

Capítulo 5

PLAN DE EXPORTACIÓN

5.1 RESUMEN EJECUTIVO

Ansar Talavera es una empresa familiar con 14 años de operación, con una visión muy clara hacia el futuro y con amplias posibilidades de crecimiento. Está constituida como persona física con actividad empresarial, sin embargo, para el próximo año se convertirá en Sociedad Anónima. A diferencia del presente año, durante el 2002, Ansar Talavera percibió una importante disminución en las ventas, esto fue debido a la contracción en la economía estadounidense, mercado al que corresponde aproximadamente el 50% del total de la venta anual. Es por ello que se inició en la búsqueda de nuevos mercados como el Centroamericano, en específico Costa Rica, sustentando la viabilidad de la exportación por parte de la empresa con el crecimiento que se ha venido experimentando el presente año.

La empresa está constituida por 64 personas, dirigida por la C.P. Irma Merchant, directora general, como Asesor legal se encuentra el Lic. Victor Hugo Sánchez, y como Gerente de Producción el Lic. Armando Sánchez, éste último se encarga de todas las relaciones internacionales, con el apoyo de asesores extranjeros en el país importador. Todos ellos poseen amplia experiencia en sus áreas. La experiencia en el área internacional depende de las actividades extranjeras de Ansar, las cuales iniciaron hace 8 años, permitiéndole al cuerpo directivo mayor conocimiento del ámbito internacional.

La empresa cuenta con importantes fortalezas, como el -know how- conocimientos y habilidades de sus empleados en la elaboración de las artesanías, posee la más grande capacidad instalada entre sus competidores directos y con altos estándares de calidad internos en la elaboración de sus productos. Actualmente la empresa se encuentra en proceso de crecimiento, ya que las instalaciones se cambiarán de ubicación en Chipilo, con una mayor capacidad instalada será el líder en la producción de Talavera en Puebla

El producto a exportar son recubrimientos de Talavera de diferentes medidas, dicho producto es complementario a la industria de la construcción, y es sustituido por recubrimientos cerámicos, principal competencia indirecta del producto. Los principales competidores internacionales son Italia, España y Brasil, quienes llegan a ofrecer mejores precios debido a la estandarización de procesos. El producto no necesita de modificaciones, únicamente de tamaño, a lo que la empresa es capaz de adaptarse.

La oportunidad se detectó en el mercado costarricense principalmente enfocado a la construcción y remodelación de hoteles y vivienda de lujo, el uso de este material es factible debido a las condiciones climatológicas que caracterizan al país. Dentro del mercado centroamericano, Costa Rica es el país que ofrece mayores oportunidades de exportación, esto es debido al Tratado de Libre comercio que existe entre ambos países, a las condiciones económicas estables, a su apertura comercial con respecto a las barreras no arancelarias y al ofrecimiento de una mejor infraestructura.

La realización de negocios será a través de la asesoría de Bancomext y su Consejería Comercial en Costa Rica, PROCOMER (Promotora del Comercio Exterior) y CRECEX, este organismo será la clave en la obtención de representantes para la empresa en aquel país, ya que se ha determinado que la mejor forma de ingresar en Costa Rica es a través de un representante que conozca los aspectos legales y culturales que caracterizan al país, quien además sea el encargado de las operaciones, distribución y promoción del producto.

El transporte será multimodal, saliendo de las instalaciones en Chipilo al puerto de Veracruz, vía marítima, el producto se trasladará a Puerto Limón, en dónde se reciben las importaciones en Costa Rica, ya en este país, el representante se encargará de la distribución a lo largo del país.

Algunos de los riesgos más amenazantes a la empresa es la pérdida del personal con la capacidad de elaboración del producto, éste se combatirá mediante programas de transmisión de habilidades a nuevos empleados, impidiendo que el conocimiento se concentre en unas pocas personas. Los principales riesgos externos

son las tendencias económicas que se presenten en México, Estados Unidos y Costa Rica, situaciones que afectan directamente a la empresa al vivir en un mundo globalizado, Ansar conformará un fondo de ahorro que le sirva para cubrir las contingencias.

Financieramente la empresa se considera capaz de iniciar las actividades en Costa Rica, sustentando crédito a sus clientes a través de las ventas de otros consumidores ya sea nacionales o internacionales. Actualmente está liquidando la deuda contraída hace 10 años, la cual no le ha permitido disfrutar del total de sus utilidades, pues debido a la crisis de 1994, dicha deuda aumentó considerablemente, además de que los intereses son muy altos. Para el 2002, la empresa ha cubierto la mayor parte de su deuda, pero con la finalidad de liquidarla y con la disminución de ventas durante el 2002, decidió incrementar su capacidad instalada a través del arrendamiento de nuevas instalaciones y de las aportaciones de los dueños, logrando así mayor capacidad instalada y por ende aumentado la producción, es por ello, que la empresa necesita de nuevos mercados para vender lo producido.

5.2 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

5.2.1 Misión

Ansar Talavera ha definido su misión de la siguiente manera: “Somos un empresa 100% mexicana productora de Talavera poblana, manufacturada con tecnología de vanguardia de la más alta calidad y creatividad. Trabajando con profesionalismo y dedicación, haciendo piezas únicas en su género, sintiéndonos orgullosos y plenamente identificados e involucrados con los clientes, ofreciendo la excelencia en el servicio con calidad y responsabilidad”

5.2.2 Visión

La visión sugerida para la empresa es la siguiente: Convertirse en el líder de la producción y ventas de Talavera en Puebla, ampliando la gama de productos y a través del excelente servicio que se proporcionará. Ansar logrará mayor expansión mediante la exportación a diversos mercados internacionales mediante una línea más amplia de productos con la mejor calidad.

5.2.3 Objetivo

Ansar considera que su principal objetivo consiste en satisfacer las demandas de mercado local, nacional e internacional, con Talavera y cerámica de la más alta calidad de los clientes con un producto de gran belleza y exclusividad, aunado a un servicio profesional que garantice la preferencia y permanencia en el mercado.

5.2.4 Historia de la empresa Ansar

Desde 1988 la Sra. Irma Merchant Larios, buscó la manera de involucrase con el arte, en particular con la artesanía mexicana, por ese interés y en la búsqueda de satisfacción de sus intereses, decide inscribirse en la Casa de la Cultura de Puebla, en donde llega a familiarizarse con el proceso de creación de la Talavera. A partir

de ahí inicia una lucha constante por sobresalir en la industria de la Talavera, culminando con el deseo de expresar arte en Talavera.

En un principio realizaba sus funciones en un pequeño taller ubicado en Cholula, Puebla, contaba únicamente con 7 trabajadores y unos cuantos tornos; en aquella época, la empresa se denominaba “Cerámica Cholula”, posteriormente se le cambió por el nombre que actualmente es sinónimo de calidad, “Ansar”. Ya, con 14 empleados y con mayores necesidades por cubrir, aunado con la creciente demanda, la empresa decide reubicarse en un lugar más amplio que le permitiera desarrollar la producción, colocar oficinas y una sala de exhibición, dicho lugar está localizado en la dirección Margaritas no. 255 col. Bugambilias.

Para 1991 ganó el concurso de la Universidad de las Américas para la elaboración de la vajilla de Talavera poblana, que el rey Juan Carlos de España habría de utilizar en su visita a Puebla.

Durante su la búsqueda de expansión logra infiltrarse en el mercado internacional, con la asesoría de Bancomext y de Rossana Imports, Inc, donde alcanza colocar 13.000 piezas, a partir de ese momento, la empresa se ha encontrado en constante crecimiento, es por ello que se necesitaron contratar 30 personas más y ampliar las instalaciones.

Actualmente la empresa cuenta con 65 empleados, y exporta a países como Venezuela, Estados Unidos, Inglaterra y Francia, debido a su continua búsqueda de crecimiento, las instalaciones se reubicarán en Chipilo, lo que le permitirá mayor expansión y difusión a través del crecimiento de su capacidad instalada.

5.2.5 Forma de organización

Ansar Talavera está consolidado como una persona física con actividad empresarial a nombre de la Sra. Irma Merchant. Se considera que para el próximo año la organización del negocio será Sociedad Anónima, cambiando su razón social a Ansar S.A.

5.2.6 Ansar en el mercado internacional

Actualmente la empresa Ansar participa en el mercado internacional mediante la exportación a Estados Unidos.

Los negocios realizados en este país, son realizados, en su mayoría, a través de la representación de la empresa Latin Accents, cuya relación es exclusiva a la importación de productos producidos por Ansar, esta relación ha permitido que el producto se distribuya en las siguientes ciudades de Estados Unidos: Arizona, Montana, Nuevo México, Nevada, Texas, Utah, Washington y Wymonig.

Efectivamente existen relaciones con algunos clientes directos, sin embargo, éstos son la minoría.

Ansar ha logrado penetrar a otros países además del estadounidense, esto se debe a que grandes empresas que son sus clientes norteamericanos, tienen distribuidores en distintos países, lo que ha permitido expansión y mayor internacionalización, aún cuando las relaciones con dichos países no es de manera directa.

5.2.7 Estrategia propuesta para ingresar al mercado

Se propone que para ingresar al mercado Costarricense, una vez habiendo analizado la información secundaria y primaria, y debido a las preferencias de los dueños de la empresa Ansar por continuar con el esquema utilizado en Estados Unidos, la estrategia más conveniente es la exportación indirecta, es decir, a través de un representante quien se encargue de establecer relaciones con los consumidores y de promocionar el producto.

A continuación se presenta una tabla de las actividades que se deberán realizar y el mes en el que se les dará inicio, dichas actividades son las necesarias para alcanzar un posicionamiento mediante el esfuerzo de Ansar Talavera y del representante.

Tabla 7. Actividades de exportación

Actividades / Meses	1	2	3	4	5	6
Contactar representante	■					
Fijación de términos (representante)	■					
Promoción del producto		■	■	■	■	■
Establecer términos de venta		■				
Seguro			■			
Preparar documentación			■			
Embarque y transporte			■			
Llegada al puerto destino				■		
Distribuir el producto				■	■	
Servicio post venta					■	■
Satisfacción del cliente					■	■

Fuente: Elaboración propia

Durante el primer mes se contactará al representante de acuerdo a la base de datos obtenida por Bancomext o a través de la información conseguida de la Cámara de Representantes de Casas Extranjeras (CRECEX), organismo costarricense que promueve el comercio internacional y regula las relaciones con extranjeros a través de representantes, posteriormente, durante ese mismo mes, se establecerán los términos de las relaciones, así como el pago y obligaciones del representante.

A partir del segundo mes, se iniciará la promoción del producto y la participación en ferias que permitan su difusión, esta actividad será continua, hasta que se logre posicionar el producto y se convengan acuerdos con futuros clientes.

A la primera mitad del segundo mes, una vez identificados a los clientes, se establecerán términos de venta con éstos, a través del representante.

Durante el segundo mes se contratará el seguro. En el tercer mes, mediante la asesoría del representante, se realizarán los documentos necesarios para la exportación y a la vez se embarcará el producto.

En el cuarto mes se realizará la distribución del producto a los clientes a lo largo del país, actividad correspondiente al representante, pero con la supervisión de Ansar.

Después de haberse efectuado la venta se dará constantemente un servicio postventa, ya que como se comentará más adelante con detalle, es un aspecto muy importante en la realización de negocios en Costa Rica, lo que permitirá su satisfacción total y por ende el crecimiento de las exportaciones.

5.2.8 Descripción del producto

La Talavera es una herencia española que inició en el siglo XVI y que llegó a su apogeo durante los siglos XVII y XVIII. Actualmente la Talavera es considerada como un elemento de lujo y de elegancia.

La Talavera se ha desarrollado en diferentes productos, como vasijas, vajillas, adornos, azulejos - recubrimientos, etc.

Los recubrimientos de Talavera son una especie de azulejos de cerámica, utilizados para dar un toque rústico y a la vez elegante a las paredes y pisos de distintas construcciones como hoteles, restaurantes, oficinas, hogares, etc.

El tamaño de los recubrimientos que se pretenden exportar es de 5 y 10 centímetros, aunque las medidas pueden modificarse según las necesidades, su diseño varía de acuerdo a colores y dibujos. Durante el proceso de producción, primero se delinea todo el dibujo de un solo color para que posteriormente se decore la pieza con colores naturales. Existen varias técnicas en la decoración, las cuales son realizadas por los mismos pintores que iniciaron el proceso.

Algunos de los colores más utilizados son el azul (cobalto, fino fuerte y fino claro) verde (cobre, pavo, bandera, hoja y olivo), morado, turquesa, rosa, rojo (Talavera, especial, navidad), durazno, amarillo y orquídea.

Los diseños se clasifican en cuatro tipos:

- Clásico: Diseño que cuenta con sólo color, el azul cobalto.
- Colonial: Tiene dos combinaciones de colores.
- Barroco: Se caracteriza por estar lleno de colores de distintos tonos.
- Especial: Consiste en el diseño de mayor dificultad debido su brillantez y complejidad.

La empresa no cuenta con algún tipo de patentes, ya que considera que al ser una artesanía y de propiedad cultural, es imposible protegerse con una patente. Los procedimientos y materiales utilizados en la elaboración, también son utilizados por los competidores.

El producto no tiene un ciclo de vida determinado, su uso puede perdurar hasta por más de una década, no requiere de mantenimiento constante, únicamente a través de productos de limpieza convencionales.

Otro producto relacionado con la industria de la construcción que se desea exportar en el futuro son los ovalines, lavamanos de Talavera con amplia aceptación en el mercado estadounidense.

5.3 ANÁLISIS DE MERCADO

Existen diversas razones para establecerse, invertir o realizar negocios en Costa Rica, algunas de ellas son la estabilidad política del país, su ubicación, la existencia de zonas de libre comercio y las placenteras condiciones de vida.

5.3.1 Descripción de la industria.

Tendencia

Durante los últimos tres años, el sector de la construcción se ha identificado como el más dinámico en la economía costarricense. Dicho crecimiento se le ha atribuido a la reactivación de la economía del país que experimentó un crecimiento del 8.3% en el PIB durante 1999. Aún cuando el PIB creció sólo un 2.2% en el 2000 y .9% en el 2001, el sector de la construcción se mantuvo relativamente dinámico.

La reducción de tasas de interés del sistema bancario ha contribuido en parte a la reactivación de dicho sector. (Embajada Estadounidense. The Country Commercial Guide. 27 julio 2003 Disponible: www.export.gov)

La última administración se comprometió a mejorar el desempeño económico al reducir la inflación y enfocarse en el desarrollo de su deficiente infraestructura (carreteras, aeropuertos, puentes, etc.), lo que representa mayor oportunidad de inversión y crecimiento.

En el mercado costarricense existe un número importante de proyectos en construcción habitacional y de desarrollo de oficina, lo que ha generado una fuerte demanda en materiales para la construcción y ferreteros. También es importante tomar en consideración la nula o poca producción regional de productos de este sector, lo que provoca que en su mayoría sean importados de otros países. (Disponible: www.bancomext.gob.mx)

Específicamente hablando sobre los recubrimientos cerámicos, este país constituye un opción viable debido a las características climatológicas de la zona

que no permiten la utilización de alfombras o algún otro tipo de recubrimiento que no sea el cerámico.

Para identificar mejor las provincias en las que existe mayor índice de construcción y el tipo de ésta, se presenta la siguiente tabla obtenida vía correo electrónica por parte de la Cámara de la construcción. En el anexo 3 se muestran gráficas acerca del tipo de construcción y lugar donde más se construye por mes.

Tabla 8 Estadísticas de Construcción por provincia

Primer semestre 2003

PROVINCIA	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
SAN JOSE	224.734	65.814	45.342	4.084	9.429	91.298	1.949	27.375	470.025
ALAJUELA	62.449	14.255	16.844	1.591	2.098	18.012	716	2.751	118.716
CARTAGO	92.920	2.277	15.839	192	3.865	36.510	4.952	3.742	160.297
HEREDIA	88.324	8.504	37.521	4.499	1.047	22.151	217	1.728	163.991
GUANACASTE	26.336	4.510	20.974	924	1.264	11.090	0	1.019	66.117
PUNTARENAS	40.764	9.769	3.807	148	2.676	50.616	492	2.086	110.358
LIMON	13.595	477	4.266	1.723	2.242	3.475	664	777	27.219
TOTALES	549.122	105.606	144.593	13.161	22.621	233.152	8.990	39.478	1.116.723

1- VIVIENDA UNIFAMILIAR	5- SITIOS DE REUNION PUBLICA
2- VIVIENDA MULTIFAMILIAR	6- COMERCIO
3- INDUSTRIAS	7- ESTABLECIMIENTOS HOSPITALARIOS
4- OFICINAS	8- OTROS

Fuente: Cámara Costarricense de la Construcción

Cómo podemos observar, la construcción se concentra principalmente en San José, capital de Costa Rica, con 471.025 metros cuadrados construidos durante el primer semestre de este año, en el área de construcción en la que más se ha desarrollado es en la vivienda unifamiliar y multifamiliar. Cartago y Heredia son las segundas provincias más importantes para la construcción costarricense, estos resultados sirven para identificar las área y regiones en las que la empresa Ansar

tiene más oportunidades de venta y constituyen el principal mercado meta al cual atacar durante el proceso de promoción y diversificación del producto.

5.3.2 Descripción del país

Costa Rica, también referida como la Suiza Centroamericana, ha realizado un gran progreso al promover la industria doméstica, las exportaciones y alentar al comercio exterior mediante la implementación de acuerdos bilaterales y multilaterales. Sin embargo, el aumento insostenible en salarios y pensiones, la deuda interna, junto con el dominio de monopolios poseídos por el Estado, continúan impidiendo el crecimiento potencial del país. (Disponible: www.foreign-trade.com)

Costa Rica provee una serie de oportunidades, al ser uno de los países con mayor precipitación pluvial, ofrece una gran oportunidad en el ecoturismo, por lo que se ha vuelto mundialmente famoso. El ecoturismo representa una oportunidad para los recubrimientos de Talavera, ya que la construcción de nuevos hoteles con estas características requiere de diversos materiales para su construcción, permitiendo así el ingreso de los recubrimientos. (Disponible: www.export.gov)

Ambiente político

Datos generales de la forma de Gobierno:

- Nombre oficial: República de Costa Rica.
- Tipo de Gobierno: República democrática.
- Capital: San José
- Divisiones: 7 provincias: Alajuela, Cartago, Guanacaste, Heredia, Limón, Puntarenas, San José.

- Poder Ejecutivo: Jefe de Estado; Presidente Abel Pacheco (desde mayo del 2002).
- Primer vicepresidente Lineth Saborio (desde mayo 2002), Segundo vicepresidente Luis Fishman (desde mayo 2002)
- Las elecciones se realizan cada cuatro años, en las que se elige al presidente y a los dos vicepresidentes.
- Poder Legislativo: Constituido por una Asamblea Legislativa, compuesta por 57 miembros, elegidos directamente por votos populares, sirviendo por 4 años.
- Poder Judicial: Corte Suprema compuesta por 22 jueces elegidos por la Asamblea Legislativa para servir periodos de 8 años.

Corrupción: Costa Rica cuenta con una considerable serie de leyes, regulaciones y penalidades que combaten a la corrupción, sin embargo los recursos necesarios para hacer cumplir dichas leyes son limitados.

La administración de Pacheco se ha comprometido públicamente a que la batalla contra la corrupción será una prioridad para su gobierno. Actos de soborno de cualquier tipo, son castigados con cárcel. Oficiales públicos convictos por recibir sobornos son sujetos a sentencias de 2 a 6 años de acuerdo al Código Criminal de Costa Rica.

Costa Rica no es un país violento ni con grupos inconformes, lo que significa un país estable en el cual se pueden realizar inversiones extranjeras que impactan en su capacidad de crecimiento en todos los sectores, como el de la construcción y el turismo, los cuales atañen directamente a el producto.

Ámbito legal

Propiedad intelectual: De acuerdo a los estándares de la Organización Mundial de Comercio, en enero del 2000, se establecieron en Costa Rica las leyes relacionadas con patentes.

Sin embargo, para asegurar de mejor manera la propiedad intelectual, es recomendable solicitar el servicio de abogados familiarizados con el sistema utilizado por el país y que cumpla con los requerimientos del Registro Nacional de Costa Rica.

A pesar de los recientes esfuerzos del gobierno de Costa Rica para reforzar las leyes de la propiedad intelectual, los resultados han sido limitados, y debe tomarse cautela.

Transparencia del sistema regulatorio: Las regulaciones en el área internacional son transparentes y alientan la competencia, a excepción de los sectores donde existen monopolios, en los que la competencia es excluida.

Consideraciones económicas

La economía de Costa Rica depende principalmente del turismo, agricultura, y de la exportación de aparatos eléctricos. El segundo sector atrayente de inversión extranjera directa es el turista en donde sobresalen, por ejemplo, las inversiones de los grupos Barceló, Melía Internacional, Hoteles Occidental y Marriot (Disponible: www.lanic.utexas.edu) La pobreza ha disminuido sustancialmente en los últimos 15 años, además de que se ha logrado establecer una fuerte red de seguridad social. Inversionistas extranjeros siguen atraídos al país debido a la estabilidad política que reina en él, junto con los altos niveles de educación.

El gobierno continúa luchando con su gran déficit y la enorme deuda interna al mismo tiempo que atiende la necesidad de modernizar el sistema de electricidad y las telecomunicaciones.

Estadísticas económicas: algunas de las estadísticas que describen a la situación actual del país se presentan a continuación:

- PIB \$3.19 billones (2001 est.)
- PIB crecimiento real .3% (2001 est.)
- PIB per capita \$8,500 (2001 est.)
- Población por debajo de la línea de pobreza: 21% (1999)
- Tasa de inflación (precios al consumidor) 12.1%
- Fuerza de trabajo por ocupación Agricultura 20%, industria 22%, servicios 58% (1999)
- Tasa de desempleo: 5.2% (2000 est.) (Disponible: www.odci.gov/cia/publications/factbook/print/cs.html)

Tendencias económicas : El Producto Interno Bruto de Costa Rica creció en un .9% real en el año 2001, el menor crecimiento desde 1996. Durante los primeros seis meses del 2002 se mostró un crecimiento económico comparado al primer semestre del 2001, año en el que el Banco Central de Costa Rica predijo un crecimiento del PIB. del 1.4%

Comparación con México: Con el fin de obtener conclusiones, obteniendo información de la misma fuente acerca de las tendencias económicas en México, se determina que el PIB per cápita, el que afectaría más en la comparación, en México para el 2001 correspondía a \$5840 dólares y para Costa Rica correspondía a \$8500, esto significa que si en México el producto cuenta con amplia aceptación económica y capacidad de venta aún siendo considerado como de lujo, para Costa Rica hay mayores posibilidades de compra del producto, ya que al tener los

costarricenses mayor capacidad de compra, los recubrimientos podrán tener mayor aceptación.

Principales segmentos en crecimiento. El sector turista continúa siendo prioridad para el gobierno costarricense. El turismo ha sobrepasado a la agricultura como receptor de moneda internacional, obteniendo un ingreso de 1.3 billones de dólares para el año 2001.

Dicho sector creció en un 4% durante el 2001, a pesar de la disminución presentada después del 11 de Septiembre. Durante los primeros meses del 2002, el número de turistas visitando a Costa Rica declinó en un 6% comparado con el año anterior. (Ibidem)

Como ya se había mencionado anteriormente, el sector turista en Costa Rica, significa un elemento de gran importancia y afectación en la decisión de exportar recubrimientos de Talavera a dicho país, es por eso que los resultados positivos o negativos sobre el crecimiento son aspectos importantes a considerar.

Conversión de divisas

De acuerdo a la información obtenida de la sección de finanzas de la página de Internet www.yahoo.com.mx, (26 de octubre 2003), un peso mexicano corresponde a 36.06 colones costarricenses. Un dólar americano corresponde a 113.55 colones costarricenses.

Consideraciones culturales y sociales

Existen muchas coincidencias entre México y Costa Rica que afectan positivamente en la realización de negocios. Estos factores se describen con mayor detalle en el capítulo cuatro.

Idioma

El idioma oficial de Costa Rica es el español, al ser la misma lengua facilita la comunicación entre la empresa exportadora y los clientes importadores, además de que permite la utilización del mismo material publicitario y administrativo utilizado para las actividades locales pues se realizan en el mismo idioma, evitando así incurrir en gastos extras.

Religión

La mayor parte de la población costarricense es católica, lo cual también podría significar una ventaja para los mexicanos, ya que la mayoría también pertenece a esta religión. El entendimiento de ambas culturas en este aspecto facilita las relaciones.

Clima

El clima prevaleciente en Costa Rica es caluroso, lo que afecta positivamente en la distribución de los recubrimientos cerámicos, ya que en su mayoría los materiales utilizados en la construcción son de este tipo por las características que éstos tienen.

Realización de negocios

Los ejecutivos costarricenses, le otorgan gran importancia al contacto personal con los distribuidores internacionales. Las citas de negocios deben realizarse en las instalaciones del anfitrión en lugar de una habitación de hotel, a menos de que dicha habitación haya sido especialmente acondicionada para la reunión. Normalmente la jornada laboral es de 8:00 AM a 12:00 PM y de 2:00 PM a 6:00 PM. El Gobierno tiene un horario continuo de 7:30 AM a 4:00 PM, y los bancos abren de 9:00 AM a 3:00 PM. (Disponible: www.export.gov)

Es necesario que los hombres de negocios mexicanos se familiaricen con las sutiles diferencias que existen en la región. Los empresarios centroamericanos son personas muy preparadas y exigentes en cuanto a calidad, tiempos de entrega y

servicio. Para los importadores costarricenses es muy importante la distribución exclusiva y el respeto a las representaciones otorgadas. (Bancomext. 2000, p.22)

Es importante mencionar, que a partir de la investigación primaria, pudimos concluir que en Costa Rica no existe una gran cultura del Internet, y que al “mail” se le debe llamar correo electrónico, ya que cuando se realizaron las llamadas a dicho país, comentaban que no servía su correo desde hacía tiempo o que no lo habían revisado, aspectos muy distintos a la situación en México, ya que aquí se ha vuelto fundamental el uso del correo electrónico para la realización de cualquier negocio.

Infraestructura

Las principales características de la infraestructura costarricense son las siguientes:

Las carreteras están muy bien desarrolladas, ya que todo el país es accesible por este medio, sin embargo, necesita de mayor mantenimiento. Costa Rica debe implementar nuevos caminos, ya que los existentes llegan a ser insuficientes para las nuevas necesidades del país. Existen dos aeropuertos internacionales, además de otros pequeños distribuidos en el país, esto facilita el transporte aéreo de los empresarios mexicanos a este país en el inicio de las actividades de exportación.

Para la recepción de la mercancía de importación, existen dos puertos principales, Puerto Limón y Puerto Moin, los cuales procesan el 80% de las importaciones del país.

Aún cuando es más eficiente en comparación con puertos de países vecinos, los puertos costarricenses son los más caros de la región, no sólo por los días de espera experimentados en ambas costas debido a la llegada masiva de barcos, si no por la maquinaria obsoleta y descompuesta que es utilizada.

Aspectos internacionales

Áreas comerciales

Al ser miembro de la Organización Mundial de Comercio y de numerosos acuerdos y tratados internacionales, Costa Rica, continúa fungiendo un papel importante y positivo en los esfuerzos por promover el área de libre comercio de las Américas.

Costa Rica ha sido miembro del CACM desde 1963 que permite la entrada libre de aranceles a artículos provenientes de los miembros del CACM, como son El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua. Costa Rica también tiene otros tratados con países centroamericanos como Panamá y la República Dominicana

Zonas de libre comercio

Actualmente hay ocho zonas de libre comercio que operan en Costa Rica, de las cuales seis son manejadas por el sector privado. Se encuentran el parque industrial de Santa Rosa en la costa del Pacífico, y en Moin (Limón) en el Caribe.

Tratado de libre comercio

A partir del tratado que existe entre México y Costa Rica, el incremento del comercio ha sido notable; de acuerdo a información del Ministerio de Comercio de Costa Rica (COMES), las importaciones provenientes de México aumentaron en un ritmo promedio anual de 20.4% mientras que las exportaciones de Costa Rica a México aumentaron en promedio a 64.3% en el período 1995-1999.

Este tratado fue firmado el 5 de abril de 1994 por los presidentes de ambos países, entró en vigor a partir del 1° de enero de 1995. En él se sientan las bases para una liberación comercial mediante un sistema de desgravación gradual y negociado, así como la eliminación de impedimentos y barreras no arancelarias promoviendo el libre flujo del comercio, a fin de establecer una zona de libre comercio. (Disponible: www.bancomext.gob.mx)

Las exportaciones mexicanas y los flujos de inversión hacia Costa Rica, se ha facilitado como resultado de los tratados de libre comercio que México ha firmado. Sin embargo, la participación de las empresas mexicanas en este mercado es relativamente baja, y el margen para el crecimiento es elevado.

Los principales productos exportados de México a Costa Rica son el papel y los empaques de cartón, electrodomésticos, resina de PVC, cables y conductores eléctricos de cobre o aluminio, medicamentos, automóviles, laminados de hierro o acero, envases de aluminio, pañales para bebé, papel higiénico y otros productos de consumo masivo, preparaciones alimenticias.

Tratados entre Bancomext y organismos de Costa Rica

- Convenio de Cooperación Técnica entre Bancomext y la Cámara de Representantes de Casas Extranjeras, Distribuidores e Importadores (CRECEX) firmado el 13 de abril de 1994.
- Convenio de Cooperación Técnica entre Bancomext y la Cámara de Comercio de Costa Rica, firmado el 20 de junio de 1996 en Cancún, Quintana Roo, para el intercambio y afluencia de información referente al comercio exterior; el fomento de ferias y exhibiciones así como la promoción y desarrollo de intercambios comerciales y cooperación económica.
- Convenio de Cooperación Técnica entre Bancomext y la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica, firmado el 18 de marzo de 1998, para fortalecer la cooperación y el intercambio comercial entre ambos países, buscando eliminar los obstáculos existentes, para el mejor desarrollo de las relaciones económicas y comerciales.
- Convenio de cooperación Técnica con la Cámara de Industria y Comercio Costa Rica México, celebrado el 18 de junio de 1998 con Bancomext, con la finalidad de fomentar y facilitar acciones encaminadas a la promoción y desarrollo de intercambios comerciales entre empresarios de ambos países.

- Convenio de Cooperación Técnica para promover el flujo de inversión entre ambos países firmando el 15 de enero de 1999 en la Ciudad de San José, entre Bancomext y la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo de Costa Rica.
- Convenio de Cooperación Técnica entre Bancomext y la Cámara de Industrias de Costa Rica.

5.3.3 Mercados meta

La exportación de recubrimientos de Talavera, pretende ingresar a todo el mercado de la construcción en el que su uso sea viable. Principalmente vivienda, hoteles y oficinas; a continuación se presenta una tabla obtenida a través de la Cámara de la Construcción (vía mail) que detalla las edificaciones en metro cuadrado según vivienda, comercio y oficinas, industria y otros. El cuadro muestra la tendencia desde el primer semestre de 1998 al segundo semestre del año 2000.

Tabla 9

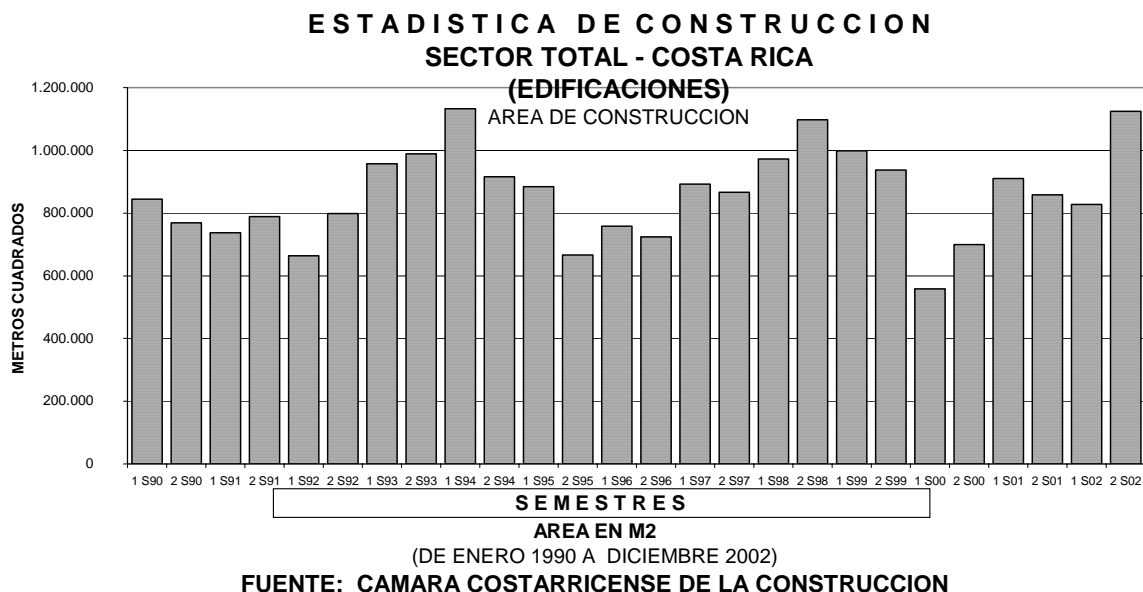
CAMARA COSTARRICENSE DE LA CONSTRUCCION ESTADISTICA DE CONSTRUCCION - COSTA RICA (EDIFICACIONES) (DEL AÑO 1990 AL 2002)						
SEMESTRE	VIVIENDA	COMERCIO Y OFICINAS	INDUSTRIAS	OTROS	TOTAL SEMESTRE	TOTAL ANUAL
1 S98	701.609	189.350	49.423	32.608	972.990	
2 S98	717.538	220.564	106.337	52.670	1.097.109	2.070.099
1 S99	725.605	141.329	76.596	55.425	998.955	
2 S99	564.887	200.308	109.177	63.595	937.967	1.936.922
1 S00	391.369	82.518	45.853	38.288	558.028	
2 S00	447.484	144.790	71.672	35.075	699.021	1.257.049
1 S01	648.666	153.146	68.750	39.775	910.337	
2 S01	503.835	187.824	76.641	90.559	858.859	1.769.196
1 S02	594.290	66.077	139.246	27.846	827.459	
2 S02	673.825	222.794	138.726	89.454	1.124.799	1.952.258

Área en metros cuadrados

Fuente: Cámara Costarricense de la Construcción

Presentado como gráfica desde 1990:

Gráfica 20



Como se puede observar las edificaciones fueron disminuyendo desde 1999, y durante el año 2000 se observaron los registros más bajos, para el 2001 se percibe una reactivación de esta industria y para el segundo semestre del 2002 se ha mostrado la mayor edificación en metros cuadrados. Esto se debe al incremento presentado en la edificación de industrias.

La construcción de la vivienda no ha llegado a sus límites más altos establecidos en 1994, sin embargo durante el 2002, se ha visto un incremento considerable en comparación con el último semestre del 2001, esto se debe a los incentivos para la construcción establecidos por el actual Gobierno. La vivienda es uno de los nichos de mercados a los que se pretende atacar, es por ello que el crecimiento que se ha presentado durante el último año, es un aliciente para la venta de materiales de construcción, en especial para los recubrimientos de Talavera.

Las edificaciones de comercio y oficina, también presentaron para el segundo semestre del 2002 un incremento muy importante, de 60 000 m² de construcción en el primer semestre a 230 000 m² en el segundo.

Las edificaciones en la industria son aquellas que durante el 2002 incrementaron en aproximadamente un 100%, esto es muy importante ya que dentro de lo denominado industria, se encuentra la edificación de hoteles, el otro nicho de mercado al cual se dirige el producto, el ecoturismo, mencionado anteriormente, así como la reactivación de este sector después del 11 de septiembre del 2001, muestran amplias posibilidades de venta de los recubrimientos de Talavera.

El mercado meta definido por área geográfica se explicó en la Tabla 6, en ella se pudo observar que San José, la capital del país, posee, el 44% de la construcción total, es por ello que se enfocará la exportación a dicha provincia, al igual que a las provincias de Alajuela y Heredia, las cuales corresponden al 29% de la construcción total.

El producto a exportar corresponde a nichos pequeños de mercado, tomando en cuenta de que su producción no es industrial, si no artesanal, la cuota de mercado es difícil definirla; lo que se exporta actualmente al mercado estadounidense no se podrá comparar con lo que se podrá exportar a Costa Rica, sin embargo en un inicio, se buscará quitarle mercado a los productos españoles y brasileños; con la capacidad de producción de la empresa, es posible abarcar el 8% de las importaciones de Costa Rica.

5.3.4 Investigación del mercado

El objetivo del presente plan, es confirmar la viabilidad de exportación a Costa Rica. A través del uso de información primaria y documental, se han podido llegar a conclusiones. La descripción detallada de la investigación realizada se encuentra en el Capítulo tres de la metodología, es por ello que en la presente sección únicamente se presentarán los aspectos más relevantes.

El tipo de investigación realizada, inició como exploratoria, ya que no se conocía nada acerca del mercado a exportar, posteriormente se convirtió en descriptiva, pues se describe detalladamente al mercado con el fin de llegar a una conclusión.

Método de recolección de datos

Se utilizaron fuentes secundarias como Bancomext, PROCOMER, CRECEX, Secretaría de Economía, Cámara de la Construcción de Costa Rica, Consejería Comercial de Estados Unidos, Sección Amarilla, CIA, etc. Dichas fuentes son del tipo externo, es decir proporcionan información acerca del país y sus características.

La información secundaria interna se obtuvo a través de estadísticas de la empresa, estudios realizados para ésta, estados financieros, códigos y políticas, información que nos permite describir las características de la empresa.

La información primaria consistió en un cuestionario enviado a empresas dedicadas a la construcción y a distribuidores. Sin embargo por diversas razones la respuesta no fue favorable, por lo que se tuvieron que realizar llamadas a Costa Rica incitando a la gente a contestar.

Los resultados de investigación primaria se codificaron en hoja de cálculo y se presentaron en gráficas de acuerdo a la tendencia en el capítulo cuatro.

5.3.5 Competencia

La competencia local se divide en dos grupos, en recubrimientos industrializados y en recubrimientos de Talavera. Los principales productores y distribuidores de recubrimientos cerámicos son:

- Lamosa
- Porcelanite
- Interceramic

- Decormax
- Vitromex

De los anteriores, todos ofrecen productos industrializados, lo que les permite mejorar los precios debido a la estandarización de procesos y a la amplia utilización de maquinaria en lugar de mano obra, logrando así economías de escala. Son empresas con proyección nacional e internacional, imposibles de competir con precio y posicionamiento. Los productos que ofrecen son sustitutos, y por lo tanto no representan competencia directa.

Ansar ha identificado como los principales competidores directos de recubrimientos de Talavera a

- Empresas Uriarte: Es un competidor fuerte debido a la antigüedad de sus operaciones, sin embargo, están enfrentando una fuerte crisis financiera por lo que el producto es más caro.
- Familia Pérez: Significaría la competencia más importante, ya que se encuentran divididos en varios distribuidores por cada miembro de la familia.
- San Pedro del Monte: El problema de este competidor es su pequeña producción, impidiendo un mayor posicionamiento.

Respecto a la competencia internacional en Costa Rica, de acuerdo a información obtenida por la Promotora de Comercio en Costa Rica, el principal exportador de Recubrimientos de tipo Talavera es Italia con el 51%, posteriormente España con el 18% y Brasil con el 14%. De acuerdo a la información documentada de Bancomext, España consiste en un competencia muy importante debido a la alta calidad de los productos y a los bajos precios que maneja. Lo anterior coincide con la información obtenida de los posibles clientes de la empresa en Costa Rica, ya que en su mayoría importan productos provenientes de España, Brasil e Italia.

Actualmente Brasil se encuentra en auge para el mercado Latinoamericano, ya que ha abarcado gran parte de las importaciones de México y de algunos otros países de esta región.

A continuación se presenta la tabla en la cual se muestran las importaciones en valor FOB de la partida arancelaria del producto a exportar, así como el país de origen, y los porcentajes que éstas significan durante el 2002.

Tabla 10 Importaciones de Costa Rica

Partida Arancelaria	Descripción	País	Valor FOB US\$	Peso Bruto Kg	Porcentaje %
Para el año 2002					
6908100000	Baldosas, cubos, dados	ARGENTINA	\$3.235	9.434	2,43
6908100000	Baldosas, cubos, dados	BRASIL	\$19.007	81.001	14,26
6908100000	Baldosas, cubos, dados	COLOMBIA	\$3.976	3.195	2,98
6908100000	Baldosas, cubos, dados	ESPAÑA	\$25.252	148.298	18,94
6908100000	Baldosas, cubos, dados	ESTADOS UNIDOS	\$13.698	3.975	10,27
6908100000	Baldosas, cubos, dados	ITALIA	\$68.165	173.553	51,12
TOTAL PARA SUBPARTIDA: 690810			\$133.332	419.456	100,00
TOTAL DEL AÑO 2002:			\$133.332	419.456	

Fuente: PROCOMER

El Lic. Armando Sánchez, comenta que la competencia proveniente del Brasil, sería del tipo indirecto, ya que los productos que ofrece son industrializados, amplia diferencia a los recubrimientos de Talavera que son hechos a mano individualmente. Quizá la competencia más fuerte es la proveniente de España, debido a la exclusividad de sus diseños y el bajo precio que maneja .

A nivel local, el Lic. Sánchez asegura ser el número uno en competencia de productores de Talavera, esto es debido a su gran capacidad instalada y a la compra de materiales ya procesados.

5.3.6 Barreras comerciales

A excepción de los monopolios del Estado y en algunos servicios críticos como telecomunicaciones, electricidad, servicios bancarios, etc. junto con las deficiencias en la propiedad intelectual, no existen barreras que afecten la exportación de productos a Costa Rica. A partir de su incursión al GATT, hoy OMC, y la tendencia de libre comercio en Centro América, Costa Rica, se está

convirtiendo lentamente en un país con un sistema más unificado con menos aranceles e impuestos.

Impuestos para la partida arancelaria: La partida arancelaria de los recubrimientos de Talvera es la siguiente:

69.08.10: Placas y baldosas, de cerámica, barnizadas o esmaltadas, para pavimentación o revestimiento; cubos, dados y artículos similares, de cerámica, para mosaicos, barnizados o esmaltados, incluso con soporte

De acuerdo a información obtenida de la Consejería Comercial de Bancomext en Costa Rica, vía correo electrónico por parte de Alejandro Castellanos, se determinan los impuestos recargos del Banco Central para de las importaciones de la partida arancelaria 69.05.10, los cuales incluyen:

- Impuesto selectivo al consumidor: Este impuesto corresponde a la mitad de todos los productos importados. Para una partida semejante a los recubrimientos de Talavera, tejas de barro, el impuesto corresponde a l 0.0%.
- Impuesto en ventas: Impuesto del 13% gravado en todos los productos y servicios no destinados a uso oficial por el Gobierno.
- Recargo impuesto: Existe un impuesto aplicado a todas las importaciones del 1%. Los artículos que están exentos de este impuesto son las medicinas y materia prima para su elaboración.

Regulaciones aduanales

Los procesos aduanales son complejos y burocráticos, sin embargo, van en mejora desde la Ley General de Aduanas de 1995. Gran parte del proceso se puede realizar electrónicamente, por lo que las ventanillas han reducido significativamente el tiempo de espera.

Tarifas aduanales: Los impuestos aduanales van del 1 al 15 % ad valorem

Derecho Arancelario de Importación: A los productos procedentes de México y Centroamérica se les otorga preferencias arancelarias.

TLC: Para el producto a exportar, su desgravación es del tipo B, la cual sucede en 5 etapas anuales a partir del primero de enero de 1995 para llegar a un D.A.I. de 0% en el año 2004.

Ley 6946: Esta ley entró en vigor el 13 de enero de 1984, creándose un impuesto del 1% sobre el valor aduanero de las mercaderías importadas, sin embargo para México, dicho impuesto no se carga debido a la exención negociada en el TLC.

5.3.7 Barreras no arancelarias.

Algunos otros requerimientos para la entrada de productos son los siguientes:

- *Requerimientos de etiqueta:* No existen requerimientos generales en Costa Rica para marcar el origen del producto..
- *Licencias de importación:* Las licencias no son requeridas en la mayoría de los productos; sólo en productos como farmacéuticos, cosméticos, productos químicos y alimenticios. en el caso de los recubrimientos de Talavera, no es necesario obtenerla.

5.4 CUERPO DIRECTIVO

En el esquema del cuerpo directivo el poder se concentra en tres personas principalmente:

- Sra. Irma Merchant: *Director General*. Contadora de profesión, inicia su labor empresarial desde los años 60's dentro de la industria textil, perteneciendo a un Grupo Empresarial en la ciudad de México.

Posteriormente se dedicó a la administración de una Hacienda familiar, en la que logra un gran avance, sin embargo para inicios de la década de los setentas, decide dedicarse a su familia. Pero su inquietud emprendedora la obliga a la iniciación de diversos negocios familiares, tal es el caso de una granja de gallinas, simultáneamente decide abrir un kinder, posteriormente elimina la granja y permanece el kinder. Para inicios de los años ochentas, abre un salón de fiestas, siendo de los primeros en la Ciudad de Puebla, decide quitar el kinder y permanecer con el salón, éste perduró por casi 10 años.

Ya para finales de los ochentas, decide iniciarse en el negocio de la Talavera respondiendo a sus inquietudes artísticas, de ahí surgió Talavera de Cholula, que posteriormente se convierte en Ansar, empresa que ha logrado consolidarse como un importante productor de Talavera en Puebla.

Con una amplia experiencia en la innovación, emprendedora y visionaria, la C.P. Irma Merchant, es una mujer exitosa con excelente visión para los negocios.

- Lic. Armando Sánchez: *Gerente de Planta*. Su profesión es diseñador gráfico, sin embargo, desde joven se inicia en el negocio familiar al dedicarse a las ventas y al diseño del producto, convirtiéndose posteriormente en Gerente de Planta, sin embargo sus funciones abarcan las áreas de ventas, recursos humanos, producción y relaciones internacionales.

Desde joven está acostumbrado a trabajar por lo que se desea, iniciándose en el ámbito laboral siendo aún estudiante siguiendo el ejemplo de su madre.

Su experiencia en el ámbito internacional es obtenida a través de las relaciones de la empresa Ansar, llevan 8 años exportando, siendo él el principal encargado del proceso.

- Sr. Victor Hugo Sánchez: *Asesor Legal*. Abogado litigante, éste proporciona asesoría financiera, conciliación laboral y se encarga de la negociación de los financiamientos.

Tiene experiencia como abogado por más de 15 años, desde el inicio de su carrera se ha dedicado del litigio, además de sus actividades dentro de la empresa Ansar, cuenta con un bufete jurídico de gran éxito.

La actividad internacional es llevada a cabo por el Lic. Armando Sánchez, quien es la persona que se encarga de las relaciones con el representante y clientes directos, además es quien supervisa el envío del producto, así como quien supervisa la realización de la promoción del producto.

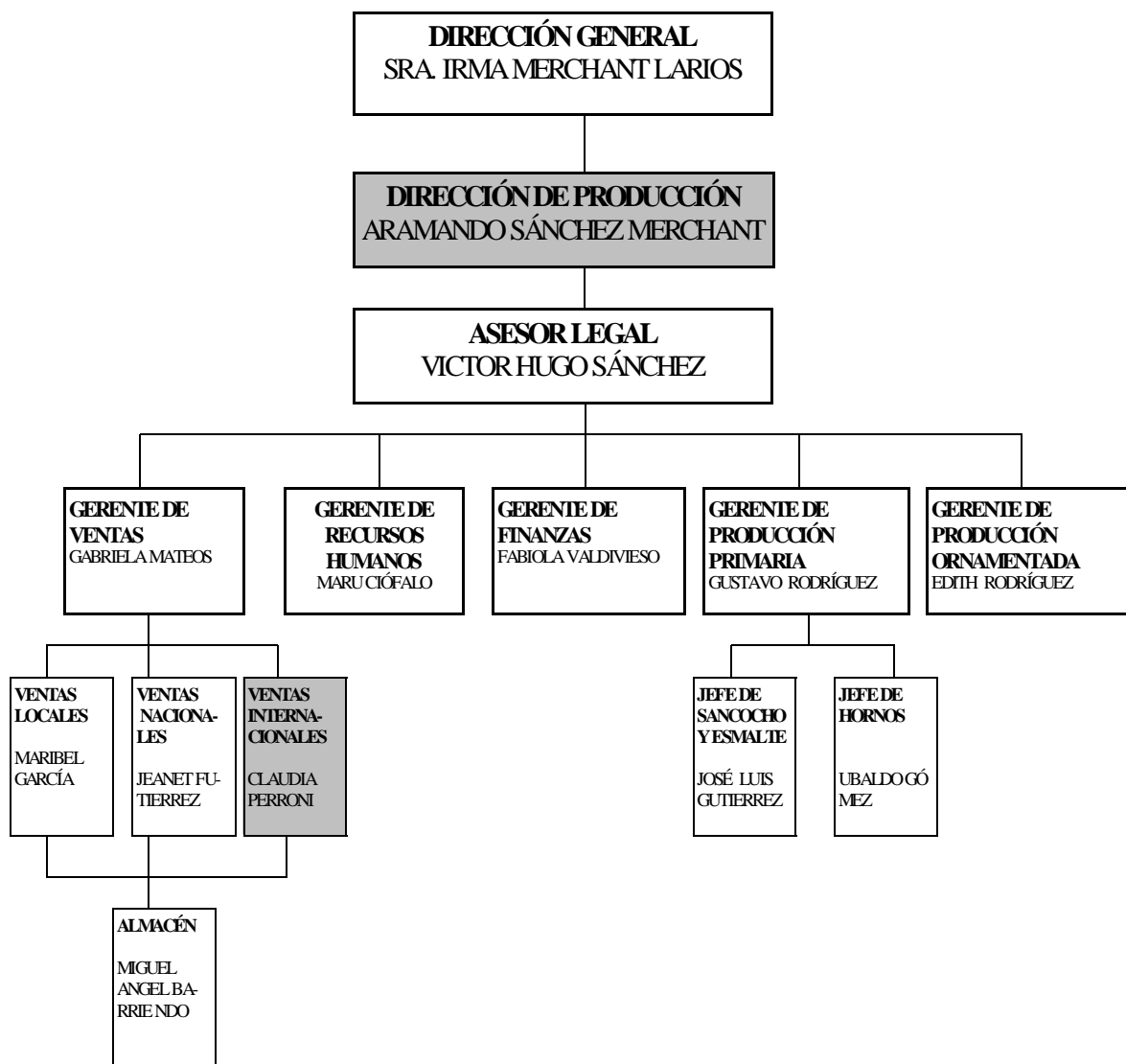
Los contactos en el extranjero como ya se comentaba, es la empresa Latin Accents, la cual lleva la representación en Estados Unidos.

Para las nuevas relaciones con Costa Rica, se pretende continuar con el mismo esquema, ya que hasta el momento ha dado muy buenos resultados, es decir, entrar con la asesoría de un representante que tenga los conocimientos legales y la facultad para servir como tal.

5.4.1 Estructura organizacional del área internacional

A continuación se presenta el organigrama general de la empresa, especificando la línea de poder y las funciones de cada miembro.

Figura 4 Organigrama General



Fuente: Elaboración propia

Las áreas sombreadas son aquellas que llevan a cabo la actividad internacional; las relaciones y tratados con el extranjero, son actividades del Lic. Armando Sánchez, la parte operativa, como la preparación de documentos y supervisión del empaque y embalaje son funciones de Claudia Perroni.

5.4.2 Consejo de Administración

El consejo de administración está integrado por las mismas personas que forman parte del cuerpo directivo, la Sra. Merchant, el Lic. Armando Sánchez, y el Sr. Victor Hugo Sánchez, quienes cuentan con la asesoría internacional de los representantes de Latin Accents.

Cada uno de los miembros del consejo de Administración son parte fundamental para la empresa, es por ello que para la nueva relación con Costa Rica, permanecerá de la misma manera, añadiendo la asesoría del representante legal de la empresa en aquel país.

La empresa no desea implementar algún tipo de alianza estratégica, ya que desea conservar el “know how” que le caracteriza y evitar cualquier otro tipo de inconvenientes que esta forma de entrada puede ocasionar.

5.5 OPERACIONES

5.5.1 Consideraciones internacionales

Actividades de desarrollo del Mercado

El Código Comercial de Costa Rica establece que todas las compañías extranjeras son libres de realizar negocios en Costa Rica, a través de distribuidores, concesionarios, agentes o representantes. (Disponible: www.export.gov)

A las empresas extranjeras se les recomienda establecer una oficina de ventas; aún cuando la empresa puede exportar directamente a clientes costarricenses, con el fin de participar en el sistema de gobierno de Costa Rica, así como para tener éxito en este mercado, el uso de un representante calificado es ampliamente recomendado. Debido a que Costa Rica es un país pequeño, un representante suele ser suficiente para abarcarlo completamente.

La empresa Ansar no cuenta con socios dentro del país destino, es por ello que se utilizará la asesoría de un agente externo a la empresa. De acuerdo a las leyes costarricenses se proveen dos formas de representación:

- Representante
- Distribuidor

Una persona puede desempeñar ambos papeles.

Un representante o distribuidor es cualquier persona que de forma autónoma y continua con o sin representación legal actúa en la colocación de órdenes de compra entre las firmas locales de importación o exportación, obteniendo una comisión o porcentajes de ventas; también es aquella persona que prepara, promociona facilita y culmina la venta con la empresa local.

Los requisitos para ser representantes y que el exportador deberá verificar son:

- Ser de nacionalidad costarricense o extranjero habiendo permanecido legalmente en el país por al menos 10 años.
- Debe al menos tener 3 años de experiencia en el comercio Costarricense.

- Poseer los conocimientos suficientes en materia de comercio, además se le debe reconocer como persona solvente y honorable.
- Necesita registrarse como tal en el Registro Mercantil de Costa Rica.

Un distribuidor debe de cumplir con los mismos requerimientos que un representante. Específicamente un distribuidor es una persona o compañía que compra productos directamente del productor con propósitos de reventa.

Una vez elegido el representante se debe establecer la negociación, con ayuda y asesoría legal, la Consejería comercial de Bancomext, junto con CRECEX, ofrecen los servicios legales.

Por ser más barato y debido a la falta de conocimiento de la situación del país, la opción más viable en la realización de las operaciones es la elección de un representante, además de que la información obtenida de los cuestionarios enviados, muestra que los importadores de este tipo de productos prefieren realizar negocios a través de un intermediario.

El establecimiento de una oficina local conlleva una serie de pasos que dificultan la realización de negocios. Sin embargo, se enlista dicho procedimiento en caso de ser necesario:

1. Obtener la asistencia de un Notario Público, la única persona autorizada por ley de establecer una compañía.
2. Las compañías deben registrarse en el Registro Mercantil de Costa Rica, para ser legales. Durante el registro toda la información concerniente sobre la empresa y del personal que la dirigirá. Esta información contiene, nombre completo, nacionalidad, ocupación, estado civil, domicilio, forma legal del negocio, objetivos de la compañía, cantidad del capital, forma en que el capital se obtuvo, domicilio de la empresa, y cualquier otro convenio establecido por los fundadores.
3. Un resumen del registro es publicado en La Gaceta, periódico oficial. El pago inicial se realiza en un banco local, cuyo monto es de US\$100 a US\$1000.
4. Dependiendo del tipo de negocio se debe obtener un permiso o licencia municipal.

Extranjeros deben convertirse en ciudadanos costarricenses para poder laborar en el país.

El representante será el encargado de promocionar y promover los productos mediante la facilitación de información tanto de los recubrimientos como de la empresa.

Para la promoción del producto y de la empresa, se hace uso de un catálogo digital, actualmente ya se encuentra realizado para sus actividades domésticas e internacionales, su realización se lleva a cabo mediante un diseñador externo, mediante la supervisión y aprobación del Lic. Armando Sánchez.

Para impulsar el producto a través de las ferias internacionales, junto con el representante, el Lic. Aramando Sánchez es quien normalmente asiste, en este caso, también se pretende permanecer igual, ya que el Lic es quien mayor conocimiento tiene en cuanto a la realización de negocios a nivel internacional, así como del producto.

Transporte

Los procesos de empaque y embalaje ya son conocidos por la empresa debido a su amplia experiencia como exportadores a Estados Unidos, dichos procesos se detallarán más adelante.

El transporte será de tipo multimodal, inicia terrestre al puerto de Veracruz, saliendo de la fábrica en Chipilo, de ahí se trasladará el producto vía marítima al puerto Limón de la costa del Caribe, de donde se hará la distribución al resto del país, de la cual se hará cargo el representante.

El transporte terrestre que se utilizará dentro de México, es el más conveniente, ya que existen caminos muy bien desarrollados que permiten el fácil acceso por carretera y resulta ser más barato que otro tipo de transporte. El traslado vía marítima también resulta la opción más viable, debido al bajo costo que representaría en comparación al envío vía aérea.

Debido a lo pequeño del mercado, al inicio se utilizará una carga consolidada, posteriormente, en caso de que se logre obtener mayor mercado y si las condiciones locales lo permiten, se utilizará un contenedor de 20 pies, el de menos capacidad, pero como se comentaba, los envíos serán pequeños pero constantes.

Después de investigar sus servicios, algunas de las navieras que pueden proporcionar el servicio completo de transporte son; TMM, Maerskland y Airemar.

Documentación de exportación

De acuerdo a la información obtenida de la página de CRECEX, los documentos requeridos para el desaduanamiento de las mercancías son los siguientes:

- Conocimiento de embarque (B/L), cuyos fletes deberán venir prepagados. Este documento es expedido por la compañía naviera.
- Factura comercial, la cual se recomienda venga redactada en español. El original de la misma deberá viajar dentro de la carga.
- Lista de empaque de los productos, la cual indica el contenido de cada caja.
- Certificado de origen si el país de donde procede el producto tiene algún convenio comercial firmado con Costa Rica.
- Contrato de transporte. Es el documento por el cual la empresa porteadora se compromete a prestar el servicio que en el mismo se estipula y de acuerdo a las condiciones de transporte estipuladas.
- Póliza de seguro. Incluye una serie de coberturas para resarcir al asegurado por las pérdidas o los daños materiales que sufran los muebles o semovientes durante su transporte por cualquier medio o combinación de medios. (Disponible: www.crecex.co.cr)
- Pedimento de exportación. Documento necesario en México, es la forma oficial aprobada por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, otorgado por conducto de un agente o apoderado aduanal..

Contactos en el extranjero

Para encontrar un representante, Ansar se basará en los servicios proporcionados por CRECEX, organismo que promueve el comercio exterior a través de la conexión entre representantes costarricenses y exportadores de todo el mundo. Al llenar un formulario en su página de Internet (www.crecox@racsa.co.cr), este organismo se comunicará con la empresa proporcionará una lista de representantes de acuerdo con las necesidades de ésta y su capacidad de pago. Esta cámara también se encarga de proporcionar asesoría y regular los procesos de contratación y disputas. CRECEX organiza una feria internacional cada año en la que se compromete a consolidar entrevistas entre clientes y exportadores durante dos días en los que se puede promocionar el producto. Esta feria se realiza en septiembre de cada año.

Esta cámara también provee los siguientes servicios:

- Información comercial, técnica, jurídica y económica, trámites de importación, seguros de mercancías.
- Encuentros empresariales.
- Asesoría en materia de Tratados de Libre Comercio.
- Difusión de oferta y demanda de bienes y servicios.
- Asistencia técnica para empresarios interesados en participar en ferias y misiones de negocios internacionales a doble vía.
- Comunicación con organizaciones comerciales internacionales.
- Capacitación: Compras del sector público, trámites y cálculo de mercancías importadas, ventas, legislación comercial, legislación tributaria, cursos de capacitación vía satélite desde México.
- Servicios de divulgación: Revista Oportunidades Comerciales, Boletín de Oportunidades Comerciales, Guía Oficial de Asociados.
- Presencia Mundial a través de Internet.

- Gestiones gubernamentales.
- Negociaciones internacionales.
- Contactos comerciales nacionales e internacionales.
- Contactos comerciales por medio de la Red Internacional de los Trade Points de las Naciones Unidas.

Para asesoría legal, se obtuvo vía correo electrónico por parte de CRECEX, los datos de los siguientes abogados:

Tabla 11 Representantes legales

LEY 6209 DEL REPRESENTANTE DE CASAS EXTRANJERAS	1. Bufete Alvarado Moreno & Asociados Lic. Rodolfo Alvarado Moreno ruddy@racsa.co.cr Licda. Adriana Bagnarelo Romero adribagnarello@racsa.co.cr	221-9740	221-8224
	2. Lic. Jaime Barrantes Gamboa jbarrantes@quirosas.co.cr	224-7800	224-5946
	3. Bufete Suñol & Suñol S.A. bufsunol@sol.racsa.co.cr Lic. Roberto Suñol Prego fsunol@yahoo.com Licda. Belkis Rosa Gallardo Licda. Rebeca Castillo Bastos	257-2393	221-2073
	4. Licda. Vanessa Calvo González vanlaw@racsa.co.cr	283-0233	280-7636
	5. Lic. Luis Alberto Guillén Downing lguillen@racsa.co.cr	222-7876	222-7813
	6. Lic. Federico Sáenz de Mendiola landmark@sol.racsa.co.cr	221-4583	222-8897

Fuente: CreceX

Los servicios de estos profesionales son legales; si se les comenta que sus datos fueron obtenidos por parte de CRECEX, durante la primera asesoría no se

hará cargo alguno, posteriormente, la empresa será libre de decidir con quien se queda.

La Consejería Comercial de Bancomext en Costa Rica, también provee un contacto para la obtención de representantes e información para la realización de negocios en aquel país.

La empresa no cuenta con relación alguna con clientes potenciales en el mercado Costarricense, a excepción de aquellos que respondieron el cuestionario, sin embargo, entre la empresa y ellos no existe ninguna relación personal.

Como resultado de la poca respuesta a los cuestionarios, la empresa Ansar, deberá penetrar a través del representante y evitarse el riesgo de no contactar a los clientes directos.

Durante el proceso de investigación, se obtuvieron los siguientes contactos:

- Consejería Comercial de Bancomext: Alejandro Castellanos, quien proporcionó información del país.
- Cámara Costarricense de la Construcción: Mónica Calvo, que proporcionó las tendencias de construcción según provincia y tipo.
- Embajada de México: Javier Mejia.
- Construcción en Costa Rica: Rodrigo Rojas, quien ofrece información a exportadores estadounidense y quien proporcionó páginas de Internet para la investigación.
- PROCOMER: Karina Lobo, quien proporcionó información acerca de las importaciones de recubrimientos cerámicos en Costa Rica.

5.5.2 Estrategia de comercialización

La estrategia de comercialización plantea cómo se va a distribuir el producto en Costa Rica.

Producto

Debido a muchas semejanzas culturales, el producto no requiere de modificaciones, en su presentación actual para comercializarse en Costa Rica.

De acuerdo a los resultados de la investigación primaria, se comprobó que los recubrimientos más utilizados son los de 30*30 y 50*50, sin embargo, estos recubrimientos son para piso, y es prácticamente imposible realizar un recubrimiento tan grande de Talavera, es por eso que únicamente se pretende llegar al consumo de recubrimientos de 5*5 y 10*10 utilizados para pared, decoración, cenefas, o complementos de piso, y aquellos de alguna otra medida similar.

La ventaja de los recubrimientos de Talavera, es que son hechos a mano e individualmente, a diferencia a la gran serie de productos importados, los cuales son producidos en serie.

Un recubrimiento de Talavera de la Empresa Ansar, cuenta con la más alta calidad a un precio justo, disponible en una serie de diseños y colores únicos para el mercado al cual se desea ingresar. Es un elemento que además contiene historia y cultura.

Los recubrimientos se exportan como producto terminado, que es complementario a la industria de la construcción de cualquier modalidad.

Empaque y embalaje

Actualmente se está recurriendo a los sistemas más sencillos de empaque, debido al bajo costo que implica y a las consideraciones ecológicas por parte del importador y de la administración Ansar. No existen otros requerimientos de empaque para las importaciones

Cada caja de recubrimientos contiene 100m², independientemente del tamaño del recubrimiento. Los recubrimientos son protegidos por separadores de cartón, las cajas manejadas son de cartón también, en el caso de ser enviadas

internacionalmente, se utilizan cajas con mayor resistencia y nuevas, cada caja pesa aproximadamente 17kg.

El embalaje consiste en palletizar hasta alcanzar los 450kg. por paquetes, éstos son pequeños debido a la fragilidad del producto, la estiba máxima es de 5 cajas.

Precio

El precio exworks que se maneja actualmente para recubrimientos de 10*10 cm, modelo más sencillo es de \$41 dólares a \$100 dólares para modelos más elaborados, para el recubrimiento de 5*5 cm el precio va de \$55 dólares para el más sencillo a \$145 dólares para el más complejo. El precio para los recubrimientos de 5*5 es mayor debido a que es más difícil trabajar la pieza, a diferencia de aquellos recubrimientos industrializados que al ser más pequeños disminuye el precio, como se puede observar en las respuestas obtenidas a través de la investigación primaria.

El rango que se debe manejar para la venta del producto debe estar de entre \$35 a \$100 dólares, para recubrimientos de 5*5 cm de acuerdo a las respuestas obtenidas, precio que efectivamente la empresa puede ofrecer. Para recubrimientos de 10 *10 el rango varía de \$60 a \$170 aproximadamente dólares americanos, el rango es muy amplio debido a la calidad y diseño que se manejan.

Ansar Talavera desea ingresar al mercado ofreciendo un precio más alto aprovechando la escasa competencia directa que éste ofrece, posteriormente, y debido a que en Costa Rica, un factor determinante es el precio, se irán ofreciendo mejores promociones y productos con precios más accesibles.

Para la determinación del precio, se manejará el dolar estadounidense, esto es debido a que es la moneda que se maneja en el ámbito internacional.

Promoción

Para todas las actividades de venta realizadas para la empresa Ansar, se promueven las principales características de los recubrimientos “calidad y tradición”, a través de ese promocional en la realización de negocios internacionales, se han llegado a realizar importantes ventas

Es por ello que para ingresar a Costa Rica, se pretende hacer uso de esos mismos valores, resaltando el hecho de que es un producto 100% mexicano, artesanal, único y elaborado individualmente a mano con una alta calidad.

Para la promoción en ferias y en la búsqueda de nuevos clientes, Ansar lo realiza normalmente a través de un CD, el cual contiene un catálogo completo de los productos que la empresa ofrece, así como los precios, servicios y contactos de la empresa. Dicho catálogo electrónico es realizado por un diseñador experto externo quien sigue las recomendaciones y direcciones del Lic. Armando Sánchez. Este método se seguirá utilizando ya que es mucho más barato (\$7 por CD), ecológico y más practico tanto como para Ansar como para los clientes.

Otro tipo de promocional que la empresa utiliza y cuya finalidad es el recordamiento del producto y de la empresa para los clientes actuales, es a través del envío de postales con imágenes de México y Talavera, este recurso es muy barato y logra cumplir con su objetivo.

La empresa actualmente cuenta con una página en Internet, cuya dirección es la siguiente: www.g-networks.net/ansar, en donde se incluye la organización e historia de la empresa, así como el proceso de producción de Talavera. También se encuentra el catálogo de productos y precios; esta herramienta permite proporcionar más información a los clientes mientras deciden que artículo comprar y solicitar más informes.

Para ingresar a Costa Rica, es posible anunciarse en la Cámara de la Construcción, la cual permite promover productos en su revista y en su página de Internet, este recurso será de gran utilidad pues estará enfocado al sector que se pretende cubrir. También la Consejería Comercial de Bancomext, como la Cámara

de Representantes de Casas Extranjeras, ofrecen esta oportunidad de promoción a través de su página de Internet con la finalidad de encontrar nuevos importadores.

La feria organizada por CRECEX cada año es un medio espectacular para identificar nuevos clientes tanto en Costa Rica como en el resto de Centroamérica, ya que son invitados compradores de distintas nacionalidades de dicha región, ésta permite exhibir los productos y consolidar relaciones. Esta feria se realiza durante el mes de Septiembre de cada año.

La Consejería Comercial de Bancomext, ofrece información sobre las ferias y encuentros que se van a realizar en dicho país, como la expo- ferretera (www.expoferretera.com) o la expo construcción (www.construccion.co.cr), eventos que se realizan una vez al año.

Factores de venta

Las decisiones de compra para los costarricenses están basadas principalmente en el precio, calidad, especificaciones técnicas, conveniencia y servicio post venta.

Los productos deben ser altamente competitivos. Los términos de pago para ventas superiores a los mil dólares son generalmente a través de cartas de crédito. Cuenta abierta se aplica a clientes muy conocidos y establecidos. Los pagos en efectivo son una práctica común en este país al tratarse de ventas pequeñas, sin embargo, dependen fuertemente del tipo de relación establecida entre los negociadores. El contacto personal es un factor muy importante en la realización de negocios internacionales para los costarricenses.

De acuerdo a la información obtenida de la investigación primaria, se determina que para los costarricenses es muy importante el precio, la calidad, compromiso por parte del proveedor y el crédito a otorgar.

Transporte y distribución

Canales de comercialización

Las formas de comercialización y distribución se presentan de la siguiente manera:

- Exportador-importador / distribuidor-cliente Se inicia con la importación de los productos que realizan directamente los vendedores al cliente final; importan los productos y los distribuyen en sus propios establecimientos, además de proveer a los proyectos de construcción donde ellos mismos realizan la instalación. El margen de intermediación del canal es de 25% para el distribuidor.
- Exportador-importador / distribuidor mayorista – distribuidor minorista-cliente final. Los distribuidores mayoristas importan directamente los productos y manejan dos canales de comercialización; el principal es la venta al por mayor, a clientes o distribuidores locales y de provincia, y el otro, la comercialización al detalle en sus propias salas de exhibición. Los márgenes de ganancia al mayoreo oscilan entre 15% y 20% y en venta al detalle entre 25% y 30%.
- Exportador-representante-importador / distribuidor mayorista – cliente final. Los representantes se encargan de la promoción y venta de productos o servicios de firmas extranjeras para colocarlos con distribuidores o en tiendas detallistas, así como la respectiva representación en las licitaciones de las instituciones estatales. Los márgenes de los representantes son del orden de 5% para materias primas y entre el 5% y 10 % para productos terminados. (Bancomext, Septiembre del 2000, Costa Rica, Nicaragua y Panamá, Sin fabricación local de muchos artículos de ferretería y materiales de construcción. Negocios Internacionales, 102)

Como ya se había mencionado antes, la distribución se realizará a través de un representante costarricense, así que el canal que se utilizará es el último mencionado.

De acuerdo a la información obtenida de los cuestionarios se pudo observar que el medio predilecto por los costarricenses en caso de adquirir productos extranjeros es a través de un intermediario representante o distribuidor, la investigación secundaria también demostró lo mismo (Guía Comercial Americana Disponible: www.export.gov)

Debido a la poca extensión del país y a que el monto a exportar puede ser pequeño, la empresa Ansar ha decidido no contar con oficinas ni bodegas en Costa Rica a menos que el monto de las compras y la frecuencia justifiquen los costos. La asesoría relacionada con el transporte local se obtendrá del representante de la empresa en Costa Rica.

Como consecuencia de experiencias anteriores, el Lic. Sánchez realiza todas sus operaciones al extranjero utilizando el Incoterm Exworks, ya que la empresa se ha visto involucrada en muchos problemas e inconvenientes, la bondad del producto ha permitido que el cliente acepte estos términos. Para las nuevas relaciones comerciales con Costa Rica, la empresa Ansar desea continuar con el mismo esquema. Sin embargo, está consciente del obstáculo que esto puede representar, por lo cual desea mantener relaciones con la empresa “Roadway”, naviera que se dedica de cargas consolidadas y que provee un excelente precio. La empresa Ansar se encuentra satisfecha con el servicio que le ha proporcionado dicha transportadora, es por ello que se pretende manejar el mismo proveedor. Sin embargo, dicha empresa ofrece principalmente servicio de transporte a Estados Unidos, por lo que la propuesta de dicha empresa era enviar el producto a este país y de ahí embarcarlo a Costa Rica, pero esto representaría más costos y una logística innecesaria.

5.5.3 Consideraciones sobre el producto

Producción

El proceso de producción se basa en dos partes, las cuales se describen a continuación:

- Producción primaria: Se elabora el barro y una vez listo se le introduce al horno. Durante esta etapa el trabajo es individual y por procesos, ya que cada producto requiere un tratamiento especial e individualizado, proporcionando la forma deseada.
- Producción ornamental. Este es el proceso de esmalte y pintura, al recibir la pieza la esmaltean introduciéndola a una tina contenedora de esmalte, posteriormente se seca la pieza, es en ese momento cuando se comprueba la calidad del barro. Durante este proceso de esmaltado, la pieza debe obtener un nivel de grosor adecuado para que se pueda pintar, si no es así, cuando se ingresa nuevamente al horno, la pieza se trueno o se derrite el esmalte.

Ya durante el proceso de pintura, se muestra la creatividad y habilidad de cada uno de los pintores, pues cada pieza es una obra de arte creada individualmente a mano. Esta área se maneja por equipos, a cada uno de ellos se les realiza un pedido y se les exige una cuota. El número de integrantes por equipo varía y la asignación de los pedidos se realiza en base a su dimensión y al tamaño del equipo.

Actualmente la producción actual corresponde al 50% de venta local y al 50% de venta internacional, esta relación depende de la dimensión de los pedidos extranjero, ya que en ocasiones, el 70% de la producción ha llegado a ser destinado al extranjero.

La mayor parte de la producción es interna, únicamente la molienda es externa, este proceso se realiza para la obtención del barro y quede en las condiciones idóneas para su uso y conversión. El costo de este proceso es muy alto, es por eso que a Ansar le ha permitido ofrecer mejores precios, ya que ellos no

incurren en ese gasto, pues la empresa proveedora logra cubrir los gastos debido al alto volumen que maneja. El proveedor del servicio lleva muchos años trabajando con la empresa Ansar, es por ello que existe plena confiabilidad en ella y en sus procesos.

Los costos críticos de la producción es la energía eléctrica y el gas, gastos que corresponden al 4% del costo total de producción, sin embargo, su costo se ha ido elevando debido a las reformas eléctricas que ha experimentado el país ya que se trata de un costo variable y que depende de la demanda del producto.

Otro costo crítico es la mano de obra, ya que corresponde al 70% de los costos de producción, es crítico debido a la falta de liquidez que en ocasiones tiene la empresa debido a la ausencia de pago o al crédito que le otorga a los clientes.

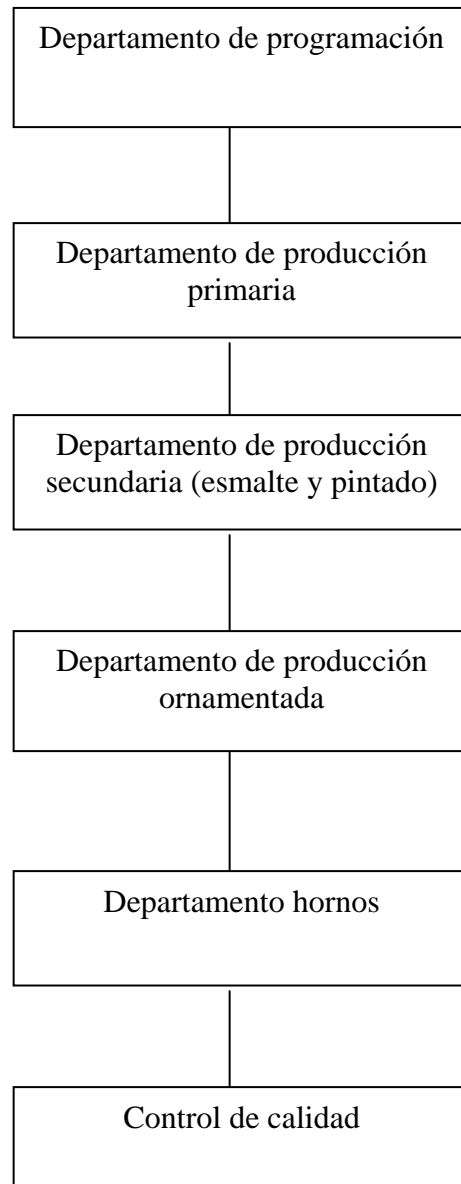
Capacidad exportadora

En el proceso de producción existen dos cuellos de botella, en la extrusora, maquina de la producción primaria, y en los hornos debido el tiempo en que tarda cada remesa. Recientemente la capacidad productiva se incrementó considerablemente, ya que en uno de los cuellos de botella, los hornos, se aumentó su capacidad de 5 m³ a 17m³, al adquirir un nuevo horno, esto resulta en una capacidad excedente en la producción, permitiendo la satisfacción de nuevos clientes. Al cambiar las facilidades, la capacidad instalada de Ansar será la mayor en todo Puebla, lo que también refleja la posibilidad de continuar en la búsqueda de nuevos mercados. El resto de la maquinaria y el personal, son capaces de seguir satisfaciendo nuevas demandas, en caso de que se requiera modificar el esquema actual, la empresa no tiene ningún inconveniente en hacerlo.

Departamentos de producción

El proceso de producción está compuesto por seis departamentos, los cuales se presentan en la figura número 5:

Figura 5 Diagrama de producción



Fuente: Departamento de producción Ansar Talavera

a) Programación de la producción.

Existe un departamento dedicado a la programación de pedidos, una vez que éste los recibe, revisa el inventario en existencia de los productos solicitados, si no hay mercancía disponible se realiza una orden a producción primaria, en la cual se escriben las piezas que faltan para completar el pedido. Dicha orden debe contener la cantidad, descripción, procesos y fecha de entrega.

b) Departamento de producción primaria

Su función es producir todas las piezas de barro, con sus diferentes procesos de producción. La producción depende de lo solicitado por el departamento de programación.

c) Departamento de esmalte y retoque

La función de este departamento consiste en esmaltar y retocar todas las piezas que le solicita programación y que vienen del departamento de producción primaria.

d) Departamento de producción ornamentada

La gerente de producción ornamentada realiza la programación de los pedidos para entregar sus piezas a cada pintor, indicándoles el diseño de éstas y proporcionándoles muestras.

Al concluir el pintor, la gerente debe revisar que la pieza cumpla con los requisitos de calidad establecidos por la empresa.

e) Departamento de hornos

Dicho departamento se encarga de estibar las piezas que se terminaron de pintar, acomodándolas de tal manera en la que no se maltraten. Posteriormente, prenden los hornos y después de 10 a 12 horas de espera se desestiban las piezas y se colocan en el departamento de control de calidad.

f) Control de calidad

Este departamento se encarga de revisar las piezas que salen del horno secundario, debiendo cumplir con los requisitos de calidad internos, los cuales son: no salir manchadas, ni despostilladas, tronadas o desconchadas.

Localización

La ubicación actual de la empresa es en Puebla, cuya dirección es Margaritas # 255 Colonia Bugambilias, sin embargo, debido al crecimiento que se ha presentado y en la búsqueda de mayor competitividad, la empresa actualmente se encuentra mudándose a Chipilo, hecho que provocará una mayor capacidad instalada y mayores oportunidades de crecimiento.

En las actividades internacionales, la empresa no cuenta con oficinas ni bodegas en el extranjero, Latin Accents, empresa que les provee el servicio de representación en Estados Unidos, es la encargada de almacenar y distribuir el producto. Para las actividades a realizar en Costa Rica, la empresa no desea establecer bodegas a menos que las exportaciones justifiquen los gastos.

Personal

Debido a su capacidad de producción, para realizar nuevas actividades en el extranjero, la empresa no necesita de más personal para completar las solicitudes, conforme las exportaciones se vayan incrementando al pasar el tiempo, se empezará la contratación de pintores, ya que es la parte en la que más tiempo se llega a tardar el producto.

Del área administrativa, las funciones realizadas por las tres personas al mando son numerosas, sin embargo, el Lic. Armando Sánchez, afirma que son capaces de satisfacer nuevos mercado. Claudia Perroni, ventas internacionales, afirma que hasta el momento y dependiendo de las nuevas demandas son aptos para cubrir satisfactoriamente el trabajo.

Servicio a clientes

El servicio post venta es sumamente importante para el importador costarricense, ya sea para el sector privado o para el Gobierno, con la ayuda del representante, el exportador, deberá proveer el mejor servicio antes y después de la venta.

Servicio preventa: Ansar Talavera, en la búsqueda de nuevos clientes, está comprometida a proporcionar el mejor servicio antes y durante la venta de productos, cuando un posible cliente desea obtener información, la empresa se encarga de proporcionarla lo más pronto posible y de acuerdo a las necesidades y requerimientos del cliente. En caso de que solicite una muestra, Ansar está dispuesto a enviarla por paquetería comercial y así pruebe el producto.

Servicio post venta: Ansar Talavera, se encuentra comprometida con la satisfacción de sus clientes, es por ello que constantemente se encuentra en contacto con sus clientes para preguntarles acerca de cómo recibieron los envíos, si están satisfechos con la calidad y presentación de los productos, y si desean realizar nuevos pedidos.

5.6 RIESGOS CRÍTICOS

5.6.1 Riesgos internos

Uno de los riesgos internos de la empresa Ansar que puede llegar a afectar considerablemente en sus operaciones y en su posición actual respecto a la competencia, es que el conocimiento y habilidades tan exclusivas y representativas de la Talavera de Ansar, son poseídos por unos pocos miembros de la empresa, es decir, el “know how”, puede llegar a perderse en caso de que aquellas personas que ya llevan tiempo trabajando para Ansar dejen la empresa, ocasionando un gran caos en la producción mientras se contrata a alguien con la experiencia o se le capacita.

La alta rotación de personal de ventas y administrativo, puede llegar a desestabilizar el funcionamiento de la empresa, obstruyendo el crecimiento de la empresa al tener que capacitar nuevo personal y la disminución de la productividad durante el periodo de ausencia.

Puede constituir un riesgo muy grave el hecho de que la capacidad de producción no sea suficiente para satisfacer el nuevo mercado, aún cuando se han desahogado los cuellos de botella durante el proceso de producción, pueden volver a convertirse en un obstáculo para la producción continua, o en el peor de los casos pueden surgir nuevos cuellos de botella, como en el área de pintado, pues al ser una actividad laboriosa, el personal actual podría no llegar a culminar con los pedidos.

Otro aspecto negativo que se debe tomar en cuenta, es la centralización de actividades administrativas, tanto locales como internacionales, como se ha mencionado antes, las actividades directivas y de toma de decisiones se encuentran centradas en tres personas, la Sra. Merchant y los licenciados, Armando y Víctor Hugo Sánchez, quienes tienen toda la responsabilidad, esto puede ocasionar que en determinado momento, la falta de delegación de actividades conlleve al descontrol e inestabilidad al no poder manejar todos los aspectos de la empresa en crecimiento.

5.6.2 Riesgos externos

Ansar, al vender el 50 % de su producción a Estados Unidos y el otro 50% a México, depende fuertemente en la economía y capacidad de compra que se presente en cada país. La actual situación económica que se presenta en México, y la desaceleración de la economía estadounidense ocurrida durante el último año, ha cohibido el crecimiento y los ingresos de la empresa, en caso de que la situación local e internacional de sus principales clientes, permanezca de la misma manera,

La entrada de competencia, como la de los chinos quienes copian los diseños de Talavera y con materiales y mano de obra más barata, consume el mercado de productores mexicanos al ofrecer precios más baratos. Otros competidores potenciales y en constante crecimiento son los brasileños, quienes están en auge en los recubrimientos cerámicos industrializados, ofreciendo por esta razón mejores precios y convirtiéndose en un sustituto de los recubrimientos de Talavera.

Otro riesgo proveniente de los competidores locales, es la estandarización de procesos y competir por precios, disminuyendo así las utilidades de la empresa.

Referente a Costa Rica, existen dificultades para trabajar con el lento y legislativo burocracia gubernamental, junto con las agencias regulatorias,

Generalmente en el mundo de negocios internacionales, Costa Rica es considerado un país con un ambiente propicio para conducir negocios. Inversionistas extranjeros involucrados en el sector de exportación y turístico, que tienen poca intromisión del gobierno, continúan en la lucha de expansión de negocios. Sin embargo, en ciertos sectores en los que el gobierno se encuentra muy involucrado, la actividad comercial se dificulta. Los monopolios estatales inhiben la inversión privada, como es en el caso de las telecomunicaciones, seguro, petróleo, y electricidad. (Ibidem)

El sistema de correo es ineficiente, por lo que cierta información primordial en la negociación o catálogos informativos, puede extraviarse debido a la deficiencia del sistema postal.

Cabe señalar que la cultura de la construcción es muy conservadora, lo que hace a los arquitectos, ingenieros y consumidores poco flexibles para experimentar con productos nuevos.

Otro riesgo importante son los posibles gastos de transporte que se pueden presentar debido a la deficiencia de los puertos de Costa Rica, como se mencionó anteriormente, es muy costoso su sistema portuario, pues los barcos pueden permanecer por días en la costa esperando descargar la mercancía. Otro inconveniente es que los costos de transportación al país destino pueden ser tan altos que llegan a sacar del mercado a un buen producto mexicano.

A continuación se presenta un análisis FODA, en el que se resumen los principales riesgos que enfrenta la empresa, así como las oportunidades que se le pueden presentar.

Tabla 12. Análisis FODA

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La calidad del producto es indiscutible ▪ El know how de los artesanos de Ansar ▪ El precio comparado con otras empresas de artesanías es muy bueno. ▪ Su Capacidad instalada es la mejor de Puebla. ▪ Nueva maquinaria que permite ampliar sus mercados. ▪ Baja rotación de personal en el área de producción. ▪ Evitar los costos de molienda que son muy caros. ▪ Contar con contacto internacional que le ha permitido expandirse en más países. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implementación de la reforma eléctrica, lo que conllevaría a la disminución de uno de los costos más críticos de producción, la electricidad. ▪ Reactivación de la economía mexicana y estadounidense, obteniendo mayores ingresos y posibilidad para incrementar la inversión. ▪ Programas por parte de ambos gobiernos, de México y de Costa Rica incentivando el comercio exterior. ▪ Tendencias en la arquitectura que sugieran el diseño rústico. ▪ Crecimiento en la economía de Costa Rica. ▪ Mayor fomento a la industria de la construcción, de acuerdo a lo establecido por el actual gobierno de Abel Pacheco, ▪ Mejoramiento de la infraestructura de Costa Rica.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta rotación de personal en el área 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Nuevos competidores imitadores como los

<p>administrativa y de ventas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La centralización de poderes y funciones ocasionando la falta de tiempo de los ejecutivos de la empresa, dificultando la búsqueda de nuevos mercados ▪ Falta de personal encargado del área internacional. ▪ Falta de liquidez en el área financiera ▪ Desconocimiento de algunas de las actividades internacionales. ▪ La falta de liquidez de la empresa. ▪ No proporcionar un servicio internacional completo en tema de transporte, usando el incoterm EXW ▪ Consiste en una empresa familiar, lo que puede obscurecer la objetividad en la evaluación de funciones. 	<p>chinos o competidores internacionales como Brasil.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia local por precios. ▪ Crisis económica en México y Estados Unidos, principales ingresos de la empresa. ▪ Para Costa Rica, rechazo por la entrada de nuevos productos por desconocerlos. ▪ Incremento de las barreras no arancelarias que afectan la exportación.
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Elaboración propia

5.6.3 Planes de contingencia

Con la finalidad de combatir los riesgos internos de la empresa, como es el caso de la pérdida del “*know how*”, Ansar planea iniciar programas de transmisión de técnicas y conocimientos de producción entre empleados, evitando así la pérdida de este activo.

La empresa ha decidido contar con un fondo de ahorro en caso de que se presenten algunos de los riesgos tanto internos como externos que podrían afectar considerablemente su funcionamiento.

Otro plan en contra de las posibles amenazas es la adquisición de seguros que cubran el bienestar de los productos, de la empresa, financiamiento y del personal.

Otro problema es el tiempo de espera en la aduana, es por ello que se enviarán los productos con mayor tiempo de anticipación y se mantendrán inventarios de productos terminados más altos.

En caso de que la información o productos muestra que se envían a los clientes o al representante por correo convencional o electrónico, no llegue a su destino repetidamente, se realizarán convenios con empresas mensajeras como Fedex o DHL, quienes asegurarán la entrega de los mismos.

En caso de presentarse una necesidad económica, se realizarán peticiones de financiamiento bancario, a través de un acuerdo conveniente para la empresa elaborado por el Lic. Victor Hugo Mendoza.

En caso de cualquier diferencia con el representante o con los clientes, se buscará asesoría de CRECEX y de la Consejería Comercial, pues ellos sugieren soluciones y ofrecen el servicio de conciliación de disputas.

5.7 ANÁLISIS FINANCIERO

El problema de investigación se ve reflejado en el presente análisis financiero, es decir, al inicio se explicó acerca de la contracción de la economía estadounidense, hecho que ha afectado a las ventas de Ansar Talavera, ya que el 50%-70% de sus ventas corresponden a las exportaciones a ese país, es por ello que sus utilidades se han visto influidas negativamente, por lo que se determinó la necesidad de expansión y búsqueda de nuevos mercados.

Ansar Talavera viene soportando una deuda de hace diez años, la cual ha venido pagando constantemente debido a sus altas ventas, sin embargo, después del fenómeno presentando anteriormente, sus utilidades disminuyeron, por lo que la empresa tuvo que buscar nuevas opciones de financiamiento, como el arrendamiento de sus nuevas instalaciones, esto fue con el objetivo de producir más, al producir más se ve en la necesidad de vender lo producido, lo que explica el porqué de la presente tesis, la búsqueda de nuevos mercados que le permitan vender aquello producido e incrementar utilidades mediante el pronto pago de la deuda.

5.7.1 Estado de Resultados

Ya que fue imposible obtener el Estado de Resultados físico, el contador de la empresa proporcionó en forma aproximada los datos de la empresa.

A continuación se presentan los estados de Resultados de los años 2002, y 2003, éste último es aproximado ya que no ha terminado el año aún.

Tabla 13

ANSAR TALAVERA
Estado de Resultados del 1 de enero al 1 diciembre del 2002

Ventas		5,800,000.00
Dev. Y rebajas s/ventas		800,000.00
Ventas Netas		<u>5,000,000.00</u>
Costo de Ventas		
Inventario Inicial	2,527,000.00	
Compras	58,900.00	
Inventario Final	<u>85,900.00</u>	
Costo de Ventas		<u>2,500,000.00</u>
Utilidad Bruta		2,500,000.00
Gastos de Operación		
Gastos de Administracion	515,000.00	
Gastos de Venta	<u>985,000.00</u>	
Utilidad de Operación		1,500,000.00
Gastos y Productos Financieros		
Productos Financieros	9,850.00	
Gastos Financieros	<u>709,850.00</u>	700,000.00
Otros Ingresos	225,000.00	
Otros Gastos	<u>250,000.00</u>	25,000.00
Utilidad del ejercicio		<u><u>275,000.00</u></u>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14

ANSAR TALAVERA
Estado de Resultados del 1 de enero al 1 diciembre del 2003

Ventas		6,523,250.00
Dev. Y rebajas s/ventas		848,022.50
Ventas Netas		<u>5,675,227.50</u>
Costo de Ventas		
Inventario Inicial	2,779,700.00	
Compras	65,379.00	
Inventario Final	<u>96,208.00</u>	
Costo de Ventas		<u>2,748,871.00</u>
Utilidad Bruta		2,926,356.50
Gastos de Operación		
Gastos de Administracion	526,500.00	
Gastos de Venta	<u>1,002,560.00</u>	
Utilidad de Operación		1,529,060.00
Gastos y Productos Financieros		
Productos Financieros	9,850.00	
Gastos Financieros	<u>721,850.00</u>	712,000.00
Otros Ingresos	100,000.00	
Otros Gastos	<u>85,000.00</u>	- 15,000.00
Utilidad del ejercicio		<u><u>670,296.50</u></u>

Fuente: Elaboración propia

El mejor reporte de ventas se presentó durante el año 2000, para el 2001 y 2002 la ventas han experimentado un decremento considerable, debido a las razones antes mencionadas, sin embargo para el presente año, la empresa ha logrado alcanzar números positivos en la razón de ventas, recuperándose así de los años anteriores y permitiéndole nuevo crecimiento, dicho incremento correspondió al más del doble en las utilidades de la empresa.

El costo de ventas corresponde para el 2002 el 50% de los ingresos por ventas, dicho costo en su mayoría está compuesto por la mano de obra directa, ya que ésta es muy cara al ser el elemento clave para la producción. La materia prima y

otros costos directos relacionados con la elaboración del producto llegan a conformar el resto del costo de ventas.

Los gastos de operación corresponden al 25% de las ventas, dentro de dichos gastos se incluyen a los gastos administrativos, gastos de ventas y gastos de distribución. Estos gastos comprenden al personal administrativo, de ventas, de promoción y de distribución de los productos, este último gasto concierne principalmente a los gastos en el extranjero.

Un costo de ventas del 50% es considerado como bueno para una empresa productora, pues recuperaría el 100% de lo que cuesta manufacturar, sin embargo el pago de la deuda ha sido el hecho que ha afectado a la empresa en la obtención de mayores utilidades netas. La utilidad que se ha visto mermada ha sido por el alto pago de intereses por financiamiento, la crisis de 1994 le afectó considerablemente a la empresa Ansar Talavera, ya que gran parte del capital de la empresa está compuesto por deuda, ésta se ha venido pagando constantemente, absorbiendo la mayor parte de las utilidades.

Aún cuando las utilidades no han sido muy altas durante los dos últimos años, no se han experimentado pérdidas en el ejercicio, lo que refleja el gran potencial que tiene la empresa, aún con la deuda contraída. Actualmente, Ansar está saliendo de su apalancamiento debido al buen desempeño que ha tenido en años anteriores.

Para el 2003 el incremento en ventas fue muy importante, sin embargo la utilidad fue mucho mayor debido a que la empresa inició nuevas prácticas con el fin de disminuir las devoluciones y que el costo de ventas correspondiera a una menor proporción de las ventas, es por ello que la utilidad bruta fue mayor que para el 2002.

5.7.2 Balance General

Los activos que actualmente posee la empresa corresponden principalmente a los activos fijos, la maquinaria, hornos, molinos y herramientas de trabajo que se utilizan llegan a ser muy costosos. Respecto a bienes inmuebles, Ansar cuenta únicamente con las instalaciones en Puebla, la nueva nave de producción ubicada en Chipilo es en arrendamiento, lo que conformaría los gastos principales del pasivo circulante para el 2004.

El activo circulante generalmente está constituido por bajos inventarios y gran cantidad de clientes por pagar, la caja no corresponde a una cuenta importante para el activo circulante. Hay muy poca materia prima en inventario, ya que las relaciones con los proveedores permiten realizar pedidos de acuerdo a las órdenes de compra.

El pasivo está conformado principalmente por el financiamiento de bancos desde hace 10 años y a las altas tasas de interés que se manejaron. Actualmente la empresa, declara tener un pasivo de aproximadamente \$1 600 000 distribuidos en deudores diversos, significando que el resto de los activos ya forman parte del capital de la empresa, obtenido a través de las utilidades de los ejercicios anteriores y de las aportaciones de los dueños.

Para el 2003, la empresa adquirió nueva maquinaria, es por ello que sus activos fijos incrementaron considerablemente, mientras que los circulantes corresponden a muy poco de los activos totales de la empresa. Respecto al pasivo la cuenta de acreedores diversos disminuyó, y el capital social aumentó al igual que la utilidad del ejercicio.

Con cifras aproximadas, se presentan los Balances Generales para los años 2002 y 2003.

ANSAR TALAVERA

Estado de Posición financiera al 31 de Diciembre de 2003

Activo Circulante					
Caja	39,000.00				
Bancos	500,525.00				
Deudores Diversos	85,550.00				
Inventarios	111,670.00				
Clientes	1,286,610.00				
Iva por Acreditar	58,500.00	2,081,855.00			
					1,572,388.50
Activo Fijo					
Mobiliario y Equipo de Ofic.	400,610.00				
Dep.Acumulada	97,771.19	302,838.81			
Maquinaria y Equipo	10,000,000.00				
Dep.Acumulada	3,737,898.52	6,262,101.48			
Equipo de transporte	995,894.00				
Dep.Acumulada	324,076.00	671,818.00			
Equipo de Computo	138,800.00				
Dep.Acumulada	69,360.00	69,440.00	7,306,198.28		
					7,867,989.78
Activo Diferido					
Gastos de Instalacion	72,800.00				
Amortizacion Acum.	20,475.00	52,325.00			
					52,325.00
Suma del Activo					9,440,378.28
Pasivo a corto plazo					
Proveedores				46,666.10	
Acreeds Divs				1,125,204.40	
Impptos por pagar				400,518.00	
					1,572,388.50
Capital Contable					
Capital Social				5,872,693.28	
Rdo del ejercicio				670,296.50	
Rdo de ejers anteriores				1,325,000.00	
					7,867,989.78
Suma el Pasivo y el Capital Contable					9,440,378.28

Fuente: Elaboración propia

5.7.3 Razones financieras

Las razones financieras permiten analizar los estados financieros con la finalidad de determinar si la empresa es capaz de pagar sus deudas a los acreedores a corto y a largo plazo, así como obtener utilidades para los dueños o accionistas.

A continuación se presentarán las razones financieras más determinantes para la empresa de acuerdo a información del 2003.

Razón de liquidez: Estas razones miden la habilidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones a corto plazo. Existen dos razones de liquidez.

Razón del circulante:

Activo circulante / Pasivo circulante	1.32400803
---------------------------------------	------------

Razón de la prueba del ácido:

Act.Circulante - inventarios	1.25
Pasivo Circulante	

La razón del circulante toma en cuenta a todo el activo circulante, mientras que la prueba del ácido elimina a los inventarios por la dificultad de convertirlos en dinero disponible, esta prueba suele ser más real que la anterior. En esta caso, Ansar puede solventar sus deudas al momento pero con gran estrechez, ya que su activo circulante es sólo el 25% mayor a sus pasivos circulantes, impidiendo la liquidez de la empresa. Esto se debió para el 2003 a que la empresa decidió invertir el dinero obtenido por su incremento en ventas en nueva maquinaria, la cual hasta el momento se ha convertido en un activo fijo sin utilidad.

Uno de los principales problemas de la empresa es la liquidez, esto es debido al crédito que maneja con sus clientes, mientras que con sus proveedores el pago es realizado casi instantáneamente.

El dinero que se tiene en caja y en bancos es utilizado principalmente para el pago de nóminas, ya que éstas suelen representar un gran gasto y no es posible retrasar su pago, es por ello que la empresa no cuenta con dinero disponible en caso de presentarse alguna emergencia.

Razón de apalancamiento: Éstas miden el grado en que la empresa ha sido financiada mediante deudas, se obtiene de la siguiente manera:

Deudas totales a activos totales

Deudas totales	0.166559904
Activos totales	

Esto significa que la empresa por cada peso que posee, 16 centavos corresponden a deuda. Esto quiere decir que ya la empresa está logrando salir de sus deudas, pues el porcentaje de apalancamiento es bajo.

Actualmente Ansar debería reestructurar su deuda, ya que lleva muchos años pagando intereses muy altos y mermando las utilidades, aún cuando los niveles de venta han llegado a ser elevados.

Ansar clama seguir siendo sujeto de crédito, algunas piezas de maquinaria que se han adquirido recientemente son financiadas a través de préstamos bancarios, por medio de tasas de habilitación y avío, las cuales se liquidan en un periodo mayor de años.

En la búsqueda de crecimiento para solventar sus deudas y obtener mayores utilidades, la empresa Ansar ha tenido que producir más, es por ello que buscó nuevas alternativas de financiamiento, como el arrendamiento, lo que le permite contar con una nueva capacidad instalada que lo coloque en la posición de incrementar su producción.

Razón de actividad: Este tipo de razones miden el grado de efectividad con el que la empresa está usando sus recursos

Rotación del inventario

ventas	58.41542044
inventario	

Esto significa que el inventario rota 58 veces, es decir, que los niveles de inventario son muy bajos. Esto se debe a que por el tipo de producto y a que es de acuerdo a las necesidades del cliente, la producción es en base a la solicitud de compra y no se conservan inventarios.

Rotación del activo fijo

ventas	0.8928378
activos fijos netos	

Como ya se había comentado antes durante el último año se realizaron adquisiciones importantes en activos fijos, es por ello que las ventas no llegan a superar el nivel de los activos, éstos se encuentran en capacidad ociosa.

5.7.4 Estados financieros pro forma

A continuación se muestran los estados financieros pro forma para el 2004, de acuerdo al aumento del 25% en ventas pronosticados para dicho año, incluyendo las ventas destinadas a Costa Rica.

Los gastos administrativos y de venta son mayores a los de los años anteriores debido a la inversión que se realizará para la promoción del producto en el nuevo mercado.

Tabla 17

ANSAR TALAVERA		
Estado de Resultados PROFORMA del 1 de enero al 1 diciembre del 2004		
Ventas		7,697,435.00
Dev. Y rebajas s/ventas		769,743.50
Ventas Netas		<u>6,927,691.50</u>
Costo de Ventas		
Inventario Inicial	3,280,046.00	
Compras	77,147.22	
Inventario Final	113,525.44	
Costo de Ventas		<u>3,243,667.78</u>
Utilidad Bruta		3,684,023.72
Gastos de Operación		
Gastos de Administracion	673,920.00	
Gastos de Venta	<u>1,283,276.80</u>	
Utilidad de Operación		1,957,196.80
Gastos y Productos Financieros		
Productos Financieros	10,050.00	
Gastos Financieros	<u>784,850.00</u>	774,800.00
Otros Ingresos	185,520.00	
Otros Gastos	<u>125,000.00</u>	- 60,520.00
Utilidad del ejercicio		<u><u>891,506.92</u></u>

Fuente: Elaboración propia

ANSARTALAMBA
Estado de Resultado Financiero PROCURVA al 31 de Diciembre de 2014

Activo Corriente:						
Caja		193,750.00		Proveedores		58,352.66
Bancos		762,325.00		Acreos D'Ns		1,725,274.40
Derechos Diversos		92,553.00		Ingresos por pagar		<u>601,758.00</u>
Inventarios		150,171.00		Suma del Pasivo		2,384,295.06
Cuentas		1,808,262.50				
Inexistencia		76,050.00	3,088,111.50			
Activo Fijo				Capital Contable		
Mobiliario y Equipo de Ofic.	450,000.00			Capital Social		5,910,122.69
D'p. Acumulada	109,825.11	340,174.89		Reserv. del ejercicio		881,516.92
Máquina y Equipo	10,250,000.00			Reserv. de reservas anteriores		<u>1,401,000.00</u>
D'p. Acumulada	3,881,345.99	6,418,654.01		Suma del Capital Contable		8,212,639.61
Equipo de transporte	854,362.00					
D'p. Acumulada	278,019.77	576,342.23				
Equipo de Computo	232,500.00					
D'p. Acumulada	116,183.00	116,317.00	7,451,488.14			
Activo Diferido						
Costos de Instalación	84,500.00					
Amortización Acum.	32,175.00	52,325.00	52,325.00			
Suma del Activo			10,586,924.64	Suma del Pasivo y Capital Contable		10,586,924.64

Tabla 18

Fuente: Elaboración propia