



Universidad Estatal a Distancia  
Escuela de Ciencias de la Administración  
Maestría en Gerencia y Negociaciones Internacionales (MAGNI)

Práctica dirigida  
Grado de Magister

Plan de Negociación Internacional, Importación y Comercialización para la empresa  
AYM Royal Investments: sobre la ampliación de sus líneas de producto y un nuevo  
modelo de negocios en función de sus proyecciones de crecimiento para el año 2018.

Karol Vanessa Granados Pacheco  
111720625

Profesor: Kattia Chacón Bejarano  
San José, noviembre 2017

## **Resumen (abstract)**

*“El ingrediente más importante es levantarte y hacer algo. Así de simple. Muchas personas tienen ideas, pero solo algunas deciden hacer algo hoy. No mañana. No la siguiente semana. Si no hoy. El verdadero emprendedor actúa en lugar de soñar” - Nolan Bushnell, emprendedor.*

La siguiente Práctica Dirigida trata sobre emprendedores. Personas soñadoras que buscan de una forma innovadora hacer crecer un pequeño negocio.

Una compañía por más diminuta que sea, siempre debe generar nuevas alternativas de crecimiento y si no sabe cómo hacerlo, debe buscar la ayuda adecuada para ejecutar estas premisas proactivamente. Este es el propósito principal del presente trabajo de investigación, que a manera de Práctica Dirigida se da a la tarea de ayudar a una pequeña empresa a explorar nuevas formas de crecimiento, para generar mayores utilidades.

Bajo este orden de ideas y en conjunto con la gerencia general de la Pyme AYM Royal Investments, se trabajó un Plan de Negociación Internacional, un Plan de Importación y un Plan de Comercialización en línea; con el fin de desarrollar una nueva línea de producto para realizar ventas por Internet. El proceso conllevó la búsqueda de proveedores en distintos lugares de mundo y al final, la selección de una empresa proveedora del continente asiático, ubicada en Shenzhen, China. Se realizaron estudios de contexto cultural, técnicas de negociación, mejores prácticas de importación y comercialización; para que este proyecto sea implementado en el año 2018.

Se espera que esta práctica colabore no solo a nivel micro para engrandecer a una empresa, sino también a nivel macro para hacer crecer nuestro país, para generar empleo y para apoyar principalmente a la persona emprendedora, la que se levanta cada día a trabajar por lo suyo sin feriados ni tiempo libre; sino con un espíritu de lucha, de que las cosas se deben hacer hoy, porque son pocos los valientes emprendedores que se atreven a ejecutarlas.

*Agradecimientos*

*A Dios todopoderoso*

*Dedicatoria*

*A Dios, mi mejor decisión.*

## **Tabla de contenidos**

CAPÍTULO 1. Introducción	12
1. Presentación	12
2. Introducción a la práctica profesional y su importancia	13
3. Delimitación de la práctica	14
4. Generalidades de la organización/empresa	14
5. Generalidades de la persona supervisora	16
6. Objetivos de la práctica supervisada y objetivos de la MAGNI	16
CAPÍTULO 2. Marco teórico	17
Objetivo general	17
Objetivos específicos.	17
1. Plan de negociación internacional	18
1.1 La negociación	19
1.2 Los elementos de la negociación	20
1.2.1. Las etapas de una negociación	22
Tabla 1.	
Título: Dos formas de cerrar un acuerdo	25
1.2.2. El Método de la Negociación según principios	27
1.2.3. El poder del MAAN en el Método de Negociación según principios	30
1.2.4. La Negociación Internacional	30
1.2.5. Factores del contexto ambiental:	31
1.2.6. Factores del contexto inmediato	32
1.2.7. Conceptuación de la cultura y la negociación	33
1.2.8. Características de la cultura	34
1.2.9. Análisis de las diferencias culturales entre países	35
1. El Modelo de Hofstede	35
2. El Modelo de Gesteland	38
2. Plan de importación	40
2.1. Selección de proveedores	40
2.2. La negociación con el proveedor	41
2.3. Financiamiento de la importación	41
2.4. Selección del medio de transporte internacional	41
2.5. Definición del transporte internacional de mercancías	42
2.6. Tipos de transporte internacional de mercancías	43
2.6.1. Transporte marítimo de mercancías	43
2.6.2. Transporte aéreo de mercancías	44
2.6.3. Transporte terrestre de mercancías	44
2.6.4. Transporte ferroviario	45
2.6.5. Transporte multimodal	45
2.7. Selección del Incoterm	46

2.7.1. Los Incoterms 2010	46
2.7.2. Generalidades para las Reglas de los Incoterms por la ICC (2010):	47
2.7.3. Clasificación de las 11 Reglas de Incoterms 2010	48
2.7.4. Descripción de las Reglas Incoterms 2010	49
2.7.4.1. Ex fábrica	49
2.7.4.2. FCA -Franco Porteador	50
2.7.4.3. FAS –Franco al Costado del Buque	50
2.7.4.4. FOB- Franco a Bordo	51
2.7.4.5. CFR – Costo y Flete	52
2.7.4.6. CIF – Costo, Seguro y Flete	53
2.7.4.7. CPT –Transporte pagado hasta	55
2.7.4.8. CIP –Transporte y Seguros Pagados Hasta	56
2.7.4.9. DAT- Entrega en Terminal	57
2.7.4.10.DAP – Entrega en el Lugar	58
2.7.4.11.DDP – Entrega Derechos Pagados	58
2.8. Selección de documentos de transporte para la importación	59
2.8.1. Carta de porte	59
2.8.2. El conocimiento de embarque	60
2.8.3. Guía aérea o air way bill	60
2.8.4. Conocimiento de embarque multimodal	60
2.8.5. Certificado de seguro de transporte	60
2.8.6. La factura comercial	61
2.8.7. EL packing list	61
2.8.8. El albarán de entrega	62
2.9. Selección de una agencia aduanal:	62
2.10. Selección de las partidas arancelarias	62
2.11. Concepto y antecedentes:	63
2.12. El Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías Perspectiva Internacional y Marco Legal	68
2.13. Adopción del Sistema Armonizado (SA) en Costa Rica.	71
2.14. La clasificación arancelaria como función aduanera y elemento de la obligación tributaria aduanera	72
2.15. Determinación de los Impuestos a la importación	73
2.16. Cálculo de los impuestos	75
Tabla 2	
Título: Ejemplo de cálculo de impuestos a la importación	75
2.17. Aplicación de tratados de libre comercio a la importación.	76

3. Plan de comercialización	77
3.1. Definición de comercialización	77
3.2. La comercialización por medio de comercio electrónico.	78
3.3. Tipos de comercio electrónico	79
3.4. Modelos de negocio del comercio electrónico	81
3.4.1 Propuesta de valor	81
3.4.2. Modelo de ingresos	81
3.4.3. Modelo de ingresos de cobro por transacción	82
3.4.4. Modelo de ingresos por ventas	82
3.4.5. Oportunidad de mercado	82
3.4.6. El entorno competitivo	83
3.4.7. Ventaja competitiva	83
3.4.8. Estrategia de mercado	84
3.4.9. Desarrollo organizacional:	84
3.4.10. Equipo administrativo:	84
3.5. La tienda minorista en línea (E-Tailer)	85
3.6. Creación de un sitio web de comercio electrónico	85
3.7. ¿Cuál es la idea? (El proceso de visualización)	86
3.8. Dónde está el dinero: modelos de negocios e ingresos	86
3.9. ¿Quién es y donde está el público objetivo?	87
3.10. ¿Cuál es el mercado?	87
3.11. ¿Cuál es el contenido?	88
3.12. ¿Cómo sería el mapa de presencia en el comercio electrónico?	88
Tabla 3	
Título: Mapa de presencia en el comercio electrónico	89
3.13. ¿Cuál es el objetivo de negocio, la funcionalidad del sistema y los requerimientos de información?	90
Tabla 4	
Título: Análisis de sistemas: objetivos de negocios, funcionalidad del sistema y requerimientos de información para un sitio típico de comercio electrónico.	90
3.14. Sistemas de pago en la comercialización en línea	92
3.15. Transacciones con tarjeta de crédito	92
3.16. Limitaciones de los sistemas de pagos con tarjeta de crédito en línea	93

3.17. Sistemas alternativos de pago en línea	94
4. Trámites para la realización de la práctica.	94
5. Programación de funciones y tareas de la práctica	97
6. Instrumentos/técnicas para medir el logro de los objetivos.	98
7. Elaboración del plan de negociación internacional	98
7.1. El mercado de la joyería de fantasía en el mundo	98
7.2. Selección del país	99
7.3. Selección de proveedores	100
7.3.1. Jewerly Bund	100
7.3.2. XP Jewerly	101
7.3.3. Asu Jewerly	101
7.3.4. Bluelans	102
7.4. Localización de la negociación	103
7.5. Contraparte	103
7.6. Identificación del conflicto	103
7.7. Análisis del ejercicio del poder entre las partes	104
7.8. Modelo de negociación a seguir	104
7.9. Premisas para seguir las etapas del proceso negociador	104
7.10. Preparación	104
7.10.1 Objetivos esenciales:	104
7.10.2. Objetivos deseables	106
7.11. Exploración	106
7.12. Propuesta	107
7.13. Intercambio	108
7.14. Cierre	108
7.15. Establecimiento del BATNA	109
7.16. Análisis del contexto ambiental:	109
7.17. Análisis del contexto inmediato	110
7.18. Análisis del contexto cultural	113
7.19. Tácticas para la negociación	116
8. Plan de importación entre las empresas AYM Royal Investment y Jewerly Bund	116
8.1. Selección del proveedor	116
8.3. Financiamiento de la Importación	117
Grafica 1: Título: Calculadora de préstamos para pymes	119
Gráfica 2 Título: Calculadora de préstamos para pymes en Banca Kristal.	121
8.4. Selección del medio de transporte internacional	121
8.5. Selección del Incoterm	122

Cuadro 1	
Título: Cálculo de flete aéreo desde las posibilidades del comprador	123
Cuadro 2	
Título: Cálculo de flete aéreo desde las posibilidades del vendedor	123
8.6. Selección de una agencia aduanal:	124
8.7. Selección de las partidas arancelarias	125
Cuadro 3	
Título: Determinación de la partida arancelaria para la importación de bisutería	125
8.8. Determinación de los impuestos a la importación	125
Cuadro 4	
Título: Cálculo de impuestos para la partida 71 17 19 00 90	126
8.9. Aplicación del Tratado de Libre Comercio Costa Rica- China	126
Cuadro 5	
Título: Convenio 13 del Tratado de Libre Comercio entre China y Costa Rica, para la exención de impuestos a la importación	127
8.10. Definición de costos de la importación	128
Cuadro 6	
Título: Determinación de costos de importación	128
9. Plan de comercialización en línea	128
9.1. La relación mercantil y el tipo de comercio electrónico.	128
Imagen I	
Título: Muestra de la plataforma Etsy en Estados Unidos	129
9.2. Modelo de negocios del comercio electrónico	130
9.2.1. Propuesta de valor	130
9.2.2. Modelo de ingresos	130
9.2.3. Oportunidad de mercado	131
9.2.4. El entorno competitivo	131
9.3. Competencia indirecta	132
9.3.1. Joyería Karina	132
9.3.2. Joyería Impegno.cr	133
9.3.3. Joyería Sandra Canan Designer Collection	135

9.3.4. Bershka Costa Rica	136
9.3.5. Stradivarius Costa Rica	138
9.3.6. Pull and Bear Costa Rica	142
9.3.7. Joyería Cristian Lay	145
9.4. Competencia directa	148
9.4.1. HYM Store Costa Rica	148
9.5. Ventaja competitiva de AYM Royal Investments	155
9.6. Estrategia de mercado	158
9.7. Desarrollo organizacional y equipo administrativo.	160
9.8. Creación del sitio web de comercio electrónico	160
9.9. Nidux y la administración de la tienda virtual	164
9.10. Seguridad en los métodos de pago a través de Nidux	165
9.11. Aplicación para tienda virtual en Facebook	165
9.12. Paquetes ofrecidos por Nidux para empresa	165
9.13. Nidux: la pasarela de pagos virtual y la herramienta de administración de las transacciones V-Payment	167
9.14. Gestión de envíos a través de Nidux Costa Rica	168
9.15. Visión general de idea, selección de dominio y el proceso de virtualización	168
9.16. Definición del público objetivo	169
Tabla 5	
Título: Definición del público meta	169
9.16.1. Mujeres que viven en la provincia de San José	171
9.16.2. Mujeres que viven en Perez Zeledón.	171
9.16.3. Mujeres que viven en la provincia de Alajuela	172
9.16.4. Mujeres que residen en la provincia de Cartago	172
9.16.5. Mujeres que residen en la provincia de Heredia	172
9.16.6. Mujeres que residen en Guanacaste, Limón y Puntarenas	173
9.17. Total en números de público meta	174
Tabla 6	
Título: Total de mujeres entre 15 y 45 años de edad. Región Central y Región Huetar Norte	174
9.18. Determinación del mercado meta en relación con clases sociales	174
9.19. Zonas de planificación en Costa Rica	176
9.20. Ingresos de hogares por zona de planificación	178
9.21. Acceso a Internet por hogar en Costa Rica	183
9.22. Total público meta en números	184

9.23. Mapa de presencia de comercio electrónico para vertelinda.com	184
9.24. Objetivos del negocio como sitio web: www.vertelinda.com	185
9.25. Sistemas de pago para el plan de comercialización en línea	186
9.26. Sistemas de envíos a nivel local por medio de Correos de Costa Rica	187
9.27. Tarifas para courier nacional que se cobrarán por envío en la tienda virtual www.vertelinda.com	187
9.28. Zonas con restricción	188
10. Estructura integral y proyección de costos	191
Tabla 7 Título: Descripción de mobiliario y equipo en dólares	191
Imagen 2. Título: Distribución de centro de operaciones para www.vertelinda.com	192
Tabla 8 Título: Estudio económico y financiero para inversión inicial año 2018 en dólares	193
Tabla 9 Título: Detalle de inversión inicial y financiamiento en dólares	193
Tabla 10 Título: Detalle de depreciación para el primer año en dólares	194
Tabla 11 Título: Costos fijos anuales	194
Tabla 12 Título: Costos variables anuales	194
Tabla 13 Título: Rubros a financiar	195
CAPÍTULO 3. Metodología.	195
11. Diagnóstico detallado de institución y población con la que hará la práctica dirigida.	195

12. Descripción de procedimientos metodológicos para el desarrollo de la práctica.	197
CAPÍTULO 4. Interpretación y discusión de resultados.	197
13. Análisis de resultados, confrontación con la conclusión del trabajo de campo	197
CAPÍTULO 5. Conclusiones y recomendaciones	200
Referencias bibliográficas	207
Anexos	214

## **CAPÍTULO 1. Introducción**

## 1. Presentación

La organización AYM Royal Investments, es una pequeña empresa compuesta por dos personas que se dedican a la comercialización de productos a domicilio para mujeres entre los veinticinco y sesenta y cinco años de edad. Entre algunos de los artículos que expende en el Área Metropolitana, se encuentran: las artesanías hechas a mano y la joyería de plata; su distribución la realiza por medio de vendedoras visitadoras, que manejan una cartera de clientes en la zona de San José. (Solórzano, 2015)

Generalmente, los productos que la empresa despacha son adquiridos en el mercado local a distribuidores mayoristas; no obstante, se tiene la visión para el año 2018, de iniciar con nuevas líneas de producto, pero a través de la importación directa, es decir, dejar de depender de proveedores locales. La administración desea expandir su oferta con una nueva línea de joyería de fantasía importada, por lo tanto, necesita buscar sus propios proveedores en el mercado internacional. De igual forma, pretende cambiar su estrategia de ventas: en lugar de visitadoras a domicilio, busca establecer una plataforma Web para realizar transacciones en línea, por medio de comercio electrónico. (Montero, 2015)

Actualmente, la administración de AYM Royal Investments, no tiene el conocimiento sobre cómo incursionar en mercados internacionales para conseguir buenos proveedores ni tampoco realizar negociaciones internacionales que le agreguen valor a su oferta. Así también, no posee las competencias para poder hacer llegar la mercadería del mercado internacional hasta el mercado local, realizar trámites de importación y comercializar sus productos por medio de una página web. Es por esta razón que la presente práctica profesional, tiene como objetivo general la realización de un plan de negociación, importación y comercialización para la empresa AYM Royal Investments; con el fin de que puedan lanzar al mercado nacional esta nueva línea de producto. Se espera diseñarles un plan que permita la transmisión del *know-how* requerido, para poder cumplir con sus metas de crecimiento en el año 2018.

A nivel general, una práctica profesional que contribuya al crecimiento de una PYME, también contribuye a la generación de nuevos empleos y al crecimiento económico nacional (González, 2004).

## **2. Introducción a la práctica profesional y su importancia**

La práctica profesional dirigida que se desarrolla como Trabajo Final de Graduación, pone de manifiesto el proceso de llevar la teoría a la práctica dentro de un contexto y un entorno determinados.

Tal y como lo explica el psicólogo Albam Brenes (2003), esta alternativa de estudio, consiste en la aplicación creativa e innovadora del conocimiento teórico-metodológico sobre la disciplina estudiada; donde la creatividad se vuelve esencial, pues ahí radica la condición verdadera del trabajo profesional, ya que el estudiante será capaz de hacer algo distinto y especial, que convierta su desarrollo en algo más eficiente y más técnico.

Este último punto, a la vez constituye la diferencia entre esta opción de graduación y las actividades prácticas que algunas carreras exigen a sus estudiantes como parte del plan de estudios regular. Esas prácticas profesionales, como a menudo se les llama, normalmente tienen el propósito de familiarizar al estudiante con el ejercicio rutinario de su disciplina, siguiendo una serie de pautas y esquemas dados por sus profesores. En cambio, en la práctica dirigida, se parte de la base de que el graduando ya maneja estas labores rutinarias, las cuales ejecuta con mayor o menor destreza y por lo tanto, puede comenzar a contribuir al avance del ejercicio de su profesión y esto lo hace diseñando y probando métodos o formas que después podrán ser usados por otros colegas para mejorar la calidad de su trabajo.

Es por lo anterior, que la práctica dirigida se deduce como un ejercicio de grandes proyecciones académicas e incluso antropológicas, al adentrarse en un escenario determinado y tomar decisiones profesionales que impactaran el futuro de la empresa u organización en estudio. Precisamente en este caso particular, se pretende aplicar los conocimientos teóricos adquiridos en la MAGNI, para que la empresa AYM Royal Investments obtenga un plan estratégico en sus líneas de producto, listo para ejecutarse en el año 2018 y que a la vez contribuya con sus metas de crecimiento organizacional.

### **3. Delimitación de la práctica**

La práctica dirigida será llevada a cabo a durante el primer semestre del año 2017. Se acordó con la empresa AYM Royal una reunión quincenal en sus instalaciones en el centro de Guadalupe, en la ciudad de San José; donde se marcarán las pautas a seguir y se tomarán decisiones de acuerdo con las posibilidades económicas y de inversión que posee la empresa.

El horario de atención será solamente entre las ocho de la mañana y las tres de la tarde; solo se podrá conversar con el señor Emilio Montero, gerente general y la señora Ileana Solórzano, coordinadora de ventas, en una reunión que no podrá pasar de hora y media; cualquier día hábil convenido por ambas partes. Esta es la razón por la cual, en temas de empresa, el presente trabajo de investigación solo cita bibliográficamente a dos personas, el señor Montero y la señora Solórzano. Los fines de semana no se establecerá ninguna reunión.

Con respecto a las posibilidades de selección de mercados internacionales para la importación del producto, no existirá ninguna restricción mientras la selección del país o países proveedores sea la más óptima en cuanto a costos y preferencias del mercado meta.

### **4. Generalidades de la organización/empresa**

La organización AYM Royal Investments constituye una pequeña empresa ubicada en el cantón de Goicoechea en la provincia de San José y fue creada en el año 2005 con el propósito de comercializar prendas de vestir, artesanías hechas a mano, productos de belleza y joyería fina de plata para mujeres entre los veinticinco y sesenta y cinco años de edad.

Actualmente, la empresa no figura como importador directo de los ítems que vende en el mercado nacional, sino como un comprador mayorista que vende al detalle. Sin embargo, entre sus metas de largo plazo, figuran las de convertirse en importador directo de los bienes que comercializa, ya que el tema de trabajar con intermediarios, siempre acarrea más costos. No obstante, para poder lograr ser importador directo, tiene que haber una

buena negociación de por medio, una logística planificada y evidentemente poseer el *know-how* de cada proceso.

En el año 2018, la empresa planea ampliar sus líneas de producto, con la inclusión en su oferta, de productos de bisutería y accesorios de fantasía con diseño y tendencia de moda. Accesible para varios de nichos de mercado. Desea vender todo tipo de complementos que puedan ser adquiridos por mujeres entre quince y cuarenta y cinco años edad, que vayan de clase media baja a clase media alta. Para esto ha decidido comenzar a buscar proveedores internacionales productores de bisutería de fantasía, que elaboren artículos a precios bajos, los cuales permitan a AYM Royal competir en el mercado costarricense (Solórzano, 2015).

Por otra parte, la empresa aspira cambiar su forma de comercialización para esta línea de bisutería de fantasía; es decir, pasar de la venta al detalle y a domicilio, a las transacciones mediante una plataforma web, por medio de comercio electrónico. Este tipo de comercialización es nueva tanto para AYM Royal como para el país en general.

De acuerdo con Saray Sojo (2001) colaboradora de la Universidad de Costa Rica, en su publicación "Comercio Electrónico en Costa Rica": la autora manifiesta que en nuestro país existe muy poca oferta de productos expuestos en una venta directa por medio de páginas web, que las tiendas virtuales que funcionan en el mercado nacional poseen pocos artículos y que las empresas que son 100% virtuales no tienen imagen de marca, por lo que el consumidor promedio es más desconfiado al realizar sus compras en estos sitios.

De esta forma, la compañía AYM Royal enfrenta diversos retos en función de sus metas de crecimiento para el período 2018. Y es por esa razón que la presente práctica dirigida pretende abordar las interrogantes en cuestión de negociación, búsqueda de proveedores, importación y comercialización, en la línea de bisutería y accesorios de fantasía.

## **5. Generalidades de la persona supervisora**

La doctora Kattia Chacón Bejarano, profesora de la Universidad Estatal a Distancia se encuentra a cargo de la supervisión de la práctica dirigida. Actualmente, la Sra. Chacón posee una maestría en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo (debidamente adscrita al Colegio de Profesionales en Ciencias Económicas de Costa Rica). Así también está egresada del doctorado en Ciencias de la Administración y se encuentra graduada como máster en Currículum y Docencia Universitaria. Sumado a esto, tiene una licenciatura en Psicología (debidamente adscrita al Colegio de Profesionales) y un posgrado en Especialización de Entornos Virtuales del Aprendizaje expedito por la Organización de Estados Americanos en Argentina.

## **6. Objetivos de la práctica supervisada y objetivos de la MAGNI**

La presente práctica supervisada coadyuva con los objetivos actuales de la maestría en Gerencia de Negociaciones Internacionales, en los siguientes aspectos:

Objetivo 1: Contribuir con la formación multidisciplinaria de profesionales de alto nivel académico que promuevan el desarrollo y el bienestar de la sociedad costarricense en el marco de los procesos de la mundialización.

Relación con la práctica supervisada: Al apoyar con el conocimiento adquirido en la MAGNI, a una pequeña empresa, se busca el bienestar de la sociedad costarricense, pues se promueve la generación de empleo y el crecimiento económico del país

Objetivo 2: Fortalecer las habilidades gerenciales especializadas para el liderazgo y la toma de decisiones estratégicas, en un complejo y dinámico entorno regional e internacional, multicultural y pluriétnico.

Relación con la práctica supervisada: se pretende aplicar las habilidades gerenciales y la toma de decisiones aprendidas en la MAGNI, para que la empresa AYM Royal Investments logre internacionalizar su operación y genere nuevas alternativas en su oferta de productos desde mercados internacionales.

Objetivo 3: Satisfacer las demandas de cuadros profesionales de las empresas y las organizaciones que se desenvuelven en el campo de la negociación internacional.

Relación con la práctica supervisada: se pretende que la empresa AYM Royal Investments adquiera el conocimiento profesional necesario para establecer negociaciones internacionales con nuevos proveedores; por lo tanto, se procura recomendar un plan de negociación, importación y comercialización, para otorgarle a AYM, las herramientas necesarias en función de alcanzar las metas que la organización se plantea, para el año 2018.

## **CAPÍTULO 2. Marco teórico**

## **Objetivo general**

Elaborar un plan de negociación internacional, importación y comercialización en línea, para la empresa AYM Royal Investments; que permita la ampliación de una nueva línea de producto y un nuevo modelo de negocios, que contribuya con sus metas de crecimiento para el período 2018.

## **Objetivos específicos**

1. Desarrollar un plan de negociación internacional para lograr la asociación con proveedores de otros países, en el campo de la bisutería y accesorios para mujeres.
2. Crear un plan de importación, que permita el traslado de la bisutería y accesorios para mujeres, del mercado internacional al mercado local, de acuerdo con los países seleccionados como proveedores.
3. Realizar un plan de comercialización a través de una página web, para la venta de la bisutería y accesorios para mujer en el mercado nacional, donde se utilicen las herramientas de comercio electrónico y plataforma en línea.

### **1. Plan de negociación internacional**

La Cámara de Inversión y Comercio Mexicana (Pro México, 2015), en su página web, plantea una breve explicación sobre la definición de un plan de negocios internacional y su importancia.

Esta organización gubernamental explica a los empresarios que un plan de negociación internacional es un documento que especifica en lengua escrita, una negociación que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado. En él se expone un propósito particular de alguna empresa; un estudio comercial, técnico, financiero y de organización; que incluye temas como los canales de comercialización, el precio, la distribución y el modelo de negocio.

Para emprender un plan de negociación, se debe considerar la creación de un proyecto escrito que evalúe todos los aspectos de la factibilidad económica de su iniciativa comercial con una descripción y análisis de sus perspectivas empresariales.

El plan de negociación es un paso esencial que debe tomar cualquier empresario prudente, independientemente de la magnitud de su empresa. Este plan toma en cuenta dos puntos importantes: en primer lugar, definirá y enfocará su objetivo, donde se hace uso de información y análisis adecuados. En segundo lugar, se puede usar como una herramienta de ventas para enfrentar importantes relaciones, incluidas aquellas con prestamistas, inversionistas y bancos.

En definitiva, el proceso expansivo e indetenible de la globalización ha obligado a los empresarios a formarse en su capacidad comercial y negociadora con el mundo exterior. Sin embargo, es importante que no solo ellos estén inmersos en esta temática; su personal de trabajo o aquel que esté capacitado para ello, también debería tener acceso a los aspectos más significativos del comercio exterior, la logística, el impacto que esto implica en la organización y hasta los aspectos legales relacionados con el plan de negocio internacional.

Bajo esta línea, la revista mexicana Soyentrepreneur.com (2015), agrega que es frecuente que los pequeños emprendedores tiendan a pensar que la posibilidad de hacer negocios en el exterior está reservada sólo a aquellas empresas que cuentan con un gran capital, pues ven esta posibilidad como algo complejo y de difícil acceso.

Pero, en realidad, esto está lejos de ser cierto, puesto que la exportación e importación de productos, puede ser una alternativa muy rentable y atractiva para empresas de todos los tamaños. Aún hoy más, debido a la abundancia de tratados de libre comercio que abren las puertas de mercados productores muy convenientes para los comerciantes. Antes de establecer un plan de negociación internacional, se deberá tener presente los conceptos teóricos que se exponen a continuación.

## **1.1 La negociación**

Igual que muchos autores, para Hernández (2013) comienza por ser un arte aplicado a las circunstancias más diversas, que poco a poco se transforma en un proceso donde se emplea el intercambio voluntario entre varias partes. Sobre esta idea, Lewicki (2008) la describe como un proceso social muy complejo, ya que muchos de los factores que moldean sus resultados, suceden fuera del núcleo de acción, es decir, antes de que las

partes comiencen a conversar, ya que siempre se ven afectadas por todo el contexto que está a su alrededor.

Una negociación no es un procedimiento reservado para los diplomáticos talentosos, los vendedores destacados o los fervientes defensores de una causa organizada; es algo que todos hacen casi a diario. Si bien, muchas veces lo que está en juego no es tan trascendental como los acuerdos de paz o las grandes fusiones corporativas, todas las personas negocian; a veces por cosas importantes, como un empleo nuevo y otras por situaciones mínimas, como quién lavará los platos.

Es por eso que cualquiera puede emitir un criterio para definir la negociación. Sin embargo, el psicólogo Charles Ikle (1964) precisa este criterio acertadamente, cuando explica que negociar es un desarrollo mediante el cual *se presentan propuestas específicas en la búsqueda de un interés común, donde intereses conflictivos están presentes* (p.113). Esta definición resalta la naturaleza mixta de las negociaciones, donde coexisten intereses comunes e intereses en conflicto. Si las partes muestran disposiciones idénticas, entonces no habría necesidad de negociar, de hecho, debería de existir armonía absoluta en su comportamiento. Así también cuando los intereses de las partes no pueden ser satisfechos simultáneamente, tampoco existe espacio para la negociación, nadie está dispuesto a emitir concesiones sin recibir nada a cambio.

A esta premisa también puntea Lewicki (2008), cuando separa el concepto de *concertación* de *negociación*, que para muchas personas significa lo mismo, *ya que* utilizar el concepto de concertación sería solo para describir situaciones competitivas donde uno gana y otro pierde, como en las discusiones por los precios que ocurren en un almacén, un mercado callejero o un lote de automóviles usados y el término negociación debería emplearse para hablar de situaciones donde ambas partes buscan beneficios o al menos soluciones aceptables en un conflicto administrado.

De este modo, hay que considerar que en una negociación se necesita tanto el conflicto como la cooperación, las partes no solo plantean demandas, sino que deben estar dispuestas a hacer algunas concesiones con el propósito de aprobar otras; bien lo recalca Hernández (2013) cuando afirma que *en la práctica un buen negociador intercambia concesiones* (p.54).

## 1.2 Los elementos de la negociación

Quiénes han escrito sobre negociación aseguran, que hay varias características comunes para todas las situaciones. A continuación, se resumen varias premisas planteadas por algunos autores.

Según Ury (2003):

1. La negociación puede ser un juego de suma cero; o tener como objetivo lograr un acuerdo beneficioso para las partes. En definitiva, los enfoques medulares de la negociación son el regateo y la solución conjunta de problemas. La elección de alguno de estos dos enfoques no es fácil y depende del grado del conflicto, la importancia de la relación y la percepción del enfoque del otro. El regateo se basa en poder, mientras que la solución de problemas se basa en la confianza y en la información; y casi todo lo que aumenta el poder, reduce la confianza y el flujo de información; y viceversa. En realidad, el regateo implica un juego de suma cero, ya que la ganancia de una parte es igual a la pérdida de la otra, mientras que la solución conjunta significa un juego de suma variable, derivado de la existencia de intereses comunes y la búsqueda de la mejor solución conjunta. La elección del enfoque correcto depende de la situación y de la habilidad del negociador.
2. Puede existir o no relación entre las partes negociadoras: para esto es necesario medir cuál es el grado de interdependencia, si se trata de una relación prolongada con intereses a corto o largo plazo, o si va a ser una discusión de una vez en la vida.
3. La parte humana es un factor clave, debido a que la razón y la lógica son los principales elementos que pueden influir en una negociación, independientemente de los aspectos técnicos o financieros. Los buenos resultados psicológicos, implican que todos tengan una sensación satisfactoria en relación con el acuerdo y el proceso mediante el cual se logró dicho convenio.
4. El equilibrio del poder: siempre sucede en una negociación y puede presentarse el caso que una de las partes ejerza más poder que otra dentro de una relación

continua entre ambas, o que el poder que ejerce una parte sea igual al de la otra sobre diversos elementos de la relación existente.

Según Pardo et al (2005):

- 1- Siempre hay dos o más partes, es decir dos o más personas, grupos u organizaciones: aunque hay personas que pueden “negociar” consigo mismas: como cuando alguien analiza si debe dedicar la tarde del sábado a estudiar, jugar tenis o presenciar un juego de fútbol. La negociación se considera invariablemente entre las personas, dentro de grupos y entre los grupos.
- 2- Existe un conflicto de necesidades y deseos entre dos o más partes: es decir, uno no necesariamente quiere lo mismo que el otro y las partes deben buscar una manera de resolver el conflicto.
- 3- Las partes negocian por decisión propia: es decir, porque piensan que pueden obtener un mejor acuerdo al negociar y no sólo aceptar lo que la otra parte voluntariamente les concede o permite. En gran medida, una negociación es un proceso voluntario, aunque hay ocasiones para negociar y otras para no negociar. Por ejemplo, No se negocia cuando se está ante una situación donde se puede perder todo, se deben elegir otras opciones. Cuando no se tiene capacidad. Cuando la contraparte pide algo poco ético o moralmente inadecuado. Cuando no se obtiene nada con el resultado o cuando la presión del tiempo funciona en contra. Cuando la persona se da cuenta que su contraparte actúa de mala fe o simplemente no ha habido una etapa de preparación adecuada.

### **1.2.1. Las etapas de una negociación**

El profesor Hernández (2013) plantea, que da igual si se negocia un tratado internacional o un acuerdo con un compañero de la oficina, pues toda negociación es un proceso de cinco fases y en cada una se aplican comportamientos diferentes. Hay personas que siempre tienen prisa por llegar a un acuerdo, ya sea porque la negociación les provoca ansiedad o porque les incomoda negociar. Estas personas tienden a saltarse cuatro de las cinco fases para ir directo al cierre del trato, si bien harán que el trato acabe pronto, posiblemente generen peores acuerdos, que si hubieran seguido el orden de las etapas.

En esto no hay atajos, cuanto más se agote el tiempo para un negociador, más posibilidades tendrá para descubrir lo que quiere la otra parte.

Las cinco fases de la negociación se describen a continuación:

**Preparación:** La pregunta clave en esta fase es ¿Qué es lo que se quiere conseguir? Se deben anotar los objetivos y su orden de prioridad. Un negociador que no se prepara, se limita a reaccionar ante los movimientos del contrario sin tomar ninguna dirección. Se puede identificar, porque cuando acude a la mesa, asume una actitud que Hernández (2013) describe como: “Vamos a ver por donde respiran estos” y es ahí donde el adversario percibe que su contrincante no sabe de qué está hablando, gana confianza en sí mismo, aumenta sus expectativas y se atreve a pedir más. La preparación de un negociador lo vuelve más flexible y más despierto frente a lo inesperado.

Según Shoonmaker (1990) la preparación involucra los siguientes pasos:

-Elaborar una lista de posibles asuntos que pueda presentar alguna de las partes con el propósito de estar preparado en aquellos temas que no exista seguridad de que serán discutidos y evitar las sorpresas en el transcurso de las negociaciones. Si la lista de asuntos es muy extensa por la cantidad de temas a tratar, lo recomendable es dividirla en categorías lógicas. Las partes pueden agrupar los temas y clasificarlos según su importancia.

-Determinación de los objetivos: es necesaria para cada asunto y es recomendable dividirlos entre esenciales y deseables. En el caso de los objetivos esenciales hay que decir lo que se debe obtener, según el punto mínimo o máximo del acuerdo (PMA) que el negociador esté dispuesto a aceptar. En el caso de los objetivos deseables es necesario decidir lo que al negociador le gustaría obtener. El punto mínimo o máximo del acuerdo (PMA) es el resultado de un análisis cuidadoso de las alternativas que el negociador tiene frente al otro negociador, lo protege de concesiones excesivas y le ayuda a tomar decisiones.

-Análisis de la situación: una vez que el negociador ha delimitado sus objetivos, es necesario que centre su atención hacia la contraparte. El negociador debe estudiar los

objetivos de su contraparte, analizar las percepciones que tiene de la situación, la actitud de la contraparte hacia él, el equilibrio del poder y la probable estrategia que emplee.

-Planificación de la estrategia: las estrategias se refieren a los medios para que el negociador logre sus objetivos, no a los objetivos mismos. Los buenos objetivos y los buenos análisis de la situación no compensan una estrategia deficiente. El negociador debe elegir un enfoque general coherente, que le servirá de base para la credibilidad. Por ejemplo, un enfoque cordial y una oferta irracional crearán dudas tanto acerca de su oferta como de su cordialidad. El enfoque general debe adaptarse a la situación general. Algunas veces el análisis previo de una negociación, demuestra que el negociador no tiene información suficiente, sin embargo, es necesario planificar el tipo de preguntas que se pueden hacer a la contraparte. A veces lo mejor es una pregunta directa; en otras ocasiones, una conversación informal, o una oferta con ciertos intercambios, todo dependerá de la información con la que se trabaje y las habilidades del negociador.

**Exploración:** constituye una consecuencia de la fase de planificación estratégica, pues en la mesa de negociación, se debe investigar, explorar y dialogar con la contraparte. El objetivo de esta fase es mediante la discusión constructiva, dar respuesta a la siguiente pregunta: ¿Qué quiere el otro? Por lo tanto, el profesor Hernández (2013) recomienda las siguientes premisas: Formular preguntas para escuchar a la contraparte. Escuchar las respuestas de la contraparte, aunque molesten. Decirle a la contraparte lo que se desea, pero no cuánto se desea. Prestar atención a las señales del otro. Clarificar bien lo que quiere el otro y comprobar las propias suposiciones.

Esta fase consume 60% del tiempo de la negociación, cuánto más tiempo se haga hablar al otro para que clarifique y explique su posición, más información brindará sobre la firmeza o provisionalidad de su posición. Solo se podrá pasar a la tercera fase si se es capaz de recapitular lo que quiere el otro.

**Propuesta:** una propuesta es una oferta o petición diferente a la posición inicial. Nada ocurre en una negociación hasta que las dos partes avanzan en sus propuestas. Cuanto más tiempo se logre estar en la mente del otro, mejor se entenderá su historia y se tendrá más posibilidad de que acepte las proposiciones.

Para que sea digna de este nombre, toda propuesta se compone de dos elementos: las condiciones y las ofertas. Las condiciones son lo que el negociador desea que haga su

contraparte y las ofertas lo que el negociador está dispuesto a hacer por su contraparte. El profesor Dawson (2013) plantea tres ejemplos típicos

- **Necesito que me hagas un descuento de un 5%**, dice el comprador. Esto no es una propuesta, es una petición que una de las partes exige a la otra. Aquí solo hay una condición sin oferta.
- **Te hago un descuento de un 5%**, dice el vendedor. Esto tampoco es una propuesta, es una rendición. Se le da al otro la oferta sin pedir una condición a cambio. Un movimiento así debilita al vendedor.
- **Si me paga el pedido de contado, le hago un 5% de descuento; ¡Ahora sí!** Hay una condición y una oferta.

Aunque algunos antiguos libros de negociación recomiendan que la otra parte plantee la primera oferta; hoy se sabe que ya no funciona así. Según Dawson (2013) cuando se adopta esa postura, hay un 45% de probabilidades de que la contraparte ofrezca algo que no es de interés y un 45% de que ofrezca menos de lo que se quiere. Eso significa que solo hay un 10% de probabilidades que ofrezca más de lo que se espera. Si una persona quiere vender su casa y le pregunta a un posible comprador que cuánto le da, este seguro le ofrecerá un precio menor al que el dueño tiene pensado. Y entonces el dueño ahora tendrá dos problemas, convencer al comprador para que suba el precio y convencerlo de que vale más.

Así también, el negociador debe cuidar el tono y la seguridad al hablar y presentar sus propuestas sin rodeos ni vacilaciones, tratar de ir directo al grano; pues si el negociador no se muestra seguro de su propuesta, no puede esperar que su contraparte también lo esté. De igual forma, las proposiciones deben ser lo más realistas posibles, ya que empezar con propuestas de cualquier manera y moverse dando saltos, es típico de los que no cierran acuerdos. Muchos libros recomiendan pedir el doble con el fin de tener espacio para bajar el precio; sin embargo, en este trabajo de investigación, interesa exponer la premisa del profesor Fernández (2014) que invita a proponer con “Moderación”; es decir, moverse sin dar grandes saltos. Esta idea se ejemplifica en la siguiente tabla:

<b>Tabla 1.</b>	
<b>Título: Dos formas de cerrar un acuerdo</b>	
Negociador A	Negociador B
400	100
350	120
300	135
250	145
200	155
<b>Acuerdo en 165</b>	

Fuente: Fernández (2014)

En el ejemplo de la Tabla 1, el movimiento del negociador A baja desde 400 hasta 200 para cerrar el acuerdo y el movimiento del negociador B sube de 100 a 155 para cerrar el acuerdo en 165. En este caso el que obtiene el cierre es el negociador B, pues se movió moderadamente, mientras que A concedió demasiado y dejó ver que no estaba comprometido con su posición inicial. Aquellas propuestas que plantea la contraparte siempre deben ser escuchadas sin interrupciones, cortar la conversación a la contraparte, jamás va a compensar un trato, pues quizá se está dejando de escuchar algo importante que el otro iba a proponer. Escuchar y analizar lo que dice la contraparte abre nuevas puertas para captar señales en las áreas donde el otro estará dispuesto a dialogar.

**Intercambio:** es el corazón de toda negociación, pues en esta fase se produce la verdadera transacción de propuestas concretas. La pregunta clave aquí es ¿Qué es lo que efectivamente voy a intercambiar? Se trata de obtener algo a cambio de renunciar a otra cosa. Es la fase de máxima atención porque una concesión mal valorada no producirá efectos en la otra parte. Se debe intercambiar lo que tiene valor para la contraparte, no lo que tiene valor para el negociador.

**Acuerdo o cierre:** la pregunta clave en este punto es ¿Se ha obtenido lo deseado? Y si la respuesta es afirmativa, debería procederse con el “cierre”, así como con la firma de un “acuerdo por escrito” y evitar malentendidos. El objetivo de toda negociación es cerrar un acuerdo. Aunque en realidad, es más que eso, es la posibilidad de abrir una relación futura.

El momento de cierre de una negociación se aproxima cuando las dos partes empiezan a hablar de asuntos que no son los principales, tales como la fecha y el lugar de entrega o las preparaciones de un transportista en la cadena de abastecimiento. El profesor Hernández (2013) plantea las siguientes consideraciones a tener en cuenta durante un cierre de negocios.

-Se debe negociar hasta el último segundo: si se ha conversado durante días y al final de la negociación, la otra parte hace preguntas típicas como: ¿Tienes el producto en azul? ¿Viene con garantía de dos años? ¿Están los fletes incluidos? Ese tipo de preguntas no se contestan con un “sí”, porque eso es gratuito. Un negociador no dice “sí”; en vez de contestar afirmativamente a cada una de las preguntas para cerrar el acuerdo, el negociador debe proceder a contestar de la siguiente manera: Si cerramos el acuerdo ahora, te lo suministro en azul. Si cerramos el acuerdo ahora, te damos los dos años de garantías. Si cerramos el acuerdo ahora, se incluirán los fletes.

En conclusión, el “sí” que un negociador debe utilizar es un “si” condicional y no un “sí” con tilde, ya que el primero es para intercambiar y fortalecerse, pero el segundo es para debilitarse.

-Se debe manejar la doble incertidumbre: cuando se está en la etapa de cierre, las partes deben enfrentarse a un dilema: saber si se han conseguido todas las concesiones posibles del otro y llegar al acuerdo antes de que el otro saque más concesiones de la empresa. Ninguna de las partes puede estar segura del límite de la otra. Es por eso que el negociador asertivo, cuando se da cuenta que ha llegado a su propio límite de concesiones, debe buscar el cierre inmediato de la negociación.

### **1.2.2. El método de la negociación según principios**

Existen cuantiosos métodos de negociación publicados por diversos autores, que permiten llegar a acuerdos exitosos. No obstante, para efectos de este trabajo: el método de negociación según principios, se considera coadyuvante con el objetivo general y los objetivos específicos, de la presente práctica dirigida.

Así, los autores Fisher y Ury (1994) explican que esta fórmula fue desarrollada por el Proyecto de Negociación de la Universidad de Harvard como una alternativa a la negociación basada en posiciones. Básicamente, el sistema fue diseñado para producir resultados prudentes en forma eficiente y amistosa; es duro para los argumentos y suave para las personas y puede ser utilizado si se discuten uno o varios asuntos y cuando negocian dos o más partes en una negociación formal o informal.

Este se resume en cuatro principios básicos y puede usarse casi en cualquier circunstancia, su objetivo es que cada parte llegue a entender los intereses de la otra y así cada una puede colaborar en la generación de opciones que sean mutuamente ventajosas. Consiste en concentrarse en los intereses básicos, en las opciones de beneficio mutuo y en criterios justos; el negociador se comunica con la otra parte como ser humano, en forma directa y con empatía, facilitando el logro de un acuerdo.

Los cuatro principios se explican a continuación:

#### 1. Separar a las personas del problema:

En cualquier tipo de negociación existe la tendencia a olvidar que “la otra parte “es un ser humano con emociones, valores, diferentes puntos de vista y, además: impredecible. Por esta razón, tratar a los otros como seres humanos sujetos a reacciones humanas puede representar una gran ayuda o llevar la negociación al fracaso.

Así, la percepción, la emoción y la comunicación son tres categorías básicas que permiten orientar el trato hacia la otra parte en una negociación, estas tres, se explican a continuación:

Percepción: el negociador debe comprender la situación de la manera en que la aprecia la otra parte, la forma en que el otro ve el problema. La comunicación clara y convincente de lo que se quiere decir y de lo que la otra parte desearía escuchar, es clave para poder llegar al acuerdo satisfactorio en ambos lados.

Emoción: consiste en reconocer las emociones y discutir con la otra parte sobre las emociones comunes para resaltar la seriedad del problema; esto provoca que las mismas sean menos reactivas y aporte mucho valor a la negociación basada en intereses comunes.

Comunicación: consiste en escuchar atentamente lo que su contraparte le dice, comprenderla y con eso respaldar los propósitos de ambos para obtener decisiones conjuntas.

## 2. Concentrarse en los intereses, no en las posiciones

En una negociación se tiende a suponer que debido a que las posiciones del otro siempre se oponen, entonces que sus intereses también se oponen; sin embargo, un análisis detallado de los intereses subyacentes puede mostrar que existen más intereses comunes y compartidos, que intereses opuestos. En los hechos, tanto los intereses compartidos como los intereses diferentes pero complementarios, pueden ser la base de un acuerdo prudente. Para reconocer los intereses en una negociación no solo es necesario tener claros los propios, sino también los de la otra parte.

## 3. Inventar opciones de mutuo beneficio

Una de las herramientas más útiles que tiene el negociador, es la habilidad para inventar opciones. Sin embargo, en la mayoría de las negociaciones se presentan cuatro obstáculos que impiden dicha invención:

-Los juicios prematuros: la crítica prematura que recae sobre una nueva idea, inhibe la imaginación, la creatividad y aumenta el temor de debilitar la posición como negociador.

-La búsqueda de una sola respuesta: la mayoría de las personas piensan que la invención no es parte del proceso de negociación.

-El supuesto de que el pastel es de tamaño fijo: surge cuando los negociadores perciben que la situación es esencialmente todo o nada; por lo que se cierra la posibilidad de hacer concesiones que permitan lograr un acuerdo.

-La creencia de que "la solución del problema de ellos es de ellos": cuando cada parte se preocupa sólo por sus propios intereses, es necesario encontrar una solución que sea atractiva desde el punto de vista de los intereses de la otra parte; de esta forma podrá satisfacer sus propios intereses.

Para que el negociador pueda superar los obstáculos anteriores e inventar opciones creativas es necesario separar el acto de inventar de la decisión. Lo conveniente es inventar primero y luego decidir. Para esto, trabajar una tormenta de ideas con la otra parte, logra generar un clima de solución de problemas, pues compromete a todas las partes a tomar conciencia de las preocupaciones de la otra.

4. Insistir en que los criterios sean objetivos: el método de negociación según principios, hace énfasis en el hecho de comprometerse a lograr una solución basada en principios, no en presiones. Este método de negociación produce acuerdos prudentes en forma amistosa y eficiente; en la medida en que se tengan mayor número de criterios de equidad y eficiencia. De esta manera, es más fácil tratar con las personas cuando ambas discuten criterios objetivos para solución de un problema. Para identificar criterios objetivos y utilizarlos en una negociación es necesario aprender a escuchar las razones del otro y no ceder nunca ante la presión, solo ante principios; la presión puede adoptar muchas formas, tales como sobornos, amenazas, una referencia a la confianza o simplemente negarse a aceptar.

### **1.2.3. El poder del MAAN en el método de negociación según principios**

Los autores Roger Fisher y William Ury (1994) explican el poder del MAAN en cualquier negociación que se lleve a cabo basada en principios. De acuerdo con los autores, un método de negociación tiene como propósito cumplir dos objetivos: proteger al negociador de aceptar un acuerdo que debe rechazar y ayudarlo a utilizar al máximo las ventajas que pueda tener, de tal manera que cualquier acuerdo al que llegue, satisfaga sus intereses lo mejor posible.

En relación con el primer objetivo, es necesario señalar que un buen negociador trata de protegerse de alcanzar un mal acuerdo definiendo con anticipación el peor de los resultados aceptables: "Su mínimo". Por lo tanto, el desarrollo de la mejor alternativa al acuerdo negociado (MAAN) es el criterio con el cual, un negociador debe juzgar cualquier propuesta y es el criterio que puede protegerlo de aceptar un acuerdo desfavorable y rechazar términos que sería conveniente aceptar. Es decir, el MAAN le permite al negociador determinar el "mínimo aceptable" en un acuerdo y al mismo tiempo, ayuda a mejorar ese mínimo. No obstante, no debe dejarse de lado el hecho de que en una

negociación determinada existe la posibilidad de que ambas partes tengan un MAAN tan atractivo que decidan retirarse de la negociación, en forma amigable y eficiente sin haber logrado el acuerdo con el fin de explorar otras posibilidades.

#### **1.2.4. La negociación internacional**

Si bien el interés por el intercambio internacional entre países ha existido durante siglos, para Lewcki et al (2008) su frecuencia ha aumentado considerablemente en los últimos 30 años. En la actualidad las personas viajan con más frecuencia y más lejos, promoviendo e incrementando el alcance de las negociaciones internacionales. Para muchas organizaciones la negociación en otros países se ha vuelto la norma y no una actividad exótica que solo ocurre ocasionalmente. Se han escrito numerosos libros y artículos, desde perspectivas académicas y prácticas, acerca de las complejidades de negociar a través de las fronteras, con una persona de un país, cultura o región, diferentes.

En este sentido los profesores Arvind Phatak y Mohammed Habib (1996) plantean que en las negociaciones internacionales influyen dos contextos generales: el contexto ambiental y el contexto inmediato. El contexto ambiental incluye las fuerzas ambientales que no controla ningún negociador y que afectan la negociación. El contexto inmediato incluye factores sobre los cuales los negociadores parecen tener cierto control. Para captar la complejidad de los procesos y los resultados de una negociación internacional es importante comprender la función de los factores en los contextos ambiental e inmediato.

#### **1.2.5. Factores del contexto ambiental:**

**El pluralismo político y legal:** las empresas que realizan negocios en otros países, generalmente trabajan con sistemas legales y políticos distintos. Estas pueden experimentar implicaciones por impuestos, estándares laborales, códigos de leyes contractuales y estándares por imposición. Adicionalmente, las consideraciones políticas alientan o desalientan las negociaciones empresariales en diferentes países en épocas distintas. Por ejemplo, realizar actualmente negocios en China es totalmente diferente a cómo era tan solo 15 años atrás.

**La economía internacional:** el valor del tipo de cambio de las divisas internacionales que suele fluctuar, debe ser considerado dentro de los contratos de negociación entre países. El riesgo suele ser mayor para la parte que debe pagar en una moneda de un país que no es el suyo. Cuánto menos estable es la divisa, mayor es el riesgo para ambas partes. Además, cualquier fluctuación importante en el valor de la divisa podría afectar mucho el valor del acuerdo y convertirlo en una ganancia inesperada para una y una pérdida importante para la otra.

**Los gobiernos extranjeros y las burocracias:** los países difieren en la medida en que el Gobierno regula las industrias y las organizaciones. Las empresas en occidente generalmente están libres de intervención gubernamental, aunque algunas están más reguladas que otras, por ejemplo, las de electricidad o telecomunicaciones; algunos estados también presentan regulaciones específicas más complejas que otros. Así también algunos gobiernos de países en desarrollo o países excomunistas supervisan estrechamente las importaciones o mantienen monopolios que convierten los negocios legítimos en prohibitivos para ciertos estados.

**La ideología:** en muchos países de occidente se suele compartir la ideología común sobre los beneficios del individualismo y el capitalismo. Los ciudadanos confían mucho en los derechos individuales, la superioridad de la inversión privada y la importancia de obtener ganancias en los negocios. Los negociadores de otros países no siempre comparten esta ideología. Por ejemplo, algunos negociadores de China y Francia insisten en que los derechos de un grupo son más importantes que los derechos individuales y que las inversiones públicas ofrecen una mejor asignación de los recursos que la inversión privada. Los choques de ideologías aumentan el reto de la comunicación en las negociaciones internacionales en el sentido más amplio, porque las partes pueden disentir en los niveles más fundamentales acerca de lo que se negocia.

**La cultura:** las personas de culturas diferentes en efecto negocian de manera distinta y pueden interpretar de otra forma los procesos fundamentales de una negociación; como, por ejemplo, qué factores son negociables y el propósito principal del negocio. Así también dependiendo de la cultura las personas abordan las negociaciones de manera deductiva, es decir, pasan de lo general a lo específico; mientras que otras culturas son más inductivas, pues concilian una serie de problemas específicos que remiten al área de

acuerdo general. Por otra parte, en algunos países las partes relacionan los problemas principales al mismo tiempo que consideran su relación más o menos incidental, en otros lugares la relación entre las partes es el punto de atención principal de la negociación y los problemas principales del acuerdo mismo son más o menos incidentales. Este contexto se abordará más adelante desde la perspectiva de otros autores.

### **1.2.6. Factores del contexto inmediato**

**Los niveles de conflicto:** en el proceso de negociación y en el resultado también influyen el nivel de conflicto y el tipo de interdependencia de las partes. Las situaciones de mucho conflicto relacionadas con la etnicidad, la identidad o la geografía, son más difíciles de resolver. Algunos ejemplos son lugares como Irlanda del Norte y Medio Oriente. Sin embargo, hay evidencias históricas de que las guerras civiles concluyen a través de un acuerdo institucionalizado y detallado que prohíbe el uso de la fuerza coercitiva y promueve la distribución justa de los recursos y el poder político que conduce a acuerdos más estables. Los autores Phatak y Habib (1996) aseguran que muchas personas entre países no se ponen de acuerdo porque manejan distintos conceptos en ciertos elementos importantes para una negociación, como la seguridad, la soberanía o los derechos históricos

**Los resultados deseados:** ciertos factores tangibles e intangibles también desempeñan una función importante para determinar el resultado de las negociaciones internacionales. Algunas culturas lo único que manifiestan muchas veces es una gran necesidad de reconocimiento, otras prefieren acordar resultados menores a corto plazo a causa de la importancia de su relación a largo plazo. El desafío de todos los negociadores internacionales es comprender las numerosas influencias simultáneas de varios factores sobre el proceso y el resultado de la negociación y actualizar esta comprensión cuando cambien las circunstancias.

**Los beneficiarios inmediatos:** estos beneficiarios básicamente son los negociadores mismos, al igual que las personas a quienes representan directamente, como los gerentes, los empleados y las juntas directivas. Los beneficiarios afectan las negociaciones de muchas maneras; ya que es evidente que las habilidades, las aptitudes y la experiencia internacional de los negociadores tienen un gran impacto en el proceso.

Las personas pueden estar motivadas por factores intangibles, como, por ejemplo, cómo los hará ver el resultado ante su contraparte, sus superiores y en general, en su carrera profesional.

### **1.2.7. Conceptuación de la cultura y la negociación**

#### **Concepto de cultura**

Si bien es cierto que, de acuerdo con los autores León & Pla (2004), tras la caída del Muro de Berlín numerosos ciudadanos de los países del este de Europa manifestaron su anhelo por beber Coca Cola, comer hamburguesas, conducir coches alemanes o, en definitiva, consumir cualquier producto de la sociedad occidental, especialmente si era estadounidense. No hace falta ir hasta el Irak ocupado tras el derrocamiento de Sadam Hussein, para darse cuenta de que no en todo el mundo se desea vivir de la misma manera.

Afortunadamente el mundo continúa siendo multicultural y las empresas que desean hacer negocios internacionales deben entender cómo las diferencias culturales entre ellos pueden influir sobre su negocio. Para poder ofrecer una buena preparación transcultural la empresa necesita conocer cuáles son los elementos que influyen sobre la cultura y el propio significado de la misma.

Sobre esta premisa, García (2014) define la cultura dentro de una estrategia de negocios como el conjunto de normas, actitudes y valores implícitos a un colectivo humano, que lo dotan de identidad nacional y dan sentido a las conductas de sus integrantes. Esta definición ilustra un concepto amplio de cultura, puesto que la relaciona con colectivos humanos sin especificar su alcance. Por valores se entienden las ideas preconcebidas sobre aquello que el colectivo considera adecuado, correcto y deseable. Los valores se concretan en normas que recogen las reglas y patrones sociales que marcan los modelos de relación con las sociedades. Los valores recogen las actitudes del colectivo hacia conceptos como la espiritualidad, la libertad individual, la justicia, la democracia, el orden, la lealtad, la responsabilidad social y colectiva, la igualdad entre géneros, el amor, el sexo, la higiene, la salud, el respeto al medio ambiente. Los valores sociales pueden hacer que las normas sanitarias para los productos alimenticios sean distintas entre países o que la salud pueda ser considerada un bien público o simplemente un negocio.

### 1.2.8. Características de la cultura

Las características de la cultura a nivel general se vuelen más elitistas cuando se aplican a aquellos individuos con un amplio bagaje de conocimientos o a aquellas actividades relacionadas con la expresión intelectual y artística. Sin embargo, bajo una línea de negocios internacionales, León & Pla (2004) la caracterizan de la siguiente manera:

- En primer lugar, la cultura no se transmite genéticamente, sino mediante la convivencia. La cultura se infunde desde el nacimiento mediante procesos educativos, con el ejemplo y la imitación de las prácticas habituales, lo que permite que los individuos se adapten a vivir en otras culturas y puedan llegar a integrarse en ellas. Si el hijo o la hija del talibán más fundamentalista de Afganistán se criase desde su nacimiento en un kibutz israelí, sin que fuese tenido en cuenta su origen biológico, tendría la visión del mundo de un judío.
- La cultura sirve de guía al individuo y de alguna manera lo hace eliminando grados de libertad en su conducta. La cultura condiciona el modo de actuar de las personas, pero también proporciona respuestas y convenciones que le evitan duda y plantearse alternativas frente a determinadas situaciones. En muchos países vaciar el cenicero del automóvil en la carretera, puede suponer un acto libre, puesto que el individuo que lo lleva a cabo no da ningún valor al impacto negativo que eso causa en el medio ambiente o en la imagen de su país. Pero, por ejemplo, para un alemán, que está acostumbrado a separar todos los residuos que genera en su hogar para que sean reciclados, ese es sin duda un acto intolerante y una muestra de incivismo.
- Los orígenes de las culturas suelen ser remotos y algunos de sus elementos provienen de prácticas ancestrales. El modo de vida tradicional ha forjado el carácter de las personas durante generaciones. El clima de cada región es un factor decisivo. En lugares gélidos en los que las personas deben prepararse durante los cortos veranos para superar la escasez, la oscuridad y el frío de los largos inviernos, las personas deben ser previsoras, acumular fuerzas y provisiones para evitar perecer durante el invierno. Esto ha favorecido que en culturas como las del norte de Europa se tenga una visión a largo plazo de las necesidades, un carácter austero y reservado y la dependencia de un trabajo duro y constante. En países tropicales trabajar a un fuerte ritmo es agotador por el

calor. Además, si la naturaleza es generosa el sustento se puede conseguir sin necesidad de planificar y acumular alimentos, puede ser una forma de desperdiciarlos, con lo que es factible vivir al día, con una mentalidad que prima el corto plazo. En estas circunstancias, la espontaneidad y la improvisación permiten adaptarse mejor a las condiciones del entorno.

## **1.2.9. Análisis de las diferencias culturales entre países**

### **1. El modelo de Hofstede**

Muchos autores, concuerdan que el modelo más utilizado en las últimas décadas para medir las diferencias culturales entre países, fue diseñado por el psicólogo social Greet Hofstede (2010). Su modelo se elaboró a partir de un estudio basado en 160.000 entrevistas a empleados de la multinacional IBM en todo el mundo, lo que le permitió aislar el efecto de la cultura del país, de la cultura de la empresa.

Hofstede consiguió datos para una cincuentena de países o grupos de países, lo que le permitió identificar cuatro dimensiones culturales a partir de las cuales caracterizó a los distintos estados en cuatro dimensiones y para cada una de ellas elaboró un indicador numérico. Esas cuatro dimensiones se explican a continuación:

- **La distancia de poder:** representa el grado en que los individuos con menor poder en las organizaciones aceptan una distribución desigual de poder. Entre los países con superiores índices de distancia de poder se encuentran prácticamente todos los países latinoamericanos, excepto Costa Rica y los asiáticos. En estos países los directivos son bastante autocráticos y paternalistas; y predominan las estructuras burocráticas con muchos niveles jerárquicos en los que cada directivo cuenta con pocos subordinados puesto que los supervisa estrechamente. Los subordinados ven limitada su capacidad de iniciativa, puesto que cualquier innovación requiere la innovación de los superiores, por pequeña que sea. Por otra parte, en los países con baja distancia al poder, las muestras de clasismo o elitismo son bastante menos comunes. Así sucede, en general, en los países del norte de Europa, Estados Unidos y Canadá. En estos países los directivos suelen consultar las decisiones con sus subordinados antes de

adoptarlas. Las estructuras en estos países, tienden a ser más planas, ya que al descargar responsabilidades sobre los subordinados los directivos pueden tener a su cargo un mayor número de empleados.

- **La aversión a la incertidumbre:** indica el grado en el que los individuos reaccionan con recelo, o se sienten inseguros, ante situaciones nuevas o ambiguas. Entre los países con mayor aversión a la incertidumbre se encuentran los latinoamericanos, Japón y Grecia. En estos países se valora extraordinariamente la estabilidad, con lo que se tiende a crear estructuras altamente formalizadas y previsibles que hacen difícil la reacción frente al dinamismo del entorno. El empleo de por vida es altamente valorado, lo que genera que la lealtad hacia el empleador sea elevada. Todo aquello que venga de fuera es considerado una amenaza, especialmente si se trata de directivos expatriados que puedan cuestionar las normas establecidas. En cambio, en los países con baja aversión a la incertidumbre, como son la mayoría de los del sudeste asiático, norte de Europa y de América, existe una clara disposición a aceptar las situaciones desconocidas y aquellas personas innovadoras cuentan con bastante libertad para llevar a cabo iniciativas. Lo diverso y lo desconocido son percibidos como oportunidades y no como amenazas, se confía en las propias capacidades para enfrentarse a ellos. En estas sociedades los jóvenes tienen menos dificultades para abrirse camino puesto que se valoran más las aptitudes que la antigüedad o la edad a la hora de asignar responsabilidades.
- **El individualismo versus colectivismo:** el individualismo expresa la preocupación por cuidar de uno mismo y de su entorno más inmediato. En cambio, el colectivismo extiende el ámbito de referencia a grupos más amplios, a los que el individuo se siente estrechamente vinculado. En los países más desarrollados, con mayores niveles de renta se favorece más el individualismo, puesto que se espera que el individuo sea capaz de ser autosuficiente. En las sociedades más individualistas se valora la iniciativa individual y las relaciones de mercado sustituyen a los lazos morales. Los trabajadores se implican en la empresa en función de las expectativas, de manera calculada y son retribuidos en función del rendimiento. En cambio, en las sociedades más colectivas se otorga especial importancia a la pertenencia a un grupo. El consenso es

considerado un requisito casi imprescindible a la hora de adoptar cualquier decisión.

- **Masculinidad-Feminidad:** esta última dimensión propuesta por Hofstede no siempre es correctamente interpretada, ya que en ocasiones se identifica como machismo o feminismo; no obstante, la realidad es que esta clasificación hace alusión únicamente a las características de la sociedad y no a los valores del género. El autor se refiere a que una sociedad es altamente masculina, cuando predominan en ella los valores relacionados con el vigor, la fortaleza, el éxito, el dinero o las cosas materiales. Esto es así en países como Japón, Austria o Suiza o México. En estos países la carrera profesional del individuo está por encima de otras muchas cuestiones familiares, la competitividad es un elemento clave en la vida laboral y existe una gran diferenciación entre los roles sociales y laborales entre hombres y mujeres. En cambio, en las sociedades más femeninas, se valora más la calidad de vida y la relación con los demás. Es preferible un buen ambiente de trabajo en el que se puedan alcanzar mayores metas a cambio de una superior presión y estrés. Entre los países con los índices de masculinidad más bajos se encuentran los escandinavos y algunos latinoamericanos, entre los que se destaca Costa Rica. En ellos, el género no determina el tipo de tareas que llevan a cabo hombres y mujeres y los empleados trabajan en ambientes con gran libertad. En estos países los directivos están poco dispuestos a poner en peligro la estabilidad familiar a cambio de su carrera.

## 2. El modelo de Gesteland

Si bien Hofstede esclarece la perspectiva de la cultura en los negocios con sus cuatro dimensiones, también el conferencista Richard Gesteland (1999) lleva este tipo de estudio a un mejor nivel, al establecer cuatro dimensiones adicionales, que contribuyen enormemente a interpretar la conducta de las personas de otras culturas y poder entablar relaciones multiculturales sin que surjan conflictos ni malentendidos entre las partes.

Estas cuatro dimensiones se explican a continuación:

- **Culturas negocio-orientadas:** es considerada la dimensión que mayor impacto tiene, según el autor, en el éxito de las alianzas internacionales. Las culturas orientadas hacia el negocio, fundamentalmente los países nórdicos, germánicos y anglosajones se centran en la tarea y en el objeto de la relación. En estas culturas los objetivos marcan el eje de la relación lo que hace que no pierda tiempo en relaciones preliminares en las negociaciones, y que no resulte complicado establecer contactos con desconocidos, los exportadores, por ejemplo, pueden establecer contacto con potenciales compradores sin que exista relación previa y el lenguaje es claro y directo. Los contratos son un instrumento útil para evitar conflictos. Los países árabes, africanos, latinoamericanos, asiáticos y en parte en el sur de Europa se otorga mayor importancia a las personas con las que se negocia. Se es reacio a hacer negocios con desconocidos, es preciso tener contactos previos, para lo cual son muy útiles las ferias y misiones comerciales. Las relaciones personales son frecuentes y es necesario mantenerlas.
- **Culturas formales-informales:** en las culturas formales, como pueden ser la mayoría de las asiáticas, latinoamericanas, árabes, y del Sur de Europa; las formas son un elemento importante para la comunicación interpersonal. No guardar las formas puede ser considerado una falta de respeto hacia el interlocutor. En países como México se da mucha relevancia a los títulos o cargos que ocupa una persona. El hecho de que alguien sea doctor o licenciado en determinados países no será considerado más que una anécdota, en cambio, en México es habitual que los términos doctor o licenciado sean utilizados para dirigirse a una persona. El protocolo en estos países es muy elaborado y la posición que ocupa una persona en la empresa es tomada muy en cuenta. En las culturas informales el comportamiento informal es visto como natural, no se considera una falta de respeto. Un profesor norteamericano, puede ir a clase vestido con zapatillas deportivas y sentarse encima de la mesa sin que esto sea considerado una excentricidad y lo más normal será que sus alumnos le llamen por su nombre. En estas culturas las diferencias de posición no son un impedimento para hacer negocios o establecer relaciones y el protocolo es bastante sencillo.

- **Culturas rígidas-relajadas con el tiempo:** la puntualidad es un valor en determinadas culturas como las de los países nórdicos, germánicos, algunos anglosajones y Japón. La concepción rígida del tiempo hace que la puntualidad y los horarios sean considerados muy importantes, por ello, las reuniones rara vez son interrumpidas y el tiempo de inicio y de finalización de las mismas es fijado de antemano y raramente se modifica. En Alemania llegar cinco minutos tarde a un compromiso puede significar que este haya sido cancelado. Un alemán piensa que, si un proveedor es capaz de llegar diez minutos tarde a una cita, un pedido puede llegar con diez semanas de retraso y eso es intolerable. En Latinoamérica, los países árabes, africanos y del sudeste asiático las fechas de entrega de los pedidos o las horas de inicio de las reuniones son indicativas, nunca significan que vayan a tener lugar en ese preciso momento, sino previsiblemente bastante después. Se valora más el trato con las personas que la exactitud en el tiempo, con lo que las reuniones, además, de empezar tarde son interrumpidas constantemente y suelen alargarse más de lo previsto. De cara a hacer negocios en países distintos del de origen conviene tener en cuenta que es tan irrespetuoso llegar tarde en una cultura mono crónica, como estar obsesionado por el reloj en una poli crónica.
- **Culturas expresivas-reservadas:** la forma de comunicarse en las culturas expresivas, propia de los mediterráneos y latinoamericanos, puede resultar exagerada y escandalosa en las más reservadas. Las culturas expresivas se caracterizan por el elevado tono de las conversaciones, que a pesar de ser amistosas pueden parecer conflictiva a los ojos de otras culturas, las intervenciones se solapan e incluso el silencio puede llegar a causar malestar. La distancia física entre interlocutores es bastante corta, llegando a ser habitual el roce o el contacto físico, de forma que alguien que huya de él puede ser considerado frío, hostil o arrogante. En las culturas más reservadas, como la japonesa, germánica o del norte de Europa, en cambio, se espera cierta distancia física en la negociación y los contactos no van más allá del apretón de manos. Se evita mirar a los ojos, actitud que en las expresivas puede ser señal de sinceridad e interés.

## **2. Plan de importación**

El diccionario ABC (2007) define la importación como la acción comercial que implica y desemboca en la introducción de productos foráneos en un determinado país con la misión de comercializarlos. Básicamente, el acto de importar lo que busca es trasladar de manera formal y legal, productos que se producen en otro país y que son demandados para el consumo y uso del país al que se llevan. El objetivo primordial que se persigue con la importación es poder disponer de productos que se consiguen más baratos en otra nación o son de mejor calidad.

La Cámara de Comercio de Costa Rica publicó en el año 2016, una guía básica para importar, donde establece una serie de generalidades tanto para pequeña, mediana o gran empresa; entre las cuales destaca lo siguiente:

### **2.1. Selección de proveedores**

Una de las cosas que produce más incertidumbre para las empresas que desean empezar a importar, es la selección de proveedores. Por lo general, para romper esta vacilación, es necesario investigar todos los aspectos posibles sobre los eventuales proveedores: dónde fabrican, las certificaciones en sus procesos, sus departamentos de calidad, los tiempos de producción, la retroalimentación de otros clientes, cuáles mercados abarcan, hasta donde extienden sus garantías, etc. Para resolver todas las interrogantes se deben mantener las líneas de comunicación, claras y actualizadas.

Así mismo, las ferias comerciales siempre son una opción, ya que corresponden un gran punto de encuentro entre diversos proveedores. Por lo tanto, si alguna feria está cerca a realizarse, se puede investigar un poco sobre las empresas participantes para ir con una idea específica y esto ayudará a ahorrar tiempo y disgustos.

### **2.2. La negociación con el proveedor**

Una vez hecha la selección del proveedor, empezarán las negociaciones. Este tema se amplió totalmente en la sección anterior. Las negociaciones pueden ser rápidas, largas, fáciles o difíciles; eso dependerá del país, del proveedor, del tipo de producto y otros

factores. Es muy importante que durante el proceso de negociación se soliciten muestras del producto de interés, aunque para ello se deba hacer una inversión que después resulte en un costo hundido; ya que es mejor tener problemas con las muestras, que con una importación final.

### **2.3. Financiamiento de la importación**

Este punto dependerá de las relaciones que se tenga con los bancos. A nivel general si se trata de un importador primerizo, lo más probable es que los proveedores no le otorguen condiciones de crédito. Lo importante siempre es tratar de asegurarse poder ejecutar los pagos cuándo se tenga seguridad de la entrega de los productos adquiridos.

### **2.4. Selección del medio de transporte internacional**

El grupo mexicano TIBA (2016) expone en su página web, una descripción clara y concisa sobre las opciones y consideraciones, a la hora de tomar decisiones sobre el medio de transporte internacional para la importación de mercancías. Estas premisas se detallan a continuación:

### **2.5. Definición del transporte internacional de mercancías**

Se conoce como la acción de trasladar productos tangibles de un país a otro, mediante diferentes formas de acarreo. La habilidad de decidir el método correcto para importar productos depende de varios factores, incluyendo el nivel de urgencia, las características de la mercancía, el costo, la necesidad de un manejo cuidadoso del producto, el peso y volumen, el valor de los bienes, la frecuencia y regularidad de entrega y la fiabilidad del método de transporte.

En realidad, varios de estos factores pueden ser conflictivos. Por ejemplo, pueden ocurrir casos, donde el producto no se pueda enviar por transporte aéreo por falta de recursos económicos o porque el tipo de material está prohibido en los aviones cargueros o de pasajeros.

A continuación, se explican los principales aspectos a tomar en cuenta para la definición del medio de transporte:

### Tipo de mercancía

La mercancía, en algunos casos permite tener varias opciones de envío, en otros casos no existen opciones. Por ejemplo, los bienes o productos perecederos deben ser enviados por aire, en cambio los productos como fertilizantes, insecticidas o tuberías de alcantarillado, deben transportarse por tierra o por mar (los productos peligrosos no deben ser transportados por avión).

### Ubicación

La distancia entre el origen y el destinatario también pueden determinar el tipo de transporte requerido. El transporte terrestre es lógico cuando no existen límites naturales entre países y el transporte marítimo cuando son largas distancias de productos muy pesados. No obstante, otros factores a considerar podrían ser, la infraestructura del medio de transporte, la seguridad, el embalaje o las condiciones climáticas, entre otras.

### El tiempo

La contratación debe hacerse con base en el medio más económico y más adecuado a excepción de casos de emergencia o cuando la prioridad es la entrega de la mercancía en el plazo más breve posible. Por lo tanto, es de gran importancia que se tengan en cuenta los programas de suministro y la planeación de despachos, para evitar los envíos urgentes caros o los envíos en un medio de transporte que no es adecuado cuando el tiempo es un factor importante.

### Costo

No existe una regla que indique el porcentaje del costo de transporte en comparación con el valor de una mercancía. A excepción de los casos donde solo se puede transportar por aire o por tierra; en estas ocasiones, el flete aéreo debe compararse automáticamente con el medio de transporte terrestre. Cuando se envía un volumen significativamente pequeño de mercancía, usualmente el costo por aire o por tierra es el mismo. Una regla de oro es que cuando la carga es pequeña pero recurrente, el envío suele ser costoso.

Cuidado de la mercancía

La mercancía de alto valor o frágil es mejor enviarla por aire, incluso si no hay ninguna urgencia especial. Si la carga está expuesta a sufrir robo, como por ejemplo las piezas de automóviles, productos para oficina o papelería, productos farmacéuticos, etc.; deben ser depositados en contenedores.

## **2.6. Tipos de transporte internacional de mercancías**

Los tipos de transporte de mercancías según Tiba (2016) están regulados por distintas organizaciones internacionales y se explican a continuación.

### **2.6.1. Transporte marítimo de mercancías**

Este medio de transporte permite trasladar grandes pesos y volúmenes de mercancías sólidas o líquidas. Las características esenciales del tráfico marítimo son:

1. **Carácter internacional:** prácticamente es el único medio económico para transportar grandes volúmenes de mercancías, entre puntos distantes geográficamente.
2. **Capacidad:** hace muchos años, los tonelajes de los buques llegaron a superar el medio millón de toneladas de peso muerto en los grandes petroleros.
3. **Flexibilidad:** implica la posibilidad de emplear buques de tamaño pequeño.
4. **Versatilidad:** diferentes tipos de buques adaptados a todo tipo de cargas.

### **2.6.2. Transporte aéreo de mercancías**

Se utiliza principalmente cuando se trata de largas travesías (intercontinentales) para transportar mercancías de valor. Gracias a su rapidez, seguridad, facilidad de control y seguimiento, resulta el medio ideal para hacer envíos urgentes o especiales, sobretodo de mercancías delicadas, como las perecederas o las de elevado valor unitario. Este

medio también es favorable para el envío de mercaderías de alto precio y bajo volumen/peso (como material de cirugía, instrumentos científicos, joyería, etc.)

El riesgo de enviar mercancías vía aérea es mucho menor que en cualquier otro tipo de transporte, por ello los costos del seguro resultan ser más económicos. El instrumento fundamental en este tipo de transporte es la guía aérea o AWB por sus siglas en inglés, la cual sirve como declaración de aduana, recibo de entrega y póliza de seguro.

### **2.6.3. Transporte terrestre de mercancías**

Este tipo de transporte, además de gozar de diferentes tipos de vehículos y una gran variedad de líneas, ofrece una mayor flexibilidad, la cual permite que los vehículos puedan trasladar cualquier cantidad, tipo y tamaño de carga a un menor costo.

Las características esenciales del transporte por carretera son básicamente las siguientes:

1. Penetración: permite realizar un servicio de puerta a puerta.
2. Flexibilidad: se refiere a la capacidad de los vehículos de carretera para transportar pequeños paquetes o volúmenes importantes (transportes especiales). A su vez, pueden transportarse todo tipo de productos: sólidos, líquidos o peligrosos.
3. Rapidez: las facilidades de carga y descarga, la libertad de organización de horarios y la velocidad de los propios vehículos, hacen que este medio sea muy adecuado para envíos urgentes.
4. Facilidad de coordinación con otros medios: facilita el transbordo de mercancías en el transporte combinado, el montaje de vehículos sobre otro medio, en el superpuesto y la manipulación de carga multimodal.

### **2.6.4. Transporte ferroviario**

Su capacidad de transporte es mucho mayor que la de un camión y requiere menos mano de obra por tonelada/kilómetro para el traslado. Sin embargo, está limitado por la red ferroviaria de cada país, dado que, en muchos casos, sólo se requiere de forma complementaria.

En razón de las grandes toneladas que transporta, los ferrocarriles pueden competir con los camiones en lo relativo a los fletes entre distintas ciudades, pero cuando se trata de fletes en el interior de las ciudades, esta ventaja desaparece.

Algunas de sus ventajas son: costos bajos, amplia distribución geográfica y buena disponibilidad de depósito o almacenamiento.

### **2.6.5. Transporte multimodal**

El transporte multimodal consiste en la entrega de mercancías desde el lugar de origen hasta el destino final, a través de distintos medios de transporte. El transporte lo realiza un solo operador y emisor de un documento único.

La gestión comercial del transporte multimodal es realizada por los denominados Operadores de Transporte Multimodal (OTM), que son generalmente compañías navieras, operadores ferroviarios o de tránsito especializados en la gestión de este tipo de transporte y frecuentemente no son propietarios de los medios utilizados, sino que celebran un contrato de transporte multimodal, asumiendo la responsabilidad del cumplimiento del contrato.

El contrato de transporte se negocia con el Documento de Transporte Multimodal (DTM), el cual constituye prueba tangible de la responsabilidad del Operador del Transporte Multimodal (OTM) sobre la mercadería a transportar.

### **2.7. Selección del Incoterm**

La selección del Término de Comercio Internacional (Incoterm) está ligada tanto a la operación de compra, como a la selección del medio de transporte. Los Incoterms o Términos de Comercio Internacional constituyen las reglas impuestas por la Cámara de Comercio Internacional de París, que definen las responsabilidades entre el comprador y el vendedor cuándo se realiza una transacción de un producto tangible entre un país y otro. (CCCR, 2016)

Es importante para cualquier empresa importadora, comprender ampliamente la última versión publicada sobre los Términos de Comercio Internacional; fundamentalmente la última actualización fue lanzada en el año 2010 por la Cámara de Comercio Internacional de París, los aspectos más importantes de esa publicación, se detallan a continuación:

### **2.7.1. Los Incoterms 2010**

Las reglas de los Incoterms 2010 de acuerdo con la Cámara de Comercio Internacional de París (2010) definen las responsabilidades de las empresas compradoras y vendedoras en la entrega de mercancías al amparo de los contratos de compraventa internacionales. Son reglas autoritativas que determinan cómo se asignan los costos y los riesgos entre las partes. Las reglas Incoterms se incorporan con regularidad en los contratos de compraventa en todo el mundo y se han convertido en parte del lenguaje cotidiano del comercio. La Cámara Internacional de Comercio (ICC) ha redactado y publicado las reglas Incoterms durante más de 70 años, proporcionando a importadores, exportadores, abogados, transportistas, aseguradoras y estudiantes del área internacional, las reglas y guías que reflejan la evolución empresarial más moderna. A continuación, se expone la publicación de las reglas Incoterms más recientes.

### **2.7.2. Generalidades para las reglas de los Incoterms por la ICC (2010):**

- 1- Si un importador requiere que se apliquen las reglas Incoterms 2010 a un contrato, debe indicarlo en él con claridad, mediante expresiones como: la regla Incoterm (en tres letras) y el lugar designado.
- 2- Es necesario que la regla Incoterm escogida sea la apropiada para la mercancía, para los medios en que se transporte y, sobre todo, para cuando la intención de las partes sea imponer obligaciones adicionales, tales como: la responsabilidad para la empresa vendedora o para la compradora de organizar el transporte o el seguro. Las notas de orientación de cada regla Incoterm contienen información que resulta especialmente útil para tomar estas decisiones. Con independencia de la regla Incoterm que se elija, las partes deben ser conscientes que la interpretación de su contrato puede estar influida por las costumbres concretas del puerto o el lugar utilizado.
- 3- La regla Incoterm escogida sólo puede funcionar si las partes designan un lugar o un puerto, y lo harán mejor si se especifica dicho lugar o puerto tan precisamente como sea posible. Un buen ejemplo de esta precisión sería:

*“FCA, 38 Cours Albert 1er, París, Francia; Incoterms 2010”*

- 4- Según las reglas Incoterms: En Fábrica (EXW), Franco Porteador (FCA), Entregada en Terminal (DAT), Entregada en Lugar (DAP), Entregada Derechos Pagados (DDP), Franco al Costado del Buque (FAS) y Franco a Bordo (FOB), el lugar designado es el lugar donde se da la entrega y donde el riesgo se transmite de la empresa vendedora a la compradora.
- 5- Según las reglas Incoterms: Transporte Pagado Hasta (CPT), Transporte y Seguro Pagados Hasta (CIP), Costo y Flete (CFR) y Costo, Seguro y Flete (CIF), el lugar designado es distinto del lugar de entrega. Al amparo de estas cuatro reglas Incoterms, el lugar designado es el lugar de destino hasta el cual el transporte está pagado. Puede resultar útil especificar con más detalle las indicaciones sobre el lugar o el destino, indicando un punto preciso en dicho lugar o destino para evitar dudas o discusiones.
- 6- Las reglas Incoterms sí indican cuál de las partes en el contrato de compraventa tienen la obligación de encargarse del transporte o del seguro, cuándo el vendedor entrega la mercancía al comprador, y de qué costos se responsabiliza cada una de las partes. Las reglas Incoterms; sin embargo, no expresan nada sobre precio a pagar ni del método de pago. Tampoco se ocupan de la transmisión de la propiedad de la mercancía ni de las consecuencias del incumplimiento del contrato. Normalmente, estas cuestiones se tratan con estipulaciones específicas en el contrato de compraventa o según las leyes que lo rigen. Las partes deben ser conscientes de que las normas imperativas del Derecho Nacional pueden invalidar cualquier aspecto del contrato de compraventa, incluida la regla Incoterm escogida.

### **2.7.3. Clasificación de las 11 Reglas de Incoterms 2010**

Las once reglas Incoterms se presentan en dos grupos diferentes, de acuerdo con la ICC (2010):

Reglas para cualquier modo de transporte:

EXW En Fábrica

FCA Franco Porteador

CPT Transporte Pagado Hasta

CIP Transporte y Seguro Pagados Hasta

DAT Entregada en Terminal

DAP Entregada en Lugar

DDP Entregada Derechos Pagados

Reglas para transporte marítimo y vías navegables interiores:

FAS Franco al Costado del Buque

FOB Franco a Bordo

CFR Costo y Flete

CIF Costo, Seguro y Flete

El primer grupo incluye las siete reglas Incoterms 2010 que pueden utilizarse con independencia del modo de transporte seleccionado o si se emplean uno o más modos de transporte. EXW, FCA, CPT, CIP, DAT, DAP y DDP pertenecen a este grupo.

En el segundo grupo de reglas Incoterms 2010, el punto de entrega y el lugar al que la mercancía se transporta, a la empresa compradora son ambos puertos; de ahí la etiqueta de reglas “marítimas y de vías navegables interiores”: FAS, FOB, CFR y CIF pertenecen a este grupo. En las tres últimas reglas Incoterms, todas las menciones a la borda del buque como punto de entrega se han suprimido en favor de la entrega de la mercancía cuando esté “a bordo” del buque. Esto refleja con más precisión la realidad comercial actual y evita la imagen bastante anticuada, del riesgo oscilando de un lado a otro sobre una línea perpendicular imaginaria.

#### **2.7.4. Descripción de las Reglas Incoterms 2010**

##### **2.7.4.1. Ex Fábrica**

Esta regla puede utilizarse con independencia del modo de transporte seleccionado y también puede usarse cuando se emplea más de un modo de transporte. Es adecuada para el comercio nacional, mientras que FCA es normalmente más apropiada para el comercio internacional. “Ex- Fábrica” significa que el vendedor realiza la entrega cuando pone la mercancía a disposición del comprador en las instalaciones del vendedor o en otro lugar designado (taller, fábrica, almacén, etc.). El vendedor no tiene que cargar la

mercancía en ningún vehículo de recogida ni tiene que despacharla para la exportación, cuando tal despacho sea aplicable. Es muy recomendable que las partes especifiquen, tan claro como sea posible, el punto en el lugar de entrega designado, puesto que los costos y riesgos hasta dicho punto son a cargo de la empresa vendedora. La compradora corre con todos los costos y riesgos que implica hacerse cargo de la mercancía desde el punto acordado, si lo hay, en el lugar de entrega designado.

EXW representa la mínima obligación para la empresa vendedora. La regla debería utilizarse con cuidado, ya que: a) El vendedor no tiene ninguna obligación ante el comprador de cargar la mercancía, incluso si, en la práctica, el vendedor puede estar en mejor situación para hacerlo. Si el vendedor monta la carga, lo hace a riesgo y expensas del comprador. En los casos en que el vendedor está en mejor situación para cargar las mercancías, es mejor utilizar el término FCA, el cual obliga al vendedor a hacerlo a su riesgo y expensas.

b) El comprador que adquiere mercancías en condiciones EXW para la exportación, debe ser consciente que el vendedor tiene la obligación de proporcionar sólo la ayuda que el comprador pueda requerir para efectuar dicha exportación: el vendedor no está obligado a organizar los despachos de exportación. Por consiguiente, es muy recomendable que los compradores no utilicen EXW si no pueden obtener directa o indirectamente el despacho de exportación. c) El comprador tiene una obligación limitada de proporcionar al vendedor información relacionada con la exportación de la mercancía. Sin embargo, el vendedor puede necesitar esta información, por ejemplo, con finalidades fiscales o informativas.

#### **2.7.4.2. FCA -Franco Porteador**

Esta regla puede utilizarse con independencia del modo de transporte seleccionado y también puede usarse cuando se emplea más de un modo de transporte. “Franco Porteador” significa que la empresa vendedora entrega la mercancía al porteador o a otra persona designada por la empresa compradora en las instalaciones de la empresa vendedora o en otro lugar designado. Es muy recomendable que las partes especifiquen, tan claro como sea posible, el punto en el lugar de entrega designado, ya que el riesgo se transmite al comprador en dicho punto.

Si la intención de las partes es entregar la mercancía en las instalaciones del vendedor, deberían identificar la dirección de estas instalaciones como el lugar de entrega designado. Por otra parte, si tienen la intención de que la mercancía se entregue en otro lugar, deben identificar un lugar de entrega específico diferente.

FCA exige que el vendedor despache la mercancía para la exportación, cuando sea aplicable. Sin embargo, el vendedor no tiene ninguna obligación de despacharla para la importación, pagar ningún derecho de importación o llevar a cabo ningún trámite aduanero de importación.

#### **2.7.4.3. FAS –Franco al Costado del Buque**

Esta regla sólo ha de utilizarse para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

“Franco al Costado del Buque” significa que la empresa vendedora realiza la entrega cuando la mercancía se coloca al costado del buque designado por la empresa compradora (por ejemplo, en el muelle o en una barcaza) en el puerto de embarque designado. El riesgo de pérdida o daño a la mercancía se transmite cuando la mercancía está al costado del buque y la empresa compradora corre con todos los costos desde ese momento en adelante.

Es muy recomendable que las partes especifiquen, tan claro como sea posible, el punto de carga en el puerto de embarque designado, ya que los costos y riesgos hasta dicho punto son por cuenta del vendedor y estos costos y los gastos de manipulación asociados pueden variar según los usos del puerto.

Se exige al vendedor o que entregue la mercancía al costado del buque o que proporcione la mercancía, así ya entregada para el embarque. La referencia a “proporcionar” sirve para las compraventas múltiples de una cadena de ventas, especialmente habituales en el comercio de productos básicos.

Cuando la mercancía está en contenedores, es habitual que el vendedor ponga la mercancía en poder del porteador en una terminal y no al costado del buque. En tales situaciones, la regla FAS sería inapropiada y debería utilizarse la regla FCA.

FAS exige al vendedor que despache la mercancía para la exportación, cuando sea aplicable. Sin embargo, el vendedor no tiene ninguna obligación de despacharla para la

importación, pagar ningún derecho de importación o llevar a cabo ningún trámite aduanero de importación.

#### **2.7.4.4. FOB- Franco a Bordo**

Esta regla sólo ha de utilizarse para el transporte por mar o por vías navegables interiores. “Franco a Bordo” significa que la empresa vendedora entrega la mercancía a bordo del buque designado por la empresa compradora en el puerto de embarque designado. El riesgo de pérdida o daño a la mercancía se transmite cuando la mercancía está a bordo del buque y la empresa compradora corre con todos los costos desde ese momento en adelante.

Se exige al vendedor o que entregue la mercancía a bordo del buque o que proporcione la mercancía así ya entregada para el embarque. La referencia a “proporcionar” sirve para las compraventas múltiples de una cadena de ventas, especialmente habituales en el comercio de productos básicos.

Puede que FOB no sea apropiado cuando la mercancía se pone en poder del porteador antes de que esté a bordo del buque, como ocurre, por ejemplo, con la mercancía en contenedores, que se entrega habitualmente en una terminal. En tales situaciones, debería utilizarse la regla FCA.

FOB exige que el vendedor despache la mercancía para la exportación, cuando sea aplicable. Sin embargo, el vendedor no tiene ninguna obligación de despacharla para la importación, pagar ningún derecho de importación o llevar a cabo ningún trámite aduanero de importación.

#### **2.7.4.5. CFR – Costo y Flete**

Esta regla sólo ha de utilizarse para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

“Costo y Flete” significa que la empresa vendedora entrega la mercancía a bordo del buque o proporciona la mercancía, así ya entregada. El riesgo de pérdida o daño a la mercancía se transmite cuando la mercancía está a bordo del buque. La empresa vendedora debe contratar y pagar los costos y el flete necesarios para llevar la mercancía hasta el puerto de destino designado.

Cuando se utilizan CPT, CIP, CFR o CIF, el vendedor cumple con su obligación de entrega cuando pone la mercancía en poder del porteador del modo especificado en la regla escogida y no cuando la mercancía llega al lugar de destino.

Esta regla tiene dos puntos críticos, porque el riesgo se transmite y los costos se transfieren en lugares diferentes. Mientras que en el contrato siempre se especificará un puerto de destino, podría no indicarse el puerto de embarque, que es donde el riesgo se transmite al comprador. Si el puerto de embarque resulta de interés particular para la empresa compradora, se recomienda a las partes que lo identifiquen tan precisamente como sea posible en el contrato.

Se recomienda a las partes que identifiquen tan precisamente como sea posible el punto en el puerto de destino acordado, puesto que los costos hasta dicho punto son por cuenta del vendedor. Se recomienda al vendedor que proporcione contratos de transporte que se ajusten con precisión a esta elección. Si el vendedor incurre en costos según el contrato de transporte que estén relacionados con la descarga en el punto especificado en el puerto de destino, no tiene derecho a recuperarlos del comprador a menos que las partes lo acuerden de otro modo.

Se exige al vendedor que entregue la mercancía a bordo del buque o que proporcione la mercancía así ya entregada para el embarque hasta el destino. Además, se le exige que formalice un contrato de transporte o que lo proporcione. La referencia a “proporcionar” sirve para las compraventas múltiples de una cadena de ventas, especialmente habituales en el comercio de productos básicos.

Puede que CFR no sea apropiado cuando la mercancía se pone en poder del porteador antes de que esté a bordo del buque, como ocurre, por ejemplo, con la mercancía en contenedores, que se entrega habitualmente en una terminal. En tales situaciones, debería utilizarse la regla CPT.

CFR exige que el vendedor despache la mercancía para la exportación, cuando sea aplicable. Sin embargo, el vendedor no tiene ninguna obligación de despacharla para la importación, pagar ningún derecho de importación o llevar a cabo ningún trámite aduanero de importación.

#### **2.7.4.6. CIF – Costo, Seguro y Flete**

Esta regla sólo ha de utilizarse para el transporte por mar o por vías navegables interiores.

“Costo, Seguro y Flete” significa que la empresa vendedora entrega la mercancía a bordo del buque o proporciona la mercancía así ya entregada. El riesgo de pérdida o daño a la mercancía se transmite cuando la mercancía está a bordo del buque. La empresa vendedora debe contratar y pagar los costos y el flete necesarios para llevar la mercancía hasta el puerto de destino designado.

El vendedor también contrata la cobertura de seguro contra el riesgo del comprador de pérdida o daño a la mercancía durante el transporte. El comprador debería advertir que, en condiciones CIF, se exige al vendedor que obtenga un seguro con sólo una cobertura mínima. Si el comprador deseara tener más protección del seguro, necesitaría acordarlo expresamente con el vendedor o bien, cerrar sus propios acuerdos en cuanto al seguro.

Cuando se utilizan CPT, CIP, CFR o CIF, la empresa vendedora cumple con su obligación de entrega cuando pone la mercancía en poder del porteador del modo especificado en la regla escogida y no cuando la mercancía llega al lugar de destino.

Esta regla tiene dos puntos críticos, porque el riesgo se transmite y los costos se transfieren en lugares diferentes. Mientras que en el contrato siempre se especificará un puerto de destino, podría no indicarse el puerto de embarque, que es donde el riesgo se transmite al comprador. Si el puerto de embarque resulta de interés particular para el comprador, se recomienda a las partes que lo identifiquen tan precisamente como sea posible en el contrato.

Se recomienda a las partes que identifiquen precisamente el punto en el puerto de destino acordado, puesto que los costos hasta dicho punto son por cuenta del vendedor. Se recomienda al vendedor que proporcione contratos de transporte que se ajusten con precisión a esta elección. Si el vendedor incurre en costos según el contrato de transporte que estén relacionados con la descarga en el punto especificado en el puerto de destino, no tiene derecho a recuperarlos del comprador a menos que las partes lo acuerden de otro modo.

Se exige al vendedor o que entregue la mercancía a bordo del buque o que proporcione la mercancía, así ya entregada para el embarque hasta el destino. Además, se le exige que formalice un contrato de transporte o que lo proporcione. La referencia a “proporcionar” sirve para las compraventas múltiples de una cadena de ventas, especialmente habituales en el comercio de productos básicos.

Puede que CIF no sea apropiado cuando la mercancía se pone en poder del porteador antes de que esté a bordo del buque, como ocurre, por ejemplo, con la mercancía en contenedores, que se entrega habitualmente en una terminal. En tales situaciones, debería utilizarse la regla CIP.

CIF exige que el vendedor despache la mercancía para la exportación, cuando sea aplicable. Sin embargo, el vendedor no tiene ninguna obligación de despacharla para la importación, pagar ningún derecho de importación o llevar a cabo ningún trámite aduanero de importación.

#### **2.7.4.7. CPT –Transporte pagado hasta**

Esta regla puede utilizarse con independencia del modo de transporte seleccionado y también puede usarse cuando se emplea más de un modo de transporte.

“Transporte Pagado Hasta” significa que el vendedor entrega la mercancía al porteador o a otra persona designada por el vendedor en un lugar acordado (si dicho lugar se acuerda entre las partes) y que el vendedor debe contratar y pagar los costos del transporte necesario para llevar la mercancía hasta el lugar de destino designado.

Cuando se utilizan CPT, CIP, CFR o CIF, la empresa vendedora cumple con su obligación de entrega cuando pone la mercancía en poder del porteador y no cuando la mercancía llega al lugar de destino.

Esta regla tiene dos puntos críticos, porque el riesgo se transmite y los costos se transfieren en lugares diferentes. Es muy recomendable que las partes identifiquen en el contrato, tan precisamente como sea posible, tanto el lugar de entrega, donde el riesgo se transmite al comprador, como el lugar de destino designado hasta donde el vendedor debe contratar el transporte. Si se utilizan varios porteadores para el transporte hasta el destino acordado y las partes no acuerdan un punto de entrega específico, la posición por defecto es que el riesgo se transmite cuando la mercancía se ha entregado al primer

porteador en un punto a la entera elección de la empresa vendedora y sobre el que la compradora no tiene ningún control. Si las partes desearan que el riesgo se transmita en una etapa posterior (por ejemplo, en un puerto oceánico o en un aeropuerto), necesitan especificarlo en el contrato de compraventa.

También se recomienda a las partes que identifiquen tan precisamente como sea posible el punto en el lugar de destino acordado, puesto que los costos hasta dicho punto son por cuenta del vendedor. Se recomienda al vendedor que proporcione contratos de transporte que se ajusten con precisión a esta elección. Si el vendedor incurre en costos según el contrato de transporte que estén relacionados con la descarga en el lugar de destino designado, no tiene derecho a recuperarlos del comprador a menos que las partes lo acuerden de otro modo.

CPT exige que el vendedor despache la mercancía para la exportación, cuando sea aplicable. Sin embargo, el vendedor no tiene ninguna obligación de despacharla para la importación, pagar ningún derecho de importación o llevar a cabo ningún trámite aduanero de importación.

#### **2.7.4.8. CIP –Transporte y Seguros Pagados Hasta**

Esta regla puede utilizarse con independencia del modo de transporte seleccionado y también puede usarse cuando se emplea más de un modo de transporte.

“Transporte y Seguro Pagados Hasta” significa que el vendedor entrega la mercancía al porteador o a otra persona designada por el vendedor en un lugar acordado (si dicho lugar se acuerda entre las partes) y que el vendedor debe contratar y pagar los costos del transporte necesario para llevar la mercancía hasta el lugar de destino designado.

El vendedor también contrata la cobertura de seguro contra el riesgo del comprador de pérdida o daño causados a la mercancía durante el transporte. El comprador debería observar que, en condiciones CIP, se exige al vendedor que obtenga el seguro sólo por una cobertura mínima. Si el comprador deseara tener más protección del seguro, necesitaría acordar cuánta expresamente con el vendedor o bien, cerrar sus propios acuerdos extras en cuanto al seguro.

Cuando se utilizan CPT, CIP, CFR o CIF, la empresa vendedora cumple con su obligación de entrega cuando pone la mercancía en poder del porteador y no cuando la mercancía llega al lugar de destino.

Esta regla tiene dos puntos críticos, porque el riesgo se transmite y los costos se transfieren en lugares diferentes. Es muy recomendable que las partes identifiquen en el

contrato, de la forma más precisa como sea posible, tanto el lugar de entrega, donde el riesgo se transmite a la empresa compradora, como el lugar de destino designado hasta el que la vendedora deba contratar el transporte. Si se utilizan varios porteadores para el transporte hasta el destino acordado y las partes no acuerdan un punto de entrega específico, la posición por defecto es que el riesgo se transmite cuando la mercancía se ha entregado al primer porteador en un punto a la entera elección de la empresa vendedora y sobre el que la compradora no tiene ningún control. Si las partes desearan que el riesgo se transmita en una etapa posterior (por ejemplo, en un puerto oceánico o en un aeropuerto), han de especificarlo en el contrato de compraventa.

También se recomienda a las partes que identifiquen con precisión hasta donde sea posible el punto en el lugar de destino acordado, puesto que los costos hasta dicho punto corren por cuenta del vendedor. Se recomienda a la empresa vendedora que proporcione contratos de transporte que se ajusten con precisión a esta elección. Si la empresa vendedora incurre en costos según el contrato de transporte que estén relacionados con la descarga en el lugar de destino designado, no tiene derecho a recuperarlos de la compradora a menos que las partes lo acuerden de otro modo.

CIP exige que el vendedor despache la mercancía para la exportación, cuando sea aplicable. Sin embargo, el vendedor no tiene ninguna obligación de despacharla para la importación, pagar ningún derecho de importación o llevar a cabo ningún trámite aduanero de importación.

#### **2.7.4.9. DAT- Entrega en Terminal**

Esta regla puede utilizarse con independencia del modo de transporte seleccionado y también puede usarse cuando se emplea más de un modo de transporte.

“Entregada en Terminal” significa que la empresa vendedora realiza la entrega cuando la mercancía, una vez descargada del medio de transporte de llegada, se pone a disposición de la empresa compradora en la terminal designada en el puerto o lugar de destino designados. “Terminal” incluye cualquier lugar, cubierto o no, como un muelle, almacén, estación de contenedores o terminal de carretera, ferroviaria o aérea. La empresa vendedora corre con todos los riesgos que implica llevar la mercancía hasta la terminal en el puerto o en el lugar de destino designados y descargarla allí.

Es muy recomendable que las partes especifiquen tan claramente como sea posible la terminal y si cabe, un punto específico de la terminal en el puerto o lugar de destino

acordado, puesto que los riesgos hasta dicho punto corren por cuenta del vendedor. Se recomienda al vendedor que proporcione un contrato de transporte que se ajuste con precisión a esta elección.

Además, si la intención de las partes es que la empresa vendedora corra con los riesgos y costos que implica transportar y manipular la mercancía desde la terminal hasta otro lugar, deberían utilizarse las reglas DAP o DDP.

DAT exige que el vendedor despache la mercancía para la exportación, cuando sea aplicable. Sin embargo, el vendedor no tiene ninguna obligación de despacharla para la importación, pagar ningún derecho de importación o llevar a cabo ningún trámite aduanero de importación.

#### **2.7.4.10. DAP – Entrega en el Lugar**

Esta regla puede utilizarse con independencia del modo de transporte seleccionado y también puede usarse cuando se emplea más de un modo de transporte.

“Entregada en Lugar” significa que la empresa vendedora realiza la entrega cuando la mercancía se pone a disposición de la compradora en el medio de transporte de llegada preparada para la descarga en el lugar de destino designado. La empresa vendedora corre con todos los riesgos que implica llevar la mercancía hasta el lugar designado.

Es muy recomendable que las partes especifiquen tan claramente como sea posible el punto en el lugar de destino acordado, puesto que los riesgos hasta dicho punto son por cuenta del vendedor. Se recomienda al vendedor que proporcione contratos de transporte que se ajusten con precisión a esta elección. Si el vendedor incurre en costos según el contrato de transporte que estén relacionados con la descarga en el lugar de destino, no tiene derecho a recuperarlos del comprador a menos que las partes lo acuerden de otro modo.

DAP exige que el vendedor despache la mercancía para la exportación, cuando sea aplicable. Sin embargo, el vendedor no tiene ninguna obligación de despacharla para la importación, pagar ningún derecho de importación o llevar a cabo ningún trámite aduanero de importación. Si las partes desean que el vendedor despache la mercancía para la importación, pague cualquier derecho de importación o lleve a cabo cualquier trámite aduanero de importación, debería utilizarse el término DDP.

#### **2.7.4.11. DDP – Entrega Derechos Pagados**

Esta regla puede utilizarse con independencia del modo de transporte seleccionado y también puede usarse cuando se emplea más de un modo de transporte.

“Entregada Derechos Pagados” significa que la empresa vendedora entrega la mercancía cuando esta se pone a disposición de la compradora, despachada para la importación en los medios de transporte de llegada, preparada para la descarga en el lugar de destino designado. La empresa vendedora corre con todos los costos y riesgos que implica llevar la mercancía hasta el lugar de destino y tiene la obligación de despacharla, no sólo para la exportación, sino también para la importación, de pagar cualquier derecho de exportación e importación y de llevar a cabo todos los trámites aduaneros. DDP representa la máxima obligación para la empresa vendedora.

Es muy recomendable que las partes especifiquen lo más claro como sea posible el punto en el lugar de destino acordado, puesto que los costos y riesgos hasta dicho punto corren por cuenta del vendedor. Se recomienda al vendedor que proporcione contratos de transporte que se ajusten con precisión a esta elección. Si el vendedor incurre en costos según el contrato de transporte que estén relacionados con la descarga en el lugar de destino, no tiene derecho a recuperarlos del comprador a menos que las partes lo acuerden de otro modo.

Se recomienda a las partes que no utilicen DDP si la empresa vendedora no puede, directa o indirectamente, conseguir el despacho de importación.

Si las partes desean que la empresa compradora corra con todos los riesgos y costos del despacho de importación, debería utilizarse la regla DAP.

El IVA o cualquier otro impuesto pagadero a la importación son por cuenta de la empresa vendedora a menos que expresamente se acuerde de otro modo en el contrato de compraventa.

#### **2.8. Selección de documentos de transporte para la importación**

La biblioteca The Global Negociador de Madrid España (2014) explica en su página web los principales documentos requeridos para un transporte internacional y, por ende, para una importación. Todos estos documentos tienen tres elementos comunes: constituyen por sí mismos contratos de transporte, sirven como acuse de recibido del estado en que

se ha recibido la mercancía y tienen una estructura similar en cuanto a número de casillas, contenido y lenguaje utilizado.

A continuación, se detallan los principales documentos de transporte, mencionando: ¿Para qué sirven? ¿Quién los elabora? y a ¿Quién van destinados?

### **2.8.1. Carta de Porte**

La Carta de Porte es un documento utilizado por los transportistas y operadores logísticos en el que se establecen las responsabilidades y obligaciones de las partes en un contrato de transporte internacional de mercancías por carretera. Habitualmente es el conductor del camión el que completa el formulario, pero el expedidor –es decir, el exportador- es responsable de la exactitud de la información y deberá firmar el documento cuando se recogen las mercancías. El destinatario también debe firmar el documento de entrega, lo cual es esencial para que la compañía de transportes confirme la entrega de las mercancías y justifique el pago de sus servicios. La Carta de Porte no es un título de propiedad y, por lo tanto, no es negociable.

### **2.8.2. El Conocimiento de Embarque**

El Conocimiento de Embarque BL o *Bill of Lading* emitido por el agente o la naviera que realiza el transporte marítimo y firmado por el capitán del buque, evidencia la recepción de la mercancía a bordo, las condiciones en las que se realiza el transporte (contrato de transporte) y el compromiso de entrega las mercancías en el puerto de destino establecido por el titular legal del documento. Como se trata de un documento negociable, puede transferirse a un tercero mientras las mercancías estén transportándose.

### **2.8.3. Guía Aérea o *Air Way Bill***

La guía aérea es un documento de transporte no-negociable que cubre el transporte de la carga entre dos aeropuertos. En este documento es obligatorio nombrar un consignatario (que suele ser el importador) y no puede exigirse que sea “a la orden”, ya que no constituye un título de propiedad de mercancías. Tampoco constituye un documento negociable, solo es útil para la aceptación por parte del importador de la recepción de las mercancías transportadas.

#### **2.8.4. Conocimiento de Embarque Multimodal**

El Conocimiento de Embarque Multimodal (FBL) es un documento de transporte internacional que cubre dos o más modos de transporte, como por ejemplo el transporte por carretera y por mar. También se utiliza como contrato de transporte y comprobante de que las mercancías se han recibido. A diferencia de los demás, cuando el FBL se emite “a la orden” constituye un título de propiedad de la mercancía y, por lo tanto, puede ser negociado.

#### **2.8.5. Certificado de Seguro de Transporte**

El Certificado de Seguro de Transporte es un documento que indica el tipo y el importe de la cobertura de seguro en vigor, para un envío concreto de mercancías hacia otro país. El certificado incluye el nombre de la empresa aseguradora y las condiciones de cobertura del seguro. Es necesario presentar el contrato original del Certificado de Seguro de Transporte para realizar cualquier reclamo. Las copias de los documentos que deben presentarse en una demanda de seguro incluyen, además, de la póliza o el certificado; la factura comercial, la lista de empaque, el documento de transporte y un informe del siniestro que por lo general lo elabora el agente de seguros que tramita la reclamación.

Adicional a estos documentos elaborados las compañías de transporte, existen tres adjuntos adicionales que suelen elaborar las empresas que realizan las ventas y que acompañan a la mercancía durante su transporte.

#### **2.8.6. La Factura Comercial**

La Factura Comercial es el documento administrativo que contiene toda la información de una venta internacional. Se detalla el concepto, la cantidad y el importe de los productos vendidos, las condiciones de entrega y de pago, así como los impuestos y demás gastos que genere la venta. Mediante un original, el importador declara ante la autoridad fiscal de su país, el importe que debe abonar, a quién lo abona y la forma de pago que se ha concertado. Para el exportador supone la prueba documental de las ventas que ha realizado en mercados exteriores y para el importador supone la prueba documental de las compras que ha realizado en el mercado internacional.

A la hora de importar, la factura comercial es la base para emitir una declaración aduanera y poder pagar los impuestos al fisco. En operaciones intracomunitarias, la factura comercial, sirve como declaración de la transacción y exoneración de los impuestos para el cumplimiento de las condiciones básicas en la liquidación de impuestos.

#### **2.8.7. EL Packing List**

El Packing List- cuyo nombre en español es Lista de Contenidos, si bien esta denominación apenas se utiliza, es una versión más detallada de la factura comercial, pero sin información sobre los precios. Debe incluir, entre otros, los siguientes datos: número de factura, descripción y cantidad de la mercancía, pesos y dimensiones de los productos, el número de cajas o bultos, así como su numeración y marcas de expedición. Usualmente, la lista de contenidos se incluye en la propia expedición de las mercancías y una copia es enviada al destinatario para ayudar en el control de la revisión cuando se reciben los productos. Este documento es elaborado por el exportador y va dirigido al importador, al transportista y a las aduanas de exportación e importación.

#### **2.8.8. El Albarán de Entrega**

El Albarán de Entrega – también conocido como “Nota de Entrega”, es un documento que acredita la entrega de una mercancía al comprador, que debe firmarlo para dejar constancia de que la mercancía se ha entregado correctamente. El uso del Albarán de Entrega no es obligatorio, si bien, en el comercio exterior es muy habitual sobre todo cuando el exportador entrega las mercancías en el país del vendedor y necesita un documento que pruebe la entrega.

Entre los documentos de transporte internacional, el albarán de entrega tiene una doble función para el exportador: justificar la salida de los productos de su almacén y acreditar la entrega de los mismos al importador, por lo que es importante que se le pida al transportista el ejemplar que ha firmado el importador. A este le sirve para comprobar que las mercancías que han recibido coinciden con las que figuran en la orden de pedido o en el contrato. Para la empresa transportista es el documento que prueba la entrega de la mercancía.

## **2.9. Selección de una Agencia Aduanal:**

Todo importador, de acuerdo con el artículo 33 de la Ley General de Aduanas en Costa Rica, deberá seleccionar una agencia de aduanas para elaborar una póliza y pagar impuestos a la importación de mercancías. La ley nacional establece que el agente aduanero es el único autorizado por el Ministerio de Hacienda para prestar los servicios hacia terceros en los trámites y operaciones aduaneras de importación.

## **2.10. Selección de las Partidas Arancelarias**

Clasificar los productos arancelariamente es uno de los procesos más complejos que tiene una importación; ya que dicha actividad involucra un amplio conocimiento sobre el Código Armonizado (el cuál se explicará posteriormente). Es por esta razón que las agencias aduanales suelen contratar especialistas llamados pedimentadores: que son profesionales o técnicos que han estudiado dicho código y pueden fácilmente clasificar cualquier producto importado (Fernández, 2016). A continuación, se exponen algunas premisas sobre esta materia, planteadas por organizaciones nacionales.

La Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER) mediante el Centro de Asesoría para el Comercio Exterior (CADEX) y la Dirección de Inteligencia Comercial (2014); explican que la Clasificación Arancelaria de mercancías está basada en un Sistema Armonizado de Designación y Codificación, mejor conocido como Sistema Armonizado (SA); el cual constituye un documento creado por la Organización Mundial de Aduanas (OMA) que se basa en una estructura de códigos y descripciones que representan la totalidad de mercancías objeto del comercio internacional. Entre los objetivos de su creación se encuentran: promover el comercio internacional, mejorar la recolección, comparación y análisis de estadísticas; así como facilitar las negociaciones de comercio y la elaboración de aranceles.

En el lenguaje arancelario, clasificar es encontrar la exacta posición de una mercancía en el Sistema Armonizado (SA), de forma que se pueda reconocer con facilidad el tipo de bien que se va a exportar o importar. Este sistema de clasificación se compone de seis dígitos a nivel internacional, ocho a nivel de Centroamérica y de 12 a nivel de Costa Rica.

Sobre esta premisa, los autores Bolaños y Garita (2010) en una publicación para la Universidad de la Cooperación Internacional, justifican la clasificación o selección de la partida arancelaria de mercancías mediante un enfoque jurídico. El cual se expone a continuación:

### **2.11. Concepto y antecedentes:**

“Clasificar la mercadería significa ubicarla dentro de la nomenclatura arancelaria;” es decir, encontrar la exacta posición de una mercancía en determinado sistema de clasificación. Hay que tomar en cuenta que tradicionalmente han existido nomenclaturas con fines arancelarios y nomenclaturas con fines estadísticos.

“El término Arancel: “La voz “arancel” es de origen árabe y significa “relación de”. En el caso del comercio exterior, el Arancel de Aduanas es una relación convencional de mercancías, por un orden igualmente convencional y con unos dígitos que permiten clasificar cualquier producto, inicialmente por efectos estadísticos y también en las operaciones de importación o exportación.” El término arancel hace referencia a la cifra porcentual que se le debe aplicar a la importación y exportación de las mercancías.

Por otra parte, el concepto de “nomenclatura” hace referencia a una “lista de nombres de personas o cosas, nómina” y a un “conjunto de las voces técnicas propias de una facultad” Para efectos aduaneros, la nomenclatura es un sistema que permite darle una única clasificación a cada una de las mercancías sujetas al comercio, siguiendo un conjunto de criterios y reglas.

Así, SAC son las siglas con que se conoce en Centroamérica al “Sistema Arancelario Centroamericano, basado en la nomenclatura del Sistema Armonizado”. Este sistema sustituye al NAUCA II (Nomenclatura Arancelaria Uniforme Centroamericana II) y este último, en su oportunidad, al NAUCA I. El SAC constituye el arancel oficial de las mercancías de importación y exportación en el ámbito centroamericano. Es decir, el SAC es un arancel y SA la nomenclatura.

SA son las siglas para referirse al Sistema Armonizado, abreviación de “Sistema Armonizado de Designación y Codificación de las Mercancías”, que es la nomenclatura auspiciada por la actualmente Organización Mundial de Aduanas.

Estructura del Arancel Aduanero y nociones básicas para clasificar.

Bolaños y Garita (2010) en resumen, plantean que el arancel de aduanas o la partida arancelaria son el resultado de la nomenclatura donde se designa la mercancía, en forma directa o indirecta y su correspondiente gravamen o tarifa que se expresa porcentualmente.

Antes de entrar al tema de la nomenclatura es importante indicar que, por muy simple que sean las reglas de clasificación de las mercancías o productos, lo primero que hay que hacer es analizar y estudiar la mercancía. Por supuesto que el análisis debe hacerse siguiendo los criterios utilizados en la nomenclatura. A este análisis se le llama Merceología que literalmente significa: estudio de las mercancías.

De acuerdo con Fernández (2016) el Sistema Armonizado lo integran:

1. Reglas generales interpretativas (seis). Son un conjunto de reglas que impiden que haya mercancías que se queden sin clasificar.

2. Notas legales. Existen notas de sección, de capítulo, de partida y subpartida.

Las notas legales son utilizadas para ampliar, definir, limitar, incluir, excluir o explicar el contenido o alcance de una sección, capítulo, partida o subpartida.

3. Las mercancías (todas) se distribuyen en 21 secciones, 96 capítulos (el capítulo 97 es de reserva) y más de 5000 partidas y subpartidas. Las secciones se dividen en capítulos y comprenden números variables de capítulos. Los capítulos se dividen en partidas y las partidas se subdividen en subpartidas.

4. La clasificación de una mercancía, en una sección, capítulo, partida o subpartida; está dada por un código de seis dígitos (a nivel mundial).

5. Por último, cabe mencionar que cada código de seis, estará precedido de guiones que determinan el grado de subdivisión. Las partidas se subdividen en subpartidas que llevan un guion y estas cuando se subdividan llevarán dos guiones y así sucesivamente.

Codificación:

De acuerdo con Figueroa (2015), los primeros dos dígitos se refieren al capítulo y el segundo par, al lugar que ocupa la partida en el capítulo. La partida se subdivide y se le asigna el tercer par de dígitos, por ejemplo:

Estructura de la partida 07.13 07.13 HORTALIZAS DE VAINA SECAS  
DESVAINADAS, AUNQUE ESTÉN MONDADAS O PARTIDAS.

0713.10 – Chícharos (guisantes, arvejas) (*Pisum sativum*).

0713.20 – Garbanzos.

– Frijoles (porotos, alubias, judías, fréjoles) (*Vigna* spp., *Phaseolus* spp.):

0713.31 – – Frijoles (porotos, alubias, judías, fréjoles) de las especies *Vigna mungo* (L) Hepper o *Vigna radiata* (L) Wilczek.

0713.32 – – Frijoles (porotos, alubias, judías, fréjoles) Adzuki (*Phaseolus* o *Vigna angularis*).

0713.33 – – Frijol (poroto, alubia, judía, fréjol) común (*Phaseolus vulgaris*).

0713.39 – – Los demás.

0713.40 – Lentejas.

0713.50 – Habas (*Vicia faba* var. major), haba caballar (*Vicia faba* var. equina) y haba menor (*Vicia faba* var. minor).

0713.90 – Las demás.

La partida 07.13 significa que el grupo de mercancías denominadas “**HORTALIZAS DE VAINA SECAS DESVAINADAS, AUNQUE ESTEN MONDADAS O PARTIDAS**” están comprendidas en el capítulo 07 y dentro del capítulo en la partida 13 y con ello se configura la partida a cuatro dígitos.

Luego, todo el conjunto de productos, se subdividen en seis diferentes grupos donde destacan cinco tipos de productos específicamente nombrados: chícharos, garbanzos, frijoles, lentejas, habas y un último grupo residual: los demás. Nótese que la primera subdivisión lleva un guion delante del título de la subpartida. Además, cuando el quinto dígito es 1 y el sexto es “0” significa que es la primera subdivisión y no se va a subdividir más. Igualmente, cuando el quinto dígito es 2 y el sexto es “0” significa que es la segunda subdivisión y no se va a subdividir más. El “0” siempre implica que no se va

subdividir: si este se encuentra en el quinto dígito, significa que la partida no presenta subdivisiones y el sexto dígito debe ser 0 también.

Sin embargo, se puede ver en este caso, que cuando el quinto dígito es igual a 3, el sexto dígito no es 0, lo que significa que se ha subdividido. Usualmente, se elimina el código que sería: 07.13.3 (con un guion) y se subdivide en subpartidas de dos guiones, completando el sexto dígito con 1, para la primera subdivisión, 2 para la segunda subdivisión y así sucesivamente hasta el 9 para los demás.

El término “los demás” se conoce con el nombre de “subpartida residual” que ocupa el último lugar en las subdivisiones, por lo que el quinto dígito, en estos casos, siempre será un “9”, excepto cuando la subpartida se refiera a “partes”. En este caso, “los demás” se designa con 8 y se deja el 9 para “partes”. Se puede apreciar que, en el ejemplo citado anteriormente, existen dos posiciones para el término los demás: 07.13.39 con dos guiones y 07.13. 90 con un guion. En ambos casos se haya presente un 9, pero en el primero, con dos guiones, se refiere a los demás frijoles y es la subpartida residual de la Partida 07.13.3. En el segundo caso, es una subpartida de un guion que se refiere a la Partida residual de las hortalizas de vainas secas desvainadas.

El sistema de códigos es de gran importancia porque permite “denominar” a un producto de igual manera en cualquier parte del mundo y, además, facilita el manejo informático de dicha denominación, permitiendo estadísticas más precisas y confiables. La nomenclatura es un instrumento de facilitación del comercio y, además, de la estructura mencionada, cuenta con un conjunto de criterios que hace más fácil la ubicación de las diferentes mercancías.

En primer lugar, hay que mencionar que los capítulos del 1 al 83, comprenden mercancías que se clasifican según su materia constitutiva, es decir, por el material de que esté fabricado o constituido el producto o mercancía. Del capítulo 84 al 97 comprende las mercancías según la función para la que está diseñada sin importar de qué materia estén fabricadas.

Además, se aplican otros criterios: origen animal, origen vegetal y origen mineral, en ese orden. Grado de elaboración, donde destaca el concepto progresivo de la fabricación o

transformación de la mercancía que va de los más simple a lo más complejo. Por ejemplo; materias primas, semi manufacturas y manufacturas. Este concepto se manifiesta tanto en el sentido vertical (dentro del capítulo) como horizontal entre los capítulos. Por ejemplo, el capítulo 39 que comprende la industria del plástico, inicia con la clasificación de resinas en estado líquido, granular, etc.; luego las formas primarias en hojas, tubos o varillas y termina con las manufacturas, como herramientas de plástico, artículos de uso doméstico, etc. La horizontalidad se aprecia cuando la carne bovina fresca o refrigerada se clasifica en el capítulo 02 y esa misma carne preparada o con procesos elaborados de conservación y enlatada se clasifica en el capítulo 16. También hay que considerar la presentación comercial de las mercancías; si se presenta mezclada o pura, o si se presenta para la venta al detalle o a granel, o en forma de dosis con indicaciones de uso.

Con relación al Arancel Centroamericano, o SAC, se le agregan dos dígitos más, pero sin alterar la codificación ni los textos de las Partidas del SA. Así, la subpartida 0713.20 de “Garbanzos” como no se subdivide, se completa con dos ceros más resultando en 0713.20.00. Luego a nivel nacional, como tampoco se subdivide, igualmente se le agregan dos ceros y el resultado final es 0713.20.00.00.00

En el caso de la subpartida de dos guiones “0713.33 – – Frijol común”, a nivel centroamericano se subdividen de la siguiente manera:

<b>0713.3..... Frijol común</b>	<b>SA</b>
07.13.33.10 ..... Negros	Nivel centroamericano: 8 dígitos
07.13.33.10.10.00..... Empacado y acondicionado para la venta al detalle	Nivel nacional: 12 dígitos
07.13.33.10.20.00..... A granel	Nivel nacional: 12 dígitos

0713.33.20..... Blancos	Nivel centroamericano: 8 dígitos
-------------------------	----------------------------------

(Bolaños y Garita, 2008)

En el caso del Arancel nacional, las únicas posiciones con tarifas (derechos arancelarios, impuesto selectivo de consumo, impuesto de ventas, ley 6946 y cualquier otro) deben presentarse a doce dígitos. De igual manera, a nivel centroamericano, el arancel completo, con derechos arancelarios, debe presentar ocho dígitos.

## **2.12. El sistema armonizado de designación y codificación de mercancías perspectiva internacional y marco legal**

Aunque han existido varios sistemas para la designación y codificación de mercancías, de acuerdo con Acosta (2005), actualmente el que se ha impuesto, a nivel mundial, es el derivado del Convenio Internacional del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (**Sistema Armonizado**).

El Convenio fue firmado Bruselas en 1983, bajo los auspicios del Consejo de Cooperación Aduanera, actualmente Organización Mundial de Aduanas, su preámbulo contiene los propósitos de su adopción, los cuales se mencionan a continuación.

***“(...) Convenio Internacional del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías. (Traducción libre) Preámbulo***

*Las Partes Contratantes del Presente Convenio, elaborado en Bruselas bajo los auspicios del Consejo de Cooperación Aduanera;*

*Con el Deseo de facilitar el comercio internacional;*

*Con el Deseo de facilitar el registro, la comparación y el análisis de las estadísticas, especialmente de las del comercio internacional;*

*Con el Deseo de reducir los gastos que ocasiona en el curso de las transacciones internacionales la necesidad de atribuir a las mercancías una nueva designación, una nueva clasificación y un nuevo código al pasar de una clasificación a otra y de facilitar la uniformidad de los documentos comerciales, así como la transmisión de datos;*

*Considerando que la evolución de las técnicas y estructuras del comercio internacional reclaman modificaciones importantes del Convenio de la Nomenclatura para la clasificación de mercancías en los aranceles de aduanas, dado en Bruselas el 15 de diciembre de 1950;*

*Considerando igualmente que el grado de detalle requerido por los gobiernos y los medios comerciales para fines arancelarios y estadísticos sobrepasa ampliamente al que ofrece la Nomenclatura anexa al Convenio citado;*

*Considerando que es preciso disponer de datos exactos y comparables para las negociaciones comerciales;*

*Considerando que el Sistema Armonizado será destinado a la utilización para la fijación de tarifas y las estadísticas correspondientes a los diferentes modos de transporte de mercancías;*

*Considerando que el Sistema Armonizado será incorporado, en lo posible, a los sistemas comerciales de designación y clasificación de mercancías;*

*Considerando que el Sistema Armonizado pretende favorecer el establecimiento de una correlación, lo más estrecha posible, entre las estadísticas del comercio de importación y exportación, por una parte, y las estadísticas de producción, por otra;*

*Considerando que debe mantenerse una estrecha correlación entre el Sistema Armonizado y la Clasificación uniforme para el comercio internacional de Naciones Unidas;*

*Considerando que conviene dar respuesta a las necesidades antes aludidas mediante una Nomenclatura arancelaria y estadística combinada que pueda ser utilizada por cuantos intervienen en el comercio internacional;*

*Considerando que es importante mantener al día el Sistema Armonizado siguiendo la evolución de las técnicas y estructuras del comercio internacional;*

*Considerando los trabajos ya efectuados en este campo por el Comité del Sistema Armonizado establecido por el Consejo de Cooperación Aduanera;*

*Considerando que, si bien el Convenio de la Nomenclatura se ha revelado como un instrumento eficaz para conseguir determinado número de estos objetivos, el mejor medio de llegar a los resultados deseados consiste en concluir un nuevo convenio internacional;(..."*

Entre otros, el Convenio define los siguientes términos:

“Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías” o Sistema Armonizado:

Figuroa (2015) menciona dos funciones específicas para la nomenclatura que comprende las partidas, subpartidas y los códigos numéricos correspondientes; así como las notas de las secciones, de los capítulos y de las subpartidas:

Nomenclatura arancelaria: cuya funcionalidad aplica a la legislación de una Parte contratante para la percepción de los derechos arancelarios a la importación.

Nomenclaturas estadísticas: cuya funcionalidad aplica a la legislación de una Parte contratante para registrar los datos que han de servir en la presentación de las estadísticas del comercio de importación y exportación.

Nomenclatura arancelaria y estadística combinada:

Corresponde a la nomenclatura que integra la arancelaria y la estadística, reglamentariamente sancionada por una parte contratante para la declaración de las mercancías a la importación.

De acuerdo con Bernaldo (2012), los países que forman parte del Convenio se obligan, entre otras cosas, a:

- 1) Utilizar todas las partidas y subpartidas del Sistema Armonizado sin adición ni modificación, así como los códigos numéricos correspondientes;
- 2) Aplicar las Reglas generales para la interpretación del Sistema Armonizado así como todas las Notas de las secciones, capítulos y subpartidas y a no modificar el alcance de las secciones, de los capítulos, partidas o subpartidas del Sistema Armonizado;
- 3) Seguir el orden de enumeración del Sistema Armonizado. No se obliga a las partes contratantes a utilizar las subpartidas del Sistema Armonizado en la nomenclatura arancelaria, siempre que respeten las obligaciones prescritas en los apartados 1 y 2.
- 4) Poner a disposición del público las estadísticas del comercio de importación y exportación siguiendo el código de seis cifras del sistema armonizado o por su propia iniciativa, con un nivel más detallado, en la medida en que tal publicación no quede

excluida por razones excepcionales, tales como el carácter confidencial de las informaciones de orden comercial o la seguridad nacional.

5) Las partes contratantes podrán introducir las adaptaciones de texto que sean indispensables para dar validez al sistema armonizado en relación con la legislación nacional. No se les prohíbe a crear, en su propia nomenclatura arancelaria o estadística, subdivisiones para la clasificación de mercancías a un nivel más detallado que el del sistema armonizado, siempre que tales subdivisiones se añadan y codifiquen a un nivel superior al del código numérico de seis cifras que figura en el convenio internacional.

### **2.13. Adopción del Sistema Armonizado (SA) en Costa Rica.**

Se aprobó el Protocolo al Convenio sobre el Régimen Arancelario y Aduanero Centroamericano, de acuerdo con el SCIJ (2007) mediante Ley 7346 del 7 de junio de 1993 Costa Rica, suscrito en la Ciudad de Guatemala el 9 de enero de 1992 y que introdujo en Centroamérica al Sistema Armonizado de Codificación y Designación de Mercancías como base del Sistema Arancelario Centroamericano, conocido como SAC.

Se adoptó como fundamento del SAC, la nomenclatura del Sistema Armonizado, con las enmiendas que contenía a la fecha de suscripción de ese instrumento y las que en el futuro se le incorporen. Para los efectos de la aplicación uniforme del Arancel Centroamericano de Importación, las notas explicativas del SA servirán para interpretarlo. El SAC está constituido por secciones, capítulos, subcapítulos, partidas, subpartidas e incisos, reglas y notas legales, incluidas las reglas y notas complementarias centroamericanas.

Las secciones, capítulos, subcapítulos, partidas, subpartidas, reglas de interpretación y notas legales corresponden a la Nomenclatura del Sistema Armonizado. Los incisos, reglas y notas legales centroamericanas constituyen desdoblamientos propios del SAC, mientras que las modificaciones que efectúe al Sistema Armonizado el Consejo de Cooperación Aduanera, actualmente Organización Mundial de Aduanas, son periódicamente introducidas en el SAC. Por ejemplo, mediante Decreto Ejecutivo 25740-MEIC-H de 10 de diciembre de 1996, publicado el 3 de febrero de 1997, se introdujo la segunda enmienda. Posteriormente, se aprobó la cuarta enmienda (2007). La creación, supresión, sustitución o modificación de las Notas y Reglas Complementarias Centroamericanas y de los incisos son acordadas por los países centroamericanos

libremente, en el seno de los órganos comunitarios, por constituir elementos propios del SAC.

Mediante Decreto Ejecutivo: 36800 – 0 del 4 de octubre de 2011, se aprobó la quinta enmienda de este instrumento, consecuentemente es con la circular DGT – 020- 2011 del 19 de diciembre de 2011 que se indica que entraría a regir el 1 de enero de 2012.

Es importante recordar que las modificaciones del SAC no implican modificación alguna de la tarifa de los correspondientes derechos arancelarios a la importación, salvo cuando estos sean acordados de conformidad con el Capítulo VI del Convenio sobre el Régimen Arancelario y Aduanero Centroamericano. Mediante el Decreto Ejecutivo 39960-COMEX, el 1ero de enero del año 2017 se ratificaron las modificaciones derivadas de la sexta enmienda del Sistema Armonizado, aprobadas mediante resolución COMIECO 372-2015 y la ampliación del SAC a 12 dígitos (Procomer, 2017)

#### **2.14. La clasificación arancelaria como función aduanera y elemento de la obligación tributaria aduanera**

La clasificación arancelaria es uno de los elementos de la obligación tributaria aduanera de acuerdo con la Ley General de Aduanas (2015).

*“(...) Artículo 24, Atribuciones aduaneras: La autoridad aduanera, sin perjuicio de las atribuciones que le corresponden como administración tributaria previstas en la legislación tributaria, tendrá las siguientes atribuciones:*

**a) Exigir y comprobar el cumplimiento de los elementos que determinan la obligación tributaria aduanera como naturaleza, características, clasificación arancelaria, origen y valor aduanero de las mercancías y los demás deberes, requisitos y obligaciones derivados de la entrada, permanencia y salida de las mercancías, vehículos y unidades de transporte del territorio aduanero nacional (...).”**

La clasificación arancelaria es también una función o actividad. Así, el artículo 266 de la Ley General de Aduanas, define la mercancía como “objeto susceptible de ser apropiado y, por ende, importado o exportado, clasificado conforme al arancel de aduanas”.

¿Quién es el responsable de clasificar las mercancías?

Según la Ley General de Aduanas (2015), la respuesta no puede ser otra que aquel responsable de efectuar la determinación de la obligación tributaria aduanera.

No obstante, no debe confundirse la persona responsable por clasificar o determinar, con la responsable por suministrar la información necesaria para efectuar esa función o actividad. Por ejemplo, el artículo 86, dispone, en lo conducente:

*“(...) La declaración aduanera efectuada por un agente aduanero se entenderá realizada bajo la fe de juramento. El agente aduanero será responsable de suministrar la información y los datos necesarios para determinar la obligación tributaria aduanera, especialmente respecto a la descripción de la mercancía, su clasificación arancelaria, cantidad, tributos aplicables, cumplimiento de las regulaciones arancelarias y no arancelarias que rigen para las mercancías, de conformidad con lo previsto en esta ley, otras leyes y disposiciones aplicables”*

Clasifica quien determina obligaciones tributarias aduaneras, como declarante o agente aduanero, en el caso de la autodeterminación o la aduana, en el caso contrario. Pero, clasifica también, la aduana o la Dirección General de Aduanas o cualquiera de sus órganos, en sus funciones determinativas y de control (LGA, artículos 22 y 23, inmediato, a posteriori o permanente).

### **2.15. Determinación de los Impuestos a la importación**

Carranza et al (2010) indican que para la determinación de impuestos de aduanas en Costa Rica se utiliza un sistema digital denominado TICA (Tecnología de Información para el Control Aduanero), que constituye un sistema informático desarrollado para modernizar el Servicio Nacional de Aduanas. Su objetivo principal es implementar un nuevo modelo de operación en todas las aduanas del país y brindar información para agilizar los procesos, reforzar los controles, aumentar la transparencia y eliminar los trámites en papel, ya que todos los procesos de nacionalización son realizados en línea y por medio del llenado de un formulario único llamado DUA (Declaración Única Aduanera).

Los impuestos a la importación en Costa Rica se aplican para todos los productos establecidos en el (SAC) Sistema Arancelario Centroamericano y se explican a continuación:

**Derechos Arancelarios a la Importación (D.A.I):**

Son los derechos para las mercancías establecidos en el Arancel Centroamericano de Importación, expresados en términos *ad-valorem* (según su valor), equivalen a un 14% conforme el artículo 17 de la Ley 6986 del 16 de mayo de 1985 y la Ley 6949.

**Impuesto Selectivo de Consumo (S.C):**

Es un impuesto sobre el valor de las transferencias de las mercancías comprendidas en los anexos 1, 2 y 3 de la Ley de Consolidación de Impuestos Selectivos de Consumo, No. 4961, de 10 de marzo de 1972 y sus reformas.

**Margen de Valor Agregado, conocido como Ganancia Estimada (G.E.):**

Es un margen de valor agregado presuntivo para calcular el Impuesto General sobre las Ventas, que se establece por resolución de la Dirección General de Tributación en los casos en que se dificulta la percepción del impuesto de ventas.

**Impuesto de ventas (I.V.):**

El impuesto sobre el valor de transferencia de mercancías equivale a un 13% para el caso de Costa Rica.

**Carga tributaria:**

Es el total de tributos que afecta a la mercancía importada o de producción nacional. Al momento de realizar el cálculo de la carga tributaria total, debe considerarse que aquellas mercancías que estén afectas a un valor agregado presuntivo para calcular el Impuesto General sobre las Ventas (Ganancia Estimada), este margen no se incluye en el cálculo del Impuesto General sobre las Ventas.

**2.16. Cálculo de los impuestos**

Se debe, para calcular fácilmente los impuestos, tomar el valor CIF (Incoterms 2010) de la mercadería y multiplicar por el porcentaje que aparece en la columna de total para la respectiva partida arancelaria, el monto que se obtenga será en dólares por pagar, por concepto de impuestos por la importación a Costa Rica. (Encostarica.co.cr, 2015).

A continuación, se presenta un ejemplo de cálculo de impuestos

**Tabla 2****Título: Ejemplo de cálculo de impuestos a la importación**

C.I.F.	Costo Seguro y Fletes en inglés (Cost Insurance Freight), es el valor sobre el cual se calculan los Impuestos, es lo que se llama Valor Aduanero o V.A.
T.C	Tipo de cambio del colón (¢) por dólar (\$)
D.A.I.	$D.A.I. = (CIF * T.C) * \%D.A.I.$
Selectivo de consumo	$S.C. = ((CIF * T.C.) + D.A.I.) * \%S.C.$
Ley 6946	$Ley\ 6946 = (CIF * T.C.) * \%Ley\ 6946$
Impuesto de Ventas	$I.V. = ((CIF * T.C.) + D.A.I. + S.C. + Ley\ 6946) * \%I.V.$
Ejemplo de cálculo de impuestos	
CIF =	\$100
TC =	¢225
% DAI =	5%
% SC =	15%
% Ley 6946 =	1%
% IV =	13%
DAI =	$(100 * 225) * (5/100) = 1125$
SC =	$((100 * 225) + 1125) * (15/100) = 3543$
Ley 6946 =	$(100 * 225) * (1/100) = 225$
Impuesto de ventas =	$((100 * 225) + 1125 + 3,543 + 225) * (13/100) = 3561$
Total de impuestos =	8454

Fuente: (Encostarica.co.cr, 2015)

**2.17. Aplicación de tratados de libre comercio a la importación.**

El último paso de ejecución en un plan de Importación consiste en investigar y analizar si la importación en cuestión, puede verse beneficiada en temas de impuestos, producto de la firma de algún tratado de libre comercio que Costa Rica haya ratificado, ya sea con uno o varios países.

El Ministerio de Comercio de la República del Perú (2011), define en su página web al tratado de libre comercio como un acuerdo comercial vinculante que suscriben dos o más estados para acordar la concesión de preferencias arancelarias mutuas y la reducción de barreras no arancelarias al comercio de bienes y servicios. Los tratados de libre comercio traen consigo beneficios que están relacionados no sólo con aspectos de tipo comercial, sino que son positivos para la economía en su conjunto: contribuyen a mejorar la competitividad de las empresas (dado que es posible disponer de materia prima y maquinaria a menores costos); facilitan el incremento del flujo de inversión extranjera, al otorgar certidumbre y estabilidad a los inversionistas; ayudan a competir en igualdad de condiciones con otros países que han logrado ventajas de acceso mediante acuerdos comerciales similares, así como a obtener ventajas sobre los países que no han negociado acuerdos comerciales preferenciales y finalmente, fomentan la creación de empleos derivados de una mayor actividad exportadora. Asimismo, la apertura comercial genera una mayor integración del país a la economía mundial, lo que hace posible reducir la volatilidad de su crecimiento, el nivel de riesgo-país y el costo de financiamiento de la actividad privada en general.

Actualmente y según datos de Comex (2016) Costa Rica tiene los siguientes tratados de libre comercio vigentes:

1. Colombia
2. Centroamérica
3. TLC Canadá
4. TLC Caricom
5. TLC Chile
6. TLC China
7. TLC República Dominicana-Centroamérica y Estados Unidos (CAFTA-DR)
8. TLC México
9. TLC Panamá
10. TLC República Dominicana
11. TLC Perú
12. TLC Singapur
13. Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea (AACUE)
14. TLC Asociación Europea de Libre Comercio.

El Tratado de interés referente a la presente Práctica Dirigida sería el TLC firmado con la República Popular de China. De acuerdo con Salas (2011) este tratado entró en vigor el 1 de agosto del 2011 en una búsqueda de expansión y diversificación de oportunidades para el comercio en Costa Rica. Dentro del acuerdo comercial firmado y ratificado, el 65% de los productos costarricenses tienen cero aranceles para ingresar al mercado chino; tales como, el jugo de naranja congelado, la tilapia, los follajes, el cacao y la yuca. Así también 63% de los productos chinos ingresan a Costa Rica exentos de impuestos, algunos de los productos corresponden a carne de cerdo fresca, huevos de gallina, follajes, helechos, musgos, flores frescas, espárragos, berenjenas, apio, ajos, higos e manzanas, entre otros.

Para la presente práctica dirigida se consultará en el Sistema de Información para el Control Aduanero (TICA) las posibilidades de aplicación del TLC Costa Rica-China, para las partidas arancelarias en las que se clasifican los productos que AYM Royal Investments se dispondría a importar.

### **3. Plan de comercialización**

#### **3.1. Definición de comercialización**

Este aspecto para Rubio & Pastor (2009), comprendía en décadas pasadas de modo esencial: la transacción de venta; entendida como una relación directa vendedor/comprador en torno a cierto objeto determinante de tal negocio. Sin embargo, como hoy es imposible concebir la existencia del viejo comerciante detrás del mostrador, la comercialización actualmente se puede definir *como una serie de actividades que tienen por objetivo llevar un producto de la planta de producción hasta el último consumidor, satisfaciendo sus necesidades y adicionando un servicio al cliente especial*. De esta descripción se deduce la desaparecida concepción de “esperar al cliente”, pues hoy no solamente se debe ir a buscarlo, sino que hay que anticiparse conociendo con precisión cuáles son sus necesidades y requerimientos, para poder estar en condiciones de elaborar un producto o prestar un servicio que satisfaga sus preferencias.

Sobre la base de este criterio, se puede afirmar, que es imposible diseñar y desarrollar una distribución adecuada de un producto o servicio, sino se cuenta con una completa y detallada información acerca del comportamiento de aquellos a quienes se dirige la

actividad. Es decir, que es evidente que previo a la comercialización exista la investigación de mercado. Ahora bien, ambos autores coinciden que la filosofía pura de la comercialización se resume en dos premisas consecuentes:

“Realizar ventas que resulten beneficiosas para la empresa, produciendo un reintegro de costos y generando un beneficio”: sin embargo, poder cumplir adecuadamente con este supuesto dependerá esencialmente si se identifican, anticipan y satisfacen las necesidades de los consumidores y usuarios de los bienes y servicios puestos por la empresa en el mercado.

En este punto, sí se reconoce que una descripción estática de la estructura y funciones de la empresa tiene solamente una validez relativa y que la comercialización, como el resto de las actividades con las que está interrelacionada, es esencialmente dinámica y proyectada hacia adelante, hacia el desarrollo.

La segunda premisa la califican como: el proceso integral de anticipar, identificar y coordinar necesidades para el desarrollo de nuevos productos: este concepto privilegia la necesidad de velar no sólo por la supervivencia de la empresa (calidad de los productos actuales), sino de desarrollar la empresa más allá del ciclo vital de los mismos, mediante un proceso permanente de proyección hacia nuevos productos, para nuevos clientes, en nuevos mercados.

### **3.2. La comercialización por medio de comercio electrónico.**

El comercio electrónico para Laudon & Guercio (2014), desde sus inicios en 1995, se proyectó como una nueva herramienta de comercialización dirigida a las ventas de menudeo en línea; sin embargo, con el pasar de los años, se ha ido transformando en algo mucho más amplio. Actualmente, el comercio electrónico se ha convertido en la plataforma ideal para los medios, así como para novedosos y únicos servicios y capacidades que no se encuentran en el mundo físico. En el año 2012 las transacciones de comercio electrónico fueron de \$362 mil millones en ventas al menudeo, viajes y medios; así como \$4100 billones de registros que van de negocio a negocio. Esto provocó un enorme cambio en empresas comerciales, mercados y especialmente, en el comportamiento del consumidor.

Pero la evolución no llega hasta ahí, pues las mejoras en las tecnologías de información fundamentales y la innovación emprendedora permanente en los negocios, prometen el mismo volumen de cambio para los próximos años. Así, los analistas estiman que en todo el año 2015, los consumidores gastaron cerca de \$542 mil millones y las empresas unos \$5700 billones en transacciones en línea. Bajo este orden, los expertos proyectan que para el año 2020, el comercio electrónico representará 17% de todas las ventas al menudeo y que para el año 2050 el impacto será tal, que todo el comercio se vuelva electrónico (Deatsch, 2016).

Son muchos los autores que, desde finales de los noventas, se han dedicado a plantear premisas sobre comercio electrónico, a continuación, se explicarán algunos elementos importantes que coadyuvan con los objetivos específicos de esta investigación.

### **3.3. Tipos de comercio electrónico**

Los tipos de comercio electrónico, de acuerdo con Laudon & Guercio (2014) a nivel general, se distinguen por la naturaleza de la relación mercantil (quién le vende a quién). Estos se explican a continuación:

**Comercio Electrónico de Negocio a Consumidor (B2C):** son los negocios en línea que tratan de llegar los consumidores individuales. Aun cuando el B2C es comparativamente pequeño a otros tipos (generó solo \$342 millones de dólares en el año 2012), este ha crecido exponencialmente desde 1995 y es probablemente el que más se encontrará entre la mayoría de consumidores. Algunos de sus modelos incluyen: portales, vendedores minoristas en línea, proveedores de contenido, corredores de transacciones, creadores de mercados, proveedores de servicios y proveedores comunitarios.

**Comercio Electrónico de Negocio a Negocio (B2B):** constituye una plataforma en el que los negocios se enfocan en vender a otros negocios, es la mayor forma de comercio electrónico que generó \$4.1 billones en transacciones en el año 2012. En el escenario de B2B se pueden encontrar modelos como: lugares de mercado en la red digital que incluyen distribuidores electrónicos, compañías de adquisición por Internet, consorcios de intercambio de bienes y redes industriales privadas.

**Comercio Electrónico de Consumidor a Consumidor (C2C):** es el que ofrece a los consumidores una manera de vender a otros consumidores, con la ayuda de un generador de mercado en línea como EBay, Etsy o el sitio de anuncios clasificados Craigslist. En el comercio electrónico C2C, el consumidor prepara el producto para el mercado, coloca el producto en subasta o venta y depende de que el generador de mercado le proporcione herramientas de catálogo, motor de búsqueda y capacidades de liquidación de transacciones para que los productos se puedan mostrar, descubrir y pagar con facilidad.

**Comercio Electrónico Social:** constituye aquel que se hace posible mediante redes sociales y relaciones sociales en línea. También se le conoce como comercio por Facebook, pero en realidad es un fenómeno mucho más amplio que se extiende más allá de Facebook. El crecimiento del comercio electrónico social está siendo impulsado por una serie de factores, como la creciente popularidad de la suscripción social (suscripción a sitios Web con el ID de Facebook o de otra red social), la notificación en la red (aviso de aprobación o desaprobación de productos, servicios y contenidos a través del botón “Me Gusta” de Facebook o tweets (de Twitter), herramientas de compras colectivas en línea, y búsqueda social (recomendaciones provenientes de amigos de confianza en línea). El comercio electrónico social apenas está en sus inicios, para el año 2012 apenas generó \$6 mil millones dólares.

**Comercio Electrónico Móvil:** se refiere al uso de dispositivos móviles para realizar transacciones en la web. Este implica el uso de redes de telefonía celular e inalámbrica para conectar a la Web a computadoras portátiles, netbooks, teléfonos inteligentes como Iphone, Android y BlackBerry además de tabletas como los Ipads. Una vez conectados, los consumidores móviles pueden realizar transacciones (incluyendo operaciones en bolsas de valores), comparaciones de precios en tiendas, operaciones bancarias, reservaciones de viajes y mucho más.

**Comercio Electrónico Local:** como indica su nombre, es una forma de comercio electrónico que se enfoca en atraer consumidores con base en la ubicación geográfica real. Los comerciantes locales utilizan toda una variedad de técnicas de *marketing* en línea para hacer que los consumidores visiten sus tiendas. El comercio electrónico local es la tercera dimensión de la ola de comercio electrónico social y móvil.

### **3.4. Modelos de Negocio del Comercio Electrónico**

Un modelo de negocios, para Magretta (2002), es un conjunto de actividades planeadas (también conocidas como procesos de negocios) y diseñadas para obtener una utilidad en un mercado. La diferencia entre la finalidad de un modelo de negocios de mostrador y un modelo de negocios de comercio electrónico, es que el segundo tiene como objetivo principal utilizar y aprovechar las cualidades únicas de Internet y la World Wide Web.

Bajo esta misma línea, Ghosh (2008) manifiesta que ningún empresario podría ser exitoso en el campo del comercio electrónico sin asegurarse que su modelo cubra ocho elementos esenciales que se explican a continuación:

#### **3.4.1 Propuesta de valor**

La propuesta de valor define la manera en que el producto o servicio de una compañía satisface las necesidades de los consumidores. Para analizar esa propuesta se necesita entender por qué los clientes elegirán hacer negocios con esa empresa y no con otra. Desde el punto de vista del consumidor, una buena propuesta de valor de comercio electrónico incluye: personalización y adecuación de la oferta de productos, reducción de los costos de búsqueda de productos, reducción de los costos de búsqueda de precios y facilitación de las transacciones mediante la administración de la entrega de productos.

#### **3.4.2. Modelo de ingresos**

El modelo de ingresos de una empresa describe la manera en que esta va a obtener ingresos, generar utilidades y producir un rendimiento superior sobre el capital invertido. Si bien, se han desarrollado muchos modelos de ingresos de comercio electrónico, la mayoría de empresas se basan en uno o en alguna combinación, de los siguientes modelos:

Modelo de ingresos por publicidad: un sitio web que ofrece contenido, servicios y/o productos a sus usuarios, también proporciona un foro para insertar anuncios publicitarios y recibe cuotas de los anunciantes. Aquellos sitios web que pueden atraer la mayor audiencia o tienen una audiencia altamente especializada y diferenciada, y que pueden retener la atención del usuario (pegajosidad) pueden cobrar tarifas por publicidad

más altas. Por ejemplo, Yahoo obtiene una cantidad considerable de ingresos a partir de su motor de búsqueda y publicidad con video.

**Modelo de Ingresos por suscripción:** un sitio web que ofrece a sus usuarios contenido o servicios cobra una cuota de suscripción para tener acceso a algunos o a todos sus productos. Por ejemplo, la versión en línea de Consumer Reports proporciona acceso a contenido complementario, como índices detallados, resúmenes y recomendaciones, sólo a suscriptores, quienes tienen la opción de pagar una cuota de suscripción mensual de \$6.95 o una cuota anual de \$30.00. La experiencia con el modelo de ingresos por suscripción indica que, para superar la renuencia de los usuarios a pagar por el contenido en la web, dicho contenido debe percibirse como un ofrecimiento especial de alto valor agregado que no se encuentra disponible en ningún otro lado ni se puede copiar con facilidad.

#### **3.4.3. Modelo de ingresos de cobro por transacción**

Una compañía recibe una cuota por permitir o ejecutar una transacción. Por ejemplo, Ebay proporciona un mercado de subastas en línea y recibe una pequeña cuota por cada transacción que realice un vendedor si este logra vender el artículo.

#### **3.4.4. Modelo de ingresos por ventas**

Las compañías como Amazon siguen este modelo y suelen obtener ingresos por ventas de bienes, servicios e información.

#### **3.4.5. Oportunidad de mercado**

Este término se refiere al espacio de mercado que pretende cubrir la compañía (es decir, un área de valor comercial real o potencial). A menudo, la oportunidad de mercado se divide en nichos de mercado más pequeños que el propio espacio de mercado. La oportunidad de mercado realista se define mediante el potencial de ingresos estimado en cada uno de los nichos donde se espera competir.

#### **3.4.6. El entorno competitivo**

Se refiere a las demás compañías que venden productos similares y operan en el mismo espacio de mercado. También a la presencia de productos sustitutos y potenciales competidores de nuevo ingreso en el mercado, así como al poder de los consumidores y

proveedores sobre su negocio. El entorno competitivo de una compañía se ve influenciado por varios factores: cuántos competidores están activos, qué tan grandes son sus operaciones, cuál es la participación de mercado de cada competidor, qué tan rentables son esas empresas y cómo asignan los precios a sus productos. En general, las empresas tienen competidores directos e indirectos. Los competidores directos son aquellas compañías que venden productos y servicios muy similares y en el mismo segmento de mercado. Por ejemplo, Priceline y Travelocity, que venden boletos de avión con descuento en línea, son competidores directos porque ambas compañías venden productos idénticos: boletos económicos. Los competidores indirectos son compañías que pueden estar en distintas industrias, pero aun así, compiten indirectamente debido a que sus productos se pueden sustituir entre sí. Por ejemplo CNN.com, un medio de comunicación de noticias, es un competidor indirecto de ESPN.com, no porque ambos vendan productos idénticos, sino porque compiten por el tiempo en línea de los consumidores.

#### **3.4.7. Ventaja competitiva**

Las empresas logran una ventaja competitiva cuando pueden producir un bien superior y/o llevarlo al mercado a un precio menor que la mayoría o que todos sus competidores. Algunas pueden desarrollar mercados globales, mientras que otras sólo pueden desarrollar un mercado nacional o regional; no obstante, si estas lograrán ventajas competitivas es porque han podido obtener un acceso diferencial a factores de producción que se niegan a sus competidores o también términos favorables en cuanto a proveedores, expendedores o fuentes de mano de obra; así también puede que tengan acceso a patentes de productos que otras empresas no pueden imitar, acceso a mayor capital de inversión o una imagen popular que otras empresas no han logrado desarrollar

#### **3.4.8. Estrategia de mercado**

Su estrategia de *marketing* y su ejecución suelen ser igualmente importantes sin importar lo formidables que sean las ventajas competitivas de una empresa. El mejor concepto o idea de negocios fallará si no se promociona de manera adecuada entre los clientes potenciales. Todo lo que se haga para promover los productos y servicios de una compañía entre los clientes potenciales se conoce como *marketing*. Por ejemplo, Twitter, Youtube y Pinterest tienen una estrategia de *marketing* en red social, que estimula a los usuarios a publicar gratuitamente su contenido en los sitios, a crear páginas de perfiles

personales, a ponerse en contacto con sus amigos y a construir una comunidad. En estos casos el cliente es el personal de *marketing*.

#### **3.4.9. Desarrollo organizacional:**

Muchas empresas de comercio electrónico y tradicionales que intentaron en el pasado llevar a cabo una estrategia de comercio electrónico, fracasaron debido a que carecían de las estructuras organizacionales y los valores culturales requeridos para apoyar nuevas formas de comercio. Por ejemplo, Pierre Omidyar, fundador de Ebay, empezó un sitio de subastas en línea, según algunas fuentes, para ayudar a su novia a intercambiar dispensadores PEZ con otros coleccionistas, pero en unos cuantos meses el volumen de negocios había excedido por mucho lo que él podía manejar solo. Entonces empezó a contratar gente con más experiencia empresarial para que le ayudara. Muy pronto la empresa tuvo ya muchos empleados, departamentos y administradores responsables de supervisar los diversos aspectos de la organización.

#### **3.4.10. Equipo administrativo:**

El elemento más importante del modelo de negocios sin duda es el equipo administrativo responsable de hacer que funcione. La empresa debe identificar los buenos gerentes para iniciar un negocio y plantearse preguntas como: ¿Qué tipo de conocimientos técnicos se requieren? ¿Cuántos años debe tener en una función específica? ¿Qué funciones laborales deben satisfacerse primero: *marketing*, producción, finanzas u operaciones? Especialmente en operaciones donde se necesitará financiamiento para poner a trabajar la empresa.

### **3.5. La tienda minorista en línea (E-tailer)**

Las tiendas minoristas en línea, también conocidas como e-tailers, según Guercio (2014), son de todos los tamaños, desde el gigante de Amazon, hasta pequeñas tiendas locales que tienen sitios web. Las tiendas minoristas en línea son parecidas a una tienda física común, excepto que en aquellas los clientes sólo tienen que conectarse a Internet para revisar sus inventarios y hacer un pedido. El modelo de ingresos de las ventas al menudeo en línea se basa en el producto, ya que los clientes pagan por la compra de un artículo específico. Algunas tiendas minoristas en línea, conocidas como *bricks-and-clicks* (físicas y virtuales), son subsidiarias o divisiones de tiendas físicas existentes y

venden los mismos productos, como JCPenney o Walmart en Estados Unidos. Sin embargo, otras operan solo en el mundo virtual como Amazon y Drugstore.com. También existen otras variaciones de tiendas minoristas en línea, como los catálogos por correo, centros comerciales online y ventas directas del fabricante.

Para el autor, la oportunidad de mercado de las tiendas minoristas en línea es muy grande, cada usuario de Internet es un cliente potencial. Los clientes que no cuenten con mucho tiempo son incluso mejores prospectos, ya que desean soluciones de compra que eliminen la necesidad de ir al centro comercial o a la tienda

### **3.6. Creación de un sitio web de comercio electrónico**

El costo de construir sitios Web, para Kenneth (2012), ha disminuido considerablemente a través de los años, no sólo por la baja en los costos del hardware sino también porque el costo del software necesario para construir y operar sitios web se ha reducido, a veces hasta cero. Hay miles de herramientas de software de código abierto muy útiles para desarrollar sitios web y bases de datos relacionadas que no cuestan nada. Muchas de estas herramientas pueden ser utilizadas por aficionados; algunas son tan fáciles de usar como las herramientas de software para *blogs*, mientras que otras requieren formación y capacitación técnicas. Los analistas creen que un sitio web que costó más de un millón de dólares en el año 2000, se podría construir con menos de 50 000 mil dólares en la actualidad. Por ejemplo, hoy una persona puede obtener casi gratis el sistema operativo Linux para ejecutar su sitio web, así como de osCommerce, que constituye un sistema de pedidos de código abierto utilizado para habilitar un carrito de compras. En el pasado, construir un carrito propio y personalizado podría costar unos 250 mil dólares o incluso millones.

Según el autor, antes de empezar a construir un sitio web o una aplicación, hay algunas preguntas importantes que lograrán guiar el desarrollo y la implementación de una empresa en línea:

### **3.7. ¿Cuál es la idea? (El proceso de visualización)**

Antes de planificar y crear una presencia web, es necesario tener una visión de lo que se desea lograr y cómo se espera lograrlo. Dicha visión incluye, no sólo la declaración de una misión, sino también la identificación del público objetivo, la definición del espacio de mercado, un análisis estratégico, una matriz para el *marketing* en Internet y un

cronograma para darle seguimiento al desarrollo del objetivo. La visión empieza con un sueño de lo que es posible y concluye con un cronograma y un presupuesto preliminar para emprender el desarrollo de la presencia web. Si se examina algún sitio web exitoso, por lo general se puede deducir a partir de la página principal cuál es la visión que inspira el sitio. Por ejemplo, para Amazon la visión es convertirse en el mercado más grande del planeta. Para Facebook, es hacer que el mundo esté más abierto y conectado. Para Google, es organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil. Aunque la presencia web que una pequeña empresa quiera desarrollar no necesite ambiciones globales, siempre es importante una breve declaración de la misión, el propósito y la dirección es el factor clave para impulsar el desarrollo de proyecto.

### **3.8. Dónde está el dinero: modelos de negocios e ingresos**

Una vez clara la misión, se debe definir el modelo de negocios a seguir, que posteriormente generará los ingresos deseados. Algunos modelos anteriormente son: el portal, la tienda minorista en línea, ser proveedor de contenido, ser proveedor de servicios (redes sociales). Los modelos de ingresos generalmente son por publicidad, por suscripción, de cuota por transacción, de ventas y por afiliación. No hay razón para adoptar un solo modelo de negocios o ingresos, de hecho, muchas empresas tienen varios modelos a la vez. Por ejemplo, el modelo de negocios digital del New York Times es para vender suscripciones y espacios publicitarios. Además, vende fotografías y regalos exclusivos y, por otra parte, los sitios web de mascotas más populares en Estados Unidos como Petsupplies.com o Petsmart.com, tienen modelos de ingresos por ventas más orientados a ser minoristas en línea, de productos para animales.

### **3.9. ¿Quién es y donde está el público objetivo?**

Si no se tiene una comprensión clara del público meta, no se podrá tener una presencia exitosa en la web. El público objetivo se puede describir de diversas maneras: características demográficas, patrones de comportamiento (estilo de vida), patrones de consumo actuales (compras en línea y compras fuera de línea), patrones de uso digital, preferencias de creación de contenido (blogs, redes sociales, sitios como Pinterest) y compradores (perfiles de clientes habituales). La comprensión de las características demográficas del público objetivo suele ser el primer paso. La información demográfica incluye edad, ingresos, sexo y ubicación. Por ejemplo, un sitio web como Theknot.com

está dirigido a mujeres entre 18 y 34 años de edad que se encuentran en diversas etapas para contraer matrimonio, con estilos de vida que incluyen compras en línea, uso de teléfonos inteligentes, descarga de aplicaciones y uso de Facebook. Esta audiencia está tecnológicamente actualizada. Estas mujeres leen y participan en blogs, comentan en foros y utilizan Pinterest en busca de ideas para estar a la última moda.

La empresa que desarrolle el proyecto web deberá establecer una descripción detallada de cada perfil de su sitio web.

### **3.10. ¿Cuál es el mercado?**

Las probabilidades del éxito dependerán en gran medida de las características del mercado al que se esté a punto de entrar, no sólo de la habilidad empresarial. Hay que plantearse algunos cuestionamientos como: ¿El tamaño del mercado está creciendo o disminuyendo? Si está creciendo, ¿entre cuales grupos de edad y de ingresos lo está haciendo? ¿El mercado está pasando de un modo físico a un modo en línea? Si es así, ¿el mercado está evolucionando hacia sitios Web tradicionales, dispositivos móviles y/o tabletas? ¿Existe una función especial para una presencia móvil en este mercado? ¿Qué porcentaje de su público objetivo utiliza un sitio web, un teléfono inteligente o una tableta? Así también con las redes sociales. ¿Los clientes potenciales hablan sobre el producto que se desea ofrecer en Facebook, Twitter o algún *blog*? ¿Cuántos *blogs* están enfocados en el producto? ¿Cuántas publicaciones en Twitter mencionan ofertas similares? ¿Cuántos “Me Gusta” (señales de compromiso por parte del cliente) tienen en Facebook los productos que se desea ofrecer?

La estructura de mercado se define en términos de competidores directos, proveedores y productos sustitutos. Se deberá elaborar una lista de los cinco o diez principales competidores y tratar de describir su participación en el mercado, así como las características que los distinguen. Algunos de los competidores podrían ofrecer versiones tradicionales del producto en cuestión, mientras otros ofrecerán presentaciones o versiones de productos que tienen nuevas características. Se necesita averiguar todo sobre los competidores ¿Qué se sabe en el mercado sobre ellos? ¿Cuántos visitantes mensuales tienen? ¿Cuántos “Me gusta” en Facebook, seguidores en Twitter y Pinterest? ¿Cómo están utilizando los sitios de redes sociales y dispositivos móviles como parte de su presencia en línea? ¿Cuáles son las reseñas de los clientes sobre los productos que vende la competencia? Se puede buscar servicios en línea (algunos gratuitos) que miden

el número de conversaciones en línea donde se refiera a los competidores y la cuota total de voz por Internet que cada uno de ellos reciba.

### **3.11. ¿Cuál es el contenido?**

Los sitios Web son como los libros: constan de muchas páginas cuyo contenido va desde texto hasta gráficos, fotografías y videos. Este contenido es lo que los motores de búsqueda catalogan conforme van rastreando en todas las páginas web nuevas y modificadas que hay en Internet. El contenido es por lo que los clientes visitan un sitio web y compran cosas u observan los anuncios que generan ingresos para el propietario del sitio. En general, hay dos tipos de contenido: estático y dinámico. El contenido estático consta de texto e imágenes que no cambian con frecuencia, como las descripciones de productos, fotografías o texto que se comparte con los visitantes. El contenido dinámico es el que cambia con frecuencia, puede ser diariamente o cada hora. El contenido puede ser creado por la misma empresa o generado por blogueros y seguidores del sitio web. Otras fuentes de contenido, sobre todo de fotografías, son los sitios web externos como Pinterest, que añaden contenido a cualquier sitio web.

### **3.12. ¿Cómo sería el mapa de presencia en el comercio electrónico?**

El comercio electrónico ha pasado de ser una actividad en línea con base en una computadora personal a ser también una actividad basada en dispositivos móviles y tabletas. Si bien, 80% o más del comercio electrónico actual se lleva a cabo mediante computadoras personales, cada vez se usan más teléfonos inteligentes y tabletas para realizar las compras. Los posibles clientes utilizan estos dispositivos en diferentes momentos del día y participan en distintas conversaciones dependiendo de lo que estén haciendo (contactando amigos, tuiteando o leyendo un blog). Cada una de estas actividades constituye un punto de contacto donde se puede conocer al cliente, de modo que se debe pensar como desarrollar una presencia en distintos lugares virtuales. En la siguiente figura Kenneth (2012) proporciona un mapa o guía para las plataformas y actividades relacionadas para desarrollar presencia en el comercio electrónico.

**Tabla 3****Título: Mapa de presencia en el comercio electrónico**

*Una presencia Web en el comercio electrónico requiere que las empresas consideren los cuatro tipos de presencia web, así como las plataformas y actividades relacionadas con el tipo de presencia*

Tipo de presencia	Plataforma	Actividad
Sitios web	-Tradicional -Móvil -Tableta	Búsqueda Visualización Afiliaciones Patrocinios
Correo electrónico	-Listas internas -Listas adquiridas	-Boletines -Informativos -Actualizaciones -Ventas
Medios sociales	-Facebook -Twitter -Blogs	Conversación Participación Compartición Asesoría
Medios fuera de línea	-Impresos -Televisión y radio	Educación Exposición Creación de marca

(Kenneth, 2012)

Para cada presencia en la web existen distintas plataformas a tomar en cuenta. Por ejemplo, en el caso de sitio web hay tres plataformas: de escritorio tradicional, teléfonos inteligentes y tabletas, cada una con distintas capacidades. Así también, para cada sitio web hay actividades relacionadas que se necesitará considerar. Por ejemplo, en el caso de los sitios web siempre hay que recurrir al *marketing* en motores de búsqueda, anuncios dinámicos, programas de afiliación y patrocinios.

### 3.13. ¿Cuál es el objetivo de negocio, la funcionalidad del sistema y los requerimientos de información?

El autor Kenneth (2012) define los objetivos de negocio como las capacidades que la empresa requiere que contenga su sitio web. Las funcionalidades del sistema corresponden a los tipos de capacidades de los sistemas de información que se necesitarán para lograr los objetivos de negocio. Y los requerimientos de información son los elementos que el sistema debe producir a fin de lograr los objetivos de negocios. El autor enfatiza que existen nueve objetivos de negocios básicos que debe contener un sitio de comercio electrónico. Estos objetivos se deben traducir en una descripción de funcionalidades del sistema y en última instancia, en un conjunto de requerimientos de información precisos. La siguiente tabla ejemplifica lo expuesto por el autor, en efecto, los objetivos de negocios de un sitio de comercio electrónico no son muy distintos de los de una tienda minorista común; la verdadera diferencia está en las funcionalidades del sistema y los requerimientos de información. En un sitio de comercio electrónico, los objetivos de negocios se deben proporcionar totalmente en formato digital sin edificios ni vendedores, 24 horas al día, siete días a la semana.

**Tabla 4**

**Título: Análisis de sistemas: Objetivos de negocios, funcionalidad del sistema y requerimientos de información para un sitio típico de comercio electrónico.**

OBJETIVOS DE NEGOCIOS	FUNCIONALIDAD DEL SISTEMA	REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN
Mostrar los bienes	Catálogo digital	Catálogo con texto y gráficos dinámicos
Proporcionar información del producto (contenido)	Base de datos de los productos	Descripción del producto, cantidad en existencia, niveles de inventario
Personalizar y/o adecuar el producto	Seguimiento del cliente en el sitio	Registro de la visita de cada cliente, capacidad de extracción de datos para identificar rutas comunes y respuesta adecuadas de los clientes

Involucrar a los clientes en conversaciones	Blog en el sitio	Software con funcionalidad de respuesta a <i>blogs</i> y comunidades
Ejecutar una transacción	Sistema de carrito de compras y sistema de pagos	Pago seguro mediante tarjeta de crédito, múltiples opciones de pago
Acumular información sobre los clientes	Base de datos de clientes	Nombre, dirección, teléfono y correo electrónico de todos los clientes, registro de clientes en línea.
Proporcionar soporte posterior a la venta al cliente	Base de datos de ventas	ID del cliente, producto, fecha, pago, fecha de envío
Coordinar <i>marketing</i> y publicidad	Servidor de anuncios, servidor de correo electrónico, director de campaña y director de <i>banners</i>	Registro de comportamiento en el sitio de prospectos y clientes enlazados a un correo electrónico, <i>banners</i> y campañas
Comprender la eficacia del marketing	Sistema de seguimiento y reportes en el sitio	Número de visitantes únicos, páginas visitadas, productos comprados, identificados por campaña de marketing.

Fuente: Kenneth (2012)

### 3.14. Sistemas de pago en la comercialización en línea

Hoy, los mecanismos de pago existentes de acuerdo con Mitnick (2011), han podido adaptarse al entorno en línea, aunque con algunas limitaciones importantes que han dado lugar a esfuerzos por desarrollar mejores alternativas. En Estados Unidos, la principal forma de pago sigue siendo el sistema de tarjeta de crédito; sin embargo, en otras partes del mundo, los pagos del comercio electrónico pueden ser muy distintos, dependiendo de las tradiciones y la infraestructura. Por ejemplo, los consumidores europeos (especialmente en Alemania) utilizan en su mayoría tarjetas de débito

bancarias. En China, por lo general, las compras en línea se pagan con cheque o efectivo cuando el consumidor selecciona los artículos en una tienda local. En Japón, por su parte, los consumidores prefieren transferencias postales y bancarias y pagos contra entrega (CoD) usando tiendas de conveniencia locales (konbini) como el punto acordado para recoger los artículos y pagar. Los consumidores japoneses también utilizan cuentas de saldo acumulado con compañías telefónicas para realizar sus compras en Internet desde la comodidad de su hogar.

### **3.15. Transacciones con tarjeta de crédito**

Ya que las tarjetas de crédito son la forma dominante de pago en línea, según Mitnick (2011), es importante entender cómo funcionan y reconocer las fortalezas y debilidades de este sistema de pago. Las transacciones en línea realizadas con tarjeta de crédito se procesan de manera muy parecida a las compras en una tienda física, pero las principales diferencias son que los comerciantes en línea nunca ven la tarjeta real que se está utilizando, no se saca una impresión y no hay una firma disponible. Las transacciones en línea con tarjeta de crédito se asemejan más a las transacciones MOTO (Mail Order- Telefono Order) estos tipos de compras también se conocen como transacciones CNP (Cardholder Not Present, es decir, el Tarjetahabiente No está presente) y son la principal razón de que los consumidores puedan reclamar posteriormente los cargos. Como el comerciante nunca ve la tarjeta de crédito ni recibe un contrato de pago firmado a mano por el cliente, cuando surgen los reclamos, el comerciante se enfrenta al riesgo de que la transacción sea anulada y revocada, aun cuando ya haya enviado los bienes o el usuario haya descargado un producto digital.

Tal y como lo explica el autor Kevin Mitnick (2011), una transacción con tarjeta de crédito en línea empieza con una compra: cuando un consumidor desea adquirir un artículo y lo agrega a su carrito de compras provisto por el comerciante. Cuando el consumidor desea pagar los artículos agregados al carrito de compras, se crea un túnel seguro a través de Internet mediante un cifrado llamado SSL. Utilizando este cifrado, SSL asegura la sesión durante la cual se enviará la información de la tarjeta de crédito al comerciante y se protegerá la información contra los intrusos que haya en Internet. SSL no autentica ni al comerciante ni a consumidor; las partes que participan en la transacción tienen que confiar una en la otra. Una vez que el comerciante recibe la información de la tarjeta de

crédito de consumidor, un software mercantil se pone en contacto con una cámara de compensación. Esta cámara de compensación se pone en contacto con el banco emisor para verificar la información de la cuenta. Una vez verificada la cuenta, el banco emisor acredita el monto a la cuenta del comerciante en el banco de este (por lo general, esto ocurre durante la noche en un proceso por lotes). El débito para la cuenta del consumidor se transmite a este en un estado de cuenta mensual.

### **3.16. Limitaciones de los sistemas de pagos con tarjeta de crédito en línea**

El sistema de pagos con tarjeta de crédito existente, de acuerdo con Simon (2009), tiene varias limitaciones. Las más importantes son la seguridad, el riesgo para el comerciante, los costos administrativos y de transacción, así como la equidad social.

El sistema existente ofrece una seguridad deficiente. Ni el comerciante ni el consumidor se pueden autenticar por completo. El comerciante podría ser una organización delictiva diseñada para robar números de tarjeta de crédito y el consumidor podría ser un ladrón que utilice tarjetas de crédito robadas o fraudulentas. El riesgo al que se enfrentan los comerciantes es alto: los consumidores pueden desconocer los cobros aun cuando se hayan enviado los artículos o se haya descargado el producto. De hecho, la industria bancaria intentó en el año 2012 desarrollar un protocolo para transacciones electrónicas seguras; pero este esfuerzo no funcionó porque era demasiado complejo, tanto para los consumidores como para los comerciantes.

Por otra parte, los costos administrativos de establecer un sistema de tarjetas de crédito en línea y lograr la autorización para aceptar tarjetas de crédito son altos. Los costos de transacción para los comerciantes también son importantes: aproximadamente 3.5% sobre el valor de la compra, además de otros cargos de instalación y administración.

Finalmente, las tarjetas de crédito no son muy democráticas, aunque parecen omnipresentes, millones de personas no pueden costear una tarjeta de crédito y, por ende, no pueden tener acceso al comercio electrónico.

### 3.17. Sistemas alternativos de pago en línea

Las limitaciones del sistema de tarjetas de crédito en línea, para Hernández (2016), han dado lugar al desarrollo de una serie de sistemas alternativos de pago en línea. PayPal es el principal, este fue adquirido por Ebay en el año 2002 y actualmente permite a individuos y empresas con cuentas de correo electrónico hacer y recibir pagos hasta un límite específico. PayPal es un ejemplo de lo que el autor llama Sistema de Pagos de Valor Almacenado en Línea, que permite a los consumidores pagar en línea instantáneamente a comerciantes y otras personas con base en el valor almacenado en una cuenta en línea. PayPal se basa en la infraestructura financiera existente de los países en los que opera. El consumidor establece una cuenta de PayPal, donde especifica una cuenta de tarjeta de crédito, débito o cheques en las que se desea que se hagan cobros o pagos al realizar transacciones en línea. Lo bueno de PayPal es que los usuarios no tienen que compartir información de crédito personal y lo malo de PayPal es su alto costo, ya que la comisión que cobra va entre el 3.5% y el 6% sobre el valor de la compra.

También existen otras pasarelas de pago como Google Wallet y Amazon Payments. Google Wallet es un sistema de pago online creado por Google, antes denominado Google Checkout y competencia inmediata de PayPal; se encuentra menos extendido dada sus limitaciones actuales y Google lo utiliza principalmente para que los usuarios paguen sus servicios.

Dos ejemplos de servicios que pueden ser abonados a través de Google Wallet son Google Play que ofrece música, libros, películas, aplicaciones y juegos para smartphones y Google Voice, que permite llamadas de voz por Internet. Estados Unidos es el único país que permite pagar con este sistema a través del *smartphone*, con el denominado chip NFC, a la hora de comprar en tiendas. Actualmente, los servicios de Google que se pueden adquirir a través de Google Wallet no están en todos los países y tampoco están disponibles para todos los *smartphones*. A pesar de ser un sistema de pago ofrecido por una de las empresas más grandes del mundo, aún está restringido en muchos aspectos como: no admite todos los *smartphones*, los envíos de productos adquiridos en Google Play están limitados a muchos sitios, la tarjeta bancaria debe coincidir con el país de envío, etc.

Por otra parte, está Amazon Payments, su funcionamiento es igual al de PayPal. Una vez que se ha dado de alta en el sistema de pago, se verifica la cuenta y se añade una cuenta bancaria y/o tarjeta de crédito que va asociada a una cuenta de pago de Amazon. La lista de tiendas es muy amplia e incluye distintas líneas de productos: electrónicos, joyería, casa y jardín, animales domésticos, flores, deportes, salud, juegos. Al igual que en PayPal también se puede enviar y recibir dinero con Amazon Web-pay a través de transferencia o cheque regalo para comprar en Amazon. Sólo podrán usar este servicio los usuarios que dispongan de número móvil o celular en Estados Unidos. De los tres sistemas de pago *online* sin uso directo de tarjeta bancaria, Amazon Payments es el menos extendido en el mundo, dado su uso mayoritario en Estados Unidos, en el otro extremo está PayPal que dispone de la mayor aceptación internacional.

---

#### **4. Trámites para la realización de la práctica.**

Los siguientes trámites fueron necesarios para la realización de esta práctica dirigida.

- Ministerio de Hacienda: búsqueda de partidas arancelarias y convenios internacionales
- Agencia de Aduanas WF: búsqueda de tratados de libre comercio y exoneraciones de impuestos.
- Promotora de Comercio Exterior: búsqueda de información sobre relaciones internacionales con la República Popular de China, análisis de contextos culturales.
- DHL Express Costa Rica: búsqueda de tarifas de importación aéreas y regulaciones para la exportación China- Costa Rica.
- Correos de Costa Rica: consultas sobre infraestructura tarifaria y logística.
- Nidux Costa Rica: consultas sobre construcción de páginas web y planes corporativos.

- Banco Nacional de Costa Rica: asesoría de crédito a Pymes y plataforma para pagos en línea.
- Banca Kristal Costa Rica: asesoría de crédito a Pymes.
- AYM Royal Investments: visitas mensuales para consultas y guía sobre opciones de proveedores y decisiones financieras.
- Jewelry Bund: negociación de productos, precios y diseños. Compra de muestras.

### 5. Programación de funciones y tareas de la práctica

Actividad	Responsable	Requerimientos /Observaciones
Análisis de la empresa en el mercado local	Karol Granados Emilio Montero	Nichos de mercado, situación de ventas, exposición de metas de crecimiento
Búsqueda de proveedores en el mercado internacional: productores de joyería de fantasía	Karol Granados	Visita a Procomer, embajadas y oferentes vía web
Aplicación de técnicas de negociación con proveedores	Karol Granados	Negociación de: términos de crédito, revisión de muestras, materiales, costos unitarios, tiempos de fabricación, manejo de inventarios.
Selección de proveedores en el mercado internacional	Karol Granados	Evaluación de las negociaciones, escogencia de proveedores y países

Propuesta de diseño del plan de importación (Logística de transporte, aduanas, aplicación de TLCs)	Karol Granados	Medios de transporte, tiempos en tránsito, códigos arancelarios, trámites de importación, impuestos de aduana, costos de importación.
Propuesta de diseño de plataforma de ventas por Internet	Karol Granados	Propuesta de diseño de página web, costos de diseño, adquisición de dominios y certificados de seguridad, plataforma de pagos.
Evaluación financiera	Emilio Montero y Karol Granados	Determinación de costos fijos, costos variables, costes administrativos; proyección de estado de resultados
Revisión de la práctica	Kattia Chacón Bejarano	Revisión y sugerencias
Lectura de la práctica	Andrey Gamboa	Lectura y sugerencias
Conclusiones	Karol Granados	Presentación de resultados

Fuente: Elaboración propia con base en la programación de actividades

## 6. Instrumentos/técnicas para medir el logro de los objetivos.

El logro de los objetivos se encuentra en función de que los planes de negociación, importación y comercialización sean aprobados y aceptados por la empresa AYM Royal Investments. En el Anexo III del presente trabajo se presenta la carta de aceptación de las propuestas realizadas al inicio.

## **CAPÍTULO 3. Plan de negociación internacional**

**Recolección y análisis de información que ayude a determinar el logro de los objetivos.**

## **7. Elaboración del plan de negociación internacional**

### **7.1. El mercado de la joyería de fantasía en el mundo**

Las ventas globales estimadas en el mercado de las joyas, de acuerdo con datos del Instituto para la Promoción de Importaciones desde Países Subdesarrollados en la Unión Europea (CBI por sus siglas en inglés, 2008), fueron de 117 billones de euros para el año 2007, de las cuales el 35 por ciento corresponden a Estados Unidos, el 25 por ciento a Europa y el 11 por ciento al Medio Oriente. Desde entonces el mercado global de la joyería ha crecido un 5.2 % en promedio por año, esto por causa del notable crecimiento que ha tenido la producción en los mercados de China y la India.

El mercado de la joyería está segmentado de muchas formas, cada nicho tiene sus líneas de productos, algunos de los segmentos se reconocen por el material precioso a utilizar, como las joyas de oro, joyas de platino, joyas de plata, diamantes, piedras, perlas y joyas de fantasía. El principal consumidor de joyas en el mundo son las mujeres, desde su adolescencia hasta su vida adulta y vejez, y entre todas las líneas de producto la joyería de fantasía es la más popular.

De acuerdo con la página web [accesoriesagency.com](http://accesoriesagency.com) (2016), a nivel general la industria joyera está dominada por Italia, China, Estados Unidos, Suiza, Israel, India y Tailandia. La mayoría de las piedras preciosas provienen de India, China, Tailandia, Suráfrica, Colombia, Sri Lanka y Brasil. Los diamantes provienen de Australia, Bostwana, Congo, Rusia, Suráfrica, Angola, Namibia, Ghana y Brasil. Los mayores centros de cortado se encuentran en Israel, Estados Unidos, Bélgica, India y China. La mayoría de perlas proviene de Japón, Australia, China, Filipinas, la Polinesia Francesa y México. Entre todo esto, la joyería de fantasía proviene en su mayor parte desde China en primer lugar, Tailandia en segundo lugar y la India en tercer lugar. China tiene mayores ventajas competitivas en la producción de joyería de fantasía en temas de costos, diseños y cantidad de producción.

## 7.2. Selección del país

Después de la revisión de la literatura, las diversas páginas de Internet y las publicaciones de catálogos de producto; se propone que la mejor opción para AYM Royal en función de importar la joyería de fantasía para su nueva línea de producto hacia Costa Rica, sería el mercado de producción en China.

Esta premisa se apoya en las siguientes particularidades publicadas por el Instituto para la Promoción de Importaciones desde Países Subdesarrollados de la Unión Europea (CBI, 2008):

-Los costos del producto final son los más bajos de la industria, en comparación con Tailandia e India, donde se busca un nicho de mercado más personalizado y no la producción en masa.

-Un fabricante o *dealer* promedio en China, exhibe en su página web un catálogo de joyería de fantasía con alrededor de 10000 mil distintos tipos de artículos, todos con inventarios actualizados en tiempo real.

-Un fabricante o *dealer* promedio en China, tiene capacidad de despachar una orden promedio, en cuestión de tres días ya sea a un consolidador de carga local o mediante algún servicio de courier o correo a nivel internacional.

-La oferta de producto es tan variada en cuanto a diseños, tamaños, formas y colores, que los fabricantes chinos brindan total facilidad para cubrir los diversos nichos de mercado en los que interviene la joyería de fantasía.

-La oferta de producto de las fábricas domiciliadas en China pueden establecer ciclos de producción a la medida del cliente sin que esto encarezca demasiado el producto final. Inclusive pueden imprimir y sellar con la propia imagen y marca que el cliente les solicite.

### **7.3. Selección de proveedores**

Se sugiere a la empresa AYM Royal Investments, considerar los siguientes proveedores fabricantes de joyería de fantasía y domiciliados en China, haciendo hincapié de que fueron seleccionados porque poseen las siguientes características similares:

1-Son fabricantes directos, es decir, poseen sus propias plantas de producción.

2-Son certificados por el Gobierno de la República Popular de China para exportar a más de 150 países en el mundo, incluyendo Costa Rica.

3- Tienen convenios de transporte internacional más económicos, que los que un comprador promedio podría lograr, pues realizan despachos diarios hacia diferentes países, por medio de empresas como UPS, DHL, TNT y FEDEX; lo cual les da la capacidad de negociar muy buenas tarifas. -

4-Por ser fabricantes directos o revendedores con derechos, presentan los precios más bajos del mercado, esto debido a que en China también existen mayoristas que usualmente encarecen la joyería de fantasía entre \$1 y \$3 por cada ítem, por encima del precio de un productor directo o revendedor con derechos.

Los proveedores y sus perfiles se describen a continuación

#### **7.3.1. Jewerly Bund**

Constituye un fabricante directo de joyería de moda, posee tres fábricas en Shenzhen China y enfoca su producción en la elaboración de piezas con tendencia occidental, coreana y accesorios contemporáneos. Su equipo de trabajo mantiene actualizados sus catálogos todos los días para que sus clientes puedan revisar continuamente las ofertas del día. El ahorro por compra directa con Jewerly Bund es aproximadamente entre 50 y 85%; en comparación con la compra a distribuidores o mayoristas. Con la nueva tendencia en China llamada "Un mundo, un precio al por mayor de la Joyería"; en caso de que algún mayorista ofreciera un producto similar al de ellos con precios más bajos, están abiertos a negociar para poder bajar el precio en relación con cualquier otro oferente.

Jewerly Bund tiene contratos con UPS, DHL, EMS, USPS, entre otras grandes empresas, para despachar pedidos, inclusive durante el fin de semana. Tiene políticas estrictas de derecho a la privacidad y todos los datos de sus clientes se almacenan en su servidor seguro con protección *firewall* multi-capas. Los embalajes cumplen los estándares de calidad para asegurar que las piezas exportadas lleguen sin daños a su destino final. (JewerlyBund.com, 2016)

### **7.3.2. XP Jewerly**

XP Jewerly es una empresa productora de bisutería de moda, joyería de plata e imitaciones en diseño de marcas reconocidas. Tiene su propia fábrica en Shenzhen desde el año 2011, así como tiendas físicas alrededor de China. Además, puede producir diseños originales de cualquier artesano, por pedido exclusivo, pero con requisito mínimo de valor de la orden. Tiene varias certificaciones internacionales de estandarización, utiliza materiales ecológicos sin plomo y níquel, pero también puede trabajar incrustaciones de plata 925 e inclusive oro o piedras preciosas. En su catálogo de productos muestra alrededor de 30000 estilos e incorpora 500 modelos cada mes. Los despachos de sus órdenes se realizan en tres días promedio al ingreso de las órdenes de compra. (XP Jewerly, 2016)

### **7.3.3. Asu Jewerly**

Asu Jewerly no es un productor directo de joyería, sino un sitio B2C de comercio electrónico, con contratos y derechos de revendedor. Esto significa que no maneja los precios de fabricantes, pero tiene gran poder de negociación con los mismos e iguala por pocos céntimos los precios de los fabricantes. Entre sus ventajas está la oferta de más de 40 000 productos de joyería divididos en 30 diferentes categorías. Asu Jewerly vende a un precio por encima del 10% de un productor promedio y por debajo en un 70% del típico mayorista chino. Los despachos son realizados hasta dos días después de colocadas las órdenes de compra y cada orden pasa por tres procesos de control de calidad en sus almacenes para asegurar que los productos lleguen completos y sin daños. Asu Jewerly garantiza una respuesta a todos sus clientes, no importa el tema o la problemática que planten, en un periodo de seis horas. Tiene contratos con los diferentes

proveedores de transporte y agiliza las órdenes vía aérea por medio E-packet. (Asujewerly, 2016)

#### **7.3.4. Bluelans**

Bluelans es una de las mayores empresas comerciales en línea de toda Asia. Fue creada originalmente en Shenzhen, China, en el año 2007, con el objetivo de operar las transacciones de empresa a cliente con los consumidores en el extranjero. Junto con el rápido desarrollo del comercio electrónico en China, Bluelans se ha ganado una sólida reputación por la calidad, la fiabilidad y profesionalidad en este campo. Aunque sean clientes pequeños, tienen un perfil corporativo de lucha por conservar a un “cliente de por vida” e inculca esa filosofía en sus empleados con el fin de asegurar la completa satisfacción de cada comprador. La diferencia con las otras empresas expuestas en la presente práctica, es que Bluelans constituye un intermediario con una buena plataforma logística y mantiene diseños de joyería de varios fabricantes; no obstante, sus precios pueden aumentar entre \$0.25 y \$1.00 por pieza en algunos casos. Así también, tiene suficiente poder de negociación como para plantear ofertas interesantes en algunos diseños. Por ejemplo, en tiempos de rebajas pueden bajar hasta en un 75% sus artículos en venta y entonces ahí se podría considerar comprarles algunos lotes de mercadería.

#### **Plan de Negociación para AYM Royal con los proveedores seleccionados**

*“De acuerdo con cifras de China Import and Export Org (XP Jewerly, 2016) hay más de 10 mil empresas de manufactura de joyería en China, y un mismo estilo de producto puede ser fabricado por al menos 1000 de ellas...”* (p.5) Es por esta razón, que, para esta práctica dirigida, el mercado exportador chino es la alternativa adecuada. Es preciso que AYM Royal tenga el mejor proveedor posible entre estos 10000 y ahorre energía y recursos lidiando con diferentes fábricas y una logística compleja.

A continuación, se presenta el plan de negociación para la empresa AYM Royal, en caso de implementar e iniciar operaciones de importación para su nueva línea de producto.

#### **7.4. Localización de la negociación**

Se puede llevar a cabo de forma presencial, en alguna de las ferias comerciales promocionadas, generalmente en la ciudad de Beijing. O también, una vez seleccionado el proveedor, la comunicación es frecuente vía Skype en las plataformas de servicio al cliente de estas fábricas o intermediarios. Se debe tener presente que la diferencia horaria entre China y Costa Rica es de 14 horas, es decir, si en Costa Rica son las 12:35 am del lunes 15 de enero del 2018, en China serían las 2:35pm del lunes 15 de enero del 2018 (diferenciahoraria.info, 2016). En caso de negociar vía Skype, sería posible hacerlo de madrugada en Costa Rica, para adecuarse al horario laboral chino.

### **7.5. Contraparte**

Básicamente, para la negociación y la operación en general, se recomienda a AYM Royal enfocarse primero en un solo proveedor. La operación de comercio electrónico en Costa Rica para la venta de joyería, empezará con un número aproximado de 9600 piezas, ya que en el sitio web se espera publicar 480 diseños, con un inventario de cinco piezas por diseño y después se establecerá un punto de reorden. Una compra de 9600 piezas convertirá a AYM Royal en un cliente de suma importancia para las colosales fábricas del mercado chino. Si se enfoca en un solo proveedor para comprar todas las piezas, esto le dará mayor poder de negociación. Entre los proveedores expuestos anteriormente se considera que Jewerly Bund es el mejor candidato para el perfil de contraparte. Jewerly Bund es fabricante directo de joyería y sus precios son entre 50 y 85% más baratos que los de un intermediario. Así también tiene una importante plataforma de logística para envíos hacia Costa Rica con cobertura de daños y seguros. (Jewerly Bund, 2016).

### **7.6. Identificación del conflicto**

Llevar a cabo un proceso de negociación entre la empresa costarricense AYM Royal Investments y la compañía china: Jewerly Bund, para lograr la importación de bisutería de fantasía y accesorios, con las mejores condiciones posibles; desde sus plantas productoras en China hasta las oficinas de AYM Royal en San José, Costa Rica.

### **7.7. Análisis del ejercicio del poder entre las partes**

Considerando el hecho que la empresa que funge como contraparte en esta negociación es un fabricante que emplea en promedio más de 3000 personas y que su mercado está compuesto por una cifra aproximada de 150 000 clientes distribuidos en 200 países (CBI, 2008). Es difícil ubicar la porción de poder que podría tener una empresa como AYM Royal en esta negociación. No obstante, también es evidente que dichas empresas compiten por obtener cada día más y más clientes; y están dispuestos a ceder en sus concesiones a nuevos compradores, con el fin de alcanzar sus metas de ventas.

Esta premisa equilibra hasta cierto punto el poder entre ambas partes durante la negociación. Los coordinadores de ventas saben que, si ellos no bajan el precio, entonces su competencia estará dispuesta a bajarlo. Así también ellos recalcan en toda su publicidad, que están dispuestos a mejorar las condiciones que ofrezca cualquier competidor. Por esta razón AYM Royal debe aprovechar esta guerra entre productores de Joyería para obtener mejores descuentos, mejores condiciones de pago, contratos de distribución y venta en Costa Rica y mejores tarifas de transporte.

### **7.8. Modelo de negociación a seguir**

Buscar acuerdos y soluciones según principios que permitan el beneficio mutuo y ganar-ganar entre las partes.

### **7.9. Premisas para seguir las etapas del proceso negociador**

#### **7.10. Preparación**

Se establecen las premisas claras sobre lo que se desea conseguir en la negociación

##### **7.10.1 Objetivos esenciales:**

1-Que el proveedor permita a AYM Royal utilizar las fotos que publican ellos en sus catálogos para la construcción de la página web en Costa Rica

2-Debido a que la proyección de compra inicial se maneja en US\$ 18000; no se espera lograr las mejores condiciones de crédito. De hecho, por sus formas de negociación y temas de estructurar una relación de negocios o lo que ellos llaman Guanxi (Pla & León,

2004) los chinos no otorgarían crédito a un proveedor en la primera compra, sino hasta la quinta o sexta orden enviada (García, 2005). Se buscaría entonces generar un descuento mínimo del 5% y hasta el máximo posible al que ellos accedan; por pago de contado. La premisa de pago de contado emite empoderamiento al comprador en el momento de decisiones de descuentos y precios finales (Hernández, 2013).

3-Se buscará minimizar al máximo los días de despacho y procesamiento de órdenes de compra. Generalmente las empresas en cuestión prometen un aproximado de cuatro a siete días para exportar una orden. Se estima poder negociar un tiempo de tres días para poder lograr ganar tiempos de tránsito y arribo a Costa Rica.

4- Se establece la premisa a AYM Royal que, para la presentación del producto y entrega al cliente final en Costa Rica, se necesitará el empaque adecuado. Se pretende negociar si ellos pueden aportar las bolsitas o cajitas por cada ítem comprado, ya sea canjear esta concesión por algún descuento otorgado o buscar el mejor precio posible de empaque para cada ítem.

5- El estudio de logística de importación arroja resultados que indican que las compañías productoras en China tienen gran poder de negociación con tarifas de transporte internacional. Se pretende negociar tarifas aéreas hasta San José, Costa Rica. El estudio de logística de importación indica que las tarifas que manejan los fabricantes chinos con los transportistas son las más competitivas en el mundo, por lo tanto, se buscará negociar la mejor tarifa hasta aeropuerto por kilo.

6-Se solicitará la fabricación y oferta de una línea exclusiva de *spare anklets* (accesorios para pies) enfocada en el mercado juvenil, esta incluirá pedrería, telas, cadenas y anillos.

7-Se buscará al menos cuatro meses de garantía para cada pieza, la garantía debe ejecutarse mediante el envío de piezas de reemplazo, junto con el despacho de la orden, que un 5% sea para reponer piezas dañadas y poder ejecutar las garantías.

8-Se buscará capacitación para reparación de piezas, para manejo de *blogs* en Internet e información sobre materiales de fabricación que facilite la expresión de textos e imágenes en la página web de venta que posteriormente creará AYM Royal.

---

### **7.10.2. Objetivos deseables**

1-Se tocará el tema de la distribución exclusiva, pero por la agresividad en su mercado y la naturaleza de producción de la contraparte, esto se establece como un objetivo deseable pero no esencial.

2-En virtud de las diferencias de horarios, se solicitará que la contraparte asigne un ejecutivo de servicio al cliente corporativo para AYM Royal. A nivel general, esto no tiene mayor problema en la forma de trabajar de la empresa productora China, usualmente estas empresas tienen muchos agentes de servicio al cliente, en su mayoría bastante jóvenes, que tienen disponibilidad por medios electrónicos como Skype, Facetime o por teléfono y WhatsApp, para atender cualquier inquietud de los clientes sin importar si son grandes o pequeños.

### **7.11. Exploración**

Se realizará en el momento de la negociación con el objetivo de entender claramente cuáles son los deseos de la contraparte, esto con el fin de encontrar soluciones conjuntas y de mutuo beneficio. Las siguientes preguntas hacia la contraparte tienen el propósito de explorar sus intenciones en la negociación.

1- ¿Hace cuánto están en el mercado? ¿Nos podrían contar como funciona su estructura de producción?

2- ¿Cuántas piezas en promedio son capaces de producir mensualmente?

3- ¿Qué conocen del mercado latinoamericano?

4- ¿Qué conocen del mercado centroamericano?

5- ¿Qué conocen de Costa Rica?

6- ¿Tienen algún cliente en Costa Rica que les compre directo o solo venden a Intermediarios?

---

- 7- ¿Tienen metas de ventas proyectadas en Latinoamérica?
- 8- ¿Desean posicionamiento de marca o solo ser vendedor para que las empresas posiciones su propia marca?
- 9- ¿Cómo trabajan los temas de propiedad intelectual?
- 10- ¿Cuál es el sistema que emplean para lograr otorgar créditos?
- 11- ¿Cómo describirían la calidad de su producto?
- 12- ¿Cuáles son las cualidades que buscan en sus clientes?
- 13- ¿Qué piensan de las relaciones comerciales a largo plazo?
- 14- ¿Cómo podemos ayudarnos mutuamente para generar los mejores negocios?

### **7.12. Propuesta**

Las propuestas deben ser lo más realistas posibles, el negociador debe cuidar el tono y la seguridad cuando plantee condiciones u ofertas. Si el negociador no se muestra seguro de su propuesta no se puede esperar que su contraparte también lo esté (Hernández, 2008). Algunos autores recomiendan inflar las propuestas para poder después bajar las condiciones, no obstante, en esta negociación se seguirá el modelo planteado por el profesor Hernández (2013), es decir, moverse en propuestas sin dar grandes saltos.

No se puede hacer concesión sin obtener nada a cambio. Por eso se plantea los siguientes ejemplos:

- Un descuento entre el 5 y 20% por pago de contado en cada compra
  - Un descuento de 4% sobre las piezas por crédito a 30 días
-

-Sin descuento por crédito a 60 días

- Pago de contado sin descuento por flete cubierto por el proveedor hasta San José, Costa Rica.

-Pago de contado sin descuento, si incluye el empaque de cada ítem para la reventa, el comprador asume los costos de flete internacional.

-Pago de contado sin descuento si incluye el empaque de cada ítem para la reventa, el comprador asume los costos de flete internacional.

### **7.13. Intercambio**

Se debe intercambiar lo que tiene más valor para la contraparte por lo que tiene menos valor para el negociador. Hay que tener claro, ante todo, que los costos unitarios por pieza adquirida según los catálogos expuestos por los proveedores rondan entre US\$1.50 y US\$ 3.00. Las piezas con más lujo y acabados tienen costos aproximados que van desde US\$ 4.00 a US\$ 6.00. Como los costos unitarios son tan bajos, una compra aproximada de US\$ 18000 para iniciar el negocio equivaldría a 9600 piezas, lo cual hace a AYM Royal un cliente importante para una empresa productora china. Bajo esta premisa se establece que en términos de intercambio lo que tiene más valor para el proveedor chino es ganar un nuevo cliente y para AYM Royal comprar a precios bajos para poder vender en distintos nichos de mercado en Costa Rica.

### **7.14. Cierre**

Las propuestas de cierre siempre deben ir acompañadas de un **si** “condicional” (Hernández, 2008). Si se llegó a esta etapa es porque ya se discutió lo medular del asunto y solo deberían quedar detalles por arreglar.

Si el proveedor plantea, por ejemplo, sustituir un tipo de pieza de joyería por otro, se podría acceder planteando respuestas como “Si cerramos el acuerdo, sí accedemos”. Esto con el afán de lograr cerrar si las premisas discutidas convienen a ambos.

También hay que hacer hincapié en que se busca la relación a largo plazo y, por ende, se necesita un cierre con condiciones de beneficio mutuo.

---

El cierre se debe presionar cuando ya a AYM Royal se le agoten las concesiones para intercambio.

### **7.15. Establecimiento del BATNA**

El peor resultado aceptable (mínimo): 5% de descuento, pago de contado para las primeras compras, con la condición de valorar condiciones de crédito en el mediano plazo. Con flete pagado por Jewelry Bund hasta San José, utilización libre de imágenes de la página web de Jewelry Bund para aplicarlos a la tienda en línea en Costa Rica. 3% de piezas de envío adicional por cada compra, para reposición de piezas por garantías. Reducción de los días de despacho al menos a tres días hábiles.

### **7.16. Análisis del contexto ambiental:**

China, para García (2005), se ha convertido a través de los años en una gran potencia económica mundial. Dentro del contexto ambiental para la negociación, el autor plantea las siguientes premisas a considerar:

-Se estima que para el año 2025 su PIB superará al de Japón, situándose por detrás solo de Estados Unidos. Existe una gran diferencia entre la zona oeste y este del país. En el este (zona costera) y alrededores del Delta del Yangtzé, el nivel de desarrollo es muy superior, propio de un país emergente avanzado.

-Su entrada en el año 2001 a la Organización Mundial de Comercio (OMC) refrenda su proceso de apertura al exterior que presenta unas cifras espectaculares: segundo país del mundo en recepción de inversiones extranjeras directas y en reservas de divisas y tercero en superávit comercial. El proceso de acercamiento a la economía capitalista es lento, pero sostenido. La autorización para ejercer profesiones liberales y el acceso de los inversores extranjeros a la compra de acciones de empresas chinas en las Bolsas de Shanghái y Shenzhen lo confirman.

-Existen aproximadamente 180.000 empresas con participación extranjera que buscan beneficiarse de una favorable estructura de costos productivos y acceder a un enorme mercado por desarrollar. Gran parte del tejido productivo local está dominada por empresas estatales que, además, de proporcionar trabajo a sus empleados les prestan servicios sociales (educación, sanidad).

---

-A mediano plazo, China se convertirá en un país de regiones estado, semiautónomas, algunas de las cuales ya superan por PIB a varios de los llamados “tigres asiáticos”.

-Existen dos categorías de regiones-estado: las primeras son más pequeñas y están formadas por una ciudad y su periferia (Shanghái, Shenzhen, Tianjin, Dalian, Xiamen, etc.) Las más grandes, las mega-regiones comparten dialectos y una historia común y son auténticas potencias económicas. Las cuatro más importantes son: el Delta del Yangtzé, el área de los tres estados de noroeste (antes Manchuria), el corredor Beijing-Tianjin y Shandong.

-China juega un papel equivalente al de Japón en la década de 1960, inundando los mercados occidentales, en los que compiten con productos de bajo precio. Actualmente, posee marcas globales y políticas de *marketing* para sus mejores productos, paso de ser un país imitador a un país productor de marcas.

#### **7.17. Análisis del contexto inmediato**

Los chinos, de acuerdo con García (2005), tienen fama de ser uno de los mejores negociadores del mundo. Su potencial de compra y el espectacular crecimiento económico del país les respalda. Dentro del contexto inmediato para la negociación el autor plantea las siguientes premisas:

-La preparación técnica de los ejecutivos chinos es muy elevada. Además, acostumbran a tener un buen conocimiento de la oferta internacional del producto sobre el que se negocie.

-Acceder directamente a las compañías chinas y salvar las trabas administrativas es una tarea inabordable sino se cuenta con ayuda local. Hay que contratar a un agente o buscar un socio con las debidas conexiones (Guan Xi), especialmente en el poderoso Ministerio de Comercio que aglutina las competencias sobre las relaciones económicas exteriores y cooperación internacional. Las negociaciones se realizan siempre en grupo. Por lo tanto, no se debe acudir solo a China, sino con un equipo negociador (al menos dos personas).

-Durante las conversaciones en la mesa de negociación se deberá tener en cuenta que el directivo de mayor rango es el que lleva el peso de la negociación. Las personas de menor rango, no deben interrumpir la conversación. No se debe hablar en primera persona, ya que resultaría petulante. Tampoco se deben mostrar demasiadas emociones ni sentimientos de frustración. Una actitud de prisa no es bien valorada.

-Los chinos son muy desconfiados. Pedirán mucha información a AYM Royal sobre la empresa y sus planes de comercialización. Se recomienda llevar una presentación virtual y escrita que clarifique todas esas dudas. No obstante, AYM Royal también debe desconfiar del uso que se haga de esa información. No se debe suministrar nada que se considere confidencial.

-La dificultad del idioma se usa como una táctica negociadora, incluso llegan a culpar al intérprete de los posibles mal entendidos. Debe contratarse un intérprete profesional y de confianza (en caso de que no hablen inglés). Para facilitar su tarea, hay que utilizar frases cortas, evitar tecnicismos, expresiones coloquiales y darle descanso cada cierto tiempo.

-Los chinos son los grandes maestros en el uso de los silencios, como técnica de negociación. Lo que no se dice suele ser más importante que lo expresado directamente. Se tratará la técnica de silencio por aparte dentro del plan de negociación para que el personal de AYM conozca cómo combatirla en caso de que decidan aplicarla.

-Las presentaciones deben basarse en argumentos técnicos, hechos y cifras. Hay que recalcar la idea de cooperación y el deseo de establecer relaciones duraderas. Si la audiencia es numerosa, la presentación debe ser breve.

-Los chinos son muy orgullosos. Hay que evitar comentarios o utilizar argumentos que les dejen en mal lugar delante del grupo. Conviene dejar siempre una salida para que rectifiquen si se han equivocado. La llamada “teoría de la puerta abierta” es esencial cuando se negocia en China.

-En las negociaciones del precio los argumentos más utilizados son el tamaño de su mercado y las ofertas de otras empresas competidoras. De hecho, lo más habitual es que

estén negociando con varias de ellas. Se recomienda a AYM Royal llevar los precios de la competencia a la negociación para lograr que los igualen.

-Los chinos nunca olvidan un detalle. De ahí que en las reuniones iniciales no se deba sugerir alguna concesión, ya que la exigirán cuando llegue el momento. Se recomienda a AYM Royal comenzar a negociar en la primera sesión, en especial si se está participando en una feria internacional.

-Tampoco debe darse nada por supuesto ni sobreentendido. Las concesiones y los pactos a los que se haya llegado en cada reunión, deben ponerse por escrito en los llamados MOUs (Memorándum of Understandings). Se entiende con esto que los chinos no negocian contratos, por eso se recurrirá a un MOU o Memorándum de Entendimiento en español o inglés, donde queden firmadas todas las premisas discutidas en la negociación.

-Las decisiones se toman por consenso, no obstante, hay que recordar que, si bien los interlocutores no tienen capacidad individual para decidir, pueden retrasar, dificultar o incluso vetar el negocio. Por ello, debe evitarse cualquier enfrentamiento con algún miembro del equipo negociador. Se recomienda a AYM Royal asegurarse de que las personas con las que vayan a tratar sean las que tienen poder de decisión y no las que puedan generar discusiones innecesarias enfocadas en posiciones.

-Cuando se aproxima el acuerdo final, el equipo negociador chino pedirá una última concesión. No es raro que utilice la táctica del “agravio”, por lo cual sugiere que la otra parte rompa la amistad sino accede a esa petición. Se recomienda a AYM Royal aceptar condiciones de cierre siempre y cuando obtenga concesiones a cambio, pero no puede otorgar algo sin recibir nada.

-Los contratos no tienen la misma fuerza que en Occidente. Por ello, el negociador extranjero debe establecer otros mecanismos que eviten los riesgos: el inversor deberá estudiar los procedimientos para repatriar beneficios, el vendedor los medios de pago para asegurar el cobro y el comprador los sistemas que garanticen la calidad y conformidad de los productos adquiridos.

---

-Los chinos consideran el contrato como un inicio de la relación y no dejarán de renegociar y pedir mejoras en cada negocio que se realice, aunque sea con la misma empresa, la misma persona, el mismo producto e idéntica cantidad. En la medida que AYM Royal siga haciendo pedidos mensuales, bimensuales o trimestrales a la fábrica, siempre tendrá poder para renegociar condiciones también a su favor.

### **7.18. Análisis del contexto cultural**

Se exponen algunas premisas señaladas también por el profesor García (2005), para consideración de AYM Royal en caso de visita a China y en función de su plan de negociación, que pueden ser muy útiles para entender el contexto cultural en el que se desenvolverá la negociación.

-La forma más común de saludo es una ligera inclinación de hombros (no de cintura) acompañada de la expresión Ni hao? (¿Cómo está Ud.?), pronunciado Ni jao. También si se utiliza un breve apretón de manos, es mejor esperar a que sean ellos los que extiendan la mano. En la despedida se dice Zai jian (pronunciado Zae tien).

-El contacto físico (abrazos, besos, palmadas) debe evitarse en las relaciones de negocios. Tampoco se debe mirar fijamente a los ojos, durante un tiempo prolongado.

-El uso de las tarjetas está muy generalizado. Deben imprimirse por un lado en inglés y por otro, en chino. En cualquier business center de los hoteles se ofrece el servicio de imprimir con caracteres chinos los datos de la tarjeta, de tal manera que es conveniente traer ya impreso el logotipo de la empresa por ese lado.

-Al igual que en la mayoría de los países asiáticos, los nombres chinos se componen de apellido, nombre generacional y nombre propio. Por ejemplo, en el nombre Li Paio Hui, Li es el apellido, Paio el nombre generacional y Hui el nombre propio. Se les debe llamar por el apellido, precedido por Mr. o Mrs. En un contexto de negocios, los nombres propios no deben usarse.

-En Hong Kong y en otras ciudades costeras se ha producido una occidentalización, de los nombres. Se utilizan iniciales o incluso, nombres en inglés. Por ejemplo, Chang Wu Jiang puede hacerse llamar Walter Chang o poner en sus tarjetas W.J. Chang.

-En las presentaciones, los términos más utilizados son Xian Shen (señor, pronunciado, Shien yon) y Xiao jie (señora, pronunciado Shiao chie). Precedidos del apellido. Por ejemplo: Xian Shen Wang (Sr. Wang) o Dì Jie Zhang (Sra. Zhang). A los funcionarios de alto rango se les añade detrás del apellido la palabra Zhu ren (director, pronunciado, Shurén). Por ejemplo, Li Zhu ren (director Li)

-En el trabajo es habitual utilizar el término Lao (mayor) antes del apellido para dirigirse a las personas de cierta edad. En general el uso de Lao está muy extendido en todo el país.

-La sociedad china es formal y protocolaria. La persona de mayor rango es la que entra primero en la reunión y presenta a las personas del equipo negociador. Debe esperarse a que el jefe de la delegación indique donde debe sentarse cada uno. No es extraño que, en ocasiones, a los visitantes extranjeros se les deje la presidencia de la mesa.

-En las conversaciones debe evitarse hablar de política, del Gobierno y del vecino Taiwán. Los chistes de temas sexuales no son bien vistos; los temas favoritos por tratar son: el progreso de la economía china, las excelencias de su cocina o las compras que se pueden realizar en el país.

-Cuando se hacen regalos de cierto valor hay que dejar claro que se hacen en nombre de toda la compañía que se representa y para toda la compañía a la que se entrega. Los regalos individuales deben ser de poco de valor, ya que, de otra forma, se iría contra la ley. Bolígrafos, botellas de licor, sellos o peines pueden ser una buena elección. Por razones de superstición no se deben regalar relojes despertadores o de mesa.

-Tradicionalmente, los chinos declinan tres veces el regalo antes de aceptarlo. Con ello quieren evitar parecer ambiciosos. Por lo tanto, hay que insistir. Una vez hayan aceptado, hay que agradecerlo.

---

-Cuando se les invita a comer, hay que esperarles en la mesa, colocarlos de acuerdo con su rango y comenzar con un brindis.

-Durante las comidas o cenas no se debe hablar de negocios. No existe la costumbre de la sobremesa; una vez que se han servido los postres (la fruta es lo último), los comensales se pueden levantar de la mesa.

-Las comidas se realizan en mesas redondas con las fuentes en el centro desde las cuales se sirve a los platos individuales. Las fuentes no se pasan de unas personas a otras. Es de buena educación probar cada plato.

-Es aconsejable usar palillos. Para servirse la comida de una bandeja deben girarse y utilizarse los extremos afilados, de tal forma que la parte de los palillos que ha estado en contacto con la boca no toque la comida de la bandeja. Una vez que se ha terminado de comer, deben ponerse encima de la mesa o en un plato con otros palillos. Colocarlos encima del plato de comida, en paralelo, al estilo que marca el protocolo occidental, sería un signo de mala suerte.

-La sopa y el arroz sirven de acompañamiento durante toda la comida y, por tanto, no deben acabarse antes de comer otros platos. Cuando se come arroz, el tazón se debe mantener muy cerca de la boca. Si se sirve arroz de una fuente, nunca debe dejarse en el plato.

-Si no se desea tomar más cantidad de una bebida (vino, té) hay que dejar algo en la copa o taza. Durante los banquetes se acostumbra brindar varias veces. Los brindis más usuales son Gan Bei (seca tu copa en chino mandarín) o Yam Sing (el mismo significado en chino cantonés)

### **7.19. Tácticas para la negociación**

Debido a que se plantea una línea de negociación Según principios, las tácticas de desviación o argumentación no serían éticamente aplicables durante esta negociación. En caso de que los chinos deseen aplicar su típica táctica del uso del silencio o la llamada esfinge (Ury, 2003), se recomienda al equipo de AYM Royal permanecer también en silencio hasta que ellos decidan regresar a conversar con la contraparte. Por

la naturaleza y simplicidad de la negociación no se espera que los chinos apliquen tácticas peligrosas que pongan en riesgo la relación comercial.



## **CAPÍTULO 4. Plan de importación**

## **8. Plan de Importación entre la empresa AYM Royal Investment y Jewerly Bund**

Se detallan las siguientes premisas, de acuerdo con el fundamento teórico expuesto en el presente trabajo de investigación, para establecer el plan de importación entre la empresa importadora en Costa Rica: AYM Royal Investment y la exportadora en China: Jewerly Bund.

### **8.1. Selección del proveedor**

Posterior al plan de negociación y al análisis de proveedores llevado a cabo, se selecciona al proveedor Jewerly Bund como primera opción dentro del plan de la importación para la empresa AYM Royal investments. El proveedor Jewerly Bund tiene su fábrica de producción en el distrito de Nanshan en Shenzhen, China; sin embargo, las ferias comerciales en las que participa, siempre son efectuadas en Beijing. Tal y como se mencionó anteriormente, su perfil de fabricante y no de intermediario, le permite brindar precios entre 50 y 85% menos que otro tipo de distribuidor.

### **8.2. La negociación con el proveedor**

La negociación con Jewerly Bund debe incluir por fuerza mayor el tema de las muestras. Se estima un costo hundido de \$700,00 para traer muestras sin valor comercial a Costa Rica. Esto con el fin de analizar la calidad del producto, el diseño, el empaque, los tiempos de tránsito y el cumplimiento del proveedor a nivel general. De acuerdo con los precios expuestos en su catálogo de productos, se estima que con el monto presupuestado para muestras; se podrían adquirir alrededor de 300 piezas. En el Anexo I del presente trabajo se presenta una selección de muestras del catálogo de productos para incluir en la negociación.

---

### **8.3. Financiamiento de la importación**

No existe posibilidad de que en las primeras compras se brinde crédito o algún tipo de financiamiento por ser un proveedor que recién comienza negocios con Jewelry Bund. El pago al proveedor tendrá que realizarse por medio de la plataforma Paypal mediante su sitio web. Los pagos por medio de una plataforma como Paypal, le permiten al comprador asegurarse de recuperar su dinero en caso de verse insatisfecho con los productos recibidos.

Paypal provee seguros de protección al consumidor, por medio de un centro de resoluciones donde confronta a los vendedores, que, en caso de no cumplir con el comprador, deberán retornar el dinero recibido. Así también, en caso de que el proveedor no desee devolver el dinero, entonces Paypal se hará responsable de la transacción y devolverá el dinero al comprador hasta 180 días después de realizar una investigación sobre la situación en general. (Paypal, 2016)

No obstante, en temas de devoluciones, la empresa Jewelry Bund tiene una política favorable para los compradores, los cuales tienen la opción de enviar pruebas de fotos, en caso de recibir artículos dañados, hasta tres días laborables después de recibida su mercadería. Una vez revisadas las fotos por Jewelry Bund, entonces el importador tendrá siete días para realizar la devolución de las piezas, cuyo costo correrá por cuenta de Jewelry Bund (Jewelry Bund, 2016).

Para poder establecer un plan de comercialización en línea de forma correcta, se recomienda a AYM Royal publicar al menos en su página web, un total de 480 piezas que representan una inversión inicial en joyería de fantasía, llámese pulseras, aretes, anillos, relojes, cadenas y collares, por un total aproximado de \$4500.00; serían 2400 piezas, es decir, 480 diseños diferentes, con un stock de cinco unidades por pieza, para un total de 9600 unidades como inversión inicial en un año. Se sugieren cuatro compras de \$4500.00 cada tres meses, para un total de \$18000.00 por año.

El financiamiento de dicha inversión podrá llevarse a cabo por las siguientes opciones bancarias.

## **BN Pymes del Banco Nacional de Costa Rica**

Constituye un programa nacional de financiamiento para micro, pequeña y mediana empresa, que brinda recursos para capital de trabajo en temas de gastos de operación y capital de inversión para la compra de equipo, maquinaria e infraestructura (Banco Nacional, 2016).

Los requisitos generales (Banco Nacional, 2016) y cálculo de préstamos se enlistan a continuación:

- Personería jurídica literal vigente
- Copia de la cédula del representante legal
- Certificación de la composición accionaria
- Información financiera
- Conocimiento de la actividad (presentación formal de plan de la actividad)
- Descripción de la empresa y para qué necesita el préstamo
- Permisos y contratos del buen funcionamiento de la empresa (cuando los requiera)

- Garantía a satisfacción del banco: hipoteca, prenda, fiadores, inversiones o fondos de garantía.

Así también, el programa BN Pymes provee un programa de apoyo empresarial con una red de aliados estratégicos de instituciones privadas y públicas que brindan acompañamiento a las pequeñas y medianas empresas en temas como: capacitación para mejorar la administración del negocio, participación en ferias comerciales locales e internacionales, invitación a foros y seminarios especializados, apoyo al exportador, promoción, publicidad, etc. (Banco Nacional, 2016).

Para el caso de AYM Royal y tomando en cuenta la inversión inicial aproximada de \$25000,00 (\$18000,00 + otros gastos que se detallarán en el plan de comercialización) el cálculo de cuota mensual con garantía hipotecaria a ocho años sería el siguiente:

#### Grafica 1:

Título: Calculadora de préstamos para Pymes

### PYMES

#### Calculadora

Monto

Moneda

Plazo en meses:

Tasa de interés: %

**Cuota Mensual:**  
**¢ 173,925.28**

Fuente: (Banco Nacional, 2016)

El plazo de pago sería de ocho años y la tasa de interés de un 4.50% anual en colones. Con esto se podrá arrancar el negocio y capitalizar el primer año.

La siguiente opción para crédito Pymes constituye el Banco de Costa Rica a través de la Banca Kristal con créditos Pymes.

### **Kristal Pymes del Banco de Costa Rica**

El Banco de Costa Rica ofrece opciones de financiamiento para micro, pequeña y mediana empresa, ya sea capital de trabajo, inversión en activo productivo, inversión en activo fijo, consolidación de deudas, recuperación de capital invertido, etc. (Banca Kristal, 2016).

Los requisitos para poder acceder a un crédito Pymes en Banca Kristal (Banca Kristal, 2016) son los siguientes:

- Que el representante legal de la persona jurídica sea mujer
- Tener cuenta Kristal
- Estar afiliado a la web [bancakristal.com](http://bancakristal.com)
- Tener al menos dos cargos automáticos a servicios públicos en Banca Kristal
- La postulante a crédito debe ser clasificada de previo como micro, pequeña o mediana empresa.
- Llenar los formularios del BCR
- Un estudio de crédito con presentación de estados financieros que permitan verificar la información de Mipyme, capacidad de pago y de la necesidad.

Para el caso de AYM Royal y tomando en cuenta la inversión inicial aproximada de \$25000,00, el cálculo de cuota mensual con garantía hipotecaria a ocho años sería el siguiente:

## Gráfica 2

Título: Calculadora de préstamos para Pymes en Banca Kristal.

### Calculadora Colones Kristal:

14,000,000.00

Kristal Aceleración Empresas-Mes 1 al mes 12

8

CALCULAR MENSUALIDAD

Resultado

200,517.58

Fuente: (Banca Kristal, 2016)

#### 8.4. Selección del medio de transporte internacional

Se deben tomar en consideración las características del tipo de producto, como lo es la joyería, donde la relación peso/volumen es considerablemente pequeña para buscar varias opciones de acarreo. Así también, que la distancia entre China y Costa Rica, descarta el transporte terrestre como una opción y que el transporte marítimo en términos volumétricos para pedidos de 2400 piezas de joyería no sería una opción. Entonces el transporte adecuado es el aéreo; de hecho, la empresa Jewerly Bund goza de contratos de acarreo con las siguientes compañías, todas de transporte aéreo y entrega rápida: DHL, TNT, EMS, FEDEX (Jewerly Bund, 2016).

En el Anexo II se plantea la opción para un pedido de 795 piezas (el máximo ordenable vía Website), que tiene un costo de \$1463,35. Así también, se puede apreciar que la empresa Jewerly Bund, envía la opción más conveniente de transporte a Costa Rica y también se puede distinguir que la relación peso y valor tampoco es coadyuvante para calcular el medio de transporte.

Para transportar 795 piezas a Costa Rica desde Shenzhen China, por un medio de transporte aéreo, la empresa Jewelry Bund, brinda la opción de la compañía DHL Express con un costo de \$323,99 y con un peso cobrable de 26 kgs.

### **8.5. Selección del Incoterm**

Se recomienda trabajar mediante el Incoterm DAT (Delivered at Terminal) (CCR, 2016) por cada embarque aéreo pactado con Jewelry Bund con base en el análisis teórico realizado sobre los Términos de Comercio Internacional de la Cámara de Comercio de Paris (CCR, 2016). La razón por la cual no se recomienda el CIP (Cost Insurance Paid) o el CPT (Carriage Paid To) es porque en dichos términos de comercio, el vendedor es responsable de despachar el embarque, pero no de garantizar su arribo a destino o algún lugar pactado.

En el caso de la logística de Jewelry Bund para San José Costa Rica, la única empresa de transporte con la que ofrecen servicio aéreo es DHL Internacional Express (Jewelry Bund, 2016), sus tarifas negociadas con DHL Express son considerablemente más bajas que las que cualquier comprador pudiera negociar en destino. Dicha comparación se puede apreciar en los siguientes cuadros. En el Cuadro 1 se distingue el cálculo de una tarifa desde la perspectiva del comprador vía DHL Express, teniendo como origen la ciudad de Shenzhen, que corresponde a la zona industrial de Jewelry Bund y como destino la zona de Guadalupe en San José que corresponde a las oficinas de AYM Royal. Un embarque aéreo desde Shenzhen, China hasta Guadalupe, Costa Rica de 26 kilogramos, que corresponde a 795 piezas de joyería; da un total de CNY 14454,44 que corresponde a \$2145,47 (themoneyconverter.com, 2016), desde la perspectiva del comprador.

Por el contrario, en el Cuadro 2 se estima una tarifa desde la perspectiva del vendedor vía DHL Express, donde se tiene como origen la ciudad de Shenzhen, que corresponde a la zona industrial de Jewelry Bund y como destino la zona de Guadalupe en San José, que corresponde a las oficinas de AYM Royal. Un embarque aéreo desde Shenzhen, China hasta Guadalupe, Costa Rica de 26 kilogramos, que corresponde a 795 piezas de joyería; da un total de \$322,99. Es decir, que en las mismas condiciones y con la misma compañía, el precio de la logística es 85% más barato, si dicha logística corre bajo

responsabilidad del vendedor hasta la terminal de importación en San José, Costa Rica. La razón por la cual Jewelry Bund logra una estimación tan baja con respecto a AYM Royal, es debido a que esta compañía productora China exporta a más de 180 países (Jewelry Bund, 2016) y, por lo tanto, goza de mayor poder de negociación con proveedores transportistas, que lo que AYM Royal puede lograr.

### Cuadro 1

#### Título: Cálculo de flete aéreo desde las posibilidades del comprador

**From**
Save From Address
Clear
**To**

**Origin Country** CHINA, PEOPLES REPUBLIC (CN) ▼

Origin Zip 518003

**Origin city** SHENZHEN ▼

Origin Suburb ▼

**Destination Country** COSTA RICA (CR) ▼

Destination Zip Code

**Destination City** SAN JOSE ▼

Destination Suburb GUADALUPE SAN JOSE ▼

About Duty at Destination
About Weight

**Shipment Details**

Shipping date 19/12/2016 (dd/mm/yy)  Dutiable Material

Declared value (?) 1500 USD

**Piece Details**

Number of pieces 1 Units kg cm lb/in

No.	Weight (kg)	Length (cm)	Width (cm)	Height (cm)
1.	28 kg	70 cm	60 cm	50 cm

+ / -	Product Name	Estimated Delivery	Latest Booking	Latest Pickup	Last Pickup for Day*	Estimated Price
+	EXPRESS WORLDWIDE	Wednesday, 21 December 2016, by the end of the day	12:30	14:30	21:00	CNY14,545.44
	Volumetric weight is higher than declared weight therefore the volumetric weight will be billed: 42 kg					
+	EXPRESS WORLDWIDE	Thursday, 22 December 2016, by the end of the day	18:00	20:00	21:00	CNY14,545.44
	Volumetric weight is higher than declared weight therefore the volumetric weight will be billed: 42 kg					

Fuente: (DHL, 2016)

## Cuadro 2

Título: Cálculo de flete aéreo desde las posibilidades del vendedor



Total products (tax excl.):	\$ 1,463.35
Total weight:	25.294 kg
Total shipping (tax excl.):	\$ 322.99
Vouchers <input type="text"/> <input type="button" value="OK"/>	<b>TOTAL:</b> <b>\$ 1,786.34</b>

**AYM ROYAL  
GUADALUPE, DE LA IGLESIA  
500 METROS AL NORTE  
10000 SAN JOSE  
COSTA RICA  
506 22260329**

CARRIER	INFORMATION	PRICE
<input checked="" type="radio"/> DHL	3-6 Business Days (Notice: DHL cannot deliver to P.O. box)	\$ 322.99 (tax excl.)

Fuente: (Jewelry Bund, 2016)

Es por lo anterior, que pactar un Incoterm DAT es lo más conveniente para AYM Royal, tanto porque Jewelry Bund ofrece el servicio y que, por los temas de costos, ambas partes obtienen una ganancia.

### 8.6. Selección de una agencia aduanal:

Una persona jurídica deberá seleccionar una agencia de aduanas para realizar las operaciones aduaneras de importación, una vez que su mercadería arribe al país, por

cualquier medio de transporte, de acuerdo con el artículo 33 de la Ley General de Aduanas de Costa Rica.

La agencia seleccionada para operar la operación de importación de AYM Royal corresponde al declarante Aduanas Logística WF Sociedad Anónima, con cédula jurídica 310106401234 (Fernández, 2016). Dicha agencia cumple con las condiciones para poder desalmacenar la joyería de fantasía y accesorios, al arribo en la terminal de San José.

### 8.7. Selección de las partidas arancelarias

La partida arancelaria correcta aplicable a la joyería según el Ministerio de Hacienda de Costa Rica, corresponde a la 71 17 19 00 90 00 (Ministerio de Hacienda, 2016), de acuerdo con el Sistema Armonizado Centroamericano y la normativa establecida en Costa Rica de doce dígitos.

Dicha clasificación se sostiene en el capítulo 71, partida 17 del Arancel Aduanero; los siguientes dígitos y el término “las demás” abren la posibilidad para cualquier tratamiento del producto específico.

En el siguiente cuadro obtenido del Sistema de Tecnología de Información para el Control Aduanero (TICA, 2016) se detalla toda la partida arancelaria aplicable a los productos que se van a incorporar en el plan de comercialización.

#### Cuadro 3

##### Título: Determinación de la partida arancelaria para la importación de bisutería

NCM 7117190090 --- Otros Confirmar

Partida	Descripción	Fecha Ini.	Fecha Fin
7117	BISUTERIA	07/11/03	31/12/40
71171	- De metal común, incluso plateado, dorado o platinado:	07/11/03	31/12/40
71171900	-- Las demás	07/11/03	31/12/40

Fuente: (TICA, 2016)

## 8.8. Determinación de los impuestos a la importación

Se detallan a continuación los impuestos aduaneros por pagar para la partida arancelaria asignada al producto de importación, una vez arribada la mercadería comprada en Jewelry Bund, China hasta la terminal aérea en San José, Costa Rica. De acuerdo con del Sistema de Tecnología de Información para el Control Aduanero (2016), la partida 71 17 19 00 90 00 paga tres tipos de impuestos: El Derecho Arancelario a la Importación (DAI), el Impuesto General sobre las Ventas (IVA) y la Ley 6946 (Ministerio de Hacienda, 2016). El siguiente esquema muestra el acumulado de impuestos para la partida del capítulo 71.

### Cuadro 4

#### Título: Cálculo de impuestos para la partida 71 17 19 00 90

Fecha de Inicio	Fin	Tributo	Descripción tributo	Valor del Tributo
29/06/16	01/01/40	1	DERECHOS ARANCELARIOS A LA IMPORTACIÓN (DAI)	14.000
29/06/16	01/01/40	2	IMPUESTO GENERAL SOBRE LAS VENTAS (IVA)	13.000
29/06/16	01/01/40	3	IMPUESTO SELECTIVO DE CONSUMO (S.C.)	0.000
29/06/16	01/01/40	4	LEY 6946	1.000

Fuente: (TICA, 2016)

Basado en la teoría expuesta en términos de impuestos a la importación, y con una entrevista realizada al gerente general de la agencia de aduanas, WF Logística (Fernández, 2016) el acumulado de impuestos para la partida 71 17 19 00 90 00 es de 28% sobre el valor del costo, seguro y flete de la mercadería adquirida.

Por ejemplo, para una compra de \$4500 dólares en joyería, con un flete aproximado de \$960 y un seguro de \$225, el impuesto se establece de la siguiente forma:

Valor CIF: Costo \$4500 + Flete \$960 + Seguro \$225= \$5685

Acumulado de Impuestos: 28%

Total de Impuestos por pagar: \$1591,8

Impuestos de ventas recuperable: \$ 206.93

## 8.9. Aplicación del Tratado de Libre Comercio Costa Rica- China

El cálculo anterior sobre aranceles a la importación a la partida arancelaria de bisutería, corresponde a una importación regular sin la aplicación de ningún convenio internacional que permita la exoneración de impuestos. No obstante, se realizó una investigación por medio del Ministerio de Hacienda y el Sistema TICA (Tecnología de Información para el Control Aduanero, 2017) donde se determinó que la partida arancelaria que ampara la bisutería (71 17 19 00 00 90) está asociada al convenio número 13, donde se refleja su exoneración sobre el Derecho Arancelario a la Importación y la Ley 6943. Esto significa que del cálculo realizado anteriormente donde se estimaba que por cada importación realizada se pagaría: un 14% de DAI, un 1% de Ley 6943 y un 13% de Impuesto General sobre las Ventas; habría que eliminar el 14% de Derecho Arancelario y el 1% de Ley 6943; pues el Tratado de Libre Comercio entre China y Costa Rica, exonera de estos impuestos a las partidas 71 17 19 00 00 90.

De esta forma, el único impuesto que se debe conservar en el ejemplo mostrado anteriormente es de \$206.93 el cual debe ser trasladado posteriormente al consumidor. Así mismo, esta premisa se debe considerar en las estimaciones de costos realizadas para el presente trabajo de investigación.

La información de la exoneración para la partida arancelaria de bisutería se muestra a continuación en el siguiente cuadro:

### Cuadro 5

**Título: Convenio 13 del Tratado de Libre Comercio entre China y Costa Rica, para la exención de impuestos a la importación.**

Bienvenido al Sistema TICA - Versión 2.5

---

Partida

711719000090 --- Otros

Vigentes ▾

01/01/17

01/01/40

(AAAAMMDD)

Glosa

Confirmar

Cód de País	País	Cód de Liberación	Liberación	Tributo	Descripción tributo	Fecha de Inicio de Vigencia	Fecha de Fin de Vigencia	Tasa Acuerdo Inter.
214	República De	12	BILATERAL TRATADO DE LIBRE COMERCIO REPUBLICA DOMINICANA-CENTROMERICA-ESTADOS UNIDOS, ANEXO ARTICULO 3.3.6	4	LEY 6946	01/01/17	01/01/40	0.000
156	China	13	TRATADO DE LIBRE COMERCIO COSTA RICA CHINA (EXPD 17672)	1	DERECHOS ARANCELARIOS A LA IMPORTACIÓN (DAI)	01/01/17	01/01/40	0.000
156	China	13	TRATADO DE LIBRE COMERCIO COSTA RICA CHINA (EXPD 17672)	4	LEY 6946	01/01/17	01/01/40	0.000
000	Todos	14	Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea. (AACUE). Ley 9154. Decreto 37785-RE-COMEX. Alcance Digital 120 de La Gaceta 133 de 11 de julio de 2013. I	1	DERECHOS ARANCELARIOS A LA IMPORTACIÓN (DAI)	01/01/17	31/12/17	7.500

Fuente: (TICA, 2016)

### 8.10. Definición de costos de la importación

Los costos de importación son aquellos que comprenden el trámite de internar las mercancías provenientes del exterior, ya sea vía aérea, marítima o terrestre; en cualquier jurisdicción aduanal de Costa Rica. Generalmente, corresponde a una agencia aduanal realizar este trámite y los cargos implicados dependerán del valor aduanero reportado en cada importación (Fernández, 2016).

A continuación, se detalla la lista de costos de importación sobre un valor aduanero menor a \$10 000 y vía aérea.

#### Cuadro 6

##### Título: Determinación de costos de importación

Nacionalización	Detalle del costo
Papelería y documentación	\$30.00
Transporte de terminal a San José	\$80.00
Nacionalización	\$80.00
Examen previo	\$30.00

Fuente: (Fernández, 2016)

**CAPÍTULO 5. PLAN DE COMERCIALIZACIÓN EN LÍNEA**

## 8. Plan de comercialización en línea

### 8.1. La relación mercantil y el tipo de comercio electrónico.

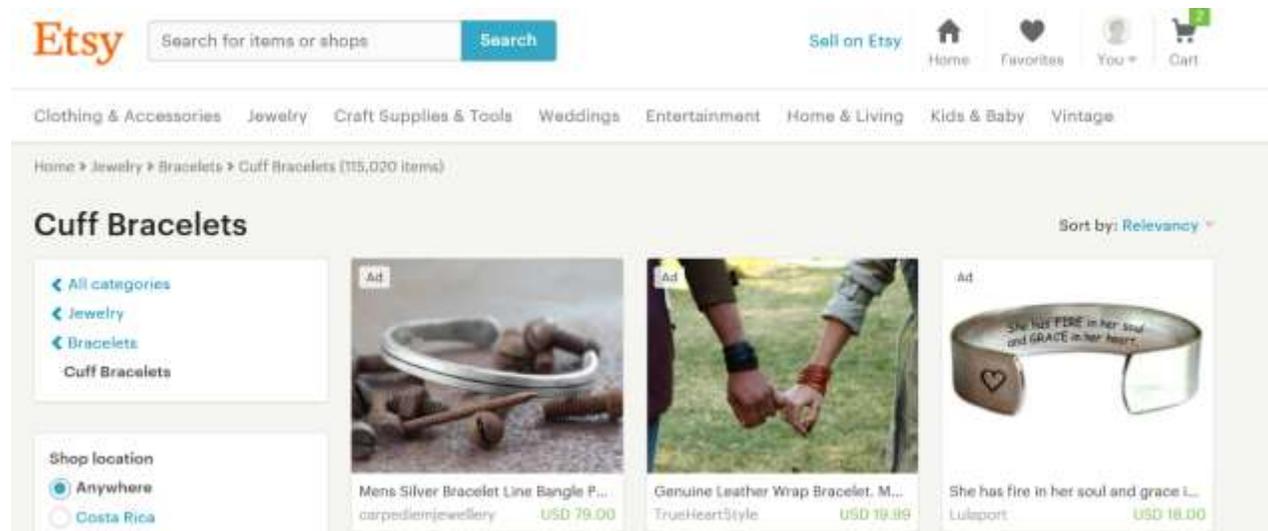
El negocio en línea para la empresa AYM Royal Investments, es aquel que trata de llegar a consumidores individuales, por medio de un portal minorista. La intención primordial es construir una página web conectada a las redes sociales, donde los consumidores locales puedan acceder y comprar los productos de joyería de fantasía en línea. Este tipo de comercio electrónico es conocido como B2C, aquel sin intermediarios; sin embargo, no necesariamente el comercio B2C constituye la mejor opción para una Pyme.

Por ejemplo, en los Estados Unidos las Pymes prefieren utilizar el negocio C2C, por medio de plataformas web instauradas por intermediarios; que complicarse construyendo su propio portal. Estas plataformas como Ebay o Etsy son empresas donde cualquier pequeño empresario puede exhibir sus productos y venderlos a consumidores en todo el país a cambio de una comisión por producto vendido que le descuenta la plataforma.

En la siguiente imagen se muestra un ejemplo sobre lo que constituye la plataforma Etsy en los Estados Unidos. Los pequeños empresarios estadounidenses pueden vender sus productos a los consumidores tanto en su propio país, como otros, acoplados y respaldados por la plataforma de Etsy.com.

#### Imagen I

#### Título: Muestra de la plataforma Etsy en Estados Unidos



Fuente: (Etsy.com, 2016)

En el caso de Costa Rica, este tipo de plataformas son muy limitadas; no tienen los alcances ni la credibilidad que podría tener una plataforma como Etsy en Estados Unidos. Ahora bien, en nuestro país existen páginas web como mercadolibre.co.cr; olx.com o encuentra24.com que ofrecen un servicio para cualquier vendedor y consumidor, los oferentes pueden ser Pymes que intenten vender sus productos al mercado nacional y los consumidores tienen acceso a la plataforma para verlos; no obstante, el problema de estas páginas web es que solo sirven para anunciarse, no para ejecutar una compra en línea, así que en términos de comercio electrónico este tipo de páginas no aplican a ningún perfil; son más bien una especie de anuncios clasificados.

En términos generales, la mejor opción para AYM Royal, es la construcción de su propia página web, apoyada en las redes sociales y que mantenga suficiente credibilidad, stock y seguridad; para que los consumidores puedan comprar directo en línea sin requerir intermediarios.

## **8.2. Modelo de negocios del comercio electrónico**

### **8.2.1. Propuesta de valor**

Las necesidades por satisfacer para el mercado meta de AYM Royal Investments están dirigidas hacia las mujeres entre 15 y 45 años de edad, interesadas en comprar joyería de fantasía con diseños de temporada y en tendencia, a precios accesibles. La razón por la cual el nicho de mercado se cierra en las mujeres de 45 años de edad, es principalmente por la renuencia y desconfianza que existe en las generaciones posteriores a esa edad, para adquirir productos y servicios por Internet. La justificación por la cual estas mujeres seleccionarían comprar a AYM Royal Investments y no a otra empresa de la misma forma, comienza por el hecho de que no existe una empresa a nivel nacional, que planteé actualmente el perfil en línea para la bisutería de fantasía, cómo AYM Royal Investments lo esbozaría en este plan de comercialización, esta condición se examinará más profundamente en el análisis del entorno competitivo.

### **8.2.2. Modelo de ingresos**

El modelo de ingresos esperado en este plan de comercialización está definido por ventas, la compañía pretende aumentar sus utilidades mediante la introducción de esta nueva línea de producto; no se plantean cuotas de suscripción ni intermediarios en la transacción, salvo las autoridades bancarias que procesen los pagos vía tarjeta de crédito. Sería venta directa de bienes al consumidor, que podría ir acompañada de servicios de garantías si fuera necesario e información de uso del producto.

### **8.2.3. Oportunidad de mercado**

La compañía pretende cubrir un espacio de mercado inclinado solamente al comercio en línea. El nicho de mercado corresponde a las mujeres que residan en la provincia de San José, Alajuela, Heredia y Cartago (Región Central y Región Huetar Norte), entre los 15 y 45 años, que posean acceso a Internet y que tengan tarjetas disponibles de crédito o débito para adquirir bienes y servicios en línea. Sin embargo, se debe tener presente que este espacio de mercado se ve limitado por el poco volumen de transacciones de comercio electrónico que se manejan en Costa Rica. Es por esta razón, que es primordial para AYM Royal Investments mostrar credibilidad y una buena imagen en su página web, para poder tener éxito en los volúmenes de ventas.

De acuerdo con Sancho (2014), en Costa Rica se manejan pocas transacciones sobre el intercambio mediante comercio electrónico, mientras que en otros países es una industria de miles de millones, con alcances de empleo y desarrollo directo e indirecto. En el año 2015 se realizó el E-Commerce Day en la ciudad de San José, donde se mostraron datos de la evolución de las transacciones B2C del año 2005 al año 2013. De acuerdo con este estudio, Costa Rica pasó de un volumen de \$74.9 millones en el año 2005 a \$388.4 millones en el 2011, aumentando hasta \$575.4 millones en el año 2013.

El año pasado el presidente de la Cámara de Tecnologías de Información y Comunicación, Luis Amón, manifestó en una entrevista, que en Costa Rica no hay un alto desarrollo en la cultura de consumo en línea, pero cada vez la población adquiere más conocimientos sobre las compras por medio de páginas web, no obstante, la tendencia de compra perdura sobre las páginas en el extranjero. Como Amazon, por ejemplo. Las personas tienen poca confiabilidad en las páginas a nivel local, pero sí hay marcos de acción y oportunidades en este mercado.

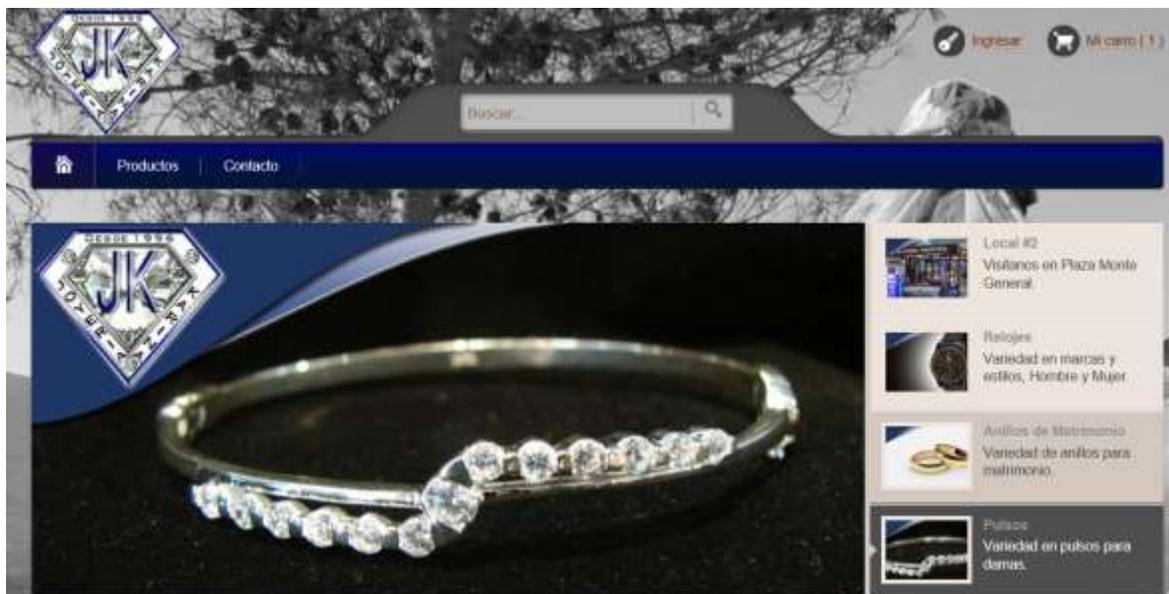
#### 8.2.4. El entorno competitivo

La competencia sobre la idea de negocio para AYM Royal Investment, constituye el perfil de empresa a nivel nacional que venda joyería de fantasía y accesorios mediante diferentes tipos de piezas, tales como: pulseras, collares, gargantillas, aretes, tobilleras de adorno y relojes; a precios accesibles para las siguientes clases sociales: media baja, media y media alta. El tipo de venta siempre tiene que ser en línea o mediante redes sociales que direccionen a la página web para comprar. A continuación, se presenta un análisis de las páginas web encontradas en Costa Rica que podrían considerarse competidores directos, sustitutos o potenciales:

### 8.3. Competencia indirecta

#### 8.3.1. Joyería Karina

Constituye una empresa nacional con opción de comprar en línea, pero también con locales comerciales en San Isidro de El General y Perez Zeledón. El nicho de mercado que cubre es diferente al proyectado por AYM Royal Investments; ya que apunta a la venta de joyería de oro, plata y acero. Por otra parte, sus productos estrella son los anillos de matrimonio que sostienen precios de hasta más de cien mil colones; que definitivamente no es un tipo de producto, por precio y características; pensado para AYM Royal. Por otro lado, su oferta en línea solo contiene 12 piezas expuestas; mientras que AYM Royal espera tener un stock de 480 unidades publicadas en su página web.



Fuente: Joyería Karina (2016)

Somos una empresa dedicada a complacer los gustos y exigencias de los clientes que buscan calidad, variedad, belleza y buen precio en sus joyas y relojes siendo así una de las más importantes tiendas dedicadas a la venta de artículos de joyería y relojería, además también ofrecemos servicios personalizados en la reparación y mejoramiento de prendas en oro, plata, acero y relojes.

Consulte nuestro catálogo en línea para mayor información.

### Catálogo de productos



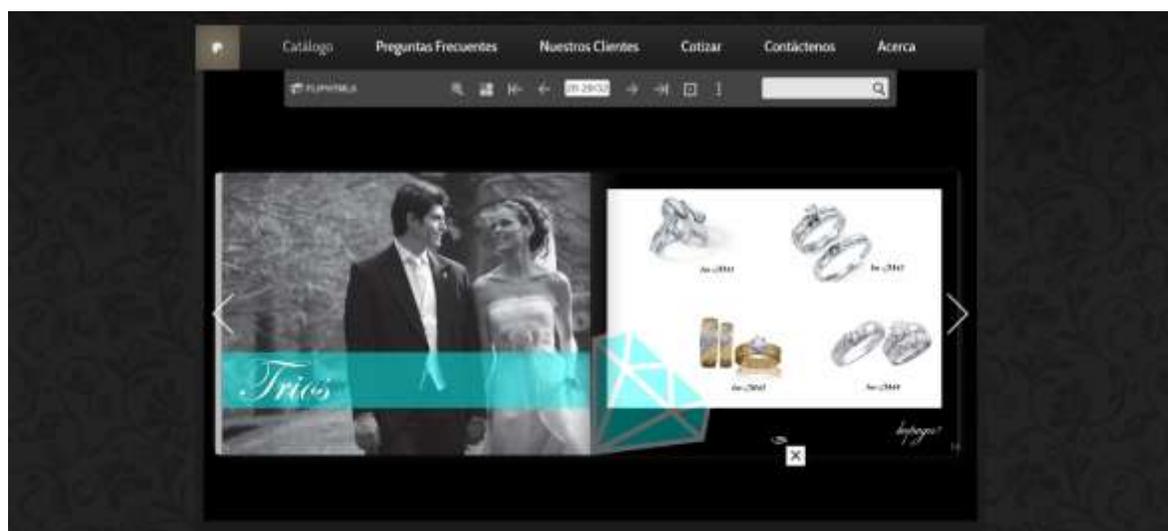
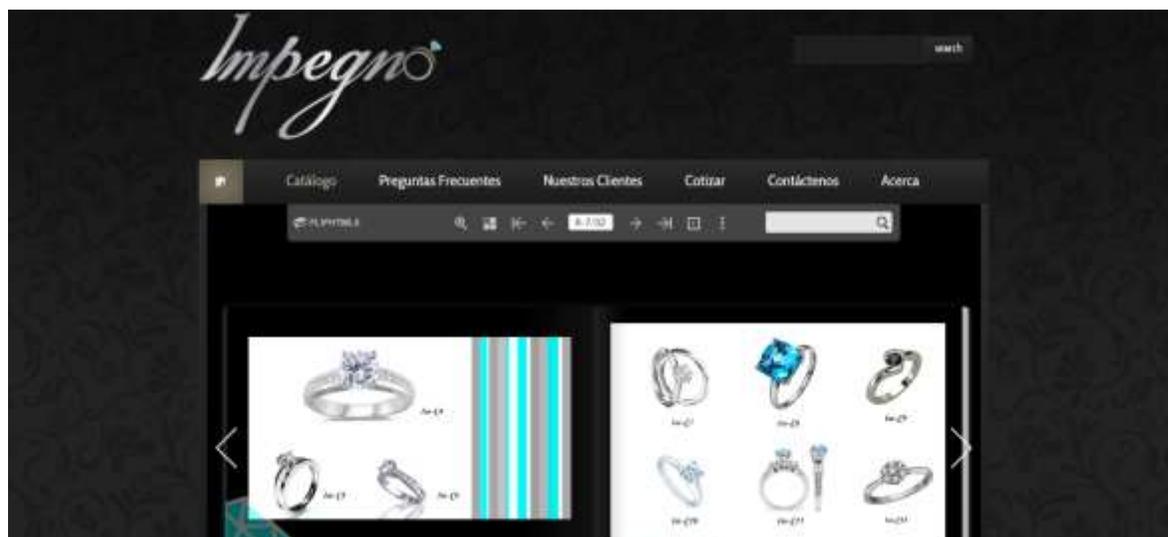
Fuente: Joyería Karina (2016)

### 8.3.2. Joyería Impegno.cr

Constituye una empresa nacional con su propia página web, ubicada en San Ramón de Alajuela. Expone un catálogo de productos personalizado, con posibilidades de adecuar piezas de joyería de acuerdo con las preferencias de sus clientes.

Su plataforma de Internet no permite las compras en línea y está más que todo, inclinada a la venta de anillos de compromiso y matrimonio. Así, entonces, no se erige como competencia directa o indirecta para AYM Royal Investments. Definitivamente, no compiten en el mismo nicho de mercado. El catálogo de productos de Impegno contiene aproximadamente 110 piezas, todas en plata, oro o acero. Al igual que la Joyería Karina,

su producto estrella constituyen los anillos de matrimonio.



Fuente: Joyería Impegno (2017)

### 8.3.3. Joyería Sandra Canan Designer Collection

La tienda de joyería Sandra Canan, posee en esta página web una oferta en línea de la misma marca (Sandra Canan), con diseños exclusivos de la biodiversidad del trópico costarricense.

Su oferta destaca la bisutería fina con triple baño de oro amarillo y oro blanco de 18 quilates, así como la plata 925. Por otra parte, los productos se completan con

incrustaciones de cristalería Swarovsky y piedras como ágata, cuarzo, turmalina, zafiro y zirconio. Su mercado está dirigido a las mujeres que desean comprar piezas elegantes y finas, tanto en juegos de joyería, como en anillos, brazaletes y aretes.

En el catálogo de productos, Sandra Canan ofrece alrededor de 120 piezas de joyería, todas disponibles para compra en línea. La pieza más barata ronda los 28000 CRC y la más cara los 120 000 CRC. Esta premisa como referencia para AYM Royal Investments, no sería un nicho de mercado directo a competir, pues las piezas de bisutería de fantasía que desea ofrecer AYM Royal tendrían precios entre los 2000 y 8000 CRC por ítem.



Brazalete

€45,000

[AÑADIR AL CARRITO](#)

Categorías: Brazaletes, Cristal & Ofrora, Cuentas, Joyería, Material, Cuentas, Oro, Amalita, Pulseras, Brazaletes y Efectivos. Tipo de pieza

SHARE THIS



JUEGO DE JOYERIA INDIGO  
€55,000



JUEGO DE JOYERIA NARANJADA  
€52,000

Fuente: Sandra Canan, 2017

### 8.3.4. Bershka Costa Rica

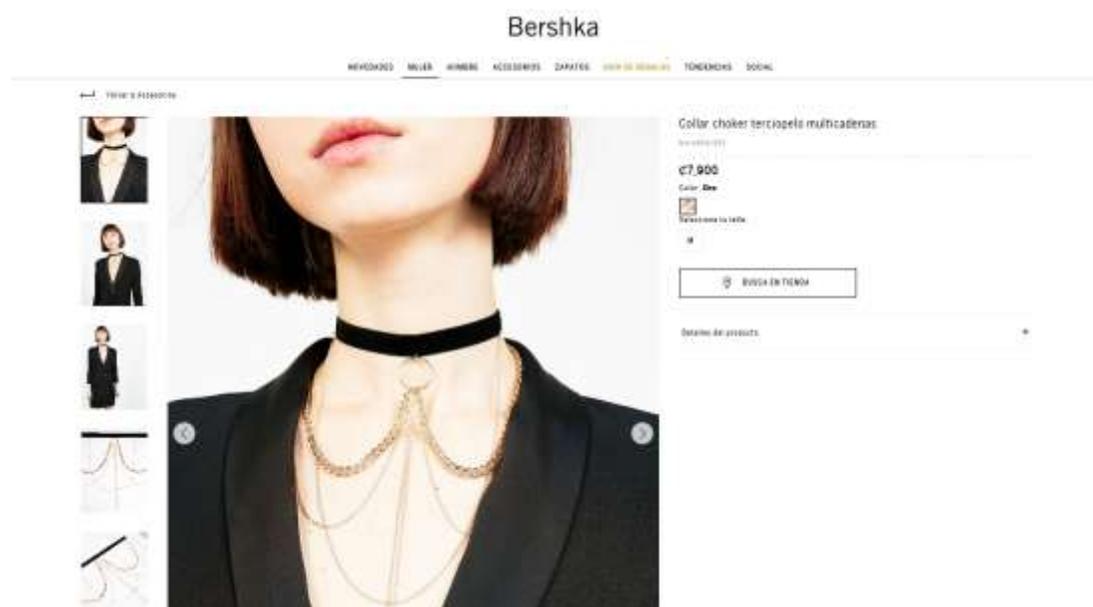
Bershka es una cadena de tiendas de ropa perteneciente al grupo español Inditex, fundado en La Coruña por el empresario Amancio Ortega Gaona. Al día de hoy, esta marca cuenta con más de 1000 tiendas alrededor del mundo y se publicita como un exponente de últimas tendencias juveniles e informales, pero con diferentes estilos. (Bershka.com, 2016)

Actualmente en Costa Rica, esta marca posee dos tiendas físicas: una en Multiplaza de Escazú y otra en Multiplaza de Curridabat; en su página web muestra diferentes estilos de bisutería de fantasía que sí corresponden a una competencia directa, para el producto que AYM Royal ofrecería en su página web; no obstante, los diseños ofrecidos por Bershka, no están disponibles para comprar en línea. Es decir, si una persona desea adquirirlos, tiene que trasladarse hasta cualquiera de las dos tiendas que se encuentran solamente en la provincia de San José.

En las siguientes fotos se muestran algunos de los diseños que Bershka muestra en sus colecciones de temporada. Los productos son muy similares a los que AYM Royal expondría en su página web. No obstante, los diseños mostrados no llegan ni a 30 piezas en su colección; mientras que AYM Royal Investments tiene proyectado exponer mínimo 480 piezas diferentes para la venta en línea.

Ejemplo 1

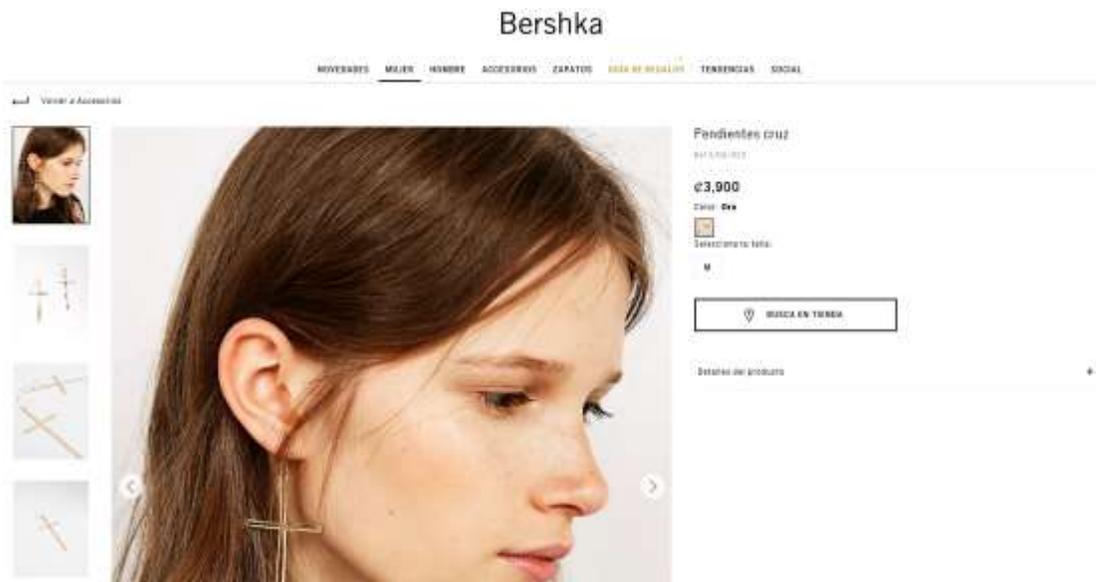
Collar *choker* terciopelo multicadenas por 7900 CRC



Fuente: Bershka, 2017

Ejemplo 2

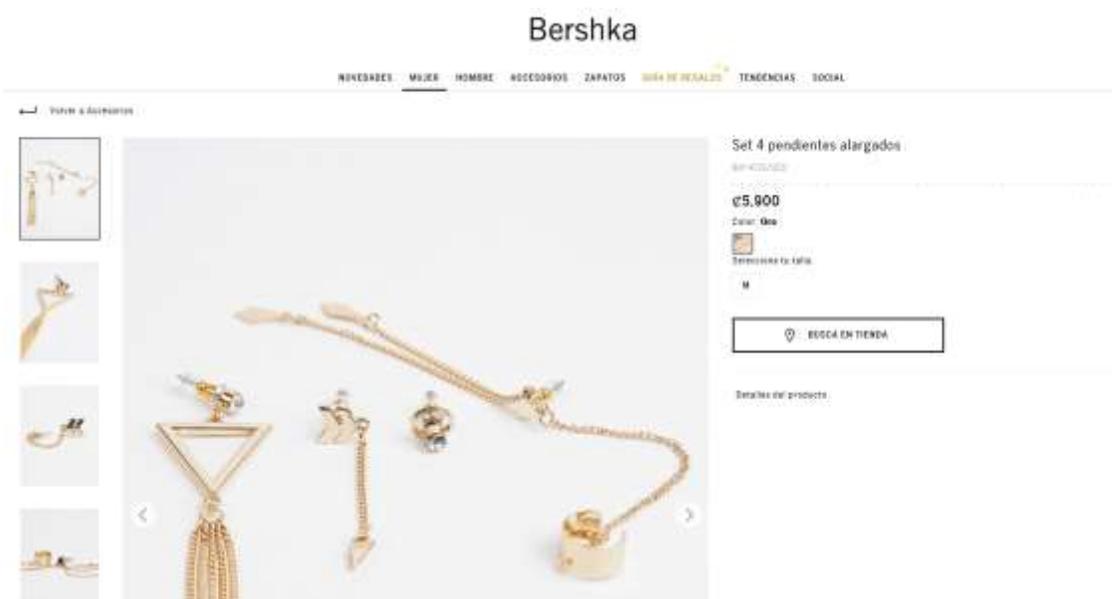
Aretes en pendientes de cruz por 3900 CRC



Fuente: Bershka, 2017

Ejemplo 3

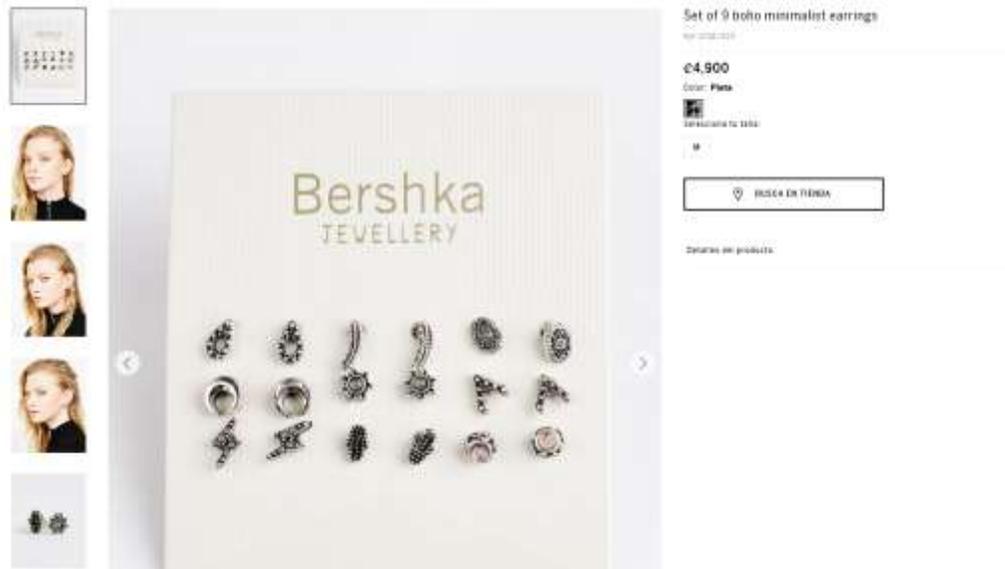
Set de 4 pendientes alargados por 5900 CRC



Fuente: Bershka, 2017

#### Ejemplo 4

Set de 9 aretes minimalistas por 4900 CRC



Fuente: Bershka, 2017

#### 8.3.5. Stradivarius Costa Rica

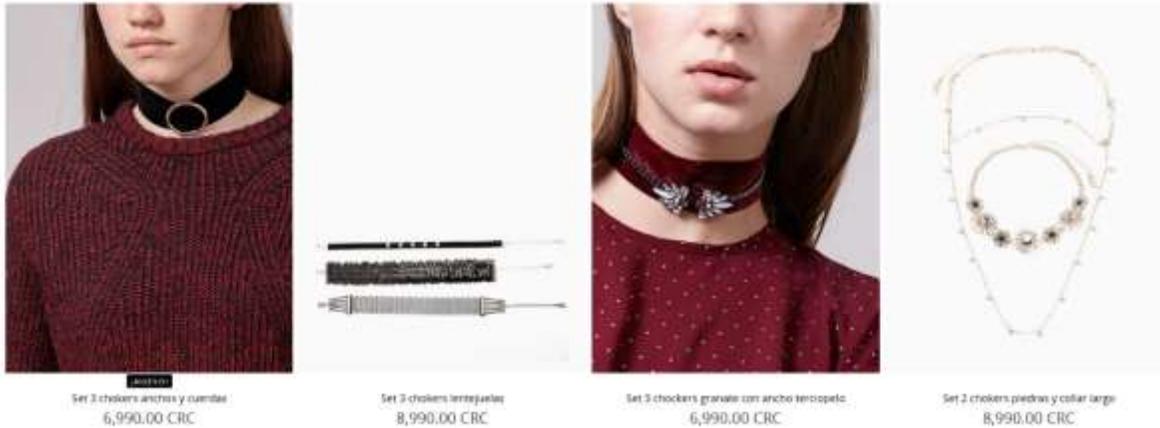
Stradivarius es una cadena de tiendas englobada, al igual que Bershka, por el grupo Inditex. Stradivarius solamente maneja ropa y accesorios para mujeres jóvenes y busca adaptarse rápidamente a los cambios de la moda. Actualmente, posee 900 tiendas en 54 países. (Stradivarius.com, 2016)

En la página web para Costa Rica, el equipo de Stradivarius muestra 52 piezas de bisutería de fantasía, disponibles para la venta solo en sus tiendas y no por medio de una transacción electrónica. No obstante, sus diseños son similares a los que AYM Royal pretende mostrar en su página web. Es por esta razón que la tienda Stradivarius se clasifica como un competidor indirecto, ya que posee el mismo tipo de producto, pero con otro tipo de comercialización.

A continuación, se exponen unas imágenes de los productos que exhibe el grupo Inditex para comprar en sus dos tiendas físicas en San José.

### Ejemplo 1

1. Set de *chokers* anchos y cuerdas por 6990 CRC
2. Set de *chokers* con lentejuelas por 8990 CRC
3. Set de *chokers* grande con terciopelo ancho 6990 CRC
4. Set de *chokers* piedras y collar largo por 8990 CRC



Fuente: Stradivarius, 2017

### Ejemplo 2

1. Set de *chokers* metal y *dark* 8990 CRC
2. Set de *chokers* con perlas por 6990 CRC
3. Set de dos pendientes por 5990 CRC
4. Set de anillos por 5990 CRC



Fuente: Stradivarius, 2017

### Ejemplo 3

1. Set de *choker* ancho con terciopelo por 6990 CRC
2. Collar con tubos y goma por 11990 CRC
3. Set de *chokers* *bing dark* por 6990 CRC
4. Collar con cristales opacos por 11990

C



Fuente: Stradivarius, 2017

### Ejemplo 4

1. Collar flexible por 8990 CRC
2. Collar con tubos y goma por 11990 CRC
3. Set de gargantillas en metal por 5990 CRC
4. Pendientes de hilo de los 90's por 6990 CRC



Fuente: Stradivarius, 2017

### Ejemplo 5

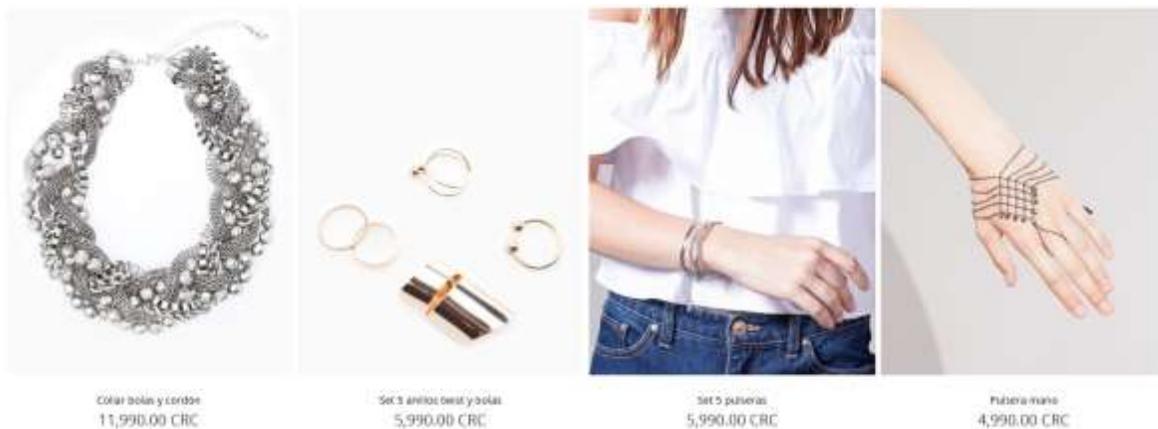
1. Collar de bolas y cordón por 11990 CRC
2. Collar con piedras por 8990 CRC
3. Set de tres collares de cadena por 6990 CRC
4. Collar con placas orgánicas por 6990 CRC



Fuente: Stradivarius, 2017

### Ejemplo 6

1. Collar con bolas y cordón por 11990 CRC
2. Set de anillos y *twis* por 5990 CRC
3. Set de pulsera por 5990 CRC
4. Pulsera de mano por 4990 CRC



Fuente: Stradivarius, 2017

### 8.3.6. Pull and Bear Costa Rica

La cadena de tiendas Pull and Bear nació en el año 1991 debido a la diversificación del objetivo comercial del grupo Inditex. En aquel momento este grupo solo contaba con las tiendas Zara con un nicho de mercado totalmente definido. Así que Pull and Bear se fundó para atacar al público masculino en primera instancia. Sin embargo, debido a su éxito rotundo, en el año 1998 se lanzó la colección para el género femenino, que rápidamente igualó las ventas de la línea masculina. (Pull and Bear, 2015)

Actualmente, la empresa Pull and Bear posee dos tiendas en la ciudad de San José y expone en su página web varias piezas de bisutería que podrían competir directamente con el producto que AYM Royal planea ofrecer. El asunto es que estas piezas que ofrece Pull and Bear, aunque son muy similares a las de AYM Royal en diseño y precios; no están disponibles para la venta en línea, de hecho, en la página web de Pull and Bear Costa Rica, lo único que se permite es registrarse para enlistar las piezas preferidas en una nómina de productos preferidos. En las siguientes imágenes se ejemplifica el tipo de producto y precios que maneja Pull and Bear al día de hoy en su página web. Esta empresa expone 109 piezas de joyería de fantasía y usualmente presenta nuevas colecciones, pero la cantidad de diseños no pasa de ese número.

#### Ejemplo 1

1. Pendientes doblados por 4990 CRC
2. Collar dorado con piedra verde por 13990 CRC
3. Collar dorado con piedra celeste por 13990 CRC



Pendientes doblados  
₡4.990,00



Collar dorado piedra  
₡13.990,00



Collar dorado piedra  
₡13.990,00

Fuente: Pull and Bear, 2017

## Ejemplo 2

1. Pendientes geométricos planos por 4990 CRC
2. Pendientes doblados por 4990 CRC
3. Pack de 2 *chokers* rígidos por 5990 CRC



Pendientes geométricos planos  
₡4.990,00



Pendientes doblados  
₡4.990,00



Pack 2 choker rígidos  
₡5.990,00

Fuente: Pull and Bear, 2017

## Ejemplo 3

1. *Choker* cruzado con lazo por 3990 CRC
2. Pack de 3 *chokers* sencillos por 5990 CRC
3. Pack de 2 *chokers* con pieza metálica por 5990 CRC



Choker cruzado lazo  
₡3.990,00



Pack 3 chokers  
₡5.990,00



Pack 2 choker velvet pieza metálica  
₡5.990,00

Fuente: Pull and Bear, 2017

#### Ejemplo 4

1. Collar con cordón metálico por 3990 CRC
2. Collar dorado con estrellas por 3990 CRC
3. Collar fino con rombos por 3990 CRC



Collar cordón metálico  
₡3.990,00



collar fino estrellas  
₡3.990,00



Collar fino rombos  
₡3.990,00

Fuente: Pull and Bear, 2017

#### Ejemplo 5

1. Collar Antique con hilos multicolor por 8990 CRC
2. Collar fino colgante por 5990 CRC
3. Collar con detalles por 8990 CRC



Collar antique hilos multicolor  
₡8.990,00



Collar fino colgante  
₡5.990,00



Collar detalle joya  
₡8.990,00

Fuente: Pull and Bear, 2017

### Ejemplo 6

1. Paquete de 4 anillos variados por 6990 CRC
2. Pulsera para tobillo por 5990 CRC
3. Paquete de 3 anillo con mensajes por 3990



Pack 4 anillos variados  
₡6.990,00



Pulsera tobillo antique  
₡5.990,00



Pack 3 anillos mensaje  
₡3.990,00

Fuente: Pull and Bear, 2017

### 8.3.7. Joyería Cristian Lay

La marca Cristian Lay tiene su nicho de mercado dedicado a las ventas por catálogo y al menos, en el territorio costarricense, ofrece alta bisutería, relojería, cosmética y ciertos complementos. Su fuerte es la venta publicada y enlistada, pero no por un sitio web. Sin embargo, sus precios son bastante competitivos y la mayoría de sus productos están expuestos en imágenes en su página de Internet. Dichos productos pueden ser adquiridos contactando vía telefónica a sus revendedores. Ahora bien, por los diseños de sus piezas se denota que su nicho de mercado pretende cubrir a las señoras mayores interesadas en lucir alta bisutería y no al mercado juvenil. Este tipo de nicho, difiere un poco con el que AYM Royal pretende atacar, de hecho, se vuelven mayor competencia los diseños ofrecidos por Bershka, Stradivarius y Pull and Bear que los que ofrece la marca Cristian Lay. En su página web expone 270 diseños diferentes de joyería, las piezas son chapadas en oro, bañadas en oro, chapadas en bronce dorado, chapadas en plata, chapado en rodio y acero, hay muy poca fantasía y los precios van desde los 6990 hasta los 30 000 colones. La mayor parte de las piezas tienen acabados en dorado y

mucha tendencia de incrustaciones de perlas. A continuación, se presentan algunas imágenes del catálogo de productos de la empresa Cristian Lay para Costa Rica.

### Ejemplo 1

Collar a 19 900 CRC

Sortija a 6900 CRC

Pendientes a 6900 CRC

Gargantilla a 11550 CRC

Pendientes a 4950 CRC

Garantilla a 12900 CRC



Fuente: Cristian Lay, 2016

## Ejemplo 2

Gargantilla 66500 CRC

Sortija a 37000 CRC

Pendientes a 23000 CRC

Sortija a 23000 CRC

Pendientes a 9900 CRC

Gargantilla 15750 CRC

		
<b>MA</b> GARGANTILLA ₡ 66.500	<b>MA</b> SORTIJA ₡ 37.000	<b>MA</b> PENDIENTES ₡ 23.000
		
<b>MA</b> SORTIJA ₡ 23.000	<b>B</b> PENDIENTES ₡ 9.900	<b>B</b> GARGANTILLA ₡ 15.750

Fuente: Cristian Lay, 2016

Después de realizar un análisis de algunas tiendas virtuales que tienen una oferta similar, pero no equitativa con lo que AYM Royal pretende ofrecer, se encontraron las siguientes tiendas virtuales con una oferta idéntica y productos iguales a los de seleccionados para AYM.

## **8.4. Competencia directa**

### **8.4.1. HYM Store Costa Rica**

Constituye una tienda virtual con una oferta interesante y variada de ropa y accesorios de fantasía. En su página web se puede comprar mediante una plataforma suficientemente clara y segura. Aquí se ofertan prendas como vestidos, blusas, enterizos, abrigos, enaguas, pantalones y joyería de fantasía. Solamente tiene servicio como tienda virtual, por lo tanto, su nicho de mercado está sostenido en los consumidores que confían en la compra en línea.

En realidad, el concepto de HYM Store es bastante atrevido, ya que ofrece prendas de vestir para mujeres jóvenes y realiza envíos a todo el país por un monto fijo de 2500 CRC por medio de Correos de Costa Rica y brinda un mes de garantía ya sea por tallas o por productos dañados. En las condiciones de uso se aclara que para hacer efectiva la garantía el cliente debe pagar el envío por su cuenta, este no será reembolsado por la página web

Las fotos exhibidas en la página tienen sus propias modelos en las prendas de vestir y los accesorios se exhiben mediante imágenes regulares, con fotografía de alto nivel. Los precios de la joyería, son literales a los que AYM planea exponer en su tienda virtual, así como los costos de envío a los diferentes puntos del país. En las siguientes imágenes se presenta la oferta que HYM Store tiene en su página web con respecto a accesorios de fantasía; cabe destacar que solo mantiene 53 productos diferentes en stock, mientras que AYM planea exponer 480 diseños. Por otra parte, estos 53 productos solo contienen collares para mujeres y no otro tipo de accesorios, como pulseras, anillos, relojes y aretes.

Por otra parte, la página web de HYM Store Costa Rica, muestra un sitio seguro para hacer compras, por medio de la plataforma ofrecida en el país por el Banco Nacional, donde se aceptan tarjetas de crédito, débito, Visa y MasterCard. Así también su plataforma de servicio al cliente brinda un número de teléfono celular, con atención de lunes a viernes de 09:00 a.m. a 06:00 p.m., adicionalmente tiene un correo electrónico con el dominio de la empresa, [info@hymstore.com](mailto:info@hymstore.com) y un apartado postal en San José.

Sin duda alguna, el caso de HYM Store es un caso de éxito en comercio electrónico a nivel nacional y funciona como un medio de referencia para AYM Royal, cuando construya su página web.



COLLAR INE516

€1.000 ~~€2.500~~ -60%



COLLAR CN7522

€2.500



COLLAR NEI685

€1.000 ~~€2.500~~ -60%

Fuente: HYM Store, 2016



COLLAR N21141

€1.000 ~~€2.500~~ -60%



COLLAR NN1563

€1.000 ~~€2.500~~ -60%



COLLAR S42127

€1.000 ~~€2.500~~ -60%

Fuente: HYM Store, 2016



COLLAR QN4813

€1.000 ~~€2.500~~ -60%



CHOKER N23193

€1.000 ~~€2.500~~ -60%



BRAZALETE CB4169

€1.000 ~~€2.500~~ -60%

Fuente: HYM Store, 2016



COLLAR N21141

€1.000 ~~€2.500~~ -60%



CHOKER N23193

€1.000 ~~€2.500~~ -60%



CHOKER N23710

€1.000 ~~€2.500~~ -60%

Fuente: HYM Store, 2016



CHOKER N23725

€1.000 ~~€2.500~~ -60%



CHOKER N23733

€1.000 ~~€2.500~~ -60%



CHOKER N23750

€1.000 ~~€2.500~~ -60%

Fuente: HYM Store, 2016



COLLAR NE1685

€1.000 ~~€2.500~~ -60%



CHOKER NE2432

€1.000 ~~€2.500~~ -60%



CHOKER NE7590

€1.000 ~~€2.500~~ -60%

Fuente: HYM Store, 2016



CHOKER NK3617

€1.000 ~~€2.500~~ -60%



BISUTERIA COLLAR NK3621

€1.000 ~~€2.500~~ -60%



COLLAR NNI563

€1.000 ~~€2.500~~ -60%

Fuente: HYM Store, 2016



COLLAR ACN7479

€1.000 ~~€2.500~~ -60%



CHOKER ACN7500

€1.000 ~~€2.500~~ -60%



COLLAR ANNI664

€1.000 ~~€2.500~~ -60%

Fuente: HYM Store, 2016



CHOKER INE671

€1.000 ~~€2.500~~ -60%



CHOKER NO015

€1.000 ~~€2.500~~ -60%



COLLAR N22094

€1.000 ~~€2.500~~ -60%

Fuente: HYM Store, 2016



COLLAR INE516

€1.000 ~~€2.500~~ -60%



COLLAR CN7522

€2.500



COLLAR NE1685

€1.000 ~~€2.500~~ -60%

Fuente: HYM Store, 2016



COLLAR NE2444

€1.000 ~~€2.500~~ -60%



COLLAR NE2550

€1.000 ~~€2.500~~ -60%



COLLAR NK3620

€1.000 ~~€2.500~~ -60%

Fuente: HYM Store, 2016



COLLAR S11692

€1.000 ~~€2.500~~ -60%



COLLAR S42119

€1.000 ~~€2.500~~ -60%



COLLAR S42121

€1.000 ~~€2.500~~ -60%

Fuente: HYM Store, 2016



CHOKER NE2400

¢1.000 ~~¢2.500~~ -60%



CHOKER NE2401

¢1.000 ~~¢2.500~~ -60%



CHOKER AN23694

¢750 ~~¢2.500~~ -70%

Fuente: HYM Store, 2016

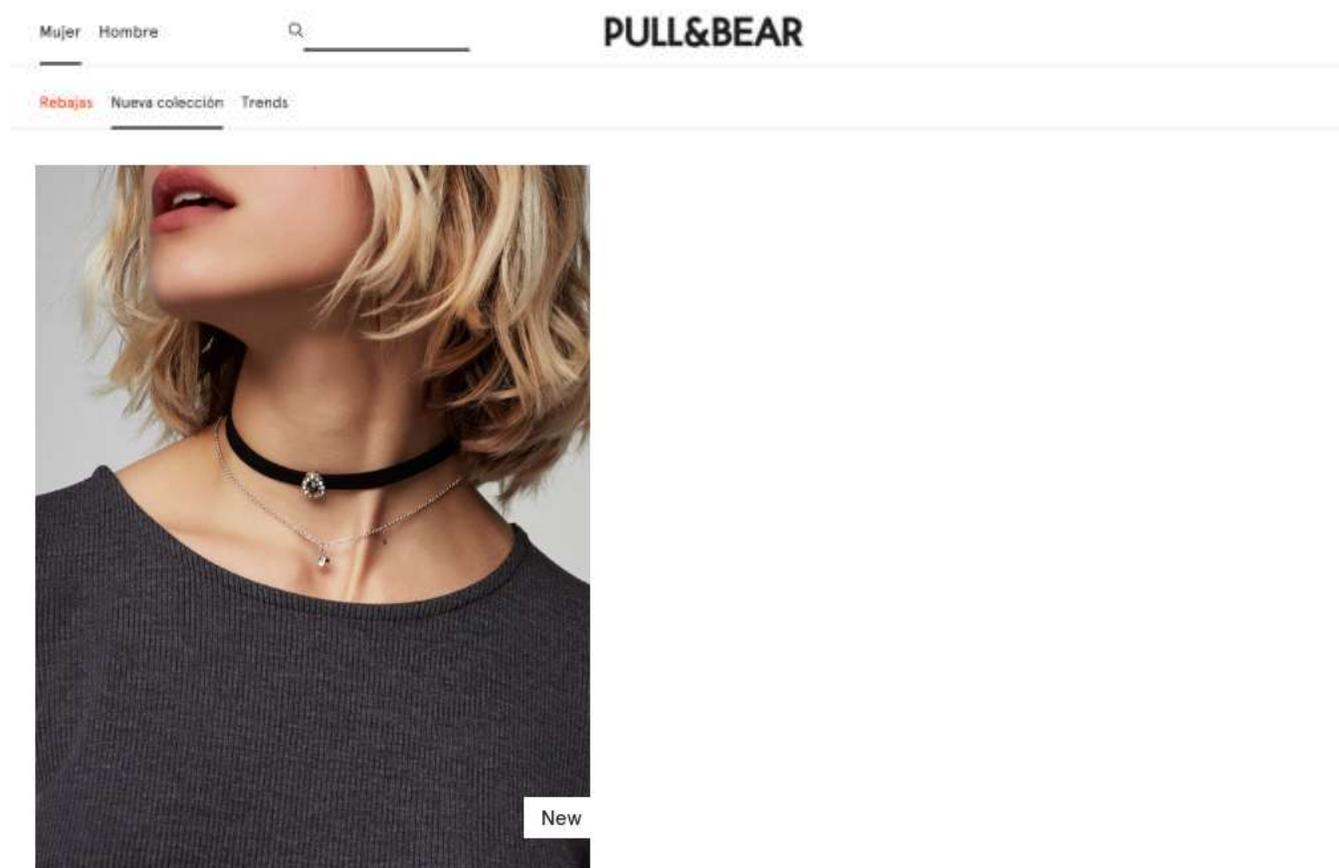
### 8.5. Ventaja Competitiva de AYM Royal Investments

La ventaja competitiva de AYM Royal se encuentra en el precio y en la estrategia de ventas. Mientras que una pieza de joyería de fantasía en un establecimiento como Pull and Bear en Multiplaza Curridabat, se obtiene a un precio promedio de 6000 colones; la misma pieza en el website de AYM Royal se obtendrá a un precio promedio de en 3600 colones con todo y entrega.

En el siguiente ejemplo comparativo se puede visualizar esta premisa.

En la página web de Pull and Bear Costa Rica se ofrece un pack de cuatro collares *choker* (dos pares de dos collares) en un precio final de 5990 colones. Eso sumado a que la persona debe trasladarse hasta la tienda de Pull and Bear en San José, para poder obtenerlos.

En la siguiente imagen obtenida del sitio web de Pull and Bear se ve publicada la oferta.



Pack 4 chokers

₡5.990,00

Fuente: Pull and Bear, 2016

Para poder adquirir un ítem de cuatro collares *chokers* en Pull and Bear, una persona debe invertir no solo en el ítem, sino también en los gastos que involucra, llegar hasta el punto de venta de la tienda.

Por el contrario, si AYM Royal ofreciera en su página web un producto similar, partiendo del hecho que dicho ítem en el sitio de Internet del fabricante Jewelry Bund tiene un costo de \$ 0.38, es decir, 210 colones a un tipo de cambio de 550 colones por dólar (ver precio abajo) y para ofrecer dos pares de dos collares esto representaría un costo unitario de 420 colones. Asimismo, si se toma en cuenta el costo que representaría para AYM Royal importar la pieza hasta Costa Rica, pagar impuestos y sumar su ganancia, esto sería aproximadamente como se detalla en la siguiente tabla:

Ítem	Monto
Costo unitario por dos collares de dos <i>Chokers</i>	420 CRC
Costo por flete y gastos hasta San José, Costa Rica	825 CRC
Impuestos de ventas	160 CRC
30% Ganancia para AYM Royal	400 CRC (No toma en cuenta el impuesto de ventas)
Precio total	1805 CRC (Sin impuestos de ventas)
Precio total para consumidor final con impuesto de ventas 13%	2040 CRC
Envío en San José hasta el consumidor	1570 CRC
<b>Total precio final con entrega local en San José</b>	<b>3610 CRC</b>

Fuente: Elaboración propia con base en datos del plan de importación



Fuente: Jewelry Bund, 2016

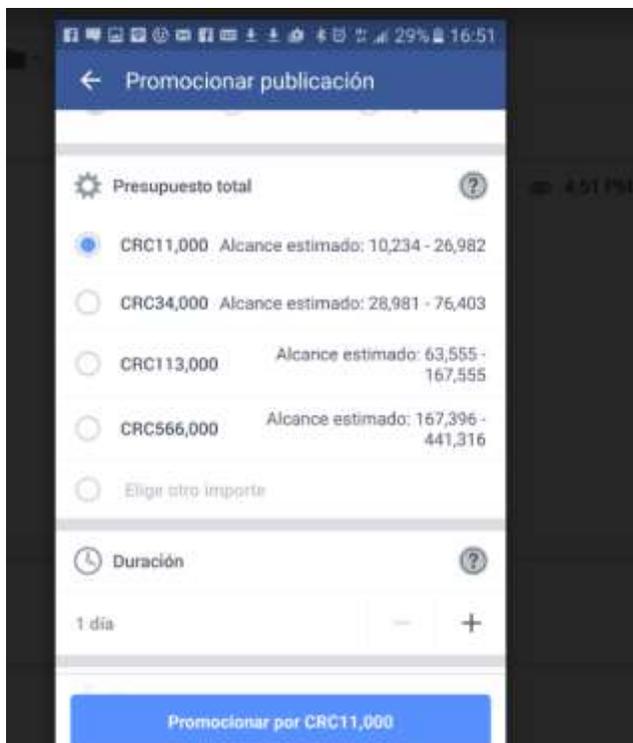
## 8.6. Estrategia de mercado

La estrategia de *marketing* para AYM Royal debe girar en torno a la promoción de su página web y sus productos para un mercado accesible. Debido a que su punto de venta es en línea, así también deberá ser su ascenso hacia los clientes potenciales. Esto debe incluir la selección apropiada sobre aplicaciones en redes sociales para atraer clientes. En este caso se sugiere que la administración lleve una cuenta con publicaciones diarias en Facebook, Pinterest e Instagram; donde un administrador se encargue de redirigir la bisutería de fantasía a la página web de ventas.

Algunas redes sociales tienen apertura gratis en sus cuentas, pero para otras es necesario hacer una pequeña inversión con el fin de promocionar los perfiles.

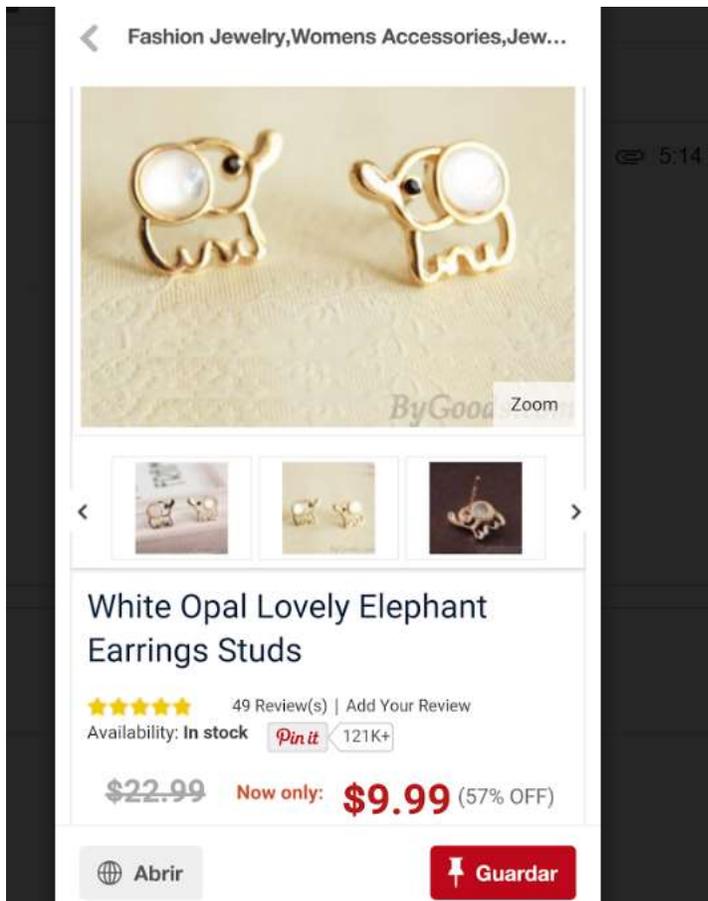
En el siguiente ejemplo se pueden apreciar algunas tarifas de Facebook para promocionar un perfil en página web. Por ejemplo, una promoción de un día que va de 10 000 a 26 000 usuarios, tiene un costo aproximado de 11 000 colones, la cual puede acercar decenas de clientes a dar “*me gusta*” a un perfil y consecuentemente alcanzar ventas en la página web.

Tarifas diarias de Facebook en publicidad



Fuente: Facebook, 2016

De la misma forma, algunos formatos de redes sociales como Pinterest se vuelven bondadosas herramientas de ventas para empresas cuyos catálogos se publican en línea. Tal y como se explicó en el marco teórico de este trabajo de investigación; Pinterest constituye una red social que transmite un catálogo de ideas a nivel global, con increíbles recomendaciones de estilo para moda, hogar o crianza, entre otras. En la siguiente imagen se resalta un perfil de página web para venta de bisutería en línea, donde se puede observar que la venta se puede hacer por medio de la plataforma de Pinterest o también se puede abrir la página web propia de la empresa oferente.



Fuente: Pinterest, 2016

### **8.7. Desarrollo organizacional y equipo administrativo.**

Se sugiere, por estar construyendo actualmente una pequeña empresa, únicamente dos colaboradores, para el equipo administrativo el primer puesto a cargo del tema administrativo financiero y el segundo sobre el tema de la operación logística y mantenimiento de las redes sociales; respecto a la construcción y actualización de la página web deberá ser subcontratado para garantizar el nivel de especialización adecuado en el punto de venta. La subcontratación y mantenimiento de la página web se contemplará en el análisis de costos; así como los salarios y cargas sociales del equipo administrativo para el lanzamiento de la línea de producto.

### **8.8. Creación del sitio web de comercio electrónico**

Tal y como se especificó en el marco teórico del presente trabajo de investigación, es manifiesto que actualmente la construcción de un sitio web, tiene costos demasiado bajos en comparación con lo que se debiera pagar hace unos diez años por el mismo servicio. (Kenneth, 2012).

Actualmente, en Costa Rica existen varios sitios y desarrollos de software que permiten la construcción de una página web con un pequeño presupuesto. Para el caso de AYM Royal se sugiere la creación del sitio web con al apoyo de la plataforma Nidux, que mantiene el respaldo del Banco Nacional y se encuentra en alianza con Correos de Costa Rica, para brindar a los empresarios toda la infraestructura necesaria de un sitio de ventas en línea. (Nidux, 2016)

Nidux es una plataforma de comercio electrónico que permite a las pequeñas o grandes empresas la oportunidad de incursionar fácilmente en el comercio electrónico. Cada empresa integrada a un plan puede crear su propia tienda virtual, definir los medios de pago, diseñar su propio arte, esquematizar su *branding*, escoger la animación e inclusive el dominio bajo el cual desea operar.

La plataforma Nidux se convierte en una aplicación que se pega al perfil corporativo de Facebook y refleja todos los productos de la página web, para que también puedan ser adquiridos por medio de esta red social. Así también el servicio incluye una versión optimizada de la tienda virtual para servicio móvil; es decir, facilita a los usuarios realizar compras mediante su teléfono celular.

Una vez construida la tienda virtual y el perfil de Facebook; la infraestructura de Nidux permite generar Códigos QR para que los clientes puedan acceder desde un material

impreso a la página web y realizar sus compras. El código QR se escanea mediante un teléfono inteligente y los usuarios curiosos podrán descubrir que es lo que encierra la publicidad de este medio. Dicha actividad se ejemplifica en el siguiente esquema, obtenido de la página web del Banco Nacional de Costa Rica (2015).



Fuente: Banco Nacional de Costa Rica, 2015

Otras ventajas que posee Nidux es brindar asesoría en crear la estrategia digital para el diseño de la tienda, sin costo alguno. En cuanto a logística local, Nidux ofrece toda una plataforma de aceleración comercial y asesoría única en Costa Rica, que brinda, por medio de su plataforma de comercio electrónico, un conjunto de soluciones y contactos basados en los tres pilares básicos para poner en marcha un negocio en línea. (Nidux, 2015)

Es por eso que creó una alianza con el Banco Nacional y con Correos de Costa Rica. El Banco Nacional provee la plataforma para que los clientes realicen los pagos en línea y Correos de Costa Rica para entregar la joyería en la casa u oficina de los compradores. En las siguientes gráficas se puede apreciar un resumen de lo que implica la alianza Nidux, Banco Nacional y Correos de Costa Rica.

## Entorno integral para el crecimiento de su negocio!!!



Fuente: Nidux, 2015



Fuente: Nidux, 2015

Una vez seleccionado el Plan con Nidux y registrado el administrador de la página, esta debe construirse bajo los siguientes estándares:

1-Seleccionar la plantilla disponible que mejor represente la marca, se debe crear un diseño donde el logotipo, colores y fuentes funcionen juntos. Algo claro y agradable para el ojo del visitante.

2- En el *banner* superior de la página se debe seleccionar una imagen que atraiga de golpe a los consumidores. Como por ejemplo, se puede tomar de referencia la página de Jewelry Bund [www.jewelrybund.com](http://www.jewelrybund.com) o la página web de CostWe, [www.costwe.com](http://www.costwe.com); que tienen imágenes llamativas y de colores muy femeninos para motivar la venta. También hay que destacar que después de visitar diferentes páginas web en el mundo, que venden joyería de fantasía, la mayoría mantienen la constante de tener un fondo blanco en su plantilla principal.



Fuente: Jewelry Bund, 2016



Fuente: Costwe, 2016

3-Las imágenes de los productos deben tener la mejor resolución posible y deben ir acompañadas de un nombre auto-explicativo, por ejemplo, si lo que se va a vender es una capa de niño, debe anotarse una mejor descripción como “capa de niño plástica color celeste”; los ítems se pueden separar por categorías y cada ítem debe especificar la cantidad en existencia junto con el precio unitario.

### 8.9. Nidux y la administración de la tienda virtual

El sitio web creado a partir de Nidux posee un potente administrador de contenidos que permitirá a AYM Royal tener un control completo del 100% de su sitio web y el mismo tendrá asistencia en las siguientes áreas:

- Tutorial por cada paso para la creación de la tienda virtual
- Diseño de plantillas
- Inclusión del sistema de pago
- Inclusión del costo de envío
- Sistema para ligar el sitio web con las redes sociales
- Sistema de catálogo de productos
- Sistema de noticias
- Sistema de módulo de pagos
- Sistema para creación de secciones personalizables

- Estadísticas de clientes
- Estadísticas de pedidos
- Registro de consultas y preguntas frecuentes.

#### **8.10. Seguridad en los métodos de pago a través de Nidux**

Una de las mayores ventajas que ofrece la tienda virtual creada bajo la plataforma Nidux, es que automáticamente se dispone de todos los estándares de seguridad SSL para la protección y confidencialidad de las transacciones electrónicas y los datos de los clientes.

#### **8.11. Aplicación para tienda virtual en Facebook**

Nidux también hace posible integrar páginas con redes sociales. Es decir, si la empresa posee una tienda virtual en Facebook, la misma pueda ser una extensión de la tienda virtual al dominio original de la compañía; el cual se puede unir al perfil corporativo de Facebook, de tal manera que los productos del dominio de la tienda virtual puedan ser comprados por clientes en Facebook, con la misma seguridad y confiabilidad del sitio web.

#### **8.12. Paquetes ofrecidos por Nidux para empresa**

Las siguientes constituyen las opciones de las que dispondría AYM Royal para la habilitación de la Tienda Virtual.

Plan Premium:

Este plan está pensado para iniciar un negocio en Internet e incluye todos los beneficios que NIDUX brinda con la funcionalidad y el respaldo que brinda PAYPAL.

Precio Plan Premium: \$ 30.00 mensuales.

Plan Corporativo:

El Plan Corporativo se extiende para empresas que quieren ir más allá de solo recibir PayPal como medio de pago. Está desarrollado con el fin de proveer una solución integral con el sistema de pago en línea que ofrece el Banco Nacional, utilizando la plataforma de pagos virtuales BN Comercio Electrónico, que ofrece a los comercios afiliados la oportunidad de procesar transacciones Visa y MasterCard desde su sitio web.

También cuenta con un dominio personalizado [www.suempresa.com](http://www.suempresa.com) y en él se reflejará la página web de Nidux.

El Banco Nacional de Costa Rica se ha certificado en los programas Verified by Visa y MasterCard SecureCode, para brindar en su plataforma de pago virtual BN Comercio Electrónico un procesamiento de transacciones seguras y con el respaldo de las marcas internacionales.

Estos programas están basados en el protocolo 3-D Secure, tecnología que reduce el riesgo de fraude y contra cargos a los comercios afiliados, autenticando y autorizando las transacciones en tiempo real.

El Plan Corporativo ofrece dos medios de pago:

#### 1. PayPal

- Dominio por 1 año
- *Hosting* para sitio web por 1 año
- IP dedicado por 1 año
- Certificado SSL por 1 año
- Módulo de NIDUX-VPOS.

#### 2. VPOS del BNCR.

- Integración de NIDUX con BN-VPOS.
- Servicios NIDUX por 1 año
- Todas las actualizaciones de sistema.
- Monitoreo de seguridad.
- Soporte técnico.

El precio Plan Corporativo tiene un costo de \$ 948,00 anual. Se puede pagar mensualmente, abonando \$79,00 mensuales. Adicionalmente hay que pagar \$225,00 por el contrato de afiliación con Visa, Master Card y el Banco Nacional. El dominio para la tienda virtual con formato .net, .com, .info, .org tiene un costo de \$25,00 por año.

### **8.13. Nidux: la pasarela de pagos virtual y la herramienta de administración de las transacciones V-Payment**

V-POS (Punto de Venta Virtual) es la herramienta que permite realizar pagos en línea, fácilmente se pueden realizar todos los procesos que conlleva una transacción electrónica desde la captura de datos de pago, autenticación del tarjetahabiente, autorización de las transacciones y liquidaciones con una sola aplicación y sobre todo empleando los más altos estándares en seguridad.

El V-POS cuenta con conjunto de funcionalidades que hacen de esta solución una herramienta muy completa y eficaz para el tema de pagos en línea. No sólo se ocupa de la parte transaccional, sino que lo hace empleando lo último en estándares de seguridad. El V-POS es una solución bastante versátil que le permite el control y monitoreo de las operaciones, es adaptable a las necesidades de la empresa y por la tecnología y arquitectura de su plataforma está abierta a operar con múltiples canales de pago.

Dentro de las múltiples funciones que ofrece están las de realizar transacciones en tiempo real, disponibilidad las 24 horas del día, ser multimoneda y multilinguaje y que la autorización de compra sea inmediata realizando el cargo al tarjetahabiente.

El V-POS está integrado por un conjunto de módulos que permiten una entera administración de la solución: módulo de captura de datos de pago v-pos (punto de venta virtual), plataforma de autenticación adquirente, pasarela de pagos electrónicos *v-payment (virtual payment)*, *gateway* de autorizaciones.

La pasarela de pagos electrónicos “Virtual Payment” (*V-Payment*), permite administrar la autorización y liquidación de los pagos que provienen de comercio electrónico. Esta herramienta cuenta con un módulo de gestión y consulta web para los comercios y adquirentes. Dicha herramienta le permite, la administración efectiva de los pedidos, la realización de consultas, administración de usuarios que utilizarán las diferentes opciones con los tipos de perfiles acorde al rol dentro de la empresa, procesos de pagos y liquidaciones.

#### **8.14. Gestión de envíos a través de Nidux Costa Rica**

Cada tienda virtual NIDUX cuenta con un administrador de contenidos independiente, que permite tener control de los pedidos y compras realizadas a la tienda virtual.

Asimismo, siempre llegará un email a la cuenta de correo dispuesta por la empresa, cada vez que una persona haga una compra en la tienda virtual.

El envío de los productos se puede hacer a través de Correos de Costa Rica, una empresa privada subcontratada o por el mismo dueño de la tienda virtual.

#### **8.15. Visión general de idea, selección de dominio y el proceso de virtualización**

La visión general de lo que se desea lograr es construir una página web para la venta de joyería de fantasía a nivel local, con un stock variado para los gustos de un público meta que va de mujeres entre los 15 y 45 años de edad, de clase media baja, media y media alta. El sitio web debe inspirar una visión de empresa seria y responsable que quiera resaltar la belleza de la mujer costarricense a la moda. Es por eso que se ha seleccionado el dominio [www.vertelinda.com](http://www.vertelinda.com) para registrar la tienda virtual.

Para la selección del dominio se realizó la búsqueda respectiva con el proveedor de servicios Godaddy.com y se encontró que el dominio vertelinda.com se encuentra disponible y no constituye un dominio de alta demanda para su precio de compra. En la siguiente imagen se puede apreciar que el costo de registro del dominio es de aproximadamente \$18.00 por dos años y después se podría renovar. La selección del dominio debe ir acorde con la visión que se quiere para la página web, un sitio donde las mujeres puedan buscar accesorios que las hagan lucir bonitas y diferentes. La presencia web de una pequeña empresa no necesita ambiciones globales, solamente ideas claras sobre el mercado que se persigue y cómo lograr clientes que confíen en las compras en línea.



Fuente: Godaddy.com, 2016

### 8.16. Definición del público objetivo

Si no se tiene una comprensión clara del público meta, resultará difícil tener una presencia exitosa en la página web. La definición del público objetivo de vertelinda.com estará en función de características demográficas, patrones de comportamiento (compras en línea), patrones de consumo (estilo de vida) y preferencias de creación de contenido (redes sociales y Pinterest). Dichas premisas se clasifican a continuación por medio de la siguiente tabla:

**Tabla 5**

**Título: Definición del público meta**

Características de género	Mujeres
Características demográficas	Edad entre 15 y 45 años
Características demográficas	Clase media baja, media, media alta
Características demográficas	Residentes de las zonas de San José, Cartago, Heredia, Alajuela. En términos de país, serían la Región Central y la Región Huetar Norte.
Patrones de comportamiento	Que tengan la posibilidad económica y conocimiento o acceso a know-how, para realizar compras en línea.

Preferencias de creación de contenido	Que tengan acceso a la información por medio de las redes sociales. En primera instancia Facebook, en segundo lugar, Pinterest y tercer lugar Instagram.
Patrones de consumo	Que les guste utilizar accesorios y bisutería para acompañar su vestimenta diaria.
Patrones de consumo	Que muestren interés por los cambios en la moda para acompañar su vestimenta diaria.

Fuente: Elaboración propia con base en datos del plan de comercialización

Para la definición de este público se detallan a continuación algunas estadísticas obtenidas del Instituto Nacional de Estadística y Censos con el fin de dar a vertelinda.com una perspectiva numérica del posible mercado.

Según el Censo Nacional –realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) en el año 2011. En Costa Rica hay un total de 4 301 712 habitantes, de esos 2195 649 son mujeres. Los resultados publicados por el INEC se pueden apreciar en la siguiente tabla.

### Costa Rica: Población total por grupos de edad, según provincia, cantón y sexo

Provincia, cantón y sexo	Población total	Grupos de edad										
		Menos de 1 año	De 1 a 4 años	De 5 a 9 años	De 10 a 19 años	De 20 a 29 años	De 30 a 39 años	De 40 a 49 años	De 50 a 64 años	De 65 a 74 años	De 75 a 84 años	De 85 años y más
<b>Costa Rica</b>	<b>4 301 712</b>	<b>65 683</b>	<b>273 034</b>	<b>342 057</b>	<b>792 232</b>	<b>788 904</b>	<b>620 968</b>	<b>550 661</b>	<b>556 461</b>	<b>181 582</b>	<b>96 692</b>	<b>33 438</b>
Hombres	2 106 063	33 589	139 354	173 995	397 614	387 326	299 396	264 904	265 055	86 754	44 215	13 861
Mujeres	2 195 649	32 094	133 680	168 062	394 618	401 578	321 572	285 757	291 406	94 828	52 477	19 577

Fuente: INEC, 2011

De las 2195 649 mujeres enlistadas, las siguientes son las divisiones de residencia de por provincia.

### 8.16.1. Mujeres que viven en la provincia de San José

Actualmente, residen un total de 732 773 mujeres que van desde más de los 85 hasta un año de edad. Partiendo del hecho que la demografía definida para el mercado meta corresponde a mujeres entre los 15 a 45 años de edad, la cifra que se debe manejar en la provincia de San José es un aproximado de 342 873 mujeres entre los rangos estipulados. Cabe destacar que uno de los mercados más importantes: el de las mujeres entre 20 y 29 años, es el que corresponde a un mayor número de personas en la provincia de San José.

Provincia, cantón y sexo	Población total	Grupos de edad										
		Menos de 1 año	De 1 a 4 años	De 5 a 9 años	De 10 a 19 años	De 20 a 29 años	De 30 a 39 años	De 40 a 49 años	De 50 a 64 años	De 65 a 74 años	De 75 a 84 años	De 85 años y más
San José	1 404 242	19 130	79 672	101 338	242 900	263 260	203 403	182 419	197 455	65 319	36 723	12 623
Hombres	671 469	9 614	40 735	51 561	120 913	127 905	96 878	85 312	89 250	29 269	15 457	4 575
Mujeres	732 773	9 516	38 937	49 777	121 987	135 355	106 525	97 107	108 205	36 050	21 266	8 048

Fuente: INEC, 2011

### 8.16.2. Mujeres que viven en Pérez Zeledón.

Se debe tener presente que existen algunos cantones de la provincia de San José donde Correos de Costa Rica no realiza envíos a domicilio, principalmente por el nivel de peligrosidad de los lugares como precarios o alamedas. En estos casos, como en el cantón de Pérez Zeledón, donde residen 69 145 mujeres; se debe aclarar en la página de la tienda virtual vertelinda.com, que las entregas se realizarán en la sucursal de correos más cercana, dispuesta por Correos de Costa Rica, esta información se expondrá más adelante. En Pérez Zeledón, el promedio de mujeres del mercado meta, entre 15 y 45 años de edad, son 33 347

Provincia, cantón y sexo	Población total	Grupos de edad										
		Menos de 1 año	De 1 a 4 años	De 5 a 9 años	De 10 a 19 años	De 20 a 29 años	De 30 a 39 años	De 40 a 49 años	De 50 a 64 años	De 65 a 74 años	De 75 a 84 años	De 85 años y más
Pérez Zeledón	134 534	2 118	9 082	11 326	28 322	24 059	16 833	17 024	16 429	5 471	2 956	914
Hombres	65 389	1 061	4 574	5 818	14 339	11 367	7 678	7 988	7 967	2 671	1 458	468
Mujeres	69 145	1 057	4 508	5 508	13 983	12 692	9 155	9 036	8 462	2 800	1 498	446

Fuente: INEC, 2011

### 8.16.3. Mujeres que viven en la provincia de Alajuela

El Censo 2011 del INEC indica que de la población total residente en la provincia de Alajuela que corresponde a 848 146 personas, aproximadamente 427 258 son mujeres. De ese grupo de la población y respecto al público meta definido por vertelinda.com, el total de mujeres entre 15 y 45 años de edad, corresponde a 201 648 personas.

Provincia, cantón y sexo	Población total	Grupos de edad										
		Menos de 1 año	De 1 a 4 años	De 5 a 9 años	De 10 a 19 años	De 20 a 29 años	De 30 a 39 años	De 40 a 49 años	De 50 a 64 años	De 65 a 74 años	De 75 a 84 años	De 85 años y más
<b>Alajuela</b>	<b>848 146</b>	<b>13 459</b>	<b>55 486</b>	<b>68 692</b>	<b>159 713</b>	<b>157 984</b>	<b>120 255</b>	<b>107 556</b>	<b>105 017</b>	<b>35 307</b>	<b>18 176</b>	<b>6 501</b>
Hombres	420 888	6 945	28 505	34 831	80 572	78 804	58 787	52 305	51 514	17 217	8 544	2 864
Mujeres	427 258	6 514	26 981	33 861	79 141	79 180	61 468	55 251	53 503	18 090	9 632	3 637

Fuente: INEC, 2011

### 8.16.4. Mujeres que residen en la provincia de Cartago

Nuevamente, los datos del INEC 2011 indican que en la provincia de Cartago reside un total de 250 030 mujeres que van desde menos de un año a los 85 años de edad. Pero para fines del público meta de vertelinda.com el total de mujeres entre 15 y 45 años de edad es de 119 190.

Provincia, cantón y sexo	Población total	Grupos de edad										
		Menos de 1 año	De 1 a 4 años	De 5 a 9 años	De 10 a 19 años	De 20 a 29 años	De 30 a 39 años	De 40 a 49 años	De 50 a 64 años	De 65 a 74 años	De 75 a 84 años	De 85 años y más
<b>Cartago</b>	<b>490 903</b>	<b>7 389</b>	<b>29 890</b>	<b>37 880</b>	<b>90 334</b>	<b>90 818</b>	<b>72 353</b>	<b>65 428</b>	<b>62 584</b>	<b>20 373</b>	<b>10 563</b>	<b>3 291</b>
Hombres	240 873	3 868	15 041	19 171	45 675	45 230	34 751	31 426	29 707	9 801	4 926	1 277
Mujeres	250 030	3 521	14 849	18 709	44 659	45 588	37 602	34 002	32 877	10 572	5 637	2 014

### 8.16.5. Mujeres que residen en la provincia de Heredia

El total de mujeres contabilizadas en el año 2011 fue 222 431, en el caso de la provincia de Heredia, pero en el intervalo definido por vertebella.com, el total de mujeres entre 15 y 45 años de edad son de 102 252.

Provincia, cantón y sexo	Población total	Grupos de edad										
		Menos de 1 año	De 1 a 4 años	De 5 a 9 años	De 10 a 19 años	De 20 a 29 años	De 30 a 39 años	De 40 a 49 años	De 50 a 64 años	De 65 a 74 años	De 75 a 84 años	De 85 años y más
<b>Heredia</b>	<b>433 677</b>	<b>5 950</b>	<b>24 790</b>	<b>32 419</b>	<b>74 637</b>	<b>80 936</b>	<b>67 501</b>	<b>57 936</b>	<b>58 620</b>	<b>18 163</b>	<b>9 443</b>	<b>3 282</b>
Hombres	211 246	3 019	12 580	16 457	37 565	39 962	32 682	27 608	27 571	8 383	4 107	1 312
Mujeres	222 431	2 931	12 210	15 962	37 072	40 974	34 819	30 328	31 049	9 780	5 336	1 970

### 8.16.6. Mujeres que residen en Guanacaste, Limón y Puntarenas

No se tomará en cuenta estas provincias para efectos del mercado meta de vertelinda.com. Primero se establecerá la operación en las cuatro mencionadas anteriormente y dependiendo de la evolución de negocio, se considerará la expansión por todo el territorio nacional

Provincia, cantón y sexo	Población total	Grupos de edad										
		Menos de 1 año	De 1 a 4 años	De 5 a 9 años	De 10 a 19 años	De 20 a 29 años	De 30 a 39 años	De 40 a 49 años	De 50 a 64 años	De 65 a 74 años	De 75 a 84 años	De 85 años y más
<b>Guanacaste</b>	<b>326 953</b>	<b>5 264</b>	<b>22 735</b>	<b>26 966</b>	<b>61 939</b>	<b>56 771</b>	<b>46 590</b>	<b>40 919</b>	<b>41 219</b>	<b>13 972</b>	<b>7 546</b>	<b>3 032</b>
Hombres	161 988	2 699	11 712	13 800	31 019	27 857	22 510	20 140	20 218	6 979	3 687	1 367
Mujeres	164 965	2 565	11 023	13 166	30 920	28 914	24 080	20 779	21 001	6 993	3 859	1 665

Provincia, cantón y sexo	Población total	Grupos de edad										
		Menos de 1 año	De 1 a 4 años	De 5 a 9 años	De 10 a 19 años	De 20 a 29 años	De 30 a 39 años	De 40 a 49 años	De 50 a 64 años	De 65 a 74 años	De 75 a 84 años	De 85 años y más
<b>Puntarenas</b>	<b>410 929</b>	<b>7 263</b>	<b>29 823</b>	<b>36 963</b>	<b>81 599</b>	<b>71 226</b>	<b>57 134</b>	<b>50 726</b>	<b>48 880</b>	<b>16 164</b>	<b>8 383</b>	<b>2 768</b>
Hombres	205 959	3 721	15 279	18 947	41 163	34 830	27 603	25 280	24 844	8 440	4 408	1 444
Mujeres	204 970	3 542	14 544	18 016	40 436	36 396	29 531	25 446	24 036	7 724	3 975	1 324

Provincia, cantón y sexo	Población total	Grupos de edad										
		Menos de 1 año	De 1 a 4 años	De 5 a 9 años	De 10 a 19 años	De 20 a 29 años	De 30 a 39 años	De 40 a 49 años	De 50 a 64 años	De 65 a 74 años	De 75 a 84 años	De 85 años y más
<b>Limón</b>	<b>386 862</b>	<b>7 228</b>	<b>30 638</b>	<b>37 799</b>	<b>81 110</b>	<b>67 909</b>	<b>53 732</b>	<b>45 677</b>	<b>42 686</b>	<b>12 284</b>	<b>5 858</b>	<b>1 941</b>
Hombres	193 640	3 723	15 502	19 228	40 707	32 738	26 185	22 833	21 951	6 665	3 086	1 022
Mujeres	193 222	3 505	15 136	18 571	40 403	35 171	27 547	22 844	20 735	5 619	2 772	919

Fuente: INEC, 2011

### 8.17. Total en números de público meta

El número de mujeres entre las edades de 15 a 45 años que residen en las provincias de San José, Heredia, Cartago y Alajuela son un total de 765963, de acuerdo con los datos del INEC (2011).

**Tabla 6**

**Título: Total de mujeres entre 15 y 45 años de edad. Región Central y Región Huetar Norte**

Provincia	Total de Mujeres entre 15 a 45 años
San José	342 873
Alajuela	201 648
Cartago	119 190
Heredia	102 252
Total	765 963

Fuente: Elaboración propia con datos del INEC (2011)

### 8.18. Determinación del mercado meta en relación con clases sociales

El promedio de Ingreso por Hogar, de acuerdo con la Encuesta de Hogares del Instituto Nacional de Estadística y Censos (2015), está dividido en cinco quintiles que corresponden a la clase baja, clase media baja, clase media, clase media alta y clase alta del país.

En la tabla de abajo, extraída de la página web del INEC y la Encuesta Nacional de Hogares del año 2015. Se exponen las principales características de los hogares y de las

personas por quintil de ingreso per cápita del hogar según la región de planificación a nivel nacional.

En esta tabla se puede apreciar que el ingreso promedio total de cada hogar en el primer quintil (clase baja) corresponde a un total de 194 541 colones, con un ingreso per cápita de 54 556 colones. Así también el quintil número tres, detalla la clase media en Costa Rica con un ingreso per cápita de 207 810 colones y un ingreso promedio por hogar de 724 950 colones. Por último, destaca el quintil número cinco, que corresponde a la clase alta con un ingreso promedio por hogar de 2 529 335 colones. En promedio el primer quintil tiene 43.4% de hogares con jefatura femenina, el tercer quintil un 35% y el quintil cinco un 32% de casas donde la mujer es cabeza.

<b>Cuadro</b> <b>Costa Rica: Principales características de los hogares y de las personas</b> <b>Por quintil de ingreso per cápita del hogar</b> <b>Según región de planificación</b>  <b>jul-15</b> (Excluye servicio doméstico y pensionistas)						
Región de planificación, principales características de los hogares y de las personas	Total	Quintil de ingreso per cápita <sup>1/</sup>				
		Quintil 1	Quintil 2	Quintil 3	Quintil 4	Quintil 5
<b>Total país</b>						
<b>Características de los hogares</b>						
<b>Total de personas</b>	4 823 715	1 042 676	1 075 205	1 023 829	905 683	776 322
Total de hogares	1 462 135	292 457	292 372	292 508	292 334	292 464
Miembros por hogar	3,3	3,57	3,68	3,5	3,1	2,65
Fuerza de trabajo por hogar	1,55	1,1	1,4	1,78	1,8	1,65
Ocupados por hogar	1,41	0,8	1,26	1,66	1,73	1,62
Promedio del ingreso <sup>2/</sup> total del hogar	1 003 155	194 541	458 254	724 950	1 108 594	2 529 335
Promedio del ingreso <sup>2/</sup> per cápita	356 648	54 556	125 081	207 810	360 034	1 035 703

del hogar						
Porcentaje de hogares con jefatura femenina	36,2	43,4	35,9	35,2	33,8	32,6
Distribución porcentual del ingreso de los hogares	100	3,88	9,13	14,46	22,1	50,43
<b>Características de las personas</b>						
Relación de dependencia demográfica <sup>3/</sup>	0,45	0,71	0,56	0,38	0,31	0,31
Relación de dependencia económica <sup>4/</sup>	1,13	2,25	1,62	0,96	0,72	0,61
Promedio de horas semanales en el empleo principal	43,25	33,65	42,82	44,46	45,74	44,45
Escolaridad promedio personas de 15 años y más	8,68	6,28	7,14	8,07	9,57	12,7
Tasa de desempleo abierto	8,5	26,9	10,3	6,9	3,7	1,8
Tasa neta de participación	60,1	45,6	52,2	63,2	68,1	71,4
Tasa de ocupación	55	33,3	46,8	58,9	65,6	70,1

Fuente: INEC, Encuesta Nacional de Hogares, 2015

### 8.19. Zonas de planificación en Costa Rica

La Encuesta Nacional de Hogares también determina por otra parte, los ingresos por zona de planificación a nivel nacional. En la siguiente tabla se detallan las seis zonas de planificación en Costa Rica. Para efectos de la página web [vertelinda.com](http://vertelinda.com) se considerará la cobertura de la Región Central (provincia de San José, Alajuela, Heredia y Cartago) y la Región Huetar Norte, que toma en cuenta los siguientes lugares de la provincia de Alajuela: San Carlos, Los Chiles, Guatuso, Distrito Sarapiquí del cantón de Alajuela, distrito Río Cuarto del cantón de Grecia, distrito San Isidro de Peñas Blancas del cantón de San Ramón. Y los siguientes lugares de la provincia de Heredia: Distritos Puerto Viejo y La Virgen, del cantón de Sarapiquí

Región	Población	Área (km <sup>2</sup> )	Densidad de población (hab /km <sup>2</sup> )	Cantones
I-Región Central	2,688,664	10,669	252	Provincia de San José: San José, Escazú, Desamparados, Puriscal, Aserrí, Mora, Tarrazú, Goicoechea, Santa Ana, Alajuelita, Vásquez de Coronado, Acosta, Moravia, Tibás, Montes de Oca, Dota, Curridabat, León Cortés, Turrubares.
				Provincia de Alajuela: Alajuela (excepto el distrito de Sarapiquí), San Ramón (excepto el distrito de San Isidro de Peñas Blancas), Grecia (excepto el distrito de Río Cuarto), Atenas, Naranjo, Palmares, Poás, Zarcero, Valverde Vega.
				Provincia de Cartago: Cartago, Paraíso, La Unión, Jiménez, Turrialba, Alvarado, Oreamuno, El Guarco.
				Provincia de Heredia: Heredia, Barva, Santo Domingo, Santa Bárbara, San Rafael, San Isidro, Belén, Flores, San Pablo.
II-Región Chorotega	370,906	10.141	36,6	Provincia de Guanacaste: Liberia, Nicoya, Santa Cruz. Bagaces, Carrillo, Cañas, Abangares, Tilarán, Nandayure, La Cruz, Hojanca.
				Provincia de Alajuela: Upala.
III-Región Pacífico Central	243,295	3.911	62,2	Provincia de Puntarenas: Puntarenas, Esparza, Montes de Oro, Quepos, Parrita y Garabito.
				Provincia de Alajuela: San Mateo y Orotina

IV-Región Brunca	328,645	9.528	34,5	Provincia de San José: Pérez Zeledón.
				Provincia de Puntarenas: Buenos Aires, Osa, Golfito, Coto Brus y Corredores.
V-Región Huetar Atlántica	411,193	9.180	44,8	Provincia de Limón: Limón, Pococí, Siquirres, Talamanca, Matina y Guácimo.
				Provincia de Heredia: Distrito Horquetas del cantón de Sarapiquí.
VI-Región Huetar Norte	259,009	7.663	33,8	Provincia de Alajuela: San Carlos, Los Chiles, Guatuso, Distrito Sarapiquí del cantón de Alajuela, distrito Río Cuarto del cantón de Grecia, distrito San Isidro de Peñas Blancas del cantón de San Ramón.
				Provincia de Heredia: Distritos Puerto viejo y La Virgen, del cantón de Sarapiquí
<b>Total</b>	<b>4,301,712</b>	<b>51.101</b>		

Fuente: INEC, Censo 2011

## 8.20. Ingresos de hogares por zona de planificación

Se puede apreciar en la siguiente tabla extraída de la Encuesta de Hogares 2015 del INEC; los ingresos por hogar y per cápita, del quintil 1 al quintil 5, en las seis zonas de planificación a nivel nacional. Para efectos de la cobertura de vertelinda.com solo se considerarán la Región Central y la Región Huetar Norte. En el caso de la Región Central, en la tabla se distingue, que el ingreso por hogar en el quintil 1 (clase baja) corresponde a un monto de 259 940 colones y el ingreso per cápita es de 70 255 colones. El quintil 2 que corresponde clase media baja, publica un ingreso por hogar de 567 047 colones con un promedio de 150 758 por persona.

El quintil 3 concierne a la clase media del país y divulgan un ingreso de 849 277 colones por hogar y 248 757 colones por persona. En cuanto a la clase media alta, que pertenece

al quintil 4, se revela un ingreso promedio de hogar de 1 313 724 colones y un monto de 425 419 colones por integrante. Finalmente, el quintil 5 divulga el dato de ganancia a nivel de clase alta, el cual corresponde a 2 883 952 millones de colones por hogar y de 1 179 582 colones por integrante.

En cuanto a la Región Huetar Norte, que también se incluirá dentro de la cobertura de entregas de la página web. La expectativa es mucho menor que en la Región Central. Para la Región Huetar Norte el quintil 3 que corresponde a clase media, el ingreso promedio por hogar es de 484 046, es decir un 43% menos de lo que se percibe en la Región Central.

De acuerdo con un estudio realizado por el INCAE para CINDE (2012) publicado en el periódico El Financiero; la clase media es aquella que llena todas las necesidades básicas de la familia moderna: vivienda segura, nutrición adecuada, agua potable y manejo de aguas servidas, acceso a educación superior, acceso a servicios completos de salud, seguridad personal y de sus activos, conexión a redes formales de energía, disponibilidad de medios de transporte, acceso a información para la toma de decisiones, acceso a servicios financieros formales y conectividad, todo sustentado en empleo fijo en puestos de trabajo bien remunerados.

Cabe destacar que en la Región Central los hogares con jefatura femenina considerando del quintil 2 al quintil 4, (mercado para vertelinda.com) son en promedio un 36%.

### **Ingresos por hogar y de personas por quintil de ingreso per cápita por zona de planificación nacional**

<b>Cuadro 3</b> <b>Costa Rica: Principales características de los hogares y de las personas</b> <b>Por quintil de ingreso per cápita del hogar</b> <b>Según región de planificación</b> <b>Julio 2015</b> (Excluye servicio doméstico y pensionistas)							
Región de planificación, principales características de los hogares y de las personas		Total	Quintil de ingreso per cápita <sup>1/</sup>				
			Quintil 1	Quintil 2	Quintil 3	Quintil 4	Quintil 5
<b>Central</b>							

<b>Características de los hogares</b>							
<b>Total de personas</b>	3 001 345	658 411	682 433	619 589	561 291	479 621	
Total de hogares	904 141	180 915	180 865	180 724	180 890	180 747	
Miembros por hogar	3,32	3,64	3,77	3,43	3,10	2,65	
Fuerza de trabajo por hogar	1,64	1,21	1,60	1,88	1,84	1,66	
Ocupados por hogar	1,51	0,93	1,43	1,77	1,78	1,63	
Promedio del ingreso <sup>2/</sup> total del hogar	1 174 569	259 940	567 047	849 277	1 313 724	2 883 952	
Promedio del ingreso <sup>2/</sup> per cápita del hogar	414 862	70 255	150 758	248 757	425 419	1 179 582	
Porcentaje de hogares con jefatura femenina	37,7	42,4	38,4	38,0	36,6	33,2	
Distribución porcentual del ingreso de los hogares	100,00	4,43	9,66	14,45	22,38	49,08	
<b>Características de las personas</b>							
Relación de dependencia demográfica <sup>3/</sup>	0,42	0,67	0,52	0,33	0,31	0,30	
Relación de dependencia económica <sup>4/</sup>	1,03	2,02	1,36	0,82	0,69	0,60	
Promedio de horas semanales en el empleo principal	43,31	36,31	43,73	44,30	45,33	43,70	
Escolaridad promedio personas de 15 años y más	9,24	6,71	7,62	8,64	10,41	13,32	
Tasa de desempleo abierto	7,8	22,6	10,4	5,9	3,2	1,7	
Tasa neta de participación	61,5	47,6	55,6	65,3	68,8	70,7	
Tasa de ocupación	56,7	36,8	49,8	61,5	66,5	69,5	
<b>Chorotega</b>							
<b>Características de los hogares</b>							
<b>Total de personas</b>	365 778	79 078	79 090	81 131	70 510	55 969	
Total de hogares	110 983	22 216	22 141	22 301	22 217	22 108	
Miembros por hogar	3,30	3,56	3,57	3,64	3,17	2,53	
Fuerza de trabajo por hogar	1,47	1,06	1,31	1,67	1,70	1,60	
Ocupados por hogar	1,33	0,71	1,15	1,57	1,64	1,57	
Promedio del ingreso <sup>2/</sup> total del hogar	830 707	148 768	371 271	642 796	969 707	2 025 965	
Promedio del ingreso <sup>2/</sup> per cápita del hogar	295 945	40 349	103 653	177 198	308 831	852 205	
Porcentaje de hogares con jefatura femenina	35,4	40,2	42,5	31,2	32,8	30,2	
Distribución porcentual del ingreso de los hogares	100,00	3,58	8,92	15,55	23,37	48,58	
<b>Características de las personas</b>							
Relación de dependencia demográfica <sup>3/</sup>	0,47	0,70	0,55	0,47	0,34	0,28	
Relación de dependencia económica <sup>4/</sup>	1,24	2,34	1,72	1,17	0,87	0,58	
Promedio de horas semanales en el empleo principal	42,94	32,36	40,30	43,50	45,53	46,42	
Escolaridad promedio personas de 15 años y más	8,34	6,48	6,82	7,83	9,23	11,83	
Tasa de desempleo abierto	9,7	33,4	12,0	6,1	3,7	2,0	
Tasa neta de participación	57,7	44,6	48,9	59,2	64,5	72,7	

Tasa de ocupación		52,2	29,7	43,0	55,6	62,2	71,2
<b>Pacífico Central</b>							
<b>Características de los hogares</b>							
<b>Total de personas</b>		279 993	62 100	61 918	59 983	52 631	43 361
Total de hogares		87 101	17 839	17 110	17 520	17 256	17 376
Miembros por hogar		3,21	3,48	3,62	3,42	3,05	2,50
Fuerza de trabajo por hogar		1,41	1,06	1,29	1,56	1,58	1,57
Ocupados por hogar		1,27	0,73	1,17	1,45	1,48	1,54
Promedio del ingreso <sup>2/</sup> total del hogar		761 224	154 400	390 196	578 161	846 658	1 849 300
Promedio del ingreso <sup>2/</sup> per cápita del hogar		277 140	46 573	107 667	168 658	275 687	791 551
Porcentaje de hogares con jefatura femenina		32,5	40,6	28,0	35,3	27,8	30,3
Distribución porcentual del ingreso de los hogares		100,00	4,15	10,07	15,28	22,03	48,46
<b>Características de las personas</b>							
Relación de dependencia demográfica <sup>3/</sup>		0,49	0,71	0,54	0,44	0,40	0,35
Relación de dependencia económica <sup>4/</sup>		1,28	2,29	1,81	1,19	0,93	0,59
Promedio de horas semanales en el empleo principal		42,61	30,86	39,57	41,31	46,24	48,39
Escolaridad promedio personas de 15 años y más		7,91	6,29	7,04	7,47	8,01	11,17
Tasa de desempleo abierto		9,8	31,4	9,1	7,0	6,2	1,9
Tasa neta de participación		57,5	45,5	49,1	58,4	63,5	72,5
Tasa de ocupación		51,8	31,2	44,7	54,3	59,6	71,1
<b>Brunca</b>							
<b>Características de los hogares</b>							
<b>Total de personas</b>		358 760	77 155	75 510	76 940	69 523	59 632
Total de hogares		111 692	22 359	22 312	22 368	22 243	22 410
Miembros por hogar		3,21	3,45	3,38	3,44	3,13	2,66
Fuerza de trabajo por hogar		1,31	0,96	1,06	1,37	1,66	1,52
Ocupados por hogar		1,18	0,65	0,92	1,27	1,56	1,49
Promedio del ingreso <sup>2/</sup> total del hogar		674 560	113 431	266 903	468 840	750 720	1 770 027
Promedio del ingreso <sup>2/</sup> per cápita del hogar		249 224	32 207	79 505	137 065	240 812	755 021
Porcentaje de hogares con jefatura femenina		32,7	42,6	38,1	23,8	28,7	30,5
Distribución porcentual del ingreso de los hogares		100,00	3,37	7,90	13,92	22,16	52,65
<b>Características de las personas</b>							
Relación de dependencia demográfica <sup>3/</sup>		0,52	0,69	0,74	0,50	0,36	0,34
Relación de dependencia económica <sup>4/</sup>		1,45	2,60	2,20	1,51	0,89	0,76
Promedio de horas semanales en el empleo principal		41,04	28,56	35,77	41,71	44,08	45,98
Escolaridad promedio personas de 15 años y más		7,74	6,07	6,21	7,03	8,49	11,09

Tasa de desempleo abierto		10,4	32,6	13,2	7,7	6,2	1,6
Tasa neta de participación		55,2	41,9	45,9	52,6	65,9	69,7
Tasa de ocupación		49,4	28,3	39,9	48,6	61,8	68,6
<b>Huetar Caribe</b>							
<b>Características de los hogares</b>							
<b>Total de personas</b>		433 409	99 202	94 152	91 049	84 006	65 000
Total de hogares		131 468	26 363	26 117	26 333	26 276	26 379
Miembros por hogar		3,30	3,76	3,61	3,46	3,20	2,46
Fuerza de trabajo por hogar		1,40	1,12	1,20	1,43	1,65	1,59
Ocupados por hogar		1,26	0,78	1,04	1,32	1,57	1,56
Promedio del ingreso <sup>2/</sup> total del hogar		681 704	157 419	349 844	521 319	783 253	1 593 185
Promedio del ingreso <sup>2/</sup> per cápita del hogar		249 268	40 400	96 747	150 882	247 480	709 014
Porcentaje de hogares con jefatura femenina		37,2	51,5	41,2	30,5	34,8	27,7
Distribución porcentual del ingreso de los hogares		100,00	4,63	10,19	15,32	22,96	46,89
<b>Características de las personas</b>							
Relación de dependencia demográfica <sup>3/</sup>		0,51	0,72	0,65	0,54	0,37	0,27
Relación de dependencia económica <sup>4/</sup>		1,36	2,36	1,99	1,42	0,94	0,55
Promedio de horas semanales en el empleo principal		44,18	31,67	43,23	45,93	47,51	46,23
Escolaridad promedio personas de 15 años y más		7,43	5,99	6,37	6,90	8,07	10,22
Tasa de desempleo abierto		10,2	30,2	13,6	7,5	4,5	2,1
Tasa neta de participación		58,7	47,2	48,8	56,9	65,4	77,8
Tasa de ocupación		52,7	33,0	42,2	52,6	62,5	76,1
<b>Huetar Norte</b>							
<b>Características de los hogares</b>							
<b>Total de personas</b>		384 430	90 724	80 710	76 493	75 216	61 287
Total de hogares		116 750	23 410	23 325	23 390	23 206	23 419
Miembros por hogar		3,29	3,88	3,46	3,27	3,24	2,62
Fuerza de trabajo por hogar		1,41	1,04	1,15	1,44	1,82	1,59
Ocupados por hogar		1,28	0,76	1,00	1,32	1,75	1,56
Promedio del ingreso <sup>2/</sup> total del hogar		696 442	148 726	330 380	484 046	791 127	1 726 847
Promedio del ingreso <sup>2/</sup> per cápita del hogar		246 536	39 694	95 491	147 832	242 642	706 177
Porcentaje de hogares con jefatura femenina		29,9	38,0	35,6	26,9	24,6	24,6
Distribución porcentual del ingreso de los hogares		100,00	4,28	9,48	13,92	22,58	49,74
<b>Características de las personas</b>							
Relación de dependencia demográfica <sup>3/</sup>		0,52	0,90	0,66	0,48	0,28	0,31
Relación de dependencia económica <sup>4/</sup>		1,34	2,72	2,02	1,28	0,78	0,65

Promedio de horas semanales en el empleo principal		44,36	30,83	45,00	45,40	46,34	47,46
Escolaridad promedio personas de 15 años y más		7,11	5,22	6,10	6,74	7,60	10,30
Tasa de desempleo abierto		9,1	27,0	12,8	8,1	3,7	1,5
Tasa neta de participación		58,2	43,0	46,8	58,9	68,4	75,5
Tasa de ocupación		52,9	31,3	40,8	54,2	65,8	74,3

Fuente: INEC, Encuesta de Hogares, 2015

### 8.21. Acceso a Internet por hogar en Costa Rica

La cantidad de viviendas que cuentan con servicio de Internet avanzó a pasos gigantes desde el año 2010 según la medición realizada por el INEC en la Encuesta de Hogares del año 2015. La encuesta determinó que en Costa Rica seis de cada diez hogares tienen acceso a Internet. Eso significa que del año 2010 al 2015 el acceso a Internet aumentó de un 24 a un 60%.

Actualmente, en el país hay un total de 1 436 000 casas, de esa cantidad alrededor de 864000 disponen de Internet fijo. En definitiva, el INEC determinó que en la región Central es donde existen mayor cantidad viviendas conectadas con un aproximado de 67%; así también en la Región Huetar Norte, el crecimiento para el año 2015 había sido de 60%. El siguiente gráfico muestra el acceso a Internet por región en el país.



Fuente: INEC, Encuesta Nacional de Hogares

### 8.22. Total público meta en números

Se concluye lo siguiente con base en los datos obtenidos tanto de la Encuesta de Hogares del INEC para el año 2015 y del Censo 2011:

Descripción del público meta	Cantidad de mujeres
Mujeres entre 15 y 45 años de edad residentes en la Región Central y Región Huetar Norte del país	765963 (Inec, 2011)
Total de Mujeres entre 15 y 45 años de edad residentes en la Región Central y Región Huetar Norte pertenecientes al quintil 2, 3 y 4 (80% de la población)	612770.40 (Inec, 2015)
Mujeres entre 15 y 45 años de edad con Acceso a Internet en la Región Central y la Región Huetar Norte, pertenecientes al quintil 2, 3, y 4 (60% de la población)	367662.24 (Inec, 2015)
Total población meta	367662.24
La proyección total de ventas para 7069 piezas de accesorios –en el año 2018. (el cálculo proviene de la proyección del punto de equilibrio del análisis de costos, más adelante)	1.92% de la población meta.

Fuente: Elaboración propia con base en datos del INEC (2015)

### 8.23. Mapa de presencia de comercio electrónico para [vertelinda.com](http://vertelinda.com)

Es evidente que, en los últimos años, el comercio electrónico pasó de ser una ocupación en línea con base en una computadora personal, a ser una actividad basada en dispositivos móviles y tabletas. Los posibles clientes de una tienda virtual utilizan estos dispositivos durante el día y participan en distintas conversaciones, dependiendo de lo que estén haciendo (contactando amigos, *tuiteando*, *pineando*, siguiendo o leyendo un

*blog*) (Kenneth, 2012). Cada una de estas ocupaciones constituye un punto de contacto donde se puede tratar al cliente, de modo que se debe planear cómo desarrollar presencia en los lugares virtuales que se adecuan al negocio.

Para el caso de [vertelinda.com](http://vertelinda.com) se plantea el siguiente mapa de presencia de comercio electrónico.

### Mapa de presencia de comercio electrónico

Tipo de presencia	Plataforma	Actividad
Página web <a href="http://www.vertelinda.com">www.vertelinda.com</a>	-Tradicional -Móvil	-Búsqueda -Visualización -Venta
Correo electrónico <a href="mailto:ventas@vertelinda.com">ventas@vertelinda.com</a>	-Listas adquiridas -Listas internas	-Boletines informativos -Actualizaciones
Redes Sociales	Facebook Pinterest Instagram <i>Blogs</i>	-Participación -Asesoría -Ideas -Conversación
Medios fuera de línea	Códigos QR	-Exposición

Fuente: Elaboración propia con base en el plan de comercialización para [vertelinda.com](http://vertelinda.com)

Para el caso de la página web se debe considerar recurrir también al marketing por medio de motores de búsqueda para lograr mayor posicionamiento de la página web.

#### 8.24. Objetivos del negocio como sitio web: [www.vertelinda.com](http://www.vertelinda.com)

Se debe tener muy claro las capacidades que se requiere que contenga el sitio web. Los sistemas de información son los que deben lograr los objetivos del negocio como tal. Los objetivos de un sitio de comercio electrónico no son muy distintos a los de una tienda minorista común; la verdadera diferencia está en las funcionalidades del sistema. En un

sitio de comercio electrónico los objetivos de negocio se deben proporcionar totalmente en formato digital sin edificios ni vendedores, 24 horas al día y siete días a la semana.

Para el caso de [www.vertelinda.com](http://www.vertelinda.com) se exponen los siguientes objetivos de negocios, funcionalidades del sistema y requerimientos de información.

<b>Objetivos de negocio</b>	<b>Funcionalidad del sistema</b>	<b>Requerimientos de información</b>
Mostrar la joyería	Catálogo de productos	Fotos obtenidas de la página web de Jewelry Bund
Reunir toda la información del producto.	Tener una base de datos de la joyería disponible	Describir la joyería disponible en la tienda, publicar la cantidad en existencia.
Personalizar el <i>marketing</i> de la joyería de acuerdo al mercado costarricense	Dar seguimiento a las clientas en el sitio	Registrar las visitas de las clientas, dar respuestas adecuadas a sus consultas.
Involucrar a las clientas a conversaciones e ideas	Hacer un <i>blog</i> en el sitio	Tener disponibilidad de respuesta en los <i>blogs</i>
Ejecuciones de transacciones –Pagos en línea	Sistema de carrito de compras y sistema de pagos.	Pago seguro mediante tarjeta de crédito, debito y plataforma PayPal.
Registrar información de clientas.	Tener base de datos de clientas	Nombre, dirección, teléfono y correo electrónico de todas las clientas.
Soporte post-venta	Base de datos de ventas	ID del cliente, productos adquiridos, fecha, pago y fecha de despacho.

Fuente: Elaboración propia con base en bibliografía expuesta por Kenneth (2012)

### **8.25. Sistemas de pago para el plan de comercialización en línea**

Como bien se había explicado anteriormente, la página web [www.vertelinda.com](http://www.vertelinda.com) se amarrará a la plataforma NIDUX para la construcción de la tienda, así como las entregas del producto por medio de Correos de Costa Rica y los sistemas de pago por medio del Banco Nacional. De esta forma, el sistema de pagos que se establecerá se detalla a continuación:

- Todas las tarjetas de crédito existentes (internacional o local) Visa y MasterCard
  
- Todas las tarjetas de débito existentes (internacional o local) Visa y MasterCard
  
- Cualquier cuenta perteneciente a la plataforma PayPal ubicada en cualquier lugar del mundo.
- Transferencias a cuentas corrientes, previo envío al correo electrónico del comprobante de pago.

### **8.26. Sistemas de envíos a nivel local por medio de Correos de Costa Rica**

Correos de Costa Rica constituye una empresa con acciones del Estado regida por el derecho privado desde el año 1998 (Jiménez, 2015). En los últimos años ha tenido un increíble giro comercial y se ha planteado nuevos retos como aliado logístico, tanto para empresas nacionales como para empresas exportadoras e importadoras.

Su misión actualmente es acercar personas, empresas y organizaciones y para el año 2020, su visión es ser la empresa número uno de logística en Costa Rica a través de soluciones innovadoras. Es por esta razón y por temas de costos que los pedidos para [vertelinda.com](http://vertelinda.com) se entregarán por medio de Correos de Costa Rica y su servicio EMS Courier del cual se presentan a continuación, las tarifas que se cobrarán a los clientes a nivel local.

## 8.27. Tarifas para *courier* nacional que se cobrarán por envío en la tienda

virtual [www.vertelinda.com](http://www.vertelinda.com)

<b>EMS Courier Nacional*</b>				
<i>Servicio de Documentos EMS Courier</i>				
Sucursal Localizada	Destino del envío	0 a 250 g	251 a 500 g	501 a 1.000 g
GAM	GAM	₡1.570	₡1.670	₡2.020
	Resto del país	₡1.850	₡2.120	₡3.000
Resto del país	GAM	₡1.850	₡2.120	₡3.000
	Resto del país	₡2.150	₡2.350	₡3.250
<i>Servicio de Paquetes EMS Courier</i>				
Sucursal Localizada	Destino del envío	Primer kg	kg adicional	
GAM	GAM	₡1.660	₡990	
	Resto del país	₡2.250	₡1.100	
Resto del país	GAM	₡2.250	₡1.100	
	Resto del país	₡2.890	₡1.290	

Fuente: Correos de Costa Rica

Usualmente, un pedido de joyería no debería pasar los 500g de peso, es por esta razón que las tarifas en la página web para las entregas a domicilio deben oscilar entre los 1660 colones dentro del Gran Área Metropolitana.

Así también, se detallan las zonas de restricción donde por cuestiones de seguridad, Correos de Costa Rica no tiene cobertura hasta el hogar, pero sí hasta la sucursal más cercana.

## 8.28. Zonas con restricción

Correos de Costa Rica no realiza envíos a domicilio **en** estas zonas, por lo que se detalla la sucursal de entrega correspondiente.

Zona Restringida	Provincia	Cantón	Distrito	Oficina de Correos para retiro de envíos
Precario el Erizo	Alajuela	Alajuela	Desamparados	Alajuela
Urb. La Langosta	Alajuela	Alajuela	Guácima	Alajuela
Caro Quintero	Alajuela	Alajuela	Río Segundo	Alajuela
Infiernillo	Alajuela	Alajuela	San José	Alajuela
Coris	Cartago	Cartago	Quebradilla	Cartago
Los Diques	Cartago	Cartago	Carmen	Cartago
Las Cañas	Guanacaste	Cañas	Cañas	Cañas
Barrio Tucurrique	Guanacaste	Santa Cruz	Santa Cruz	Santa Cruz
Chorotega	Guanacaste	Santa Cruz	Santa Cruz	Santa Cruz
Barrio San Juan	Limón	Limón	Limón	Limón
El Bosque	Limón	Limón	Limón	Limón
Lincoln	Limón	Limón	Limón	Limón
Limón 2000	Limón	Limón	Limón	Limón
Envaco (urb. Atlántida)	Limón	Limón	Limón	Limón
Barrio Los Lirios (Limoncito)	Limón	Limón	Limón	Limón
Cristóbal Colón	Limón	Limón	Limón	Limón
Bananito Norte	Limón	Limón	Matama	Limón
Buena Vista	Limón	Limón	Valle de la estrella	Limón
Mata de Limón	Limón	Pococí	Cariari	Cariari
Maravilla	Limón	Pococí	Cariari	Cariari
Bambú	Limón	Pococí	Cariari	Cariari
Pacuare Viejo	Limón	Pococí	Cariari	Cariari
Palmitas	Limón	Pococí	Cariari	Cariari
Santa Teresa de Cóbano	Puntarenas	Cóbano	Cóbano	Cóbano
Fray Casiano	Puntarenas	Puntarenas	El Roble	El Roble
20 de noviembre	Puntarenas	Puntarenas	El Roble	El Roble
Cerros	Puntarenas	Aguirre	Quepos	Quepos
Cerritos	Puntarenas	Aguirre	Quepos	Quepos

Bello Horizonte, camino Santiago, Bethel	Puntarenas	Esparza	Espíritu Santo	Esparza
Esparzol	Puntarenas	Esparza	Espíritu Santo	Esparza
Barrio Juanito Mora	Puntarenas	Puntarenas	Barranca	Barranca
Libertad 81	Puntarenas	Puntarenas	Barranca	Barranca
Bellavista	Puntarenas	Puntarenas	El Roble	El Roble
El Progreso	Puntarenas	Puntarenas	El Roble	El Roble
Las Parcelas del Progreso	Puntarenas	Puntarenas	El Roble	El Roble
Bajo las Gavetas	San José	Alajuelita	La Aurora	Alajuelita
Precario el Jazmín	San José	Alajuelita	San Felipe	Alajuelita
El Tejar	San José	Alajuelita	Concepción Abajo	Alajuelita
Las Tablas	San José	Alajuelita	Concepción Abajo	Alajuelita
Tejarcillos	San José	Alajuelita	San Felipe	Alajuelita
Precario Los Pinos	San José	Alajuelita	San Felipe	Alajuelita
Juan Rafael Mora	San José	Alajuelita	San Felipe	Alajuelita
Joaquín Gracia Monge	San José	Alajuelita	San Felipe	Alajuelita
25 de julio	San José	Central	Hatillo	Hatillo
Reina De los Ángeles	San José	Central	Hatillo	Hatillo
Las Gavetas	San José	Central	Hatillo	Hatillo
Los Mojados	San José	Central	Hatillo	Hatillo
Bajos de Sagrada Familia	San José	Central	Hatillo	Hatillo
Bajo la puñalada	San José	Central	Hatillo	Hatillo
Gracias a Dios no nos vamos al río	San José	Central	Hatillo	Hatillo
La Carpio	San José	San José	Uruca	San José 2000
Barrio Lomas de Ocloro	San José	San José	Hospital	La Y Griega
El Pochote	San José	San José	Hospital	Hatillo

Las Gradadas	San José	San José	Hospital	Alajuelita
Corazón de Jesús	San José	San José	Hospital	La Uruca
1° de mayo	San José	Aserrí	Aserrí	Aserrí
Calle las Lomas	San José	Curridabat	Curridabat	Curridabat
Los Olmos	San José	Curridabat	Curridabat	Curridabat
Calle Garita	San José	Curridabat	Curridabat	Curridabat
Precario Barrio Nuevo	San José	Curridabat	Curridabat	Curridabat
25 de diciembre	San José	Desamparados	Desamparados	Desamparados
Las Mandarinas	San José	Desamparados	Desamparados	Desamparados
Las Tablas	San José	Desamparados	San Rafael Abajo	Desamparados
Triangulo de la solidaridad	San José	Goicochea	Calle Blancos	Calle Blancos
Urb. Nazareno	San José	Goicochea	Ipis	Coronado
Alemania Unida	San José	Goicochea	Purrál	Coronado
Los Chiles	San José	Pérez Zeledón	Daniel Flores	Pérez Zeledón
Cocorí	San José	Pérez Zeledón	San Isidro	Pérez Zeledón
Barrio La Peregrina	San José	San José	La Uruca	La Uruca
Bajo Los Anonos	San José	San José	Mata Redonda	Correo Central
Finca San Juan	San José	San José	Pavas	Pavas
Lomas del Río	San José	San José	Pavas	Pavas
León XIII	San José	Tibás	León XIII	Tibás
Garabito y las tenis	San José	Tibás	León XIII	Tibás

Fuente: Correos de Costa Rica, 2016

## 9. Estructura integral y proyección de costos

Rivas (2016) indica que para definir un nuevo modelo de negocios se debe partir de costos aproximados para después calcular cuáles son las ventas que se necesita en función de ser sostenible y posteriormente rentable.

A continuación, se plantean anualmente los costos del modelo de negocios con el fin de buscar el punto de equilibrio para el primer año de la operación de AYM Royal Investments por medio de la página web [www.vertelinda.com](http://www.vertelinda.com)

**Tabla 7**

**Título: Descripción de mobiliario y equipo en dólares**

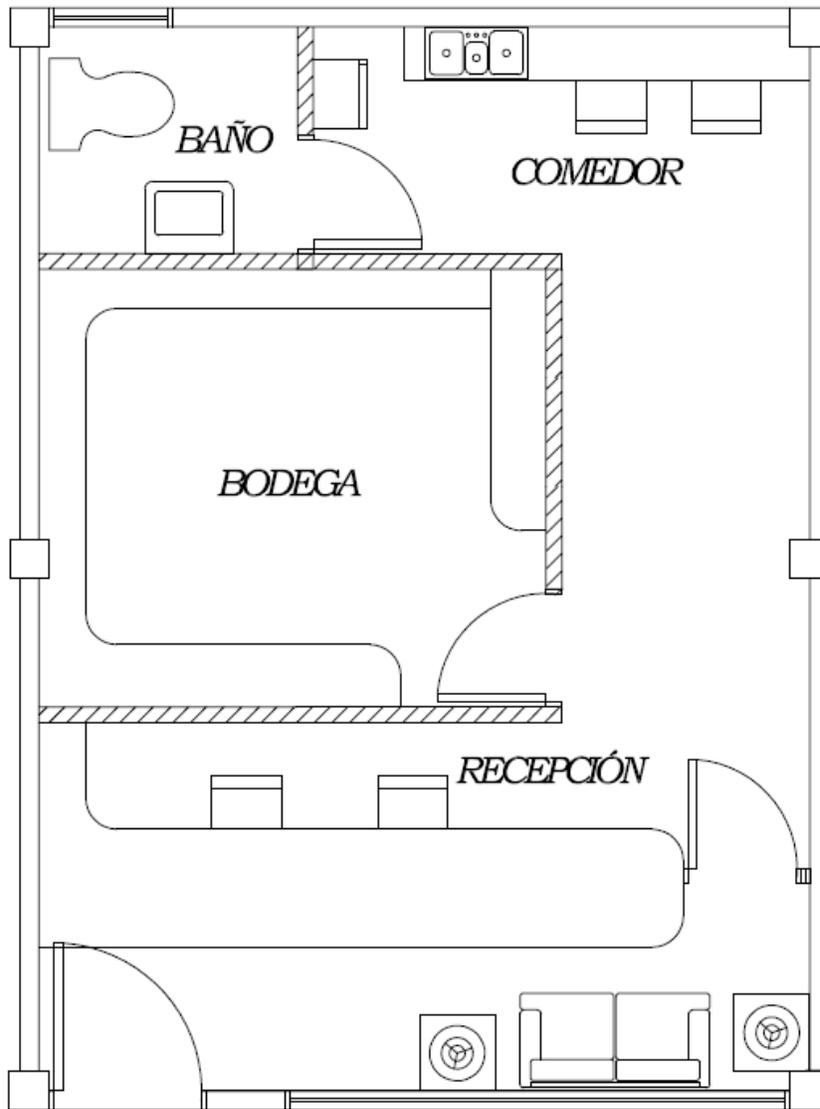
Mobiliario y equipo de oficina	
2 Escritorios	\$400
3 Estantes	\$340
20 Gaveteros	\$500
2 Laptops	\$1.600
1 Impresora láser	\$200
1 Mesa para empaque	\$250
1 Sillón recibidor	\$200
1 Mesa para recibidor	\$100
Total mobiliario	\$3.590

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de requerimientos

En caso de que la empresa decida alquilar un local o trabajar en el que ya posee. Se presenta la distribución adecuada para el centro de operaciones de [www.vertelinda.com](http://www.vertelinda.com)

Imagen 2.

Título: Distribución de centro de operaciones para [www.vertelinda.com](http://www.vertelinda.com)



Fuente: Elaboración propia con base en el plan de comercialización

**Tabla 8****Título: Rubros a financiar**

Rubros a financiar	
300 Piezas de muestras	\$700
Construcción de página web Nidux	\$948
1 Percolador	\$80
2 Escritorios de oficina	\$400
Estantería	\$340
Gaveteros para clasificar	\$500
Laptops	\$1.600
Impresora láser	\$200
Recibidor	\$300
Total inversión	\$5068

Fuente: Elaboración propia -con base en estudio de requerimientos

**Tabla 10****Título: Costos fijos anuales**

Costos fijos anuales	
Salario administrador	\$11232
Salario asistente administrativo	\$7440
Cargas sociales 26.33%	\$4916.34
Alquiler	\$4800
Inventario 9600 piezas	\$18000
Energía eléctrica	\$240
Internet y telefonía	\$480
Agua	\$168
Mantenimiento de equipo	\$400
Papelería y útiles	\$800
Dominio anual	\$25
Gastos administrativos	\$250
Total costos fijos	\$49151.34

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de requerimientos

**Tabla 11****Título: Costos variables anuales**

Costos variables	
Fletes y seguros	\$2.100
Tramite de importación	\$660

Publicidad vía Facebook	\$800
Empaque y etiquetado	\$300
Total costos variables	\$3860

Fuente: Elaboración propia con base en estudio de requerimientos

### Tabla 12

#### Título: Determinación de punto de equilibrio

Determinación del punto de equilibrio	
(+)Ventas	\$53011.34
(-)Costos variables	\$3860.00
(-)Costos fijos	\$49151.34

Fuente: Elaboración propia con base en proyección de ventas

### Tabla 13

#### Título: Cálculo del número de unidades de ventas para llegar al punto de equilibrio

Precio unitario promedio: \$7.50
Ventas totales: \$53011.34
Unidades para llegar al punto de equilibrio: 7069 unidades

Con una proyección de ventas de 7069 piezas para el primer año y considerando todos los costos fijos, variables y gastos financieros; la página web lograría llegar al punto de equilibrio. Cabe resaltar que para la inversión inicial en mercadería se proyecta la compra de 9600 piezas. Si el primer año se logran ventas por 7079 piezas, habría que establecer un nuevo punto de reorden conforme se mida el comportamiento de compra de los consumidores.

## **CAPÍTULO 6. Metodología**

## **10. Diagnóstico detallado de institución y población con la que hará la práctica dirigida.**

La institución sobre la cual se realizó la presente práctica dirigida, se califica como una pequeña empresa que busca oportunidades de crecimiento. Esta Pyme inició sus operaciones en el año 2005, con el fin de vender productos para mujeres entre los veinticinco y sesenta y cinco años de edad. En ese momento, hace doce años, la tecnología no planteaba los recursos que ofrece ahora para poder comercializar en línea y ahorrar en costos por ventas.

Por mucho tiempo AYM Royal ha adquirido sus mercaderías para revender a proveedores nacionales, es decir, constituye básicamente un comprador mayorista que vende al detalle. La misión para el año 2018 es convertirse en importador directo, desarrollar un nuevo modelo de negocios e incursionar en las ventas por Internet.

Este nuevo modelo de negocios, cambia su nicho de mercado de mujeres entre los veinticinco y sesenta y cinco años de edad; a mujeres entre los quince y cuarenta y cinco años de edad; esto debido a que se requiere que la persona tenga conocimientos básicos del uso de una compra en línea por medio de una página web.

Este nuevo modelo de negocio, es justamente el objetivo de la presente práctica dirigida, el haber planteado un plan de negociación, importación y comercialización para este nuevo nicho de mercado.

Con respecto a la población elegida derivada del público meta, se llegó a la conclusión de que, para empezar a operar, era conveniente no abarcar muchas zonas rurales, por la complejidad operativa que representa; así que las entregas de mercadería solo estarán disponibles para la Región Central y la Región Huetar Norte del país. Dentro del nicho de mercado definido y de acuerdo con los datos provistos por el Instituto Nacional de Estadística y Censos, se agrupó la siguiente información, para poder dar un diagnóstico sobre la población que busca abarcar la práctica dirigida y el nuevo modelo de negocio.

En la Región Central y Huetar Norte residen un total de 765 963 mujeres entre los 15 y 45 años de edad (INEC, 2011). De ese número, las que pertenecen al quintil 2, 3 y 4 de la población; es decir, a la clase media baja, media y media alta, son 612 770.4 mujeres (INEC, 2015). De ese grupo que envuelve clases sociales, se tiene que 60% tiene acceso a Internet, es decir, un total de 367 662, 24 mujeres (INEC, 2015). Ahora bien,

para poder cubrir los costos fijos, variables y gastos totales del modelo de negocio para el primer año se requiere la venta de 7069 piezas de joyería; que, de las 367 662,24 mujeres, constituye 1.92%.

Así que la meta para el primer año de operar, es buscar ventas para 7079 mujeres, entre 15 y 45 años de edad, que pertenezcan a clases sociales media baja, media y media alta de la Región Central y Huetar Norte del país; con acceso a Internet y con gustos y preferencias por la moda en accesorios y bisutería.

### **11. Descripción de procedimientos metodológicos para el desarrollo de la práctica.**

El alcance de esta práctica dirigida corresponde a una investigación exploratoria-descriptiva; ya que en principio ahonda el tema desde una perspectiva innovadora, y por otra parte mide conceptos y define variables.

De acuerdo con Sampieri, Hernández y Collado (2010) los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. En el caso de AYM Royal Investments la elaboración de los planes de negociación, importación y comercialización para su nuevo modelo de negocio, se ha planteado sin tener referencias preliminares y ha ido evolucionando en los marcos de acción, de una forma innovadora; de acuerdo con la información obtenida a través de diversas fuentes.

Así también Sampieri et al (2010) explican que un estudio descriptivo, busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos o comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, su objetivo no es indicar cómo se relacionan estas.

De esta forma, el presente trabajo prologa un área de investigación descriptiva, con mayor contenido en el plan de comercialización, donde se analiza el público meta a raíz del estudio de ciertas variables sin buscar determinar si dichas variables se relacionan entre sí.

## **CAPÍTULO 7. Interpretación y discusión de resultados.**

## **12. Análisis de resultados, confrontación con la conclusión del trabajo de campo.**

El trabajo de campo de la presente práctica dirigida se llevó a cabo en diferentes instituciones y empresas. Las visitas realizadas comenzaron por la Pyme AYM Royal Investments, que abrió sus puertas e información confidencial para examinar las posibilidades de negocio, con el propósito de generar nuevas metas de crecimiento para el año 2018.

Así también, se visitó en reiteradas ocasiones la Agencia de Aduanas WF S.A, con la cual se revisó exhaustivamente el tema de impuestos a la importación, aplicación de tratados de libre comercio y costos variables en la inspección aduanal de Costa Rica

Por otra parte, se mantuvieron reuniones con varios transportistas para la selección óptima del medio de transporte, hasta llegar a la empresa DHL Express, con la cual se formuló toda una estrategia de tránsitos para comprobar tarifas desde China hasta Costa Rica.

Adicionalmente, se realizaron conferencias en línea con la empresa Nidux Costa Rica, para ajustar adecuadamente la elaboración de la página web y entender cómo se debería proyectar el diseño adecuado para el perfil de empresa, así como los lineamientos de seguridad. En conjunto con Nidux se visitó la empresa Correos de Costa Rica, para asegurar las tarifas y la distribución de los envíos a domicilio del producto propuesto para [www.vertelinda.com](http://www.vertelinda.com)

Finalmente, se ejecutó la compra del dominio mediante a plataforma [www.godaddy.com](http://www.godaddy.com); con el fin de que no pudiera ser capturado por ninguna otra empresa o persona física en el mundo y que el próximo año, cuando inicien las operaciones, AYM Royal no deba buscar otro nombre sobre el cuál operar.

Este trabajo de campo derivó los siguientes resultados cualitativos y cuantitativos:

Sobre el plan de negociación

.- El proveedor seleccionado para la compra de bisutería y accesorios de fantasía corresponde a Jewelry Bund, fabricante radicado en Shenzhen, China.

-La selección del país es debido a la diversidad de fábricas diseños, tiempos de despacho y principalmente, porque los precios son mucho más bajos, si se comparan con fábricas inclusive de Tailandia e India.

- El BATNA estimado dentro del Plan de Negociación es un descuento mínimo de 5% por pago de contado, por una compra de \$18000 anual dividido en cuatro compras

trimestrales. El término de comercio a negociar es DAT aéreo y una reducción de despacho de mínimo tres días.

#### Sobre el plan de importación

- Se debe estimar un monto mínimo de \$700.00 para la compra de muestras con el fin de analizar el producto, diseño, empaque y los tiempos de tránsito del proveedor a nivel general.
- Para el primer año se sugieren cuatro compras por \$4500.00 en mercadería. La página web tendrá una oferta de 480 diseños diferentes con un stock de cinco unidades por pieza. Conforme se ejecuten las ventas se definirán los puntos de reorden. Se sugieren cuatro compras de \$4500 cada tres meses para una inversión total en producto de \$18000 por año.
- El monto a financiar para la inversión del primer año corresponde a \$49151.34 por el cual estarían respondiendo los socios con su propio capital.
- El medio de transporte seleccionado es el aéreo por temas de peso/ volumen y la responsabilidad del flete y seguros correrá por cuenta del vendedor, ya que posee mejores condiciones de tarifas aéreas.
- La importación de la bisutería y accesorios provenientes de la República Popular de China se encuentra exenta del impuesto DAI y Ley 6943 a la importación, previa aplicación del tratado de libre comercio. Por lo tanto, los ítems importados solo pagarían el 13% de ventas que posteriormente se trasladaría al consumidor.

#### Sobre el plan de comercialización

- La empresa AYM Royal deberá plantear un modelo de negocio en línea conocido como B2C, es decir, la construcción de su propia página web sin intermediarios en la reventa.
- A nivel de *marketing* se plantea un dominio que transmita la visión del negocio, por eso se escogió el [www.vertelinda.com](http://www.vertelinda.com).

- Del análisis exhaustivo a la posible competencia directa e indirecta; se puede afirmar que solo hay una tienda en Costa Rica con un perfil parecido al que pretende proyectar [www.vertelinda.com](http://www.vertelinda.com), esta tienda opera bajo el dominio [www.hymstore.com](http://www.hymstore.com) y su especialidad es la ropa; sin embargo, también tiene activa la venta de bisutería y accesorios en su página web.
- El mercado meta se delimitó para mujeres entre 15 y 45 años de edad de las clases media baja, media y media alta; que residan en la Región Central y Región Huetar Norte; que posean acceso a Internet y una tarjeta de débito o crédito para realizar compras en línea.
- Las entregas en la Región Central y Huetar Norte se realizarán por medio de la plataforma logística de Correos de Costa Rica.
- La construcción de la página web se realizará por medio de la plataforma Nidux Costa Rica; una plataforma nacional con precios accesibles para Pyme especializada en comercio electrónico.
- La difusión de propaganda para atraer consumidoras se realizará por medio de las redes sociales, pagando alcances en Facebook y publicando nuevas ideas en Pinterest. El equipo administrativo contratado estará a cargo del innovar a través de *hashtags* y nuevos pines.
- Finalmente, después de evaluar la estructura de costos, se concluye que se deben lograr ventas por un número aproximado de 7069 piezas para poder llegar al punto de equilibrio el primer año.

## **Conclusiones y recomendaciones**

## 5.1 Recomendaciones

- La recomendación realizada en el plan de importación y negociación de conservar relación con un solo proveedor, es básicamente una estrategia de poder entre partes. En China hay muchos fabricantes y compradores que vienen de todo el mundo; desde grandes almacenes como Walmart hasta pequeños empresarios como AYM Royal; entre más piezas se compran, más poder se tiene. Por esta razón, no tiene sentido buscar más proveedores, mientras Jewelry Bund provea los diseños, calidad y tiempos de respuesta que proyecta en los negocios. Se logran mejores precios al comprar a un solo fabricante unas 9600 piezas, que a varios fabricantes lotes de 1000. Finalmente, las fábricas trabajan casi con las mismas matrices de producción, los productores entran en guerras de precios y conforme se compre más, están dispuestos a bajar sus ofertas para lograr ventas.
- Se recomienda que el modelo de negociación por seguir sea según los principios, ninguna concesión debe ser otorgada sin obtener nada a cambio. Es evidente que el tema del crédito no es una opción en las primeras compras realizadas, pero se debe tener una proyección a futuro, que una vez desarrollada la relación de negocios “Guanxi” y posiblemente después de un año de ejecutar compras, habiendo probado liquidez y flujo de caja suficientes, se pueda optar por opciones de crédito con el proveedor seleccionado.
- Se debe respetar las cinco etapas del proceso de negociación, que fueron determinadas y analizadas en el trabajo. El tema de las garantías por pieza y la utilización de fotografías publicadas en la página de Jewelry Bund, para ser utilizadas en la página [www.vertelinda.com](http://www.vertelinda.com), se convierten en objetivos esenciales, con altas posibilidades de ser alcanzados en un cien por ciento, ya que en China no es relevante el manejo de propiedad intelectual. Así también, dentro del BATNA planteado, lo más importante es lograr al menos 5% de descuento por pago de contado y el despacho de fábrica en el tiempo más corto posible.
- Se debe tener presente que las empresas chinas no suelen firmar contratos con sus clientes, pero tampoco puede darse nada por supuesto ni sobre entendido.

Por eso se plantea que las concesiones a las que se haya llegado en una reunión o conversación en línea, se pongan por escrito en los llamados *Memorando of Understandings* (MOUs). En caso de que la negociación no se realice presencialmente, sino por *chat*; hay herramientas que permiten guardar ese tipo de conversaciones; eso podría ayudar en temas de reclamos. No obstante, sobre las premisas discutidas en reuniones, los fabricantes chinos no suelen asumir que lo que está escrito en papel es lo respetable; para ellos es un poco más subjetivo. Sobre este antecedente, hay que asegurarse que los objetivos esenciales sean cumplidos por el fabricante para garantizar la conformidad y calidad de los productos recibidos.

- Se recomienda el análisis de muestras previo a la compra mayorista para dar inicio al negocio. En la inversión inicial del proyecto se presupuestó un monto de \$700.00 y en el Anexo I del trabajo se presenta la selección de producto realizada en formato de catálogo. A partir de las muestras, se deben sacar conclusiones sobre las mejores prácticas para operar la bisutería y los accesorios. Las decisiones sobre aplicación de garantía se deben ir tomando conforme a los reportes de piezas dañadas y el monto de devolución debe correr por cuenta de [www.vertelinda.com](http://www.vertelinda.com) en los casos que no sea por negligencia.
  
- Se delimita que, con respecto a la publicidad, el enfoque siempre debe ser manejado a través de redes sociales, que es la tendencia actual. En Costa Rica actualmente un sesenta por ciento de la población de la Región Central y Huetar Norte tienen acceso a Internet. Iniciando por redes como Facebook donde la publicidad más efectiva se da previo pago de alcances. O como Pinterest donde un catálogo de ideas puede atraer a cientos de consumidores. Se recomienda que la plataforma Web sea contratada a la compañía NIDUX Costa Rica, una subsidiaria del Banco Nacional de Costa Rica para el desarrollo del comercio electrónico, que también facilita a los usuarios realizar sus compras mediante su teléfono móvil. De la misma forma, después de repasar algunas páginas en el mundo sobre ventas de bisutería y accesorios, se recomienda que la página web tenga una plantilla de fondo blanco, para que resalten los diseños, formas y colores de la joyería y esto sea más agradable para el ojo del visitante.

- Se sugirió un dominio que reflejara el propósito o misión del nuevo modelo de negocios, por eso el [www.vertelinda.com](http://www.vertelinda.com); se considera agresivo en esos términos. La presencia Web de una pequeña empresa no necesita ambiciones globales, solamente ideas claras sobre el mercado que se persigue y cómo lograr clientes que confíen en las compras en línea precisamente de la empresa oferente. Esa fue la visión transmitida a AYM Royal Investments en este nuevo modelo negocios.

## 5.2 Conclusiones

- La compañía AYM Royal Investments constituye una pequeña empresa que pretende emigrar a un nuevo modelo de negocios, más innovador y tecnológico, en el año 2018. Su propósito es ingresar una nueva línea de producto a un nuevo mercado meta con el fin de alcanzar metas de crecimiento. Para llevar a cabo esta tarea necesita adquirir conocimientos y experticia sobre negociación, importación y comercialización en línea, la cual actualmente no posee.
- La práctica dirigida se ejecutó en función de tres objetivos: diseñar un plan para que AYM Royal pudiera negociar de la mejor manera con un proveedor seleccionado de bisutería y accesorios para mujer. Posteriormente, esbozar un modelo de importación que permitiera el acceso de los productos al mercado nacional desde un origen internacional. Y finalmente, proyectar un plan de comercio en línea, donde se apuntaron las mejores prácticas para el diseño de una página web y una plataforma de ventas por Internet.
- El hecho de que AYM Royal Investments constituya una Pyme de cinco personas radicada en la región de Goicoechea, Guadalupe; no impide en absoluto que pueda tener una proyección de expansión por medio de la oferta de proveedores internacionales. El poder de negociar con proveedores en diferentes países no es un mercado cerrado solo para grandes empresas; todo lo contrario, cualquier Pyme con suficiente conocimiento, puede optar por metas de crecimiento por medio del acceso a mercados.

- La razón por la cual el producto seleccionado para esbozar la práctica dirigida fue la bisutería y accesorios de fantasía, fue básicamente porque a nivel mundial y dentro del mercado femenino las joyas de fantasía son las que más se consumen, pues se adaptan rápidamente a los cambios de la moda; además, que son accesibles en temas de precio y maleables en temas de gustos y preferencias.
- El país seleccionado de dónde importar las piezas de bisutería y accesorios de fantasía para AYM Royal, fue la República Popular de China. La razón por la cual es China y no otro país fabricante del continente asiático como India o Tailandia; es básicamente porque en China la oferta de producto es extremadamente variada en cuanto a diseños, tamaños, formas y colores, Además, tienen la flexibilidad de imprimir y sellar cualquier imagen de marca que un cliente solicite. No obstante, el tema más importante y crucial para la selección del proveedor fue quitar todos los intermediarios, es decir, buscar directamente un fabricante de bisutería y accesorios y no una tienda mayorista, como las famosas Wish o The Clothing Dropship; que constituyen mediadores monstruosos que revenden productos de fabricantes chinos por todo el mundo y que adicionan a cada ítem revendido en promedio de \$0.5 a \$1.50.
- Después de hacer un análisis exhaustivo de la competencia, se determinó que la página web debería mostrar simultáneamente 480 piezas o diseños diferentes para la venta; llámese anillos, pulseras, aretes, relojes, cadenas o collares. El stock a mantener sería de cinco unidades por cada diseño expuesto y conforme se vayan dando las ventas, la empresa deberá determinar los puntos de reorden de acuerdo con las tendencias de compra. Para sostener este inventario se concluye hacer cuatro compras al año de 2400 piezas, pagando US\$4500.00 por compra, con una inversión inicial en producto de USD\$18000.00.
- Después de hacer un análisis comparativo entre los medios de transporte disponibles, tomando como origen Shenzhen, China y como destino Guadalupe, Costa Rica, se concluye que por temas de peso/volumen, lo ideal es utilizar el transporte aéreo. Así también el Incoterm seleccionado corresponde al DAT (Delivered at Terminal) esto debido a que se comprobó que si la responsabilidad de entrega hasta San José, corre por cuenta del proveedor, el precio de toda la

logística es un 85% más barato que si corriera por cuenta del comprador. La razón principal es que la compañía Jewelry Bund exporta a más 180 países en el mundo y, por lo tanto, goza de mayor poder de negociación con proveedores transportistas, que lo que AYM Royal puede lograr.

- El estudio que se realizó en temas de impuestos a la importación arrojó resultados bastante positivos para el proyecto. La partida arancelaria para el *commodity* de importación en la página de [www.vertelinda.com](http://www.vertelinda.com) corresponde a la siguiente digitación numérica: 71.17.19.00.00.90; que aplicada al Convenio número 13 entre la República de Costa Rica y la República Popular de China; exonera de todos los impuestos de importación la bisutería y accesorios procedentes de China; por lo tanto, la importación para la AYM Royal solo cancelaría los impuestos de ventas que son recuperables a nivel del Ministerio de Hacienda.
- Con respecto al tipo de comercialización y agotando las posibilidades a nivel nacional, se concluye que el tipo de negocio aplicable para la situación de AYM Royal Investments corresponde al B2C, es decir, construyendo su propia página web y adquiriendo su propio dominio para vender por Internet. No se plantean intermediarios ni cuotas de suscripción, salvo las autoridades bancarias que procesen los pagos vía tarjeta de crédito. El nicho de mercado radica sobre las mujeres la Región Central y Región Huetar Norte del país, entre los 15 y 45 años, de las clases media baja, media y media alta; que posean acceso a Internet y que tengan disponible una tarjeta de crédito o débito y el conocimiento para adquirir bienes y servicios en línea.
- Sobre la competencia a nivel nacional, se realizó un comparativo absoluto para determinar las afectaciones directas e indirectas que tendría vertelinda.com. En primera instancia en Costa Rica existen varias empresas de joyería que se anuncian en Internet, pero muy pocas poseen venta en línea. El tipo de joyería publicada suele ser de plata 925, acero, oro y bronce; ítems que no son competencia para la bisutería y accesorios de fantasía. La joyería de oro, plata y bronce; suele tener incrustaciones de cristales que encarecen mucho los

productos y, por lo tanto, se inclinan a otro tipo de consumidoras; que no compran reincidentemente y que, por lo general, destinan recursos para momentos especiales como matrimonios o compromisos. Adicionalmente, se determinó otro tipo de competencia indirecta que corresponde al grupo de tiendas españolas Inditex, ubicadas en Multiplaza del Este y Multiplaza Escazú. Estas tiendas tienen productos idénticos a la oferta planeada por [vertelinda.com](http://vertelinda.com); exhiben en promedio cerca de 50 estilos diferentes de piezas en cada tienda; no obstante, su oferta no se vende por Internet, las mujeres tienen que trasladarse hasta el local para adquirir el producto y por la ubicación que tienen, sus costos son hasta un 30% más caros que los que tendría [vertelinda.com](http://vertelinda.com) en su oferta.

- También se encontró una tienda en línea nacional con una oferta de joyería similar a la que [www.vertelinda.com](http://www.vertelinda.com) pretende importar; que opera bajo el dominio [www.hymstore.com](http://www.hymstore.com); esta tienda tiene su nicho de mercado en las mujeres jóvenes y su producto principal de ventas es la ropa; no obstante, también los productos de joyería forman parte de su tienda virtual. Actualmente ofrece 53 tipos de diseños de bisutería y accesorios, mientras que [www.vertelinda.com](http://www.vertelinda.com) planea ofrecer 480 piezas de diferentes estilos. Sin duda H y M Store puede verse como la competencia más directa encontrada y corresponde un caso de éxito de comercio electrónico a nivel nacional.
- Con respecto al público meta, las delimitaciones se hicieron con base en la información del INEC, en cuanto al Censo 2011 y la última Encuesta de Hogares de 2015. Bajo estas premisas se determinó que el número de mujeres entre 15 y 45 años de edad residentes en la Región Central y Región Huetar Norte corresponden a 765 963. De este total, 80% corresponde a un intervalo entre 15 y 45 años de edad, para un total de 612 770 mujeres. De esta última estadística, se determinó que 60% tiene acceso a Internet, lo cual sumaría un resultado de 367 662. Las entregas para estas compradoras se contratarán bajo la plataforma logística de Correos de Costa Rica cuyos precios por entrega oscilan entre los 1660 y 2550 colones.

- Finalmente, con respecto a la estructura de costos, se hizo un análisis donde se concluye que [www.vertelinda.com](http://www.vertelinda.com) debería obtener ventas por 7069 piezas para el primer año de operación, en función de llegar a un punto de equilibrio. Posteriormente, se deben establecer nuevos puntos de reorden y un nuevo planteamiento para financiamiento en miras del crecimiento obtenido. Las pequeñas empresas como AYM Royal deben siempre tener esta visión de negocios; es indiferente el tamaño de la empresa, lo que importa son las ideas creativas e innovadoras que puedan derivar en utilidades y en un público meta leal y satisfecho.

## Referencias bibliográficas

Accesories Agency (2016) Soporte de Mercadeo y Ventas. Recuperado de [http://www.accessoriesagency.com/marketing.php?id\\_lang=5](http://www.accessoriesagency.com/marketing.php?id_lang=5)

Acosta, F. (2005) Clasificación Arancelaria de las Mercancía. Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías. Editorial ISEF, Distrito Federal, México.

Asu Jewerly (s.f.) About us. Zhejiang.  
Recuperado de <http://www.asujewelry.com/help/About-Us/>

Banca Kristal (2016) Pymes Kristal. Calculadora de acceso a crédito en colones. Recuperado de [http://www.bancakristal.com/pyme\\_kristal.html](http://www.bancakristal.com/pyme_kristal.html). San José.

Banco de Costa Rica (2016) Desarrollo y Crecimiento Empresarial: Crédito Mipymes. Manual para créditos Mipymes. San José, Costa Rica

Banco Nacional de Costa Rica (2016) Cuando impulsamos una Pyme, impulsamos mucho más. Banco Nacional, Dpto. de Pymes. San José, Costa Rica

Bernaldo, E. (2012) Clasificación Arancelaria de Mercancías. Málaga: Editorial Taric S.A

Bolaños, R., & Garita P. (2010) La Clasificación Arancelaria de las Mercancías: Notas para un enfoque jurídico. San José: Universidad para la Cooperación Internacional

Brenes, A. (2003) Los Trabajos Finales de Graduación, su elaboración y presentación en las Ciencias Sociales. San José: Editorial Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica

Cámara de Comercio Internacional ICC (2010) Reglas de ICC para el uso de términos comerciales nacionales e internacionales. Publicación CCI Versión en español, París, Francia.

Cámara de Comercio de Costa Rica (2016) Guía Básica para el Proceso de Importación. San José, Costa Rica.

Carranza, T., & Cruz, Y., & Segnini, C. (2010) Legislación Tributaria en Costa Rica. Escuela de Administración de Empresas. Cartago: Instituto Tecnológico de Costa Rica

Carreón, C. (2013) Negociación Comercial Internacional. Tesis de Posgrado. Universidad Autónoma de Nuevo León, Nuevo León.

CBI (2008) El Mercado de la Joyería en la UE. Centre for the Promotion of Imports from developing countries. The Hague, Holanda.

Recuperado de [http://ibce.org.bo/images/estudios\\_mercado/joyas.pdf](http://ibce.org.bo/images/estudios_mercado/joyas.pdf)

Comex (2016) Tratados Vigentes. San José.

Recuperado de <https://www.comex.go.cr/tratados/index.aspx>

Dawson, R. (2013) Secrets of Power Negotiating. New Jersey: Career Press

Deatsch, D. (2015, 17 de junio) As Web Sales Grow, So Should Spending on Technology. E-commerce Vol 67-3. Estados Unidos

Diferencia Horaria (2016) Diferencia Horaria entre Costa Rica y China.

Recuperado de [http://www.diferenciahoraria.info/m/costa\\_rica-china.htm](http://www.diferenciahoraria.info/m/costa_rica-china.htm)

Diccionario ABC (2007) Definición de Importar. Distrito Federal, México

Recuperado de <http://www.definicionabc.com/economia/importacion.php>

DHL (2016) Get Rate and Time Quote. DHL Internacional. Alemania.

Recuperado de <http://dct.dhl.com/input.jsp?langId=en>

En Costa Rica (2015) Aranceles de Importaciones para productos. San José. Recuperado de <http://www.encostarica.co.cr/negocios/aranceles-importacion-productos.htm>

Figuroa, E. (2015) El Fascinante Mundo de la Clasificación Arancelaria. Distrito Federal: Editorial IMECE.

Fernández, A. (2014). Negociación para Dummies. España: Editorial Wiley Publishing Inc.

Fernández, W. (2016) Entrevista sobre impuestos, tarifas y partidas arancelarias. Aduanas Logística WF S.A. Alajuela, Costa Rica.

García, O. (2005) Cómo negociar con éxito en 50 países. Madrid: Editorial Roal S.L.

García, G. (2014) Cultura y Estrategia de los Negocios Internacionales: Elaboración, Negociación e Implementación. Madrid: Editorial Pirámide

Gesteland, M. (1999) Cross cultural business behavior: marketing, negotiating and managing across cultures. Copenhagen: Business School Press

Ghosh, N., & Shikhar, B. (2008) Making Business Sense of Internet. Seattle: Harvard Business Review

González, O. (2004) Pymes: Un Componente Importante del Sector Productivo en Costa Rica. San José: Editorial de la Universidad de Costa Rica, Ciudad Universitaria Rodrigo Facio.

Hernández, M. (2013) Introducción a los Negocios Internacionales, Distrito Federal: Editorial Servicios Académicos Internacionales

Hofstede, G., & Hofstede, J., & Minkov, M. (2010) Cultures and Organization: Software of Mind, Third Edition. New York: Mc Graw Hill.

- Irigoyen, H. & Puebla, F. (1998) Comercialización en Pymes. Buenos Aires: Editorial Macchi Grupo Editor S.A.
- Ikle, C. (1985) How Nations Negotiate. Georgetown University: Institute for the Study of Diplomacy.
- Jewelry Bund (2016) Política de Devolución. Shenzhen, China. Recuperado de <http://www.jewelrybund.com/content/7-return-policy>
- Kenneth, M. (2012) Management Information Systems: Managing the Digital Firm. New Jersey: Editorial Prentice Hall
- Magretta, J. (2002) Why Business Models Matter. Seattle: Harvard Business Review
- Messina, M. (2013) Como desarrollar un Plan de Negocios Internacional. El Proyecto de Promoción de las Exportaciones de Agroalimentos Argentinos. Recuperado de <http://www.slideshare.net/proargex/formosa05072013>
- Mitnick, K. (2011) Ghost in the Wires. Torun: Little, Brown and Co.
- Ministerio de Comercio Exterior de la República del Perú (2011) Acuerdos Comerciales del Perú. Lima. Recuperado de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&Itemid=80](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=48%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&catid=44%3Alo-que-debemos-saber-de-los-tlc&Itemid=80)
- Llamazares, O. & Lomas, G. (2005) Cómo Negociar con éxito en 50 países. Madrid: Global Marketing Strategies,
- Laudon, K. & Guercio, C. (2014) Negocios, Tecnología, Sociedad: E-Commerce 2013. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México S.A de C.V

Ley General de Aduanas (2015) Órgano Nacional de Valoración y Verificación Aduanera.  
San José: Editorial Investigaciones Jurídicas.

Lewicki, R. & Barry, B. & Saunders, D. (2008). Fundamentos de Negociación. Distrito  
Federal: Editorial McGraw-Hill

Pla, J. & León, F. (2004) Dirección de Empresas Internacionales. Madrid: Pearson  
Educación S.A.

Paypal (2016) Protección al Consumidor: Paypal protege tus compras. Omaha, Estados  
Unidos. Recuperado de <https://www.paypal.com/cr/webapps/mpp/buyer-protection>

Pardo, P. & Antonio, J. & Vincient, C. (2005) Negociación Internacional. Madrid: Editorial  
McGraw-Hill,

Phatak, A., & Habib, M. (1996) The Dynamics of International Business Negotiations. Doi:  
10.1016/S0007-6813(96)90005-1

Procomer (2017) Recordatorio de entrada en vigencia de Sexta Enmienda del Sistema  
Armonizado. San José. Recuperado de <http://www.procomer.com/es/alertas-comerciales/recordatorio-de-entrada-en-vigencia-de-sexta-enmienda-del-sistema-armonizado>

Proméxico (2015) Importancia de un buen Plan de Negocios. Distrito Federal.  
Recuperado de <http://www.promexico.gob.mx/negocios-internacionales/importancia-de-un-buen-plan-de-negocios.html>

Real Academia Española (2015) Definición de Negocios Internacionales, Madrid, España.  
Recuperado de <http://definicion.de/negocios-internacionales/>

Rivas, H. (2016) Caculo de Costos Fijos-Variables y Punto de Equilibrio. Bogotá,  
Colombia. Recuperado de <http://rivascapital.co/index.php/es/servicios/punto-de-equilibrio-costos-fijos-y-variables>

Sampieri, H., & Collado, R., & Batista, L. (2010) Metodología de la Investigación 5ta Edición. Distrito Federal: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Salas, O. (2011) Expertos analizan Tratado de Libre Comercio entre Costa Rica y China. Revista Universidad de Costa Rica. Recuperado de <https://www.ucr.ac.cr/noticias/2011/10/19/expertos-analizan-tratado-de-libre-comercio-entre-costa-rica-y-china.html>

SCIJ (2007) Aprobación de la adhesión de Costa Rica al Convenio Internacional del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías. San José, Recuperado de [http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm\\_texto\\_completo.aspx?param1=NRTC&param2=1&nValor1=1&nValor2=71377&nValor3=90838&strTipoM=TC&IResultado=8&nValor4=2&strSelect=sel](http://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTC&param2=1&nValor1=1&nValor2=71377&nValor3=90838&strTipoM=TC&IResultado=8&nValor4=2&strSelect=sel)

Shoonmaker, A. (1990) Negocie y Gane. Bogotá: Grupo Editorial Norma

Fisher, R & Ury, W (1994) ¡Sí...de Acuerdo! El Arte de Negociar sin Ceder. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Simon, W. (2009) The Art of Intrusion: The Real Stories between the Exploits of Hackers, Intruders and Deceivers. Indianápolis: Wyley Publishing Inc.

Soyentrepreneur.com (2015, 14 de noviembre) Cómo importar productos para tu Pyme. Revista Soyentrepreneur.com Recuperado de <http://www.soyentrepreneur.com/como-importar-productos-para-tu-pyme.html>

Solórzano, I. (2015) Indios de Papel [Fotografía] Taller del Este, Moravia

Sojo, S. (2001) Comercio Electrónico en Costa Rica. Universidad de Costa Rica. San José: Intercedes Volumen 2.

TIBA (2016) ¿Qué es el transporte internacional de mercancías? Grupo TIBA. México. Recuperado de <http://www.tibagroup.com/mx>

TICA (2016) Clasificación de Partidas Arancelarias. Ministerio de Hacienda. Recuperado de <https://www.hacienda.go.cr/tica/web/hdbglosa.aspx?7117190090,20160629> San José, Costa Rica.

The Money Converter (2016) Cambio de Yuan Chino a Dólar Americano. Divisas Principales. Estados Unidos. Recuperado de <http://themoneyconverter.com/ES/Default.aspx>

Ury, W. (2003) “¡Supere el No! Cómo negociar con personas que adoptan posiciones obstinadas “. Bogotá: Grupo Editorial Norma S.A

XP Jewelry (s.f.) Why we are? Shenzhen,  
Recuperado de [http://www.xpjewelry.com/faq\\_info.html?faqs\\_id=6](http://www.xpjewelry.com/faq_info.html?faqs_id=6)