

**PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA EXPORTACION DE
CAMISAS GUAYABERAS A SAN JOSÉ DE COSTA RICA Y MIAMI**

**LILIANA RUIZ SERRANO
ADRIANA SOFIA CUELLAR CANO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATEGICA DE MARKETING
BUCARAMANGA**

2006

**PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA EXPORTACION DE
CAMISAS GUAYABERAS A SAN JOSÉ DE COSTA RICA Y MIAMI**

LILIANA RUIZ SERRANO

Ingeniera de Mercados

ADRIANA SOFIA CUELLAR CANO

Ingeniera de Alimentos

Trabajo de Grado para optar el título de
Especialista en Gerencia Estratégica de Marketing

Ing. PIEDAD ARENAS DIAZ

Directora

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO-MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATEGICA DE MARKETING
BUCARAMANGA**

<u>2.1 DESCRIPCION DEL PLAN DE MARKETING</u>	16
<u>2.2 FINALIDAD DEL PLAN DE MARKETING</u>	17
<u>2.3 ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING</u>	18
<u>2.3.1 Análisis de la situación</u>	18
<u>2.3.2 Análisis del Mercado Objetivo</u>	19
<u>2.3.3 Problemas y Oportunidades</u>	20
<u>2.3.4 Objetivos</u>	20
<u>2.3.5 Desarrollo de las Estrategias de Marketing</u>	21
<u>2.3.6 Desarrollo de las Tácticas de Marketing</u>	21
<u>2.3.7 Ejecución y Control</u>	21
<u>3. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA</u>	22
<u>3.1 PRESENTACIÓN DE LA COMPAÑÍA</u>	22
<u>3.1.1 Estructura de la empresa</u>	23
<u>3.1.2 Misión</u>	24
<u>3.1.3 Vision</u>	24
<u>3.1.4 Descripcion del producto</u>	24
<u>4. ANALISIS DEL ENTORNO</u>	27
<u>4.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO</u>	27
<u>4.2 ANALISIS DEL ENTORNO DE COSTA RICA</u>	28
<u>4.2.1 Panorama economico y politico</u>	29
<u>4.2.2 Información económica .</u>	32
<u>4.2.3 Comercio exterior en Costa Rica</u>	33
<u>4.3.4 Comercio exterior</u>	46
<u>5. ANÁLISIS DOFA</u>	48
<u>5.1 FORTALEZAS</u>	48
<u>5.2 DEBILIDADE</u>	49
<u>5.3 OPORTUNIDADES</u>	49
<u>5.4 AMENAZAS</u>	49
<u>5.5 MATRIZ ESTRATEGICA</u>	50

<u>6. MIX DE MARKETING</u>	51
<u>6.1 SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA DEL MERCADO</u>	51
<u>6.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO</u>	51
<u>6.2.1 Estrategias de producto</u>	52
<u>6.2.2 Estrategias de distribución</u>	52
<u>6.2.3 Estrategias de precio.</u>	53
<u>6.2.4 Estrategias de promocion</u>	53
<u>6.3 INDICADORES DE EXITO</u>	54
<u>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</u>	60
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	62
<u>ANEXOS</u>	63

LISTA DE CUADROS

	Pág.
<u>Cuadro 1. Participación de la población en las principales ciudades</u>	30
<u>Cuadro 2. Distribución de la población según rangos de edades</u>	30
<u>Cuadro 3. Tarifas de Referencia</u>	39
<u>Cuadro 4. Tarifas de Referencia</u>	42
<u>Cuadro 5. Principales destinos de las exportaciones vía florida</u>	46

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
<u>ANEXOS A. LLEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONALES A COSTA RICA</u>	64
<u>ANEXOS B. PRINCIPALES PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN</u>	67

RESUMEN

TITULO: **PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA LA EXPORTACION DE CAMISAS GUAYABERAS A SAN JOSÉ DE COSTA RICA Y MIAMI**

AUTORES: Liliana Ruiz Serrano y Adriana Sofía Cuellar Cano.

PALABRAS CLAVES: Plan de Marketing y Competitividad.

DESCRIPCIÓN

Cuellar Cano Ltda. confecciona y comercializa camisas tipo Guayabera a nivel regional. Debido a la fuerte competencia nacional, la compañía busca abrir puertas en mercados del exterior, con el fin de obtener mayor crecimiento y desarrollo.

De acuerdo a una investigación exploratoria realizada por la compañía, determinaron que las ciudades mas apropiados para comenzar a comercializar las camisas tipo Guayabera son San José de Costa Rica y Miami, debido a su posición geográfica e influencia latina.

Para ingresar a dichos mercados con éxito, es necesario la elaboración de un plan estratégico de marketing, el cual contemplará un análisis sobre la situación actual de la compañía, sus mercados y competidores. Posteriormente se formularán las estrategias necesarias para la distribución, promoción y formulación de precios. Al finalizar el planteamiento estratégico Cuellar Cano Ltda. podrá decidir sobre la viabilidad del proyecto.

ABSTRACT

TITLE: MARKETING STRATEGIC PLAN FOR THE EXPORT OF SHIRTS
TYPE GUAYABERA TO SAN JOSÉ DE COSTA RICA AND
MIAMI.

AUTHORS: Liliana Ruiz Serrano and Adriana Sofía Cuellar Cano .

KEY WORDS: Marketing plan and competitiveness.

DESCRIPTION

Cuellar Cano Ltd., make and commercialize shirts, type Guayabera, at regional level. Due to the strong national competition, the company look for opening doors in foreign markets, with the purpose of obtaining best evolution and development.

According with the exploratory research accomplished by the company, they decided that the most appropriated cities to start commercializing the shirts, type Guayabera, are San José de Costa Rica and Miami, because of their geographic position and latin influence.

To enter to this markets with success, it is necessary to built up a strategic marketing plan, which will contemplate an analysis on the real situation of the company, its markets and competitors. Subsequently will be formulated the necessary distribution strategies, promotion, and formulation of prices. At the end of the strategic raising, Cuellar Cano Ltd., will be able of decide about the viability of the project.

INTRODUCCIÓN

Cuellar Cano Ltda. es una empresa familiar ubicada en Neiva, capital del departamento del Huila dedicada a la confección y comercialización de camisas tipo Guayabera a nivel regional. Actualmente comercializa directamente (sin intermediarios) sus prendas de vestir en el departamento del Huila, en Ibagué y algunas ciudades de Cundinamarca. La zona de cubrimiento que actualmente posee la compañía no presenta gran consumo de la camisa tipo Guayabera y en zonas de mayor consumo, tales como Cartagena, Barranquilla y Santa Marta entre otras, existe fuerte competencia. Es por esto que Cuellar Cano Ltda. desea incursionar en mercados externos, tales como San José de Costa Rica y Miami para obtener un mayor crecimiento en las ventas de su producto camisa tipo guayabera. Frente a la gran influencia que viene presentando la globalización de los productos en el mundo, Cuellar Cano Ltda. busca aprovechar las diferentes alternativas que día a día ofrecen los mercados, para incursionar en ellos con éxito.

Las confecciones es uno de los cinco sectores tradicionalmente más expuestos al contrabando, pero también uno de los que más ha visto reducir este fenómeno en los últimos años. La reducción de excedentes en los países de Asia, la baja demanda interna y la fuerte devaluación del peso frente al dólar desde 1999, fueron los factores fundamentales que explican la disminución de éste.

En la actualidad Cuellar Cano Ltda. no cuenta con un plan estratégico de marketing que le ayude a saber en donde está y para dónde va, a visualizar e incursionar en sus mercados objetivos.

Es importante tener en cuenta que la planeación estratégica, parte fundamental

de los planes de marketing, es un proceso administrativo que busca un equilibrio entre las metas de la organización, sus capacidades y oportunidades cambiantes de marketing. Se basa en una misión clara, en el apoyo a la consecución de objetivos y metas, en una cartera sólida y una estrategia de crecimiento.

Hoy en día, los planes estratégicos de marketing son herramientas cada vez más utilizadas por las empresas para mejorar su gestión y poder así incrementar su grado de adaptación a un mercado con un alto nivel de inestabilidad, competitividad, hostilidad y cada vez más agresivo.

La información es el insumo imprescindible en todo proceso, constituyéndose en un elemento esencial para la toma de decisiones en las empresas, siempre que se utilice inteligentemente y que sirva para verificar el comportamiento de los factores claves de éxito de la organización.

Es por esta razón que a partir del análisis interno y externo del mercado (DOFA de la compañía), se diseñarán estrategias que permitan el crecimiento continuo de la empresa. Para llevar a cabo el diseño del plan será necesario recurrir a fuentes de información secundaria, realizar un análisis del estado actual de la empresa, analizar el mercado objetivo y la competencia del mismo. Con base en la información obtenida se realizará la formulación estratégica para las diferentes variables de marketing (precio, promoción, producto y distribución).

1. DESCRIPCIÓN DEL PLAN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Cuellar Cano Ltda. busca incursionar en el mercado Costarricense y Norte americano con sus camisas tipo Guayabera, debido a las pocas ventas nacionales de dicho producto. Actualmente no cuenta con un plan de marketing estratégico que le ayude a utilizar las herramientas adecuadas y estratégicas para penetrar con éxito a dichos mercados.

Este es precisamente el tema que se desarrollará en el presente trabajo y que consiste en diseñar el plan estratégico de marketing para la exportación de las camisas tipo Guayabera a San José de Costa Rica y Miami.

1.2 JUSTIFICACIÓN

En el mundo cambiante de hoy es necesario utilizar diferentes herramientas administrativas para que las empresas logren con éxito todos sus objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo. La realización de este plan estratégico de marketing para Cuellar Cano Ltda. será pieza clave para la exportación de camisas tipo guayabera al mercado costarricense y norteamericano, ya que realizará un análisis completo tanto de las fortalezas y debilidades de la compañía, como de las oportunidades y amenazas del mercado. Así mismo, diseñará estrategias para las diferentes variables de marketing que harán viable la exportación de dichas prendas a los mercados objetivos y proporcionará algunos indicadores de gestión que ayudarán a medir la efectividad del plan.

1.3 ALCANCES Y LIMITACIONES

El proyecto contiene el diseño del plan estratégico de marketing para la exportación de camisas tipo guayabera a San José de Costa Rica y Miami, el cual estará acorde con la estructura organizacional y financiera de Cuellar Cano. Igualmente será acorde con la filosofía de trabajo y lineamientos de la compañía. El plan de marketing contempla la realización de un análisis interno de la empresa, un análisis del entorno, la creación de estrategias para las diferentes variables de marketing y algunos indicadores claves de gestión que ayudarán a medir la efectividad de las estrategias recomendadas. Por cuestiones de presupuesto y disponibilidad no será posible realizar una investigación de mercados en los países objetivos, así que será necesario trabajar con información secundaria.

La implementación de este plan estratégico de marketing no se encuentra contemplado dentro del plan de trabajo. Sin embargo, si se realizará un presupuesto para su implementación.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo General. Diseñar para la empresa Cuellar Cano Ltda. un plan estratégico de marketing para la exportación de las camisas tipo guayabera hacia San José de Costa Rica y Miami.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Hacer un análisis tanto de la compañía (interno) como del entorno (mercado).
- Diseñar estrategias de producto (marca), precio, distribución y promoción para

las camisas tipo guayabera en los mercados de San José de Costa Rica y Miami.

- Establecer indicadores de gestión que permitan medir la efectividad del plan de marketing, cuando éste sea implantado.
- Realizar un presupuesto aproximado para la implementación de dicho plan.

2. MARCO TEÓRICO

Para la realización de nuestro marco teórico recurrimos a las siguientes fuentes de información, de donde extrajimos los conceptos mas relevantes y necesarios para la elaboración de éste trabajo:

- Libro Marketing en el siglo XXI de Rafael Muñiz González www.marketing-xxi.com.
- www.ciberconta.unizar.es/docencia/marketing/ donde encontramos diferentes conceptos de marketing.
- Libro Fundamentos de Mercadotecnia de Philip Kotler.

2.1 DESCRIPCION DEL PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es la herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. En su puesta en marcha quedarán fijadas las diferentes actuaciones que deben realizarse en el área del marketing, para alcanzar los objetivos marcados. Éste no se puede considerar de forma aislada dentro de la compañía, sino totalmente coordinado y congruente con el plan estratégico, siendo necesario realizar las correspondientes adaptaciones con respecto al plan general de la empresa, ya que es la única manera de dar respuesta válida a las necesidades y temas planteados.

En marketing, como en cualquier otra actividad gerencial, toda acción que se ejecuta sin la debida planificación supone al menos un alto riesgo de fracaso o amplio desperdicio de recursos y esfuerzos. Si una acción no planificada tiene éxito, nos deberíamos preguntar qué hubiésemos conseguido de más al operar bajo un plan.

El plan de marketing proporciona una visión clara del objetivo final y de lo que se quiere conseguir en el camino hacia la meta, a la vez, informa con detalle de la situación y posicionamiento en la que nos encontramos, marcándonos las etapas que se han de cubrir para su consecución. Tiene la ventaja añadida de que la recopilación y elaboración de datos necesarios para realizar este plan permite calcular cuánto se va a tardar en cubrir cada etapa, dándonos así una idea clara del tiempo que debemos emplear para ello, qué personal debemos destinar para alcanzar la consecución de los objetivos y de qué recursos económicos debemos disponer.

El plan de marketing es una herramienta que nos permite marcarnos el camino para llegar a un lugar concreto. Difícilmente podremos elaborarlo si no sabemos donde nos encontramos y a donde queremos ir. Este es, por lo tanto, el punto de partida. Se puede hablar de dos tipos de planes de marketing: El Plan para un Nuevo Producto o Servicio y el Plan Anual. El primero hace referencia al producto o servicio a introducir en el mercado y que aún no está en él; o cuando con un producto particular, ya en producción, intentamos hacer un cambio de enfoque o posicionamiento en el mercado. El principal problema que surge con los productos nuevos, es la dificultad de recabar información. El Plan debe cubrir, en estos casos, toda la vida del proyecto, desde el inicio hasta el establecimiento en el mercado.

En cuanto al Plan de Marketing Anual, se aplica a productos ya situados en el mercado. La revisión anual permite descubrir nuevos problemas, oportunidades y amenazas que se pasan por alto en el devenir cotidiano de una empresa.

2.2 FINALIDAD DEL PLAN DE MARKETING

En los siguientes ítems se puede encontrar respuesta al interrogante acerca de

cuál debe ser la finalidad de un Plan de marketing:

- Descripción del entorno de la empresa: Permite conocer el mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda prevista, etc., así como los recursos disponibles para la empresa.
- Control de la Gestión: Prevé los posibles cambios y planifica los desvíos necesarios para superarlos, permitiendo encontrar nuevas vías que lleven a los objetivos deseados. Permite así, ver con claridad la diferencia entre lo planificado y lo que realmente esta sucediendo.
- Alcance de los objetivos: La programación del proyecto es sumamente importante y, por ello, todos los implicados han de comprender cuales son sus responsabilidades y como encajan sus actividades en el conjunto de la estrategia.

Analizar los problemas y las oportunidades futuras: El análisis detallado de lo que se quiere hacer mostrará problemas en los que no se había pensado al principio. Esto permite buscar soluciones previas a la aparición de los problemas. Así mismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo.

2.3 ESTRUCTURA DEL PLAN DE MARKETING

Un plan de Marketing ha de estar bien organizado y estructurado para que sea fácil encontrar lo que se busca y no se omita información relevante.

A continuación, se describirán las partes que conforman un Plan de Marketing:

2.3.1 Análisis de la situación. Suministra un conocimiento del entorno económico en el que se desenvuelve la empresa y la respuesta de los competidores. Permite, en una palabra, analizar objetivamente las circunstancias

que pueden afectar el proyecto.

Este análisis se ha diferenciado en tres partes diferenciadas: las condiciones generales, las condiciones de la competencia y las condiciones de la propia empresa.

Condiciones generales: Son las que afectan a todo el sistema económico o a todo el sector en el que la empresa está inmerso. Pueden ser tecnológicas, económicas, sociales, del entorno, políticas, legales, culturales, etc. También hay que incluir un análisis de la coyuntura económica, que tendrá que ser examinada brevemente. Las principales líneas de política económica a considerar son las referidas al déficit público y control de la inflación, concertación social, presión fiscal y desgravación de inversiones, facilidades crediticias y fomento de las exportaciones.

Condiciones de la competencia: Su importancia deriva del hecho de ser los únicos integrantes del entorno que van a actuar deliberadamente contra los intereses de la empresa. Se presenta con detalle a los principales posibles competidores, sus productos, sus debilidades, puntos fuertes, cuotas de mercado proveedores y estrategias y tácticas actuales y previsibles en el futuro.

Condiciones de la propia empresa: Como para los competidores, describe los productos actuales, experiencia, know – how, relaciones con los proveedores y agentes financieros, para finalmente, agrupar toda esta información en una serie de puntos fuertes y débiles.

2.3.2 Análisis del Mercado Objetivo. Una vez considerado el entorno económico y los factores externos que en el futuro pueden afectar la marcha de la empresa, el paso siguiente consiste en analizar la situación y perspectivas del sector concreto en el que la empresa se ubicará. Esto se consigue definiendo, a su vez, al cliente del producto a colocar en el mercado, donde compra, con qué frecuencia

y por qué, tanto para los consumidores finales, como para aquellos que utilizan el bien como intermedio para producir, a partir de él, otros bienes.

Es importante resaltar los motivos por los que el mercado objetivo seleccionado esta mejor dispuesto a comprar el producto que otros mercados.

Para definir el mercado objetivo, se utilizan criterios demográficos, geográficos, psicológicos, y estilo de vida.

2.3.3 Problemas y Oportunidades. Los planes de marketing frecuentemente señalan como aprovechar las oportunidades, pero en sí, no aportan soluciones convincentes de los problemas, o incluso no los analizan. Un Plan debe resaltar los problemas y determinar la mejor forma de actuar ante ellos, ayudando de esta manera a poner en práctica el Plan.

2.3.4 Objetivos. Entendiendo que objetivos en el Plan de Marketing, son los que se proponen alcanzar con el. Deben ser precisos, es decir, que se debe saber si ello es posible o si no cuantitativamente. Deben tener un plazo de consecución, una fecha para saber si han sido alcanzados. Suele ser necesario, también, establecer varias metas intermedias, acompañadas por sus fechas correspondientes, para saber si se va por buen camino para la consecución de los objetivos principales en el plazo previsto. Además ese plazo ha de ser adecuado. Deben ser factibles, su consecución en el plazo previsto debe ser posible, pues en caso contrario se produce un abandono del proyecto por parte de los implicados, cuya consecuencia es que lo realizado sea menos que lo que en condiciones normales se hubiese conseguido. Deben constituir un reto para las personas que participen en el Plan, si son demasiado fáciles de alcanzar o rutinarios, los sujetos implicados perderán motivación y no se aprovechará bien el Talento Humano disponible.

Por esto, es fundamental dedicar el tiempo necesario para saber qué es

exactamente lo que se quiere lograr, donde se pretende llegar cuando puede conseguirse, planteándolo de una forma a la vez, ambiciosa y razonable. Aquí, se debe también analizar la ventaja diferencial o competitiva que limita competencia directa dentro del sector, asegurando a la empresa, que dispone de ella, un margen de beneficios sobre los competidores a largo plazo si se es capaz de mantener esa ventaja.

2.3.5 Desarrollo de las Estrategias de Marketing. Trata las líneas maestras que hay que seguir para alcanzar los objetivos propuestos, incluyendo el análisis de las relaciones de los agentes contrarios: los competidores.

Una definición que aclara bastante el concepto de estrategia en un entorno empresarial es: "el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo", es decir, el conjunto de acciones que la empresa pone en práctica para asegurar una ventaja competitiva a largo plazo.

Se excluyen las políticas coyunturales como precios de promoción, reducción de precios, cambios en la forma de distribución de los productos. Se trata de algo a más alto nivel: en que mercado hay que estar; si hay que seguir, por ejemplo, una política de liderazgo en costos o, por el contrario, si hay que emprender una política de diferenciación de producto, etc.

2.3.6 Desarrollo de las Tácticas de Marketing. Simple y llanamente, los métodos empleados para llevar a cabo las estrategias. Muestran el modo de ejecutar la estrategia definida en el punto anterior. Son descritas mediante el manejo de las variables de marketing, es decir, producto, precio, promoción y plaza.

2.3.7 Ejecución y Control. Hay que analizar todas las cifras relevantes del

proyecto a través del tiempo, con objeto de facilitar la puesta en marcha, ejecución y control del proyecto. Es necesario crear indicadores que ayuden a medir la efectividad de las estrategias.

3. ANALISIS INTERNO DE LA EMPRESA

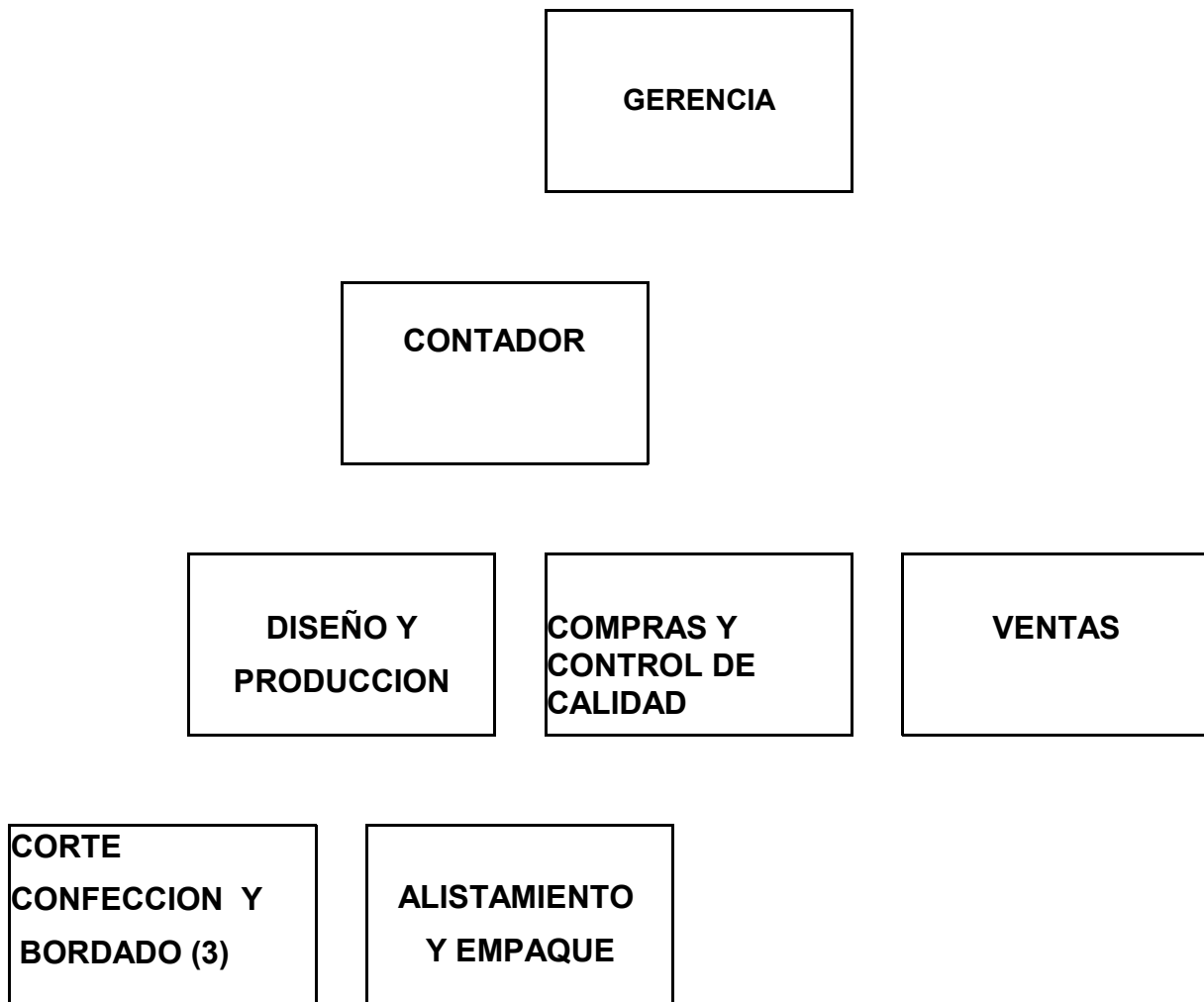
3.1 PRESENTACIÓN DE LA COMPAÑÍA

Cuellar Cano Ltda., es una empresa familiar, ubicada en Neiva, capital del departamento del Huila, su actividad de producción y comercialización inicia desde 1999. En los primeros años se dedicó al diseño y confección de vestidos de primera comunión y pajecitos solamente para niñas con diseños exclusivos, además a la elaboración de trajes típicos del Sanjuanero, siendo siempre su fuerte el bordado a mano en los trajes.

Desde hace dos años aproximadamente y aprovechando su experiencia en bordados a mano, la elaboración y comercialización de camisas tipo guayabera nace en Cuellar Cano como una alternativa en el vestir de un público que busca en sus prendas elegancia, sencillez, comodidad, frescura y ante todo adaptación a cualquier evento informal o formal, pero sin dejar a un lado la exclusividad de las prendas tropicales usadas en climas cálidos. Actualmente la comercialización se hace a nivel local en Neiva, Ibagué y algunas ciudades de Cundinamarca. Su producción anual es aproximadamente de 300 camisas tipo Guayabera, es decir, una fabricación promedio de 25 guayaberas al mes bordadas totalmente a mano. Actualmente sólo cuentan con tres personas de manera indirecta que realizan la labor de corte, confección y bordado las cuales podrían fabricar hasta 200 unidades al mes.

Con una visión a futuro pretende aprovechar la aceptación en el mercado de estas prendas tropicales, que a pesar de tener un origen cubano ha sido ampliamente reconocidas en otros mercados latinos como República Dominicana, Panamá, Costa Rica, Nicaragua, México, Venezuela y países europeos, para incursionar en nuevos mercados fuera de Colombia y de esta manera mostrar sus productos y ampliar su mercado.

3.1.1 Estructura de la empresa.



Cuellar Cano Ltda. cuenta con seis personas vinculadas directamente con la compañía en las áreas de gerencia, diseño, producción, compras y calidad, ventas y alistamiento. El personal que trabaja de manera indirecta es el de corte, confección y bordado (tres personas) y una persona que lleva la contabilidad de la compañía. Actualmente no cuenta con un organigrama definido y estructurado.

3.1.2 Misión. Cuellar Cano Ltda. viste al hombre y niño de hoy de una manera cómoda, fresca y elegante, transmitiendo sencillez a través de exclusivas prendas de vestir a quien quiera sentirse libre y natural, imponiendo siempre una moda que permita mostrar las bondades del arte plasmado en camisas.

3.1.3 Visión. Al 2010 Cuellar Cano Ltda. quiere ser una empresa con reconocimiento de marca comercial en San José de Costa Rica y Miami, que pueda ser comparada con diseños tan conocidos como los cubanos, dejando en alto la calidad de los productos colombianos.

3.1.4 Descripción del producto. La Camisa Tipo GUAYABERA es una prenda de vestir original de Cuba, su nombre viene de guayaba o guayabana, fruta muy abundante en los contornos de la provincia espinosa en este país. En sus inicios formó parte de la indumentaria del campesinado cubano, y por ello recibió el rechazo de las clases ricas, quienes con el pasar del tiempo la asimilaron al imponerse por su elegancia. La Guayabera hoy convertida en una refinada prenda ha venido evolucionando durante doscientos años. Es una camisa ligera y elegante, típica de los países que conforman el área del Caribe, se usa por fuera del pantalón y generalmente tiene bordados, se usa como prenda de vestir formal

e informal, puede ser de mangas cortas o largas, lleva bolsillos generalmente en la parte inferior frontal, elaborada en telas que aportan frescura al cuerpo como en algodón y lino. La guayabera tradicional es blanca pero también se pueden encontrar en variedad de colores como beige, azul claro, amarillo, gris pálido y hasta colores no tan suaves: azul marino, marrón o rojo. Actualmente esta prenda de vestir es preferida por afamados diseñadores, quienes le aportan cambios continuamente con creaciones.

Las guayaberas que Cuellar Cano Ltda. diseña están elaboradas en variedades de lino y telas hindú, en presentaciones de manga larga, corta y tres cuartos, con finos bordados totalmente a mano, destinados a un público masculino tanto para adultos como para niños.

Existen dos tipos de lino con los cuales se fabrican las guayaberas de Cuellar Cano Ltda.:

- Lino: 50% algodón y 50% Poliéster
- Lino: 100% Algodón

Las telas son importadas y son compradas en Barranquilla a los árabes.

La técnica del Bordado es a mano, utilizando técnicas como deshilados, canicas, sombreado, rellenos, alforzas, arabescos, punto cruz y bordados en cinta.

Las tallas en las que actualmente se fabrican las guayaberas son: S, M, L, XL, SS (junior). Para países como Alemania y Estados Unidos las camisas se deben despachar con tallaje de XL, pero con 4 cm. más largas de la talla.

Los códigos arancelarios con los cuales se pueden comercializar en el exterior estas prendas son los siguientes:

- Camisas para hombre en algodón: 62.05.20.00.00
- Camisas para hombre en poliéster u otros materiales: 62.05.90.00.00

Para la exportación de las prendas es necesario empacar cada camisa en una bolsa plástica de manera individual, para posteriormente embalarlas en cajas de cartón con 150 unidades cada una. Cada caja debe ser forrada con plástico, amarrada con zuncho e identificada con la información de la empresa y los datos del destinatario. El peso aproximado de cada caja es de 30 kilos.

De acuerdo a información suministrada por la gerencia de la compañía Studio Infantil, empresa bumanguesa dedicada hace ocho años a la exportación de ropa infantil, cabe resaltar que los costos de producción se encuentran relacionados con el tiempo de ejecución de las prendas. En promedio el tiempo de producción de una prenda está en 15 minutos, el cual tiene un costo promedio de \$350 pesos el minuto. A este valor se le debe incluir los costos de bordados, telas y botones, entre otros.

4. ANALISIS DEL ENTORNO

4.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO

A NIVEL NACIONAL: El uso de la guayabera se ha establecido básicamente en ciudades de clima cálido, como ciudades de la Costa tanto Atlántica como Pacífica, en ciudades de los llanos, Cali, ciudades intermedias como Ibagué, Neiva, Girardot, Barrancabermeja, entre otras; básicamente porque los clientes encuentran en estas prendas la frescura que se requiere y la elegancia que se busca porque su uso esta destinado a eventos sociales ya sean políticos, familiares, etc.

Aunque existe la ya conocida línea de guayaberas de la diseñadora Francesca Miranda con sus puntos de venta ubicados en ciudades de la costa como Barranquilla, Cartagena, Montería y el de Miami y sus clientes van desde el Presidente de La República, pasando por ministros hasta personas que desean y pueden adquirir una de sus afamadas guayaberas, también existe los fabricantes pequeños de casa que son los que cubren aquellos otros clientes que desean el producto pero por factores económicos o de facilidad en la obtención de la prenda no la pueden adquirir.

FUERA DEL PAIS: Existen fabricantes de guayaberas en el continente americano ubicados básicamente en dos países, Cuba de donde es originaria esta prenda de vestir desde los años cuarenta, además considerada prenda nacional de ese país, ellos además de ser autoconsumidores tienen un mercado exterior bastante importante. Su principal destino son las cadenas hoteleras. La guayabera es uno de los principales productos en ventas nacionales, venden entre 4.000 y 5.000 prendas mensuales, pero es un artículo que va directamente a los turistas; en ventas internas no es un potencial muy fuerte.

La empresa de Confecciones Encanto que trabaja con el ministerio de Industria de Cuba es la más representativa y maneja exportaciones a Francia, África e Italia, donde la guayabera tradicional tiene mucha demanda. Curiosamente, allí son los jóvenes quienes más la consumen.

Otro país fabricante-productor de guayaberas es México y su mercado va dirigido principalmente a países como Nicaragua, Estados Unidos, Costa Rica y Panamá. Las marcas más conocidas son Ravgo y Guayaberas Yack.

Es importante resaltar que en Panamá, país fronterizo con Costa Rica, se distribuyen Guayaberas Colombianas marca Concept en las tiendas departamentales Conway y Steven's, las cuales se encuentran ubicadas en los principales malles del país a US\$115 cada una. Éstas son elaboradas en linos de colores suaves sólo para hombres. Adicionalmente, en el mall más importante de Panamá Multiplaza, existe la tienda de Guayaberas del diseñador Alberto Po, en donde se encuentra gran variedad de estilos, tanto para niños y hombres, como para mujeres.

4.2 ANALISIS DEL ENTORNO DE COSTA RICA

Gracias a la información recolectada por la compañía y a conversaciones sostenidas con personas residentes en este país, la selección del mercado de Costa Rica entre los demás países Centroamericanos, se debe principalmente por ser un país tropical con altas tasas de turismo y gran aceptación de dicha prenda.

4.2.1 Panorama económico y político.

4.2.1.1 Geografía. Costa Rica limita al norte con Nicaragua y al sur con Panamá,

su este y oeste están rodeados por el mar Atlántico y Pacífico respectivamente. Una cadena volcánica bordea Centro América desde Nicaragua hasta Panamá, bifurcándose en Costa Rica. En el centro de estos brazos montañosos se encuentra un altiplano, con planicies playeras en cada costado. Más de la mitad de la población vive en este altiplano, que tiene fértiles suelos volcánicos. La costa caribe tiene 212 k.m. de extensión y está caracterizada por manglares, playas arenosas y pantanos. La costa pacífica es más rocosa, y gracias a un número generoso de penínsulas y golfos, cuenta con 1.016 Km. de largo.

Este país es de clima tropical, sólo tiene dos estaciones: invierno y verano. El verano se da generalmente entre Diciembre y abril e invierno el resto del año. La costa caribe tiende a ser lluviosa durante todo el año. La temperatura varía poco entre estación y estación; lo que determina la temperatura es la altitud. San José, la capital a 1.150 m. tiene un clima que la hace la ciudad de la eterna primavera: la temperatura más baja es de 15° centígrados y la más alta de 26°. Las costas son mucho más calientes, en el caribe se tiene un promedio de 21° en la noche y 30° durante el día y en el pacífico es unos grados más alta la temperatura.

Costa Rica sobresale más por su belleza natural y su gente amable que por su cultura. La presencia europea borró casi todos los rasgos de culturas indígenas.

4.2.1.2 Población. Costa Rica cuenta con 4.088.773 habitantes y una tasa de crecimiento poblacional de 2,1%, según cálculos realizados para el año 2002. Este total se encuentra distribuido equitativamente según el género, es decir, hay la misma cantidad de hombres que de mujeres aproximadamente.

El 59% de la población se encuentra ubicada en las zonas urbanas del país, mientras que el 41% restante se encuentra en las zonas rurales. A continuación se especifica la distribución de la población en las diferentes ciudades del país:

Cuadro 1. Participación de la población en las principales ciudades

Ciudad	Participación
San José	35%
Alajuela	19%
Cartago	11%
Heredia	9%
Guanacaste	7%
Puntarenas	9%
Limón	9%

Fuente: INEC. Según Censo 2000

La mayoría de la población se encuentra establecida en la capital, San José, la cual se ha convertido en una ciudad muy importante por ser un seguro destino para la inversión extranjera.

La población se distribuye según los rangos de edad, de la siguiente manera:

Cuadro 2. Distribución de la población según rangos de edades

<i>Rango de edad</i>	%
TOTAL PAÍS	100,0%
Menos de 12 años	24,1%
De 12 a 24 años	26,4%
De 25 a 59 años	40,8%
De 60 años o más	8,5%
Ignorado	0,1%
HOMBRES	49,5%
Menos de 12 años	12,4%
De 12 a 24 años	13,6%
De 25 a 59 años	19,5%
De 60 años o más	3,9%

Ignorado	0,1%
MUJERES	50,5%
Menos de 12 años	11,7%
De 12 a 24 años	12,8%
De 25 a 59 años	21,4%
De 60 años o más	4,6%
Ignorado	0,0%

FUENTE: INEC (Datos a Julio 2001)

En general, las condiciones de vida para los habitantes son buenas, ya que el 96% de estos tienen acceso a agua potable, la esperanza de vida llega hasta los 77,7 años y el salario mínimo mensual es de US\$ 211.

4.2.1.3 Idioma y Religión. Con relación al idioma, el español es la lengua oficial, aunque se habla inglés en las áreas turísticas. Muchos habitantes del Caribe hablan un dialecto animado del inglés, conocido como creole. Los idiomas indígenas se hablan en las áreas aisladas, sobre todo el Bribri, que se estima es usado por cerca de 10.000 personas.

Se estima que un 90% de la población es católica romana. En la práctica, los católicos costarricenses asisten a la iglesia en las fiestas religiosas, los entierros y los matrimonios. La población negra ubicada en la costa del Caribe tiende a ser protestante, y hay una variedad de otras creencias en San José, incluyendo una pequeña comunidad judía.

4.2.2 Información económica . La economía de Costa Rica es la 11 mas grande en América Latina después de la de Brasil, México, Argentina, Colombia, Chile, Perú, Venezuela, Republica Dominicana, Guatemala y Ecuador. La economía estable de Costa Rica radica básicamente en el turismo, la agricultura y la

exportación de electricidad. La pobreza ha sido reducida sustancialmente en los últimos 15 años, y una fuerte seguridad social ha sido puesta en camino.

Su moneda oficial es el colón costarricense, donde un dólar equivale a 519.45 colones (Octubre de 2006) .

Según las estimaciones oficiales en 2003 el producto interno bruto (PIB) real creció 5,6% (4,4% si se excluye el sector de alta tecnología). Este incremento representa más del doble del previsto al inicio del año. Ello refleja principalmente el fuerte aumento de las exportaciones, la reactivación en el sector agrícola, la expansión de las actividades en construcción, transporte, telecomunicaciones y energía, así como el repunte del turismo internacional. El dinamismo de las exportaciones se sustentó en gran medida en las ventas de las zonas francas, en especial de microprocesadores, y las exportaciones de productos agrícolas, mientras que los sectores que producen para satisfacer la demanda interna mostraron tasas de crecimiento más bajas.

El crónico desequilibrio de las finanzas públicas es uno de los factores que incide en tasas de interés relativamente altas que incentivan, por una parte, el ingreso de capital especulativo, y por otra eleva el costo de las operaciones de mercado abierto, restando efectividad a la política monetaria.

El Banco Central continuó aplicando una política monetaria prudente orientada principalmente a preservar los resultados obtenidos en los años anteriores en materia de estabilidad macroeconómica.

La conducción prudente de la política fiscal y monetaria propició un crecimiento moderado del crédito y de la liquidez, una tendencia a la baja de las tasas de interés, un aumento de la inflación en línea con lo previsto y una leve depreciación real de la moneda frente al dólar, si bien mayor frente al conjunto de sus socios

comerciales.

En noviembre el índice de precios al consumidor registró un aumento de 9,3% respecto al mismo mes del año anterior, nivel cercano a la meta establecida en el programa monetario (10%). En este comportamiento debe considerarse la incidencia de la política monetaria y el financiamiento externo en forma parcial del déficit fiscal, así como los bajos precios de ciertas importaciones, en especial de bienes de capital. Estos factores contrarrestaron en cierta medida las presiones inflacionarias generadas por el aumento, sobre todo a inicios del año, de los precios de los hidrocarburos, los ajustes en las tarifas de los servicios públicos, el incremento en la pauta de devaluación y el elevado déficit fiscal.

4.2.3 Comercio exterior en Costa Rica.

4.2.3.1 Turismo. De acuerdo a la información económica de Costa Rica, el turismo juega un papel importante en la economía de este país, lo cual lo hace muy atractivo. Para Cuellar Cano Ltda. es mas fácil penetrar en un mercado con dicha característica, ya que además de tener un mayor poder adquisitivo (los turistas) las guayaberas pueden ser tenidas en cuenta a la hora de escoger un souvenir o simplemente para adquirir por ser una prenda cómoda para el viaje.

En el año 2004 al igual que en el año 2003 el mayor número de turistas proviene de Norteamérica, principalmente de Estados Unidos (53.4%). Los europeos también visitan a Costa Rica frecuentemente, ya que registran una participación del 18% del total de turistas que anualmente viajan a éste país. El otro gran número de turistas proviene de Suramérica (8%) y de Centroamérica (7.8%). Adjunto tablas con la relación detallada de las llegadas de turistas a Costa Rica durante el año 2003 y 2004 (Ver anexo A).

4.2.3.2 Acuerdos comerciales: Costa Rica, hace parte de Organizaciones comerciales y económicas con varios países. Algunas de estas, son las siguientes:

1. Miembro de la Organización Mundial del Comercio
2. Miembro del Mercado Común Centroamericano – MCCA
3. Acuerdos Comerciales con:
 - Centroamérica
 - Chile
 - México
 - Panamá
 - República Dominicana
 - Canadá
 - Trinidad y Tobago (en proceso de ratificación)
4. Negociaciones comerciales en proceso:
 - ALCA
 - Panamá
 - Estados Unidos
5. Tratados Bilaterales de inversión vigentes:
 - Alemania
 - Argentina
 - Canadá
 - Chile
 - China (Taiwan)
 - España
 - Francia
 - Gran Bretaña
 - Holanda
 - Paraguay
 - República Checa

- Suiza
- Venezuela

4.2.3.3 Exportaciones e importaciones. El mayor número de exportaciones corresponde a partes y accesorios de máquinas automáticas para el procesamiento de datos, la cual equivale al 14.3% de las exportaciones totales de Costa Rica. En segundo lugar se encuentra el banano o plátano fresco o seco con una participación de 8.6%. Lo correspondiente al tema de confecciones sólo exporta pantalones para hombre o niño en algodón, bragas de algodón de punto, calzoncillos - slips de algodón y pantalones para mujer o niña, lo cual tiene una participación del 5.4%. La exportación de productos no tradicionales es el 88.9% de las exportaciones totales del país.

Con respecto a las importaciones es importante resaltar que la partida arancelaria con mayor registro es la correspondiente a circuitos integrados monolíticos digitales con el 10% de participación. En relación a las confecciones sólo aparece registradas importaciones de pantalones para hombre o niño de algodón, pantalones de demás materiales textiles y bragas de algodón de punto con el 2.2% de participación. Dentro de las importaciones realizadas a países de Centroamérica aparece la partida arancelaria de camisas para hombre o niño de algodón con una participación del 1%. El principal país de Centroamérica del cual se importa es Guatemala (44.6%), seguido de El Salvador (25.9%).

Adjunto tablas con información detallada al respecto (Ver anexo B).

4.2.3.4 Regulaciones de comercio exterior En Costa Rica.

- **Regulaciones**

La mayoría de los productos no requieren licencias de importación; sin embargo, las medicinas, los cosméticos, productos químicos, alimentos procesados y

bebidas requieren un permiso de importación del Ministerio de Salud. Las armas y las municiones requieren una licencia del Ministerio de Seguridad. Los únicos productos de prohibida importación son el combustible, el alcohol y las llantas sin neumático. En el caso de los etílicos sin desnaturalizar se requiere de una autorización de precursores del Ministerio de Salud y además, el Ministerio de economía realiza un control de la importación.

Los productos importados, en algunos casos, deben cumplir con algunos requisitos para ingresar al mercado costarricense, los más comunes son:

- Exigencias fitosanitarias y zoonosanitarias, reguladas por el Ministerio de Agricultura y Ganadería, principalmente en productos como cebolla, papa, carne y ganado en pie.
- Exigencias del Ministerio de Salud Pública, que determina que se deban registrar todos aquellos productos o sustancias que puedan afectar la salud humana, para su correspondiente aprobación.
- Normas de etiquetado dictadas por la Oficina Nacional de Normas y Unidades de Medida (ONNUM). Aunque las etiquetas que se colocan a diferentes productos preempacados no requiere actualmente de autorización previa, esta institución realiza verificaciones de mercado para comprobar, mediante muestreos, si se cumple con la normativa vigente.
- Normas de calidad, que también son dictadas por la ONNUM, y acerca de las cuales se efectúan también muestreos estadísticos periódicos.
- Pago de impuestos específicos (Impuesto Selectivo de Consumo), que varía con el tipo de producto.

La ley de aduanas de Costa Rica (Ley No. 7557) fue modificada mediante la ley No. 8373. Estas modificaciones a la ley entran en vigencia a partir del 5 de marzo de 2004.

Lo más importante de esta modificación, es que mediante el artículo 86, toda mercancía exportada a Costa Rica deberá acompañarse de su correspondiente copia de la declaración oficial aduanera de Colombia (o el país exportador), en nuestro caso el DEX, que incluya el valor real de la mercancía, el número y monto de la factura, el número del contenedor, el peso bruto y neto, y el nombre del importador.

- **Tarifas**

Los impuestos a la importación en Costa Rica son:

- La tarifa de Derecho Arancelario a la Importación (DAI) sobre valor aduanero (CIF).
- Impuesto selectivo al Consumo (entre el 5 y 75%) aplicable sobre el valor aduanero más el DAI.
- Armas y municiones (75%).
- Joyería, fuegos artificiales y whiskey (50%), Vino y cerveza (40%).
- Impuesto de Ley 6946 aplicable sobre CIF (1%), excepto medicamentos de uso humano y materias primas para la industria.
- Impuesto de Ventas sobre valor CIF (13%).

4.2.3.5 Logística y transporte.

Condiciones generales de acceso desde Colombia

Después de Panamá, Costa Rica es el país centroamericano con mejores servicios para el transporte de exportaciones colombianas. Existen servicios marítimos y aéreos directos que facilitan el acceso físico de los productos, en condiciones adecuadas.

Una característica importante es la posibilidad de ubicar, especialmente en San José, mercancías inferiores a la capacidad de un contenedor, a través de servicios de consolidadores.

Transporte aéreo

El medio de transporte aéreo es el más recomendado para este tipo de exportaciones (Camisas Tipo Guayabera). ya que por lo general los despachos no equivalen a un contenedor de 20 pies, para que se justifique el envío por vía marítima. En el momento que el volumen de despacho complete un contenedor de 20 pies se recomienda analizar la viabilidad de despacho marítimo.

Costa Rica posee tres aeropuertos internacionales el San Juan de Santamaría, Daniel Oduber y Puerto Limón. El aeropuerto capitalino San Juan de Santamaría situado en Alajuela, a 17 Km de San José concentra parte sustancial de la carga aérea internacional, en particular la procedente de nuestro país. Está dotado de facilidades para el manejo y almacenamiento de carga general, perecedera y v a l o r e s .

Del aeropuerto Tobías Bolaños ubicado en la zona turística de la provincia de Guanacaste al oeste de San José. Se puede decir que cuenta con capacidad para el manejo de carga general y perecedera. Además existen líneas aéreas privadas que ofrecen servicio en avionetas con capacidad para cinco pasajeros a cualquier parte del país que tenga pista de aterrizaje.

Servicios Y Tarifas

La oferta de servicios directos desde Colombia a Costa Rica es reducida pues solo se cuenta con dos alternativas. De acuerdo con la demanda de carga que se presenta en esta ruta, es frecuente encontrar la organización de vuelos chárter, por parte de aerolíneas o de agencias de carga. Como opción, especialmente para carga voluminosa, se estructuran por parte de aerolíneas y agentes redespachos por carretera desde Panamá.

En cuanto a tarifas, si bien existen unos topes máximos recomendados por IATA, la competencia internacional, propicia unos niveles disímiles, de acuerdo con las estrategias comerciales de las aerolíneas, productos, volúmenes, fidelidad del cliente etc. Es así como hoy en día para un mismo producto y un mismo destino se pueden encontrar tarifas diferentes.

Cuadro 3. Tarifas de Referencia

Origen	Destino	Tipo De Carga	Tarifa Us\$ (+De 500 Kg)
Bogota	San José	General	0.65 Y 1.62
Bogota	San José	Perecedera	0.77 Y 1.62

Fuente: Aeropuertos: TACT Rules Servicios: Subdirección Logística de Exportación Proexport - Colombia. La información incluida en este perfil es de carácter indicativo, ha sido obtenida directamente de los diferentes prestatarios de servicios y deberá confirmarse al programar un embarque específico. Actualizado en julio de 2003.

Adicional a la tarifa básica, se han establecido recargos: uno de ellos es el denominado FS (fuel surcharge) o de combustible el cual varía de acuerdo al precio del petróleo en el mercado internacional, en el caso de Colombia, su monto se deriva de una formula establecida por la autoridad aeronáutica.

De otra parte, está el recargo por seguridad, el cual también debe ser registrado ante la autoridad aeronáutica.

Transporte Marítimo

Costa Rica posee infraestructura portuaria compuesta por seis puertos, en ambas costas. Se destacan, en la Atlántica, Puerto Limón y en la Pacífica, Puerto Caldera como puertos principales. A continuación se destacan aspectos generales de los puertos antes mencionados:

Puerto Limón

Localizado sobre la Costa Atlántica a una distancia de 160 Km por carretera y 167 Km por ferrocarril de San José, la capital del país, es el puerto con mayor número de recaladas. Allí, las líneas provenientes de Europa arriban para recoger las exportaciones de café.

Sus instalaciones cuentan con cinco atracaderos, con longitudes que oscilan entre 210 y 275 metros, con profundidades de 9 y 10 metros, destinados estos para buques porta contenedores, Ro – Ro, convencionales. Así mismo contiguo se encuentra el puerto de Moín, que cuenta con cuatro atracaderos más para el manejo de banano, graneles secos, contenedores, petróleo y buques de mayor calado.

La longitud total de atracaderos del Complejo Portuario Limón-Moín, es de 2,005 metros. Las áreas de almacenaje cuentan con un total de patios disponibles de

126,800 metros cuadrados para el apilado de contenedores en el complejo portuario Limón - Moín. El área de almacenamiento techada es de 10,000 metros cuadrados y el área de patios para almacenaje de carga general es de 17,000 metros cuadrados.

La mayoría de los contenedores con destino a Costa Rica, se manejan vía directa a patios fuera del recinto portuario en instalaciones privadas. En el puerto, únicamente permanecen los contenedores de transbordo para ser reembarcados. El área disponible de patios privados para apilar contenedores en la periferia del Complejo Portuario, es de 1,800,000 metros cuadrados. Este puerto moviliza alrededor de siete millones de toneladas al año lo que lo constituye en el principal puerto del país.

Puerto Caldera

Situado en el Golfo de Nicoya en la Provincia de Puntarenas al Sudoeste del país, distando 100 kilómetros de la capital San José por carretera. Esta conectado a la red ferroviaria por un ramal que se enlaza con el Ferrocarril Eléctrico al Pacífico. Es considerado, la puerta de entrada de Costa Rica sobre el Océano Pacífico, siendo el principal puerto para el comercio internacional en dicha costa. Este puerto se ha especializado en el manejo de carga general, refrigerada, graneles, líquidos y carga rodante (RO-RO). Puerto Caldera cuenta con un muelle marginal de 490 metros dividido en tres atracaderos, cuyas profundidades van desde los 7.50 a 10 mts. Sus áreas de almacenaje están compuestas por cuatro patios con una extensión de 75.400 metros cuadrados para el manejo de todo tipo de carga.

SERVICIOS Y TARIFAS

En servicios existen diferentes opciones para los exportadores colombianos a cualquiera de los puertos anteriormente mencionados. Sin embargo el mayor número de oferta se genera desde los puertos del Atlántico colombiano. En

cuanto a fletes la competencia internacional ha generado una desregulación, es así como hoy en día para un mismo producto y un mismo destino se pueden encontrar niveles muy diferentes.

Cuadro 4. Tarifas de Referencia

Origen	Destino	Tipo de Carga	Flete (20) US\$	Flete (40) US\$
Buenaventura	Pto. Limón	General	1000 Y 1200	1200 Y 1400
Cartagena	Pto. Limón	General	700 Y 900	900 Y 1200

San José de Costa Rica, concentra casi la totalidad de los servicios consolidados, por ser utilizado como punto de distribución hacia las demás ciudades del interior centroamericano. Desde Cartagena y Buenaventura, nueve servicios son los que actualmente se ofrecen para este destino, vía Miami, Puerto Limón, Puerto Caldera y Puerto Cortés.

En cuanto a los fletes para carga consolidada con conexión en puertos de Centroamérica estos se encuentran en el siguiente rango; US\$80 y US\$110 por Tonelada o Metro Cúbico. Si se elige Miami, el flete se incrementa sustancialmente, puede llegar hasta US\$170 M3.

4.2.5 Distribución. La distribución puede hacerla cualquier persona residente en el territorio nacional sin distingo de nacionalidad.

Los Centros Comerciales, las Tiendas de Departamento y los Supermercados desempeñan un papel muy importante en la distribución de los bienes y servicios. Los Centros Comerciales más importantes y visitados son el Mall San Pedro y Multiplaza. El primero atrae el 32% de los consumidores valorados en el estudio realizado por la empresa Urban & Associates (para la empresa La Nación), de los

cuales el 21% son visitas no frecuentes. Los otros dos centros comerciales reciben el 29,4% (19% no frecuente) y 21% (14% no frecuente y 7% frecuente), respectivamente. También se destacan el Centro Comercial de Desamparados y Metrocentro.

Las tiendas de departamento con mayor cantidad de visitantes son la Universal, el Hipermás, Cemaco, Carrión, el Amigo Invisible, Ekono, entre otros. Más del 20% del mercado total de consumidores ha visitado a cada una de estas tiendas de departamentos.

Los supermercados más visitados son Palí, Más x Menos, Megasuper y price Smart. Además existe una cantidad importante de minisupermercados y pulperías o abastecedores.

Ropería y Boutique Onix ubicado en el centro comercial Las Arcadas, Compañía Textil Centroamericana e Industrias MGC, son algunas de las tiendas especializadas en la comercialización de ropa masculina.

4.3 ANALISIS DEL ENTORNO EN MIAMI

Gracias a la información recolectada por la compañía y a conversaciones sostenidas con personas residentes en este país, la selección del mercado de Miami entre las demás ciudades norteamericanas, se debe principalmente por ser una zona tropical con altas tasas de turismo y gran aceptación de dicha prenda.

4.3.1 Descripción del estado de la florida. El estado de La Florida, el cuarto estado más grande de EE.UU., está constituido por una gran península que se extiende por el extremo sureste de EE.UU. Tiene una superficie de 170.313 Km², limita al norte con Alabama y Georgia, al este con el océano Atlántico, al sur con el estrecho de La Florida y al oeste con el golfo de México y Alabama.

En el año 2001, la población del estado de La Florida era de 16.396.515 habitantes, el 5,7% de la población de EE.UU. Un 28,7% de la población tiene menos de 18 años, y el 17,6% tiene más de 65 años.

Prácticamente la población está dividida mitad y mitad entre hombres y mujeres (el 51,2% son mujeres). La mayoría de la población es de raza blanca (78%), el 14,6% son negros o Afro-americanos, el 1,7% son asiáticos y los representantes de otras razas constituyen el 5,5%. Las personas de origen latino o hispanico son el 16,8% de la población de La Florida.

Las ciudades más grandes de La Florida son: Jacksonville, Miami, Tampa, Saint Petersburg, Hialeah y Orlando.

Miami es un puerto marítimo y una de las ciudades más importantes del estado, tiene un clima subtropical, numerosos hoteles, playas y abundantes instalaciones para deportes y ocio. Sus conexiones con América Latina tienen una importancia vital, y su función como puerta de entrada se refuerza por el hecho que su aeropuerto es el primero del mundo en tráfico aéreo. Sin embargo, el turismo sigue siendo la principal actividad económica de la ciudad, una de las zonas turísticas más famosas a nivel mundial. Otras actividades económicas son la transformación de cítricos y verduras que se cultivan en la zona, la construcción, pesca, transformación y transporte de equipamientos eléctricos, la fabricación de productos biomédicos, confección de ropa y materiales de imprenta. La ciudad es un importante centro financiero y comercial.

4.3.1.1 Geografía y clima. Las dolinas – formas propias de relieve calizo que consisten en cavidades circulares -, son características del paisaje de La Florida. El estado posee una serie de colinas que se extienden hacia el sur de la península, ciénagas y pantanos en las regiones llanas, y el pantano del Gran Ciprés y la región de los Everglades al sur del estado. Islas, arrecifes de coral y cordones litorales arenosos ocupan prácticamente toda la costa atlántica. La parte meridional del estado está formado por un conjunto de pequeñas islas de coral y piedra caliza: los cayos de la Florida, que se extienden hasta las Dry Tortugas, pasando por los cayos Marquesas.

Florida posee varios cientos de lagos de considerable tamaño, uno de los cuales, el Okeechobee, al Sur, es el tercer lago de agua dulce más grande del país.

En casi toda la Florida el clima es subtropical húmedo, con largos y calurosos veranos, y breves y cálidos inviernos. Algunas zonas del estado corren el riesgo de sufrir los efectos de los huracanes que atraviesan el océano Atlántico en verano y otoño.

4.3.2 Información económica. La Florida es el quinto estado de EE.UU. con mayor PIB, después de California, New York, Texas e Illinois. En 1999, el PIB del estado de La Florida fue de US\$442.895 millones (con un crecimiento de 4,6% con respecto al año anterior), equivalente al 4,8% del PIB total de EE.UU. El ingreso per-cápita de la Florida en el año 1999 fue de US\$27.815 anuales (US\$ de 1996), esto es, US\$4.577 menos que el nacional (US\$32.392).

La industria turística es la más grande del estado (la industria de servicios, entre la que se encuentra el turismo, aportó a la Florida en 1999 US\$108.007 millones, el 24% del PIB del estado). No es fácil medir todos los negocios que son influenciados de alguna forma por la industria del turismo en la Florida: Desde restaurantes hasta la industria de la construcción.

En parte, el éxito de la Florida como destino turístico se ha debido a su clima (en verano se alcanzan más de 35°C) y geografía. Pero además la Florida tiene un carácter diverso que incluye mucho más que playas y palmeras. Para empezar, tiene sitios históricos, bosques, colecciones de finas obras de arte, deportes Profesionales y atracciones, que van desde los grandes parques temáticos hasta zoológicos y museos.

4.3.4 Comercio exterior. El estado de la Florida realizó exportaciones por US\$34.529 millones en el Año 2001, por lo que se obtuvo un crecimiento de 0,53% con relación a 1999 (pasaron de US\$ 34.155 millones en 1999 a US\$ 34.529 millones en 2001). Los principales destinos de las exportaciones de la Florida en el año 2001 fueron Brasil (19,43%), Venezuela (8,72%) y República Dominicana (7,4%).

o

os

las

es

	País de Destino	1999 (US\$ Miles)	2000 (US\$ Miles)	2001 (US\$ Miles)	Variación 1999/2001 (%)
1	Brasil	5.839,9	6.951,1	6.708,5	6,79%
2	Venezuela	2.605,7	2.673,8	3.009,7	7,65%
3	República Dominicana	2.248,2	2.489,3	2.555,2	6,48%
4	Colombia	1.813,9	1.780,6	1.819,9	0,17%
5	Costa Rica	1.503,9	1.652,6	1.578,5	2,36%
6	Honduras	1.463,0	1.652,0	1.544,9	2,63%
7	Argentina	1.996,2	1.948,0	1.456,6	-13,68%
8	Reino Unido	768,6	978,9	1.256,4	27,91%
9	Chile	1.036,7	1.198,4	1.185,1	6,64%
10	El Salvador	927,8	1.049,6	969,0	2,08%
	Otros	13.952,0	13.476,6	12.446,1	-5,49%
	Total	34.155,9	35.850,9	34.529,9	0,53%

Cuadr
5.
Princi
pales
destin
de

export
acion
vía
florida

Fuente: Departamento de Comercio de EE.UU.

Como se observa en la tabla anterior, los países de Latinoamérica juegan un papel importante como destino de las exportaciones del estado de La Florida, aunque es un país europeo – Reino Unido – el mercado que más ha crecido entre 1999 y 2001 (el valor de las exportaciones hacia ese país durante el período creció 27,9%). Durante el mismo periodo, Brasil, Venezuela y República Dominicana se han mantenido como principales destinos de las exportaciones de La Florida, aunque la participación de Brasil a crecido levemente (pasó de tener una participación en el año 2000 de 19,39% a 19,43% en 2001). Se debe tener en cuenta que de los cinco países de América del sur que se encuentran entre los diez destinos más importantes de las exportaciones de La Florida, solo las exportaciones hacia Argentina han presentado un comportamiento negativo. Gracias al tratado de ATPDEA este tipo producto se encuentra exento de aranceles, siempre y cuando sea presentado el certificado de origen colombiano.

5. ANÁLISIS DOFA

Con base en la información recolectada de empresas de confecciones que actualmente exportan, datos suministrados por funcionarios de Proexport y de la compañía, charlas con personas residentes en los mercados objetivos e información secundaria recolectada de Internet, pudimos realizar el siguiente mapa de competitividad de la empresa, el cual nos permitirá mas adelante realizar una formulación estratégica.

Las empresas de confecciones a las cuales recurrimos para recolectar información son las siguientes:

- **Studio Infantil:** Empresa Bumanguesa fundada en 1998, dedicada al desarrollo, producción y comercialización de prendas infantiles formales e informales y modernas, para bebés y niñas entre los 6 meses y 14 años en el mercado nacional e internacional. Cuenta con una comercializadora internacional en Miami desde la cual opera y atiende el mercado estadounidense. Actualmente exporta a Ecuador, Panamá, Perú, Estados Unidos y Bolivia.
- **Monky's:** Empresa Bumanguesa dedicada a la producción y comercialización de ropa infantil desde la talla cero hasta la talla 12 a nivel nacional. Actualmente sólo se encuentran realizando exportaciones a Ecuador.

5.1 FORTALEZAS

- *Calidad en las prendas con telas e hilos de óptima calidad.
- *Variedad en diseños para hombres y niños, adaptados a edades y tallajes.
- *Producto diferenciado por sus bordados a mano.

5.2 DEBILIDADES:

- * No hay reconocimiento de marca.
- * No hay experiencia exportadora.
- * La actual Infraestructura no permite atender volúmenes representativos de pedidos.
- * Actualmente no cuenta con proveedores económicos de insumos y servicio ni con un alto poder de negociación con ellos, lo cual incrementa los costos de producción.

5.3 OPORTUNIDADES

- *Reconocimiento del producto (guayabera) como una prenda exclusiva en San José de Costa Rica y Miami.
- *El ciclo del producto se encuentra en una etapa de crecimiento debido a la alta aceptación en las tendencias de moda.
- *Acuerdos bilaterales con los países objetivo, ya que éstos ayudan a disminuir los costos del producto.
- *Las ferias de confecciones en cada uno de los países objetivo.
- *Asesoría y ayuda para exportar de Proexport para las pymes.
- *Alto nivel de turismo en los mercados objetivos.
- *Alta capacidad económica en los mercados objetivos.

5.4 AMENAZAS

- *Prendas sustitutas para las mismas ocasiones en las que se usa la guayabera.
- *Competidores con experiencia y reconocimiento en el sector.
- *Acuerdos comerciales con otros países vecinos que disminuyen el precio del producto.

5.5 MATRIZ ESTRATEGICA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	Gracias al alto reconocimiento del producto en los países objetivo, acuerdos bilaterales, alta tasa de turismo, poder adquisitivo y por encontrarse el producto en una etapa de crecimiento, Cuellar Cano Ltda. logrará más fácilmente introducir al target sus variados diseños de óptima calidad.	Con la ayuda de Proexport Cuellar Cano Ltda. podrá tener la asesoría necesaria en el tema exportador y participar activamente en los eventos feriales de confecciones para obtener poco a poco un reconocimiento en el sector.
AMENAZAS	Su factor diferenciador, los bordados a mano, será la manera de atacar a la competencia, tanto directa como indirecta.	Si Cuellar Cano Ltda.. no logrará atender los volúmenes de pedido solicitados puede generar que los clientes satisfagan sus necesidades de vestir con prendas sustitutas o con guayaberas fabricadas en países vecinos. Por tanto es muy importante tener una excelente capacidad de respuesta.

6. MIX DE MARKETING

6.1 SEGMENTACIÓN ESTRATÉGICA DEL MERCADO

El target principal al cual Cuellar Cano Ltda. va a dirigir sus productos es el público masculino, tanto niños como adultos. El target objetivo hace parte de la clase media alta de la sociedad, es decir, estratos 4,5 y 6, que buscan en su forma de vestir expresar comodidad y elegancia. Las tallas a comercializar son desde talla cero para niños hasta XL para adultos.

6.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Para que Cuellar Cano Ltda. aumente sus ventas es necesario que incremente su capacidad de producción pero a través de subcontratación de trabajo (por tareas), con el fin de no incrementar los costos prestacionales de la compañía, tener mayor flexibilidad de producción, bajos costos fijos y basar los costos de producción principalmente en costos variables. Adicionalmente es necesario que el jefe de ventas en compañía de la gerencia realice por lo menos un desplazamiento a los países objetivos para obtener mayor información del mercado.

Otra ventaja que la empresa debe aprovechar para poder incursionar en dichos mercados es realizar el plan exportador de la mano con Proexport, el cual proporciona ayuda tanto cognoscitiva como financiera.

Igualmente Cuellar Cano Ltda. debería realizar un estudio exploratorio para incursionar en el mercado femenino con las camisas tipo Guayabera.

6.2.1 Estrategias de producto.

- El factor diferenciador que Cuellar Cano utilizará en sus prendas será los bordados a mano, los cuales le darán a las prendas un toque artesanal y elegante.
- Manejo de tallas de acuerdo a la contextura americana, es decir, tallaje grande debido al gran numero de turistas que visitan los países objetivos.
- Variedad en los diseños y carta de colores para niños y hombres.
- Realizar dos colecciones anuales para las temporadas de primavera-verano y otoño-invierno.
- Es necesario establecer la marca del producto, ya que actualmente se comercializa sin marquilla. Una alternativa puede ser utilizar las iniciales de la empresa C&C Co. o el nombre completo Cuellar Cano. Igualmente escoger el tipo de letra, colores institucionales y logo-símbolo.

6.2.2 Estrategias de distribución.

- Participar en las ferias nacionales e internacionales de confecciones para contactar posibles clientes, dar a conocer la compañía y estar a la vanguardia.
- Hacer contacto con las principales tiendas departamentales, show rooms y los almacenes importantes de los centros comerciales con el fin de distribuir en ellos las guayaberas.
- No se considera viable abrir un almacén propio con los productos puesto que aún no hay un reconocimiento del mismo, incrementaría considerablemente los costos fijos e implicaría desplazamiento permanente a los países objetivos.
- Contactar las tiendas de ropa de los principales hoteles.

6.2.3 Estrategias de precio.

- Reevaluar los proveedores actuales de las telas. Es importante contactar directamente los fabricantes o distribuidores mayoristas con el fin de obtener mejores precios y descuentos.
- Para establecer el precio de las Guayaberas es necesario realizar una exploración de los precios con los que se comercializan en los países objetivos.
- Es importante establecer el punto de equilibrio, es decir, los ingresos mínimos a recibir para sostener la empresa, con el fin de determinar las unidades a vender durante el periodo y el precio mínimo posible de venta.
- Analizar con Proexport los acuerdos comerciales con los países objetivos, con el fin de disminuir los costos de exportación.
- Establecer un mínimo de pedido con el fin de manejar economías de escala al tener producciones en serie y de esta manera poder disminuir los costos de producción, lo cual ayudará a tener precios más competitivos.

6.2.4 Estrategias de promoción

- Elaborar un catálogo tanto impreso como digital de las colecciones.
- Tener un modelo (muestra física) de cada diseño con su respectiva carta de colores y telas, con el fin de poder hacer una presentación real a cada una de los posibles clientes.
- Crear una página web de consulta ubicada en los principales buscadores de Internet.

6.3 INDICADORES DE EXITO

Para poder medir la efectividad del plan es necesario implementar indicadores de gestión que ayuden a reflejar los diferentes resultados obtenidos. Se debe establecer una meta anual de cumplimiento para cada uno.

Algunos de ellos pueden ser:

- **Ingresos de exportaciones:** Se determina por el Valor facturado por cada país Vs la meta esperada de facturación. Su unidad de medida será en dólares y pesos. Los datos serán obtenidos de los reportes de ventas mensuales. Este indicador reflejará los ingresos generados por cada país y estará a cargo del departamento de ventas, el cual realizará mensualmente su revisión.
- **Efectividad de Visitas:** Esta dado por el Número de clientes que realizaron compra por país Vs. Número de clientes contactados por país. Su unidad de medida será en porcentaje y los datos serán obtenidos de los reportes de ventas y visitas realizadas, los cuales pueden ser analizados con una periodicidad de tres meses, ya que no siempre en el mes que se realiza la visita o el contacto se gestiona la venta. El responsable de este indicador debe ser el departamento de ventas.
- **Clientes claves de la compañía:** Este indicador busca determinar la participación de ventas por cada cliente, lo cual ayuda a identificar a los clientes claves a quienes se deben direccionar las estrategias de fidelización que posteriormente debe implementar la empresa. Esta conformado por las ventas por cliente Vs la Facturación total. Su unidad de medida es en porcentaje y su revisión deberá ser mensual. Su responsable es el departamento de ventas quien igualmente suministrará la información requerida.
- **Participación de los gastos de ventas:** Los datos requeridos son los Gastos de ventas Vs el presupuesto total de gastos. Su unidad de medida será en porcentaje, el cual reflejará la participación (su influencia o peso) de los gastos

referentes a gestión de ventas con respecto a los gastos totales de la empresa. Su periodicidad de revisión puede ser mensual y a cargo del departamento de ventas.

- ***Ejecución de la rentabilidad:*** Rentabilidad operativa Vs meta de rentabilidad. Este indicador puede estar a cargo de la Gerencia y los datos son obtenidos de acuerdo a los reportes contables. Su unidad de medida es un porcentaje que indica su valor de ejecución con respecto a la meta propuesta. Su periodicidad de revisión debe ser mensual. Su análisis permite tomar medidas respecto a los costos, precios y volúmenes de ventas.
- ***Tiempos de despachos:*** Busca conocer el número de días que se demora en despachar una orden de pedido desde su fecha de llegada a la empresa. Ayuda a establecer tiempos mínimos y máximos de despachos y permite convertir este factor en fortaleza para la compañía. Su unidad de medida es en días y su responsable puede ser el área de producción. Su periodicidad debe ser mensual con el fin de tomar medidas correctivas a tiempo.
- ***Variación de costos:*** Este indicador permite realizar una revisión del comportamiento que tienen los costos de producción Vs la meta que se establecerá para el periodo a evaluar, el cual será dado en porcentaje. Adicionalmente ayudará a tomar decisiones respecto al precio establecido de venta. Su responsable será el departamento de compras y su periodicidad de revisión deberá ser mensual.
- ***Estadísticas de ventas por colección:*** Este reporte permite identificar cuales fueron las colecciones de mayor aceptación, con el fin de poder incluirlas en colecciones posteriores o hacer unas muy similares. El responsable de alimentar este reporte puede ser el departamento de ventas, el cual puede presentarse de manera semestral. Su unidad de medida es unidades.

6.3 MATRIZ TACTICA CON INDICADORES DE EXITO Y PRESUPUESTO DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

ORDEN DE EJECUCION	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES TACTICAS	RESPONSABLE	INVERSIÓN
1.	Establecer la marca y logo-símbolo del producto.	Realizar una selección bajo la técnica de lluvia de ideas entre los accionistas o contratar a una firma de publicidad especializada	Accionistas	*Realizado por la compañía: no requiere inversión de diseño sólo de registro \$612.000. *Realizado por una firma de publicidad (incluyendo registro): \$900.000.
2.	Definir sus proveedores de insumos y los talleres satelitales de producción, con el fin de aumentar y mejorar su capacidad de respuesta.	Ubicar a los proveedores de insumos y servicios. Realizar una visita a los mismos y escoger por lo menos dos alternativas como medida de contingencia.	Gerencia y compras	Gastos de desplazamiento y varios: \$ 600.000.
3.	Manejar economías de escala para de esta manera poder disminuir los costos de producción, lo cual ayudará a tener precios más competitivos.	Establecer un mínimo de pedido para tener producciones en serie.	Gerencia y compras	No requiere inversión.
4	Mantener como factor diferenciador los bordados a mano.	Estar a la vanguardia en las técnicas de bordados, por medio de cursos, revistas e Internet, lo cual debe ser de manera permanente.	Diseño y Producción	*Cursos de actualización:\$500 .000 anuales.
5.	Realizar dos	Mantener al	Gerencia,	Costos de

	colecciones anuales teniendo en cuenta los tallajes, variedad de diseños y colores.	departamento de diseño y producción al día con las tendencias de moda referente a colores de temporadas, tipos de telas y acabados, entre otros.	Diseño y Producción	producción.
6.	Inscripción en el plan de Expopyme de Proexport	Contactar a la oficina de Proexport y diligenciar requisitos.	Gerencia	La inscripción a Proexport es gratuita.
7.	Exploración detallada de los canales de distribución y precios en los mercados objetivos.	Realizar desplazamiento. Solicitar ayuda a Proexport para la elaboración de una agenda de trabajo (coord. Visitas y contactos)	Gerencia y Ventas	Tiquetes: Miami US\$540 y Costa Rica US\$850 Noche Hotel: US\$80 Gastos Adicionales: US\$ 60 día. Nota: En Costa Rica no se incurre en gastos de alojamiento, ya que se cuenta con familiares en el país.
8.	Analizar acuerdos comerciales con los países objetivos, con el fin de disminuir los costos de exportación.	Consultar con una SIA o con Proexport los aranceles en los que se incurren y los que se excluyen en el momento de realizar las exportaciones a dichos países.	Ventas	No incurre en gastos.
9.	Elaborar un catálogo tanto impreso como digital de las colecciones.	Definir las colecciones. Contactar a la firma de publicidad. Recolectar fotografías.	Gerencia y Ventas	Depende del número de páginas y calidad del papel. Para 1.000 und el valor aproximado puede ser: \$6.000 c/u.
10.	Tener mostrario físico de las colecciones con carta de colores.	Realizar los prototipos de las colecciones.	Diseño y producción	* Carta de Colores: \$15.000 * Confección de una prenda para adulto: \$ 68.000. * Confección de una prenda para

				niño: \$40.000 * Número de muestras depende del número de diseños.
11.	Contactar principales tiendas departamentales, show rooms y almacenes importantes de los centros comerciales.	Realizar contacto telefónico y posteriormente organizar visita con el fin de presentar el mostrario físico y el catalogo de productos.	Ventas	Gastos de desplazamiento. Ver estrategia No. 5.
12.	Llegar directamente al segmento del turismo	Contactar las tiendas de ropa de los principales hoteles de dichos países.	Ventas	Comparte los gastos de la estrategia No. 10. Es decir, que se realiza en el mismo desplazamiento.
13.	Dar a conocer la compañía y buscar nuevos clientes.	Participación en ferias nacionales e internacionales de confecciones. Esta actividad debe ser permanente.	Gerencia y Ventas	*Feria internacional: US\$6.000 aproximadamente. Incluye tiquetes, stand y alojamiento *Feria Nacional: \$8.000.000 aproximadamente. Incluye tiquetes, stand y alojamiento.
14.	Utilizar medios alternativos de promoción	Crear página web de consulta y ubicarla en los principales buscadores de Internet.	Gerencia y Ventas	Diseño y montaje \$1.500.000. Depende del número de páginas y el formato en que se crea.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber realizado un análisis completo podemos concluir que San José de Costa Rica y Miami son excelentes países para comenzar a incursionar en los mercados internacionales, gracias a su alto nivel de turismo, ubicación y clima, entre otros aspectos.

Igualmente encontramos que las camisas tipo de Guayabera son un producto de alto reconocimiento en los países objetivos, lo cual es una oportunidad y facilita la introducción de ésta prenda.

Por otro lado es importante resaltar que Proexport es una organización encargada de la promoción comercial de las exportaciones no tradicionales, el turismo internacional y la Inversión Extranjera en Colombia. A través de su red nacional e internacional de oficinas, brindan apoyo y asesoría integral a los empresarios y micro empresarios nacionales, mediante servicios dirigidos a facilitar el diseño y ejecución de su estrategia de internacionalización, buscando la generación, desarrollo y cierre de oportunidades de negocios. Esta entidad puede ser el mejor aliado de Cuellar Cano Ltda. para llevar a cabo la implementación de éste plan estratégico de marketing.

Con respecto a la ubicación de la empresa en Neiva esto no es ninguna desventaja respecto a las ciudades ubicadas en puerto, ya que el transporte a utilizar para las exportaciones será aéreo, debido al tipo de carga, peso y volumen de la misma. Igualmente recomendamos trabajar bajo los términos Incoterms FOB o CIF en destino Colombiano, ya que la compañía no posee aún experiencia exportadora y son unos de los términos de negociación mas sencillos. Cabe resaltar que las transacciones serán realizadas en Dólares, lo cual puede llegar a ser un factor favorable como desfavorable de acuerdo al comportamiento de la

T.R.M. en el periodo correspondiente.

Es importante que la empresa revalúe sus costos de producción, ya que los actuales se encuentran muy por encima de los costos promedios de producción de otras compañías de confecciones.

Con la elaboración de este documento Cuellar Cano Ltda. cuenta con la información y las estrategias necesarias para poder incrementar sus ventas a través de estos mercados. Después de tener plasmado el plan es necesario desarrollarlo con el fin de analizar su efectividad y poder darle un nuevo rumbo a la compañía. Es de vital importancia que todos los miembros de la organización conozcan y sean partícipes de la estrategia corporativa que se desea implementar, para que los resultados sean positivos y alcanzados en un lapso de tiempo razonable.

BIBLIOGRAFIA

ENCARTA ONLINE

ESCOBAR, Jorge Eduardo, Módulo de Marketing Internacional.

KOTLER, Philip – Fundamentos de mercadotecnia.

Proexport - Guía para exportar a Costa Rica.

VANEGAS, Jorge Enrique, Módulo de Planeación Estratégica y Plan de Marketing.

www.50states.com

www.bls.gov

www.conozcacosstarica.com

www.mincomex.gov.co - Plan Exportador Florida.

www.myflorida.com

www.proexport.com

ANEXOS

ANEXOS A. LLEGADAS DE TURISTAS INTERNACIONALES A COSTA RICA

ENERO-DICIEMBRE 2003-2004

PAISES Y/O ZONAS	Ene-Dic 2003	Ene-Dic 2004	Variación absoluta	Variación relativa
GRAN TOTAL	887.711	986.009	98.298	11,1
<i>América del Norte</i>	544.629	619.243	74.614	13,7
Canadá	40.942	48.155	7.213	17,6
Estados Unidos	460.112	526.791	66.679	14,5
México	43.575	44.297	722	1,7
<i>América Central</i>	68.389	74.167	5.778	8,4
Guatemala	21.662	23.572	1.910	8,8
El Salvador	14.526	15.863	1.337	9,2
Belice	594	500	-94	-15,8
Honduras	7.249	9.111	1.862	25,7
Nicaragua	8.455	8.384	-71	-0,8
Panamá	15.903	16.737	834	5,2
<i>Caribe</i>	9.140	10.995	1.855	20,3
Cuba	3.085	3.700	615	19,9
República Dominicana	2.915	2.866	-49	-1,7
Jamaica	588	760	172	29,3
Puerto Rico	485	1.009	524	108,0
Trinidad y Tobago	1.122	1.167	45	4,0
Otros	945	1.493	548	58,0
<i>América del Sur</i>	75.778	79.577	3.799	5,0
Argentina	11.922	12.876	954	8,0
Bolivia	1.448	1.826	378	26,1
Brasil	6.285	6.895	610	9,7
Chile	6.177	6.686	509	8,2
Colombia	23.991	25.068	1.077	4,5
Ecuador	5.104	4.939	-165	-3,2
Paraguay	403	519	116	28,8
Perú	5.844	6.478	634	10,8
Uruguay	1.821	1.856	35	1,9
Venezuela	12.783	12.434	-349	-2,7
<i>Europa</i>	165.711	176.701	10.990	6,6
Alemania	24.424	28.111	3.687	15,1
Austria	3.316	3.890	574	17,3
Bélgica	4.792	4.814	22	0,5
Dinamarca	1.941	1.862	-79	-4,1
España	32.192	39.060	6.868	21,3
Finlandia	768	859	91	11,8
Francia	21.475	20.926	-549	-2,6
Holanda	19.924	17.206	-2.718	-13,6
Inglaterra	19.081	19.163	82	0,4
Italia	16.113	16.812	699	4,3
Noruega	1.383	1.526	143	10,3
Suecia	3.726	4.085	359	9,6
Suiza	9.225	9.774	549	6,0
Otros	7.351	8.613	1.262	17,2
<i>Asia-Oriente Medio</i>	19.333	19.188	-145	-0,8
China (Rep. Popular)	1.642	1.402	-240	-14,6

China (Taiwan)	2.599	2.432	-167	-6,4
Corea (Sur y Norte)	2.105	2.062	-43	-2,0
Israel	5.359	5.706	347	6,5
Japón	5.224	4.874	-350	-6,7
Otros	2.404	2.712	308	12,8
África	880	995	115	13,1
Otras zonas	3.233	3.984	751	23,2
No indicado	618	1159	541	87,5

FUENTE: Proexport Colombia, marzo 2004

Llegadas de turistas internacionales a Costa Rica POR VIA AEREA ENERO-DICIEMBRE 2003-2004

PAISES Y/O ZONAS	Ene-Dic 2003	Ene-Dic 2004	Variación absoluta	Variación relativa
GRAN TOTAL	927.705	1.087.890	160.185	17,3
<i>América del Norte</i>	581.556	714.122	132.566	22,8
Canadá	50.326	67.569	17.243	34,3
Estados Unidos	487.586	602.007	114.421	23,5
México	43.644	44.546	902	2,1
<i>América Central</i>	70.037	76.948	6.911	9,9
Guatemala	22.062	24.319	2.257	10,2
El Salvador	14.694	16.158	1.464	10,0
Belize	596	504	-92	-15,4
Honduras	7.328	9.352	2.024	27,6
Nicaragua	8.778	8.841	63	0,7
Panamá	16.579	17.774	1.195	7,2
<i>Caribe</i>	9.170	11.135	1.965	21,4
Cuba	3.090	3.772	682	22,1
República Dominicana	2.917	2.880	-37	-1,3
Jamaica	592	769	177	29,9
Puerto Rico	485	1.017	532	109,7
Trinidad y Tobago	1.127	1.178	51	4,5
Otros	959	1.519	560	58,4
<i>América del Sur</i>	76.013	80.224	4.211	5,5
Argentina	11.957	12.992	1.035	8,7
Bolivia	1.451	1.831	380	26,2
Brasil	6.303	7.007	704	11,2
Chile	6.189	6.748	559	9,0
Colombia	24.040	25.178	1.138	4,7
Ecuador	5.146	5.001	-145	-2,8
Paraguay	403	520	117	29,0
Perú	5.856	6.501	645	11,0
Uruguay	1.821	1.864	43	2,4
Venezuela	12.847	12.582	-265	-2,1
<i>Europa</i>	166.702	179.620	12.918	7,7
Alemania	24.564	28.499	3.935	16,0
Austria	3.329	3.916	587	17,6

Bélgica	4.830	4.917	87	1,8
Dinamarca	1.948	1.909	-39	-2,0
España	32.249	39.223	6.974	21,6
Finlandia	775	878	103	13,3
Francia	21.558	21.198	-360	-1,7
Holanda	19.966	17.385	-2.581	-12,9
Inglaterra	19.350	20.046	696	3,6
Italia	16.204	17.081	877	5,4
Noruega	1.397	1.554	157	11,2
Suecia	3.743	4.174	431	11,5
Suiza	9.262	9.867	605	6,5
Otros	7.527	8.973	1.446	19,2
<i>Asia-Oriente Medio</i>	19.442	19.455	13	0,1
China (Rep. Popular)	1.645	1.409	-236	-14,3
China (Taiwan)	2.600	2.446	-154	-5,9
Corea (Sur y Norte)	2.116	2.087	-29	-1,4
Israel	5.392	5.772	380	7,0
Japón	5.238	4.942	-296	-5,7
Otros	2.451	2.799	348	14,2

FUENTE: Proexport Colombia, marzo 2004

ANEXOS B. PRINCIPALES PRODUCTOS DE EXPORTACIÓN

Costa Rica

Principales productos de importación desde Centroamérica

2004

Nº	Subpartida	Descripción	Valor US\$	Partic. %
1	340220	Preparaciones de limpieza acondicionadas para la venta al por menor	18.305.151	5,1%
2	071333	Frijoles comunes (Phaseolus vulgaris), secos y desvainados	15.441.266	4,3%
3	300490	Otros medicamentos, dosificados para la venta al por menor	12.575.341	3,5%
4	190410	Productos a base de cereales obtenidos por inflado o tostado	12.493.146	3,5%
5	620342	Pantalones para hombres o niños, de algodón	10.795.073	3,0%
6	330610	Dentífricos	8.363.092	2,3%
7	240220	Cigarrillos que contengan tabaco	8.041.064	2,3%
8	400122	Cauchos técnicamente especificados (TSNR)	7.179.231	2,0%
9	271011	Aceites ligeros (livianos) de petróleo y sus preparaciones	5.923.557	1,7%
10	110100	Harina de trigo o de morcajo (tranquillón)	5.918.074	1,7%
11	392321	Sacos, bolsitas y cucuruchos de polímeros de etileno	5.334.308	1,5%
12	380810	Insecticidas	5.043.124	1,4%
13	481810	Papel higiénico	4.633.791	1,3%
14	721049	Los demás productos laminados planos, de hierro o acero sin alear, cincados de otro modo	4.034.379	1,1%
15	340111	Jabón de tocador (incluso los medicinales)	3.950.935	1,1%
16	640399	Los demás calzados con suela de caucho, plástico o cuero y parte superior de cuero natural	3.823.187	1,1%
17	580620	Las demás cintas, con un contenido de hilos de elastómeros o de hilos de caucho superior o igual al 5% en peso	3.805.336	1,1%
18	620520	Camisas para hombres o niños, de algodón	3.743.099	1,0%
19	380820	Fungicidas	3.500.551	1,0%
20	480300	Papel del tipo utilizado para papel higiénico, toallitas para desmaquillar, toallas, servilletas o papeles similares de uso doméstico, de higiene o tocador, guata de celulosa y napa de fibras de celulosa, incluso rizados ("crepes"), plisados	3.452.772	1,0%
21	210390	Las demás salsas	3.259.259	0,9%
22	340119	Los demás jabones en barras, panes, trozos o piezas troqueladas o moldeadas	3.108.977	0,9%
23	170490	Los demás artículos de confitería (incluido el chocolate blanco)	3.081.162	0,8%
24	190590	Los demás (incluye las galletas saladas)	3.075.422	0,9%
25	392010	Las demás placas, láminas, tiras y hojas de plástico no celular y sin refuerzo, de polímeros de etileno	3.060.617	0,9%
SUBTOTAL			161.941.914	45,4%
Las demás			195.075.284	54,6%
TOTAL			357.017.198	100,0 %

Fuente: COMEX; con base en cifras del BCCR