrategias para enfrentar un entorno nacional e internacional complejo y altamente dinámico, para lo cual la dirección empresarial tendrá que maniobrar bajo un nuevo paradigma de gestión estratégica que le permita crear y aprovechar ventajas competitivas.

En México, cada vez más empresas pequeñas y medianas se integran a la actividad exportadora, lo que demuestra que no sólo las grandes corporaciones pueden hacerlo.

La oportunidad de las empresas mexicanas que desean exportar, entre otras, es comercializar en otros países sus productos, así como fortalecer la competitividad de los mismos, en calidad y precio.

Para aprovechar su potencial exportador, las pequeñas y medianas empresas pueden iniciar analizando sus propias condiciones y prepararse para diseñar una estrategia de exportación.

La constitución de estrategias para la exportación, apoya al empresario a movilizar todos los recursos de la empresa en el ámbito global para alcanzar objetivos a largo plazo que le permitan mantener ventajas competitivas.

Cuando se constituye una estrategia no se pretende tomar decisiones sobre el futuro, sino tomar decisiones teniendo en mente el futuro.

La planeación de las exportaciones no es un dominio reservado a la gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos y operativos de la empresa.

La formulación de estrategias se ha establecido como un proceso, esto significa que se trata de un actividad que puede descomponerse en secuencia de etapas. La información sobre los hechos no es suficiente, es necesario que la gerencia posea una metodología administrativa, es decir, un conjunto de conceptos, técnicas y herramientas que le permitan pasar de la reflexión a la elaboración de acción consciente y viable.

La estrategia no sustituye los hechos por los juicios, la ciencia por la gente o elimina los riesgos. Más bien permite elegir los riesgos apropiados y seleccionar los cursos de acción que permitan afrontar los cambios.

La participación y compromiso de la organización resulta indispensable y se convierte en realidad cuando a los empleados se les involucra en el proceso, motivando el sentimiento de ser parte activa e importante de las funciones de la empresa.

Con la exposición de estas conclusiones concluye mi investigación, no sin dejar de mencionar que es tarea de la organización la labor de formulación de nuevas estrategias acordes con las condiciones cambiantes del entorno. El rumbo que tome Tintex dependerá de su habilidad, para desarrollar y mejorar en forma continua sus ventajas competitivas, mediante la proposición de nuevas metas y objetivos que aseguren su desarrollo futuro y siguiendo una metodología para el logro de los mismos, ya sea empleando la propuesta en este trabajo, innovando la misma, o buscando nuevas formas para administrar a su organización.

Por otro lado, aunque no es un propósito inmediato en el ámbito de este trabajo, resultaría por demás útil e interesante, un esfuerzo de comprensión teórico en torno a la problemática de la articulación de la estrategia y su medición y se sugiere incluir, para investigaciones posteriores, los siguientes apartados temáticos:

a) Puesta en práctica de las estrategias.

- Cómo afecta a la instrumentación de la estrategia la selección de un buen balance entre las metas y los recursos.
- El manejo óptimo de los recursos de la empresa para establecer las diferencias entre lo que debe hacerse y lo que sería ideal hacer.
- La capacitación y el entrenamiento como elementos necesarios para ejecutar las acciones.
- La formación de equipos directivos para la puesta en práctica y optimización de estrategias, etc.

b) Medición y control del proceso.

- Métodos de seguimiento para evaluar y verificar si las acciones se están ejecutando y son efectivas o para incorporar los ajustes necesarios.
- El empleo de las capacidades humanas como recursos no limitados para el mejoramiento del proceso, etc.

En la tónica de esta investigación, los apartados anteriores señalan en forma enunciativa y no limitativa algunos puntos que pueden servir de apoyo para la implementación y seguimiento de la estrategia en forma correcta y eficiente. Seguramente con el paso del tiempo y con el avance tecnológico, existirán nuevas condiciones en el entorno y en las empresas mismas que obliguen a revisar las alternativas hasta ahora conocidas para realizar la actividad exportadora, estas nuevas alternativas y su adecuado empleo serán también motivo de futuras investigaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Bancomext (1996)**
Cómo exportar a Costa Rica
Editorial Bancomext, México.
- Bancomext (1998)**
Costa Rica: Mercado para productos mexicanos
Editorial Bancomext, México
- Bancomext (1998)**
Envase y embalaje de cosméticos
Editorial Bancomext, México
- Bancomext (1999)**
Guía básica del exportador
Editorial Bancomext, México
- Bancomext (1999)**
Guía práctica sobre documentos y trámites
Editorial Bancomext, México
- Bancomext (1993)**
La mentalidad exportadora
Editorial Bancomext, México
- Cámara de Comercio de Costa Rica (1999)**
Directorio Comercial de Costa Rica 1998
Editorial Cámara de Comercio de Costa Rica, San José de Costa Rica
- Cámara de Representantes de Casas Extranjeras (julio – septiembre de 1998)**
Oportunidades Comerciales: Rige un nuevo reglamento de etiquetado en Costa Rica
Editado por CRECEX, Costa Rica
- Cámara Nacional de la Industria de la Perfumería de Cosmética (1999)**
Anuario estadístico 1999
Editorial Multicolor, México
- Cope, Robert (1991)**
El plan estratégico
Serie Empresarial LEGIS, Colombia
- Costa Rica Foreign Trade Corporation (1999)**
Directorio de exportadores e importadores de Costa Rica
Editorial PROCOMER, San José de Costa Rica
- De Bordeje Morencos Fernando (1995)**
Diccionario Militar Estratégico y Político
Editorial San Martín, España
- Eroza E. Victoria (1988)**
Pequeña y Mediana Empresa en México: una visión general en el sector manufacturero
Editorial del Banco Interamericano de Desarrollo, México

Gerencia de Estudios Económicos e Información Comercial (1997)
Los 50 principales socios comerciales de Costa Rica
Editado por PROCOMER, San José de Costa Rica

Hax, Arnoldo C. y Nicolás S., Hajluf (1993)
Strategic Management: An Integrative Perspective
New Jersey.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (2000)
Estadísticas del Comercio Exterior de México. Volumen XXII, Número 9
Editorial Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, México

López, Zavaia Jesús (1998)
Medios de transporte Internacional
Editado por BANCOMEXT, México.

Londoño Ch. Carlos E. (1991)
¿El ocaso de la planeación estratégica?
Revista Universidad Eafit No. 97, Colombia

Muñoz, López Juan José (1996)
La industria costarricense: Retos ante la globalización y la apertura comercial
Editorial Fundación UNA, Costa Rica

Ogliastri, Enrique (1994)
Manual de planeación estratégica
TM Editores, Ediciones Uniandes, Colombia

Ohmae, Kenichi (1984)
La mente del estratega
McGraw-Hill, Editorial Calypso, México

Palma Le Blanc, Arturo (1993)
Dirección de organizaciones
Ediciones Dolmen, Chile

Porter Michael E. (1994)
Estrategia Competitiva
Editorial CECSA, México

Porter, Michael E. (1988)
Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior
Editorial Continental.

Revista Mensual de la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER) (julio 1998)
Enlace mundial
Editorial PROCOMER, San José de Costa Rica

Ries, Al (1996)
Enfoque
McGraw-Hill, México

Robbins, Stephen P. (1987)
Administración teoría y práctica
Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., México

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (1994)
Tratado de Libre Comercio entre Costa Rica y México
Editorial Porrúa Hnos., México

Venezia Corral Scott (1998)
El Proceso Administrativo
Editorial CECSA, México

DIRECCIONES CONSULTADAS EN INTERNET

Ayala Ruiz Luis Eduardo
Gerencia de Mercadeo – Las estrategias competitivas genéricas de Porter
<http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Ed/Gmerc057.htm>

Azúa & Azúa
Cómo se calculan los impuestos de importación en Costa Rica
<http://www.infoweb.co.cr/arancel/calculo.html>

Belohlav James A.
Calidad estratégica y competitividad
<http://chandra.uam.mx/gestion/num4/doc8.html>

Matiz y Asociados
Gerencia Estratégica bajo el enfoque de Calidad Total
<http://www.geocities.com/Eureka/Enterprises/2300/Art4.html>

Mintzberg Henry
Repensando la Planeación Estratégica parte 1: Riesgos y falacias
<http://chandra.uam.mx/gestión/num7/art14.htm>

Paz Parra Jorge Ignacio
Planeación y la Dirección Estratégica: Futuro de la empresa colombiana
http://psycologia.com/articulos/ar_jorgei01.htm

Paz Parra Jorge Ignacio
Planeación y la Dirección Estratégica: Futuro de la empresa colombiana
http://psycologia.com/articulos/ar_jorgei02.htm

Ramírez Faúndez Jaime
La globalización, la competencia y el surgimiento de un nuevo paradigma de eficiencia
<http://chandra.uam.mx/gestion/num8/doc8.htm>

R. J. Aguado
La Ventaja competitiva de las naciones
<http://spin.com.mx/~rjaguado/venal.html>

R. J. Aguado
Análisis del ambiente competitivo
<http://spin.com.mx/~rjaguado/amb.html>

Venezia Corral Scott
El Proceso Administrativo. Anexo 1: El proceso formal de planeación
http://www.ens.cetys.mx/venezia/lae2/tema02_e.html

ANEXO 1

MÉTODOS PARA EL CÁLCULO DEL CONTENIDO REGIONAL³⁴

Conforme con el método de valor de transacción, se determinara que una mercancía califica tomando como base el valor de los materiales no originarios que se utilizaron en la producción del bien. Dicho valor se debe restar del valor de transacción de la mercancía, con lo que se obtiene el porcentaje de contenido regional. El cálculo se basa en la siguiente fórmula:

$$\text{VCR} = \frac{\text{VT} - \text{VMN} * 100}{\text{VT}}$$

VCR = Valor de contenido regional

VT = Valor de transacción

VMN = Valor de materiales no originarios

De conformidad con el método de costo neto, el valor de contenido regional se obtendrá restándole al total del costo de la producción el costo de los materiales no originarios. El costo neto se calculará de acuerdo a la siguiente fórmula:

$$\text{VCR} = \frac{\text{CN} - \text{VMN} * 100}{\text{CN}}$$

VCR = Valor de contenido regional expresado como porcentaje

CN= Costo neto del bien

CMN = Costo de materiales no originarios utilizados por el productor en la producción del bien.

³⁴ Guía básica del exportador, Bancomext 1999, pag 48

PESOS

HOJA DE

FECHA DE PAGO		NUMERO PEDIMENTO			COMERCIAL	TASA	FP	IMPUESTO
No. ORDEN	DESCRIPCION DE MERCANCIAS			PRECIO UNIT				
	FRACCION	CANTIDAD	UNIDAD	CANT.TFA /U.M.T.				
PERMISO(S) CLAVES/NUMEROS/FIRMA					DLS .			

PATENTE, NOMBRE, RFC, Y FIRMA DEL AGENTE ADUANAL

ANEXO 4

INFORMACIÓN DE AGENCIAS TRANSPORTISTAS RUTA MÉXICO – COSTA RICA

TRANSPORTE MARÍTIMO

Transportación Marítima Mexicana, S.A.

Tel. (525) 56 29 88 66

Puertos en México: Manzanillo

Puertos en Costa Rica: Caldera

Frecuencia: quincenal

Tiempo de tránsito: 4 días

Agencia Naviera "Náutica Centroamericana, S.A."

Tel. (506) 222 78 66 / 222 69 81

Fax : (506) 222 99 81

Puertos en México: Acapulco y Manzanillo

Puertos en Costa Rica: Caldera

Frecuencia: quincenal

Tiempo de tránsito: 8 días

Agencia Naviera "Crowley American Transport"

Tel. (506) 255 08 08

Fax : (506) 223 50 49

Puertos en México: Tampico

Puertos en Costa Rica: Limón

Frecuencia: todos los miércoles

Tiempo de tránsito: 15 días

Agencia Naviera "Intramar"

Tel. (506) 257 12 33

Fax : (506) 255 30 86

Puertos en México: Lázaro Cárdenas

Puertos en Costa Rica: Caldera

Frecuencia: cada 8 días

Tiempo de tránsito: 3 días

Agencia Naviera "Navex, S.A."

Tel. (506) 221 48 18

Puertos en México: Manzanillo

Puertos en Costa Rica: Caldera

Frecuencia: semanal

Tiempo de tránsito: 7 días

TRANSPORTE AÉREO

Líneas Aéreas Mexicana de Aviación

Tel. (506) 442 04 22

Fax (506): 442 04 22

Salida: México, Aeropuerto Benito Juárez

Entrada: Alajuela, Aeropuerto Juan Santamaría, Costa Rica

Frecuencia: diariamente

Aviateca, S.A.
Tel. (506) 441 25 62
Salida: Mérida, Cancún y Distrito Federal
Entrada: Alajuela, Aeropuerto Juan Santamaría, Costa Rica
Frecuencia: diariamente
Tipo de carga. refrigerada y seca
Duración: 1 a 2 días

Líneas Aéreas Costarricenses, S.A. (LACSA)
Tel. (506) 441 62 44
Salida: Cancún y Distrito Federal
Entrada: Alajuela, Aeropuerto Juan Santamaría, Costa Rica
Frecuencia: diariamente
Tipo de carga. refrigerada y seca
Duración: 1 a 2 días

Aero Costa Rica
Tel. (506) 441 75 55
Salida: todo el territorio mexicano
Entrada: Alajuela, Aeropuerto Juan Santamaría, Costa Rica
Frecuencia: diariamente
Tipo de carga. refrigerada y seca

TRANSPORTE TERRESTRE

Transportes Arwest, S.A.
Tel. (506) 237 82 22 / 442 8081
Fax (596) 238 19 80
Frecuencia: diaria
Características: furgón completo, inmediato, consolidado
Salida: Cd. de México o San José de Costa Rica
Entrada: cualquier destino mexicano o San José
Tipo de carga: refrigerada y seca
Duración 3 a 14 días

Transportes Intn'l. Arvi
Tel. (506) 233 33 64
Frecuencia: cada 8 días
Salida: planta del cliente
Entrada: Tecún Umán
Tipo de carga: seca

Transportes Los Andes
Tel. (506) 240 50 32
Frecuencia: cada 8 días
Salida: planta del cliente
Entrada: cualquier destino mexicano
Tipo de carga: refrigerada y seca
Duración. 10 a 12 días

ANEXO 5

IMPORTADORES Y DISTRIBUIDORES DE COSMÉTICOS EN COSTA RICA³⁵

NOMBRE: CORP. CEFA, S.A.
REPRESENTANTE: Dr. Federico Hong. (Gerente División Médica)
TELÉFONO: (506) 220-3040
FAX: 221-0667
DIREC. POSTAL: 10300-1000 Pavas.
GIRO: Importación de productos de consumo popular, farmacéuticos, cosméticos y de higiene personal.

NOMBRE: LABORATORIOS INTERNACIONALES, S.A (LABINSA).
REPRESENTANTE: Eduardo Soto (Gerente).
TELÉFONO: (506) 220-1339
FAX: 220-1263
DIREC. POSTAL: 10140-1000 San José, Costa Rica.
GIRO: Fabricantes, importadores y distribuidores de cosméticos y productos farmacéuticos y afines.

NOMBRE: FARMEX, S.A.
REPRESENTANTE: Sr. Alvaro Peralta (Gerente).
TELÉFONO: (506) 225-5782
FAX: 234-2903
DIREC. POSTAL: 85840-1000 San José, Costa Rica.
GIRO: Importadores de productos farmacéuticos y similares.

NOMBRE: INTERNATIONAL AGENCIES, S.A.
REPRESENTANTE: Fredy Lépiz Ovaldía (Gerente).
TELÉFONO: (506) 223-9533 / 256-2492
FAX: 222-5594
DIREC. POSTAL: 186-1000 San José, Costa Rica.
GIRO: Importadores, representantes y distribuidores de productos farmacéuticos y cosméticos.

NOMBRE: COMERCIAL FARMACÉUTICA INTERAMERICANA.
REPRESENTANTE: Dr. Carlos Ramos Guerrero (Gerente).
TELÉFONO: (506) 220-0308
FAX: 220-0309
DIREC. POSTAL: 4955-1000 San José, Costa Rica.
GIRO: Importadores y distribuidores de productos farmacéuticos y cosméticos.

NOMBRE: COSTA RICA DENTAL Y MEDICAL SUPPLY, S.A.
REPRESENTANTE: Víctor Gómez (Dpto. Importaciones).
TELÉFONO: (506) 257-7979
FAX: 222-7510
DIREC. POSTAL: 434-1000 San José, Costa Rica.
GIRO: Importadores y distribuidores de productos farmacéuticos y similares. Cuentan con una cadena de farmacias en el área metropolitana.

³⁵ Directorio de Importadores y Exportadores de Costa Rica, 1999

ANEXO 6

EMPRESAS DEDICADAS AL REGISTRO SANITARIO DE PRODUCTOS COSMÉTICOS EN COSTA RICA

NOMBRE: REGISTROS SANITARIOS, S.A. (RESANISA)
CONTACTO: Sra. Ma. de los Angeles de Ramírez (Presidente).
TELÉFONO: (506) 221-7431
FAX: 222-8516
DIRECCIÓN: Apdo. 2218-1000 San José, Costa Rica.

NOMBRE: SERVICIOS DE REGISTRO DE PRODUCTOS FARMACEÚTICOS.
CONTACTO: Sr. Oscar Barquero Ramírez (Presidente).
TELÉFONO: (506) 279-1948 / 383-3956
FAX: 279-1948
DIRECCIÓN: Apdo. 453-2250 Tres Ríos, Cartago, Costa Rica.

NOMBRE: CÍA. DE REGISTRO INTERNACIONALES.
CONTACTO: Edwin Segura B. (Presidente).
TELÉFONO: (506) 257-9914
FAX: 221-8279
DIRECCIÓN: Apdo. 410-1000 San José, Costa Rica.

NOMBRE: GRUPO JURÍDICO ESPECIALIZADO.
CONTACTO: Lic. Roberto Arguedas Pérez.
TELÉFONO: (506) 234-6710
FAX: 234-1126
DIRECCIÓN: Apdo. 784-1000 San José, Costa Rica.

ANEXO 7

CONSULTORÍAS JURÍDICAS EN COSTA RICA PARA REGISTRO DE MARCA³⁸

NOMBRE: BUFETE DE ABOGADOS CASTRO & PAL ASOCIADOS.
CONTACTO: Lic. Luis Pal Hegedus.
TELÉFONO: (506) 234-8204
FAX: 234-8337
DIRECCIÓN: Apdo. 10488-1000 San José, Costa Rica.

NOMBRE: REMARCA.
CONTACTO: Lic. Adreína Vincenzi Guilá.
TELÉFONO: (506) 221-7198 / 223-4612
FAX: 255-3225
DIRECCIÓN: Apdo. Postal 291-2150 San José, Costa Rica.

NOMBRE: BUFETE SOLEY, SABORIO & ABOGADOS ASOCIADOS.
CONTACTO: Lic. Elías Soley Gutiérrez.
TELÉFONO: (506) 296-5474
FAX: 296-5470
DIRECCIÓN: Apdo. 410-1000 San José, Costa Rica.

NOMBRE: MARK AND PATENT LAWYERS.
CONTACTO: Lic. Bernal Fonseca Quesada (Presidente)
TELÉFONO: (506) 221-846-36 / 222-8169 / 224-6592
FAX: 234-7575 / 234-8585
DIRECCIÓN: Apdo. 450-1000 y 4710-1000 San José, Costa Rica.

NOMBRE: GRUPO JURÍDICO ESPECIALIZADO.
CONTACTO: Lic. Roberto Arguedas Pérez.
TELÉFONO: (506) 234-6710
FAX: 234-1126
DIRECCIÓN: Apdo. 784-1000 San José, Costa Rica.

NOMBRE: CÍA. DE REGISTRO INTERNACIONALES.
CONTACTO: Edwin Segura B. (Presidente).
TELÉFONO: (506) 257-9914
FAX: 221-8279
DIRECCIÓN: Apdo. 410-1000 San José, Costa Rica.

³⁸ Consejería Comercial en Costa Rica, Bancomext, 1999

ANEXO 8

LEY DE PROTECCIÓN AL REPRESENTANTE DE CASAS EXTRANJERAS³⁷

Ley No. 6209 de 9 de marzo de 1978.

Artículo 1.- Para efectos de esta ley se dan las siguientes definiciones:

- a) "Casa extranjera": persona física o jurídica que, radicada en el extranjero, realice actividades comerciales en el país, por sí o por medio de sucursales filiales o subsidiarias.
- b) "Representante de casas extranjeras": toda persona física o jurídica que, en forma continua o autónoma, -con o sin representación legal- prepare, promueva, facilite o perfeccione la venta o distribución de bienes o servicios que casas extranjeras venden o presten en el país.
- c) "Distribuidor exclusivo o codistribuidor": toda persona física o jurídica que, mediante un contrato con una casa extranjera, importe o fabrique en el país bienes para su distribución en el mercado nacional, actuando por cuenta y riesgo propio.
- d) "Fabricante": toda persona física o jurídica que elabore, envase o fabrique en el país, productos con la marca de una casa extranjera que lo haya autorizado para ello, usando la materia prima y las técnicas que esa casa le indique

Artículo 2.- Si el contrato de representación, de distribución o de fabricación, es rescindido por causas ajenas a la voluntad del representante, del distribuidor o del fabricante, o cuando el contrato a plazo llegare a su vencimiento y no fuere prorrogado por causas ajenas a la voluntad de éstos, la casa extranjera deberá indemnizarlos, con la suma que se calculará sobre la base del equivalente de cuatro meses de utilidad bruta, por cada año o fracción de tiempo servido. El valor de la indemnización en ningún caso se calculará en un plazo superior a los nueve años de servicio.

Para establecer la utilidad bruta de cada mes, se tomará el promedio mensual devengado, durante los cuatro últimos años o fracción de vigencia del contrato, en el caso de los representantes y fabricantes y el promedio de los últimos dos años o fracción, en el caso de los distribuidores.

Artículo 3.- Cuando se produzca la cancelación de una representación, distribución o fabricante, la casa extranjera representada deberá comprar la existencia de sus productos a su representante, distribuidor o fabricante, a un precio que incluya los costos de estos productos más el porcentaje razonable de la inversión que éste haya hecho. Este porcentaje será determinado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

Artículo 4.- Son causas justas para la terminación del contrato de representación, distribución o fabricación, con responsabilidad para la casa extranjera:

- a) Los delitos cometidos por personeros suyos contra la propiedad y el buen nombre del representante, distribuidor o fabricante.
- b) La cesación de actividades de la casa extranjera, salvo que se deba a fuerza mayor
- c) Las restricciones injustificadas en las ventas, impuestas por la casa extranjera, que resulte en una reducción del volumen de las transacciones que efectuaba a su representante, distribuidor o fabricante.
- d) La falta de pago oportuno de las comisiones u honorarios devengados por el representante, distribuidor o fabricante.
- e) El nombramiento de un nuevo representante, distribuidor o fabricante, cuando los afectados han ejercido la representación, distribución o fabricación en forma exclusiva.

³⁷ Cámara de Comercio de Costa Rica, 1999

f) Toda modificación unilateral, introducida por la casa extranjera a su contrato de representación, distribución o fabricación, que lesione los derechos o intereses de su representante, distribuidor o fabricante.

g) Cualquier otra falta grave de la casa extranjera que lesione los derechos y obligaciones contractuales o legales que tienen con su representante, distribuidor o fabricante.

h) Cuando una casa extranjera cambie de domicilio, razón social, se transforme, se subdivida, cambie de objeto, lo mismo que se fusione con otra o sea absorbida por otra, no es causa de terminación del contrato de representación, agencia o distribución. La empresa con la cual se hubiese fusionado, la hubiese absorbido o haya sido autorizada para el uso de las marcas, responderá solidariamente hasta por el monto de la indemnización en los mismo términos, pudiendo por lo tanto el concesionario ejercer las mismas acciones que otorga esta ley contra las cuales se hubiese fusionado, la hubiese absorbido o contra cada una de las subdivisiones en que se hubiese desdoblado la empresa o recibido la autorización para el uso de la marca³⁸.

Artículo 5.- Son causas justas de terminación del contrato de representación, distribución o fabricación, sin ninguna responsabilidad para la casa extranjera:

a) Los delitos contra la propiedad y el buen nombre de la casa extranjera, cometidos por el distribuidor por el fabricante.

b) La ineptitud o negligencia del representante, distribuidor o fabricante, declarada por uno de los jueces civiles del domicilio de éste, así como la disminución o el estancamiento prolongado y sustancial de las ventas, por causas imputables al representante, distribuidor o fabricante. La fijación de cuotas o restricciones oficiales a la importación o venta del artículo o servicio, harán presumir la inexistencia del cargo en contra del representante, distribuidor o fabricante, salvo prueba en contrario³⁹.

c) La violación por parte del representante, del distribuidor o del fabricante del secreto profesional y de fidelidad a la casa extranjera, mediante la revelación de hechos, conocimientos o técnicas concernientes a la organización, a los productos y a funcionamiento de la casa extranjera, adquiridos durante las relaciones comerciales con ésta.

d) Cualquier otra falta grave del representante, del distribuidor o del fabricante con respecto a sus deberes y obligaciones contractuales o legales con la casa extranjera.

Artículo 6.- La persona física o jurídica que asume total o parcialmente cualquier actividad comercial que antes ejercía una casa extranjera a través de un representante, distribuidor o fabricante, responderá de la conformidad del contrato de representación, distribución o fabricación, salvo que la casa extranjera haya cubierto, previamente la indemnización correspondiente.

Artículo 7.- La jurisdicción de los tribunales costarricenses y los derechos del representante, distribuidor o fabricante, por virtud de esta ley, serán irrenunciables.

Artículo 8.- Los derechos y obligaciones originados en esta ley prescribirán en el término de dos años, contados a partir del hecho que motiva el reclamo.

Artículo 9.- Las indemnizaciones previstas en esta ley deberán ser pagadas en un pago único y total, inmediatamente después de terminado el contrato o cuando quede firme el fallo judicial condenatorio si lo hubiere. La casa extranjera deberá rendir una garantía sobre el total de las indemnizaciones reclamadas por el representante, el distribuidor o el fabricante, cuyo monto será determinado por el juez. Si no lo hiciera, el Ministerio de Hacienda suspenderá, a solicitud del demandante, toda clase de importación de los productos de la citada casa extranjera.

Artículo 10.- Para efectos de esta ley, la antigüedad de los contratos de representación, distribución o fabricación de hecho, se computará desde el inicio de las relaciones entre las partes.

³⁸ Este inciso fue añadido a este artículo por la ley No. 6333 del 7 de junio de 1979.

³⁹ Este inciso fue modificado como aparece en el texto por la ley No. 6333 del 7 de junio de 1979.

Artículo 11.- Derógase la ley No. 4684 del treinta de noviembre de mil novecientos setenta.

Artículo 12.- Rige a partir de su publicación.

Transitorio I. Para efectos de esta ley, la vigencia de los contratos de representación, distribución o fabricación existentes, se mantendrán desde la fecha de su celebración.

Transitorio II. El Poder Ejecutivo reglamentará la presente ley, en un plazo no mayor de ciento veinte días, a partir de su publicación.

ANEXO 9

REGLAMENTO DE LA LEY DE PROTECCIÓN AL REPRESENTANTE DE CASAS EXTRANJERAS⁴⁰

Decreto Ejecutivo No. 2937-H-MEC de 10 de abril de 1973.

Artículo 1.- La solicitud para obtener la licencia de representante de Casas Extranjeras será dirigida al Ministerio de Economía, Industria y Comercio, en papel de un colón, autenticada por un abogado, con una copia⁴¹

Artículo 2.- Los requisitos a que se refieren los incisos a), b), c) y d) del artículo 361 del Código de Comercio deberán comprobarse:

a) Mediante exhibición de la cédula de identidad, de residencia o jurídica del solicitante.

b) Mediante constancia que deberá expedir la Cámara de Representes de Casas Extranjeras, la Cámara de Comercio de Costa Rica o cualquier otra entidad afín, en la cual conste que el solicitante ha ejercido el comercio en el país, en cualquiera de sus actividades por un período no menor a tres años, que tiene suficiente preparación en materia comercial y que es de reconocida solvencia moral; en personas jurídicas se entenderá ese ejercicio a partir del momento de su inscripción en el Registro Público.

c) Mediante la presentación de la certificación de la licencia inscrita en el registro mercantil, con el objeto de que se tome nota de su inscripción en el libro de registro correspondiente, que para tal efecto lleva la División de Asuntos Jurídicos del Ministerio, en el cual pondrá una razón fechada, firmada y sellada en la respectiva certificación. Cumplida esta formalidad se considerará legalmente extendida y vigente la licencia. A partir de la publicación del acuerdo el interesado tendrá un plazo de cuarenta días para finalizar el trámite aquí establecido. Vencido dicho plazo, operará la prescripción extintiva⁴².

Artículo 3.- Cuando la solicitud de licencia sea hecha por un extranjero, además de los requisitos indicados en el artículo anterior, deberá presentar certificación del Departamento de Migración en la que conste que ha permanecido en el país un período no menor de diez años y que tiene autorizada su residencia permanente de conformidad con lo establecido en el artículo 362, parte final del Código de Comercio.

Artículo 4.- El Ministerio de Economía, Industria y Comercio llevará un libro de registro en el que se anotarán en orden alfabético todas las licencias que se concedan con su número correspondiente, fecha del acuerdo y de publicación en el Diario Oficial y asiento de inscripción en el Registro Público. En el mismo asiento se anotará el número del acuerdo y la fecha de publicación den el Diario Oficial de la licencia que se cancele.

Artículo 5.- Para los efectos de inscripción de la licencia de representantes de casas extranjeras en el registro Público, el Ministerio de Economía, Industria y Comercio a solicitud del interesado, entregará certificación del acuerdo correspondiente. Con vista de esta certificación el registro dicho procederá a la inscripción.

Artículo 6.- Ninguna persona física o jurídica podrá actuar como representante de casas extranjeras sin su respectiva licencia. Cuando el oferente concorra a través de Representante de Casas Extranjeras, de conformidad con los artículos 97 del reglamento de la Contratación Administrativa de la Ley de Administración Financiera y 361 y siguientes del Código de Comercio, todos los proveedores

⁴⁰ Cámara de Comercio de Costa Rica, 1999

⁴¹ Este artículo fue reformado como aparece en el texto por el Decreto Ejecutivo No. 14271-MEC del 8 de febrero de 1983.

⁴² Este inciso fue reformado como aparece en el texto por el Decreto Ejecutivo No. 15340-MEC del 3 de abril de 1984.

del sector público tienen la obligación de comprobar la licencia de representación bajo pena de lo dispuesto en los artículos 199 y siguientes de la Ley de Administración Pública⁴³.

Artículo 7.- Cualquier interesado está legitimado para denunciar el ejercicio ilegal de la actividad de representante de casas extranjeras ante el Ministerio, quien emplazará por el término de ocho días hábiles al infractor para que ejecute su defensa; al mismo tiempo, si el Ministerio comprobare en su registro que efectivamente el denunciado no ostenta licencia, le ordenará de oficio la suspensión inmediata de sus actividades como representante.

En cumplimiento de lo establecido en el artículo 97 de la Ley de la Administración Financiera, el Ministerio notificará a la Contraloría General de la República, a la Proveduría Nacional y a los entes públicos correspondientes, solicitándoles rechazar toda forma de contratación o participación del infractor en las licitaciones públicas o privadas⁴⁴.

Artículo 8.- La licencia de representante de Casas Extranjeras de una persona física o jurídica podrá cancelarse s con motivo de denuncia, el Ministerio comprobare que el representante ha actuado de mala fe, con engaño o contra la práctica comercial.

Para efectos de calificación de las denuncias formuladas ante el Ministerio, se entenderá que el representante de casas extranjeras ha actuado de mala fe o con engaño, cuando ostentando licencia a título personal, la facilitare o traspasare a un tercero, para que concurre en licitaciones públicas o privadas o en contrataciones directas con la Administración Pública o en contrataciones privadas, en perjuicio de los oferentes debidamente legitimados como representantes de casas extranjeras.

El representante de casas extranjeras incurrirá en falta contra la práctica comercial, cuando fuere condenado por sentencia firme por alguno de los delitos tipificados en el libro II, Título VIII del Código Penal.

Artículo 9.- Se derogan los decretos números 23 del 3 de junio de 1964, 25 del 16 de mayo de 1969 y 2421 del 5 de julio de 1972.

Artículo 10.- Rige a partir de su publicación.

Transitorio I. Para la debida aplicación del presente decreto, toda la documentación, archivos y libros de registro en poder del Ministerio de Hacienda relativos a Representación de Casas Extranjeras pasarán al Ministerio de Economía, Industria y Comercio.

Transitorio II. El Ministerio de Hacienda tramitará y resolverá las solicitudes de licencia que se presenten hasta la fecha de publicación del presente decreto.

Transitorio III. Las certificaciones de licencias ya otorgadas, para efectos de inscripción en el Registro Público, serán expedidas a partir de la publicación del presente decreto, por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, con vista de los archivos y registros que se le transfieren.

⁴³ Este artículo fue reformado como aparece en el texto por el Decreto Ejecutivo No. 14271-MEC del 8 de febrero de 1983.

⁴⁴ Este artículo fue reformado como aparece en el texto por el Decreto Ejecutivo No. 14271-MEC del 8 de febrero de 1983.

ANEXO 10

COSTO DE LOS PRODUCTOS

Para poder considerar al precio como un factor prioritario para competir, se realizó un estudio de la cotización internacional para los tintes, quedando su costo por cada caja individual en:

\$1.20 dólares EXW.

\$1.31 dólares FOB Altamira

\$1.37 dólares CPT Puerto Limón, Costa Rica

\$1.38 dólares CIF Puerto Limón, Costa Rica

	PESOS	U.S.D.*
Costo del producto	\$ 9.28	\$ 0.98
Costo del empaque.	\$ 1.65	\$ 0.17
Gastos financieros/administrativos de exportación	\$ 0.46	\$ 0.05
Cotización EXW México	\$ 11.39	\$ 1.20
Gastos de ventas	\$ 0.35	\$ 0.04
Seguro terrestre en México	\$ 0.10	\$ 0.01
Flete terrestre México/Altamira	\$ 0.32	\$ 0.03
Agente aduanal (2.4%)	\$ 0.27	\$ 0.03
Cotización FOB Altamira	\$ 12.43	\$ 1.31
Flete marítimo Altamira / Puerto Limón, CSR.	\$ 0.59	\$ 0.06
Cotización CPT Puerto Limón, Costa Rica.	\$ 13.02	\$ 1.37
Seguro marítimo internacional.	\$ 0.10	\$ 0.01
Cotización CIF Puerto Limón, Costa Rica.	\$ 13.12	\$ 1.38

En dólares americanos considerando un tipo de cambio de \$9.5 pesos por dólar.

Vigencia hasta octubre 2000.