

**UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL
SEDE CENTRAL**

ADMINISTRACIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR

**TESIS PARA OPTAR POR EL GRADO DE LICENCIATURA EN
ADMINISTRACIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR**

**ESTUDIO DE LA EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS DE INSERCIÓN PARA
LA EXPORTACIÓN HACIA ESTADOS UNIDOS DE PLANTAS, FLORES Y
FOLLAJES UTILIZADAS POR LA EMPRESA FOLLAJES TELÓN SOCIEDAD
ANÓNIMA EN EL MARCO DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE
REPÚBLICA DOMINICANA - CENTROAMÉRICA Y ESTADOS UNIDOS
(DR-CAFTA) DURANTE EL PERIODO 2014 - 2017**

**SUSY PAMELA MIRANDA MARTÍNEZ
PRISCILLA MARÍA SABORÍO JIMÉNEZ**

JULIO, 2019

Dedicatorias

A Dios, por darme vida y su misericordia.

*Por darme el privilegio de poder aprovechar
esta oportunidad para obtener la Licenciatura.*

*A mi madre, Keren Martínez, in memóriam,
por el valioso ejemplo, amor incondicional y
comprensión que me brindó. Por ser el pilar
fundamental de quien soy.*

*A mi esposo, Oscar Ocampo, por su apoyo
incondicional y comprensión. Por creer en mí y
ser un gran ejemplo para mi vida.*

Susy Pamela Miranda Martínez

A los pilares fundamentales de mi vida.

*A Dios, primero que todo, por dejarme llegar
hasta la Licenciatura, por ser mi guía y darme siempre
la sabiduría y fortaleza para no darme por vencida.*

*A mi ángel, mi abuela Mary Solórzano Jiménez,
porque siempre me apoyó e impulsó a seguir adelante,
estudiar y terminar la carrera universitaria,
gracias porque sé que desde el cielo ha velado
por mis últimos 3 años de universidad.*

*A mi hermano, Walter Saborío y mis sobrinos,
Luka y Mia Saborío, por ser la luz de mis días.*

*Finalmente, a mis padres, quienes han sacrificado muchas
cosas de sus vidas para darme la oportunidad de estudiar.
Por siempre estar a mi lado, por los regaños y felicitaciones
que a lo largo de la vida han ido forjando la mujer que soy hoy en día.
Gracias por su gran ejemplo, amor y entrega, por cada palabra de aliento
para que lograra cumplir este gran sueño que sin ustedes no sería posible.*

Los amo.

Priscilla María Saborío Jiménez

Agradecimientos

El listado, a continuación, muestran los más sinceros agradecimientos a:

- Dios por darnos la oportunidad de elaborar esta tesis.
- Profesor y lector, Marcelo Arguello Murillo, por su tiempo y dedicación en querer ayudarnos durante esta investigación.
- Profesora y tutora, Joyce Vega Sánchez, por su ayuda, guía y apoyo.
- Profesor y lector, Eric Alvarado Barrantes, por cada observación brindada y tiempo dedicado.
- Empresa Follajes Telón Sociedad Anónima, por el tiempo dedicado y por el más sincero apoyo en brindarnos la información necesaria para elaborar este proyecto.
- A todos los compañeros y profesores que a lo largo de la carrera han aportado conocimientos y experiencias en nuestra carrera universitaria.

Declaración jurada

Nosotras, Susy Pamela Miranda Martínez, portadora de la cédula de identidad nro. 115490314 y Priscilla María Saborío Jiménez, portadora de la cédula de identidad nro. 207160116, conocedoras de las sanciones legales con que la Ley Penal de la República de Costa Rica castiga el falso testimonio y el Reglamento Disciplinario Estudiantil de la Universidad Técnica Nacional (UTN), DECLARAMOS bajo la fe de juramento lo siguiente: que somos estudiantes de la carrera de Comercio Exterior en el nivel de Licenciatura de la Universidad Técnica Nacional (UTN) y como requisito de graduación debemos realizar una investigación aplicada y exponerla. La cual tiene como tema de investigación: *Estudio de la efectividad de las estrategias de inserción utilizadas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima para la exportación hacia Estados Unidos en el marco del Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana - Centroamérica y los Estados Unidos (DR - CAFTA) durante el periodo 2014 – 2017*. Por lo que manifestamos que la misma ha sido elaborada siguiendo las disposiciones exigidas por la Universidad Técnica Nacional (UTN).

Además, declaramos que dicha investigación es el resultado de nuestro esfuerzo e investigación en su totalidad, que en ella no han participado personas ajenas ni de otras organizaciones. ES TODO.

Firmamos en la ciudad de Alajuela a las 16:00 horas del día 26 del mes de Julio de 2019.

Susy Pamela Miranda Martínez
115490314

Priscilla María Saborío Jiménez
207160116



Universidad Técnica Nacional
Carrera Comercio Exterior
Sede Central

Acta de Aprobación N°04-2019

En la ciudad de Alajuela , con fecha trece de agosto del año dos mil diecinueve, estando presentes en el Auditorio de la Administración Universitaria, las siguientes personas: Joyce Vega Sánchez , Eric Alvarado Barrantes, Marcelo Argüello Murillo y Patricia Ugalde Rojas, todos funcionarios de la Universidad y Tarcicio Ufion Caldera funcionario del Ministerio de Agricultura y Ganadería , Inspección fitosanitaria , todos en condición de miembros del Tribunal Evaluador del Trabajo Final de Graduación, modalidad Tesis, y de las estudiantes: Susy Pamela Miranda Martínez, cédula de identidad 115490314, y Priscila Saborío Jiménez cédula de identidad 207160116.

Acto seguido y reunido el Tribunal Evaluador, las aspirantes procedieron a defender su Trabajo Final de Graduación titulado **“Estudio de la efectividad de las estrategias de inserción para la exportación de plantas, flores y follajes utilizadas por la empresa Follajes Telón S.A., hacia Estados Unidos en el marco del Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana-Centroamérica y Estados Unidos (DR-CAFTA), durante el periodo 2014-2017”**.

Concluida la defensa del Trabajo Final de Graduación, el Tribunal Evaluador consideró que de conformidad con la normativa vigente en la materia, los estudiantes obtuvieron una calificación de *nueve punto seis (9.6)* cumpliendo con las exigencias requeridas para la aprobación del Trabajo Final de Graduación y les es conferido el grado de Licenciadas en Administración del Comercio Exterior.



Joyce Vega Sánchez

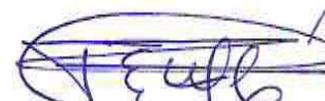
Eric Alvarado Barrantes



Marcelo Argüello Murillo



Patricia Ugalde Rojas



Tarcicio Ufion Caldera

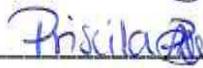
Universidad Técnica Nacional
Carrera Comercio Exterior
Sede Central

Acta de Aprobación N°04-2019

Susy Pamela Miranda Martínez



Priscila Saborío Jiménez



Nota: Conforme al artículo 30 del Reglamento de Trabajos Finales de Graduación publicado en la Gaceta N° 100 del 29 de mayo del 2017, esta Dirección de Carrera hace constar que el señor Eric Alvarado Barrantes en calidad de lector, no pudo hacerse presente a la defensa, debido a circunstancias ajenas a su voluntad y que califican como un caso de fuerza mayor. Por lo tanto, con fundamento en el artículo citado, se llevó a cabo la defensa de forma satisfactoria.

Alajuela, 15 de julio de 2019

Licda. Patricia Ugalde Rojas
Directora
Carrera de Comercio Exterior y Diplomado en Adm. Aduanera
Universidad Técnica Nacional

Estimada Señora:

Me dirijo a usted como tutora del proyecto de Tesis titulado ESTUDIO DE LA EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS DE INSERCIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE PLANTAS, FLORES Y FOLLAJES UTILIZADAS POR LA EMPRESA FOLLAJES TELÓN SOCIEDAD ANÓNIMA HACIA ESTADOS UNIDOS EN EL MARCO DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE REPÚBLICA DOMINICANA - CENTROAMÉRICA Y ESTADOS UNIDOS (DR-CAFTA) DURANTE EL PERIODO 2014 – 2017, de las estudiantes **PRISCILLA MARÍA SABORÍO JIMÉNEZ** y **SUSY PAMELA MIRANDA MARTÍNEZ**.

Las estudiantes han concluido su proceso de investigación de tesis según lo solicitado por la Universidad y cuentan con mi aval para que se les asigne fecha de defensa pública del mismo.

Se despide,


Dra. Joyce Vega Sánchez
Académica UTN
Tutora

CC:
Archivo

Alajuela, 24 de julio de 2019

Licda. Patricia Ugalde Rojas
Directora
Carrera de Comercio Exterior y Diplomado en Adm. Aduanera
Universidad Técnica Nacional

Estimada Señora:

Me dirijo a usted como lector del proyecto de la Tesis titulada **ESTUDIO DE LA EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS DE INSERCIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE PLANTAS, FLORES Y FOLLAJES UTILIZADAS POR LA EMPRESA FOLLAJES TELÓN SOCIEDAD ANÓNIMA HACIA ESTADOS UNIDOS EN EL MARCO DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE REPÚBLICA DOMINICANA - CENTROAMÉRICA Y ESTADOS UNIDOS (DR-CAFTA) DURANTE EL PERIODO 2014 – 2017**, de las estudiantes Priscilla María Saborío Jiménez Y Susy Pamela Miranda Martínez, con el fin de comunicarle de conformidad con el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación de la institución que las estudiantes han concluido su proceso de investigación de tesis y cuentan con mi aval para que se les asigne fecha de defensa pública del mismo.

Se despide,



Lic. Marcelo Arguello, MBA
Lector de Trabajo final de Graduación

Licda. Patricia Ugalde Rojas
Directora
Carrera de Comercio Exterior y Diplomado en Adm. Aduanera
Universidad Técnica Nacional

Estimada Señora:

Me dirijo a usted como lector del proyecto de la Tesis titulada **ESTUDIO DE LA EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS DE INSERCIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE PLANTAS, FLORES Y FOLLAJES UTILIZADAS POR LA EMPRESA FOLLAJES TELÓN SOCIEDAD ANÓNIMA HACIA ESTADOS UNIDOS EN EL MARCO DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE REPÚBLICA DOMINICANA - CENTROAMÉRICA Y ESTADOS UNIDOS (DR-CAFTA) DURANTE EL PERIODO 2014 – 2017**, de las estudiantes Priscilla María Saborío Jiménez Y Susy Pamela Miranda Martínez, con el fin de comunicarle de conformidad con el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación de la institución que las estudiantes han concluido su proceso de investigación de tesis y cuentan con mi aval para que se les asigne fecha de defensa pública del mismo.

Se despide,



Ing. Eric Alvarado Barrantes, MBA
Gestor de Emprendimiento e Incubación
Lector de Trabajo final de Graduación

Cartago, 24 de julio de 2019

Señores (as):

Universidad Técnica Nacional

Estimados señores (as):

Yo, María Fernanda Sanabria Coto, cédula de identidad 114290780, bachiller en Filología española, perteneciente a la Asociación Costarricense de Filólogos, carné 225 y al Colegio de Licenciados y Profesores en Letras, Filosofía, Ciencias y Artes de Costa Rica, código 75402, hago constar que he revisado el proyecto titulado:

Estudio de la efectividad de las estrategias de inserción para la exportación hacia Estados Unidos de plantas, flores y follajes utilizadas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima en el marco del Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana - Centroamérica y Estados Unidos (DR-CAFTA) durante el periodo 2014 - 2017

Dicho documento fue elaborado por Susy Pamela Miranda Martínez, cédula de identidad 115490314 y Priscilla María Saborío Jiménez, cédula de identidad 207160116. El proyecto fue realizado con el fin de optar al grado de Licenciatura en Administración del Comercio Exterior. He revisado y corregido aspectos tales como construcción de párrafos, vicios del lenguaje trasladados a lo escrito, ortografía, puntuación y otros relacionados con el campo filológico. Por lo tanto, con los cambios aplicados, considero que está listo para ser presentado.

Atentamente,

Fernanda S. Coto.



María Fernanda Sanabria Coto
Asociación Costarricense de Filólogos. Carné nro. 225
Colypro. Código 75402
fernanda.sanabria@filologos.cr

Licda. Patricia Ugalde Rojas
Directora
Carrera de Comercio Exterior y Diplomado en Adm. Aduanera
Universidad Técnica Nacional

Estimada Señora:

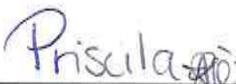
Nos dirigimos a usted como estudiantes de la Universidad Técnica Nacional, de la carrera de Administración en Comercio Exterior, grado de Licenciatura, para comunicarle oficialmente a su persona, de conformidad con el Reglamento de Trabajos Finales de Graduación de la institución, que hemos concluido el proceso de investigación en la modalidad de Trabajos Finales de Graduación del proyecto de la Tesis titulada: **ESTUDIO DE LA EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGIAS DE INSERCIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE PLANTAS, FLORES Y FOLLAJES UTILIZADAS POR LA EMPRESA FOLLAJES TELÓN SOCIEDAD ANÓNIMA HACIA ESTADOS UNIDOS EN EL MARCO DEL TRATADO DE LIBRE COMERCIO ENTRE REPÚBLICA DOMINICANA - CENTROAMÉRICA Y ESTADOS UNIDOS (DR-CAFTA) DURANTE EL PERIODO 2014 – 2017**, para obtener el grado académico de Licenciadas en Administración en Comercio Exterior.

Por las anteriores consideraciones, solicitamos respetuosamente se nos asigne la fecha de defensa oral y pública del Proyecto Final de Graduación.

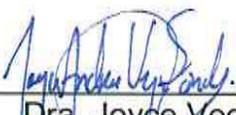
Se despiden,



Susy Pamela Miranda Martínez
Ced: 115490314



Priscilla Maria Saborio Jimenez
Ced: 207160116



Dra. Joyce Vega Sánchez
Tutora de Trabajo final de Graduación

Alajuela 12 de Marzo, 2019

Estimados señores Follajes Telón Sociedad Anónima:

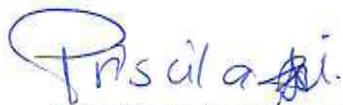
Dentro de la carrera comercio exterior y programa de Licenciatura en Administración del Comercio Exterior en la Universidad Técnica Nacional se considera fundamental el desarrollo de investigaciones para obtener el título de Licenciatura en Administración del Comercio Exterior.

Nuestro interés en realizar dicha tesis en la empresa de su representada Follajes Telón Sociedad Anónima, se debe a que el objeto de estudio tiene como objetivo *analizar la efectividad de las estrategias de inserción que utiliza la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima hacia Estados Unidos en el marco del Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana - Centroamérica y los Estados Unidos (DR - CAFTA) durante el periodo 2014 – 2017*. Lo anterior ya que luego de muchos análisis y filtros verificamos que su empresa cumple con las herramientas necesarias para desarrollar los objetivos planteados en nuestro anteproyecto.

Es necesario puntualizar que la información es solamente académica y va ser totalmente confidencial, la investigación no va conllevar ningún gasto para su empresa.

Por lo anterior les agradecemos de antemano la ayuda y tiempo que nos puedan brindar para la obtención de información necesaria para el desarrollo de dicha investigación.

Sin más por el momento, se despiden,



Priscilla Saborío Jimenez
Ced: 207160116



Susy Miranda Martínez
Ced: 115490314



Follajes Telón Sociedad Anónima

CARTA DE AUTORIZACIÓN PARA USO Y MANEJO DE LOS TRABAJOS

FINALES DE GRADUACIÓN UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL

(Trabajo colectivo)

Alajuela, 26 de agosto, 2019

Señores

Vicerrectoría de Investigación

Sistema Integrado de Bibliotecas y Recursos Digitales

Estimados señores:

Nombre de sustentantes	Cédula
Susy Pamela Miranda Martínez	115490314
Priscilla María Saborío Jiménez	207160116

Nosotros en calidad de autores del trabajo de graduación titulado:

Estudio de la efectividad de las estrategias de inserción utilizadas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima para la exportación hacia Estados Unidos en el marco del Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana - Centroamérica y los Estados Unidos (DR - CAFTA) durante el periodo 2014 – 2017.

El cual se presenta bajo la modalidad de:

_____ Seminario de Graduación

_____ Proyecto de Graduación

X Tesis de Graduación

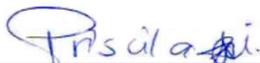
Presentado en la fecha 26 de agosto, 2019, autorizamos a la Universidad Técnica Nacional, sede Central, para que nuestro trabajo pueda ser manejado de la siguiente manera:

Autorizamos	SI	No
Conservación de ejemplares para préstamo y consulta física en biblioteca	X	
Inclusión en el catálogo digital del SIBIREDI (Cita catalográfica)	X	
Comunicación y divulgación a través del Repositorio Institucional	X	
Resumen (Describe en forma breve el contenido del documento)	X	
Consulta electrónica con texto protegido	X	
Descarga electrónica del documento en texto completo protegido	X	
Inclusión en bases de datos y sitios web que se encuentren en convenio con la Universidad Técnica Nacional contando con las mismas condiciones y limitaciones aquí establecidas.	X	

Por otra parte, declaramos que el trabajo que aquí presentamos es de plena autoría, es un esfuerzo realizado de forma conjunta, académica e intelectual con plenos elementos de originalidad y creatividad. Garantizamos que no contiene citas, ni transcripciones de forma indebida que puedan devenir en plagio, pues se ha utilizado la normativa vigente de la American Psychological Association (APA). Las citas y transcripciones utilizadas se realizan en el marco de respeto a las obras de terceros. La responsabilidad directa en el

diseño y presentación son de competencia exclusiva, por tanto, eximo de toda responsabilidad a la Universidad Técnica Nacional.

Conscientes de que las autorizaciones no reprimen nuestros derechos patrimoniales como autores del trabajo. Confiamos en que la Universidad Técnica Nacional respete y haga respetar nuestros derechos de propiedad intelectual.

Nombre del estudiante	Cédula	Firma
Susy Pamela Miranda Martínez	115490314	
Priscilla María Saborío Jiménez	207160116	

Día: 26 de Agosto, 2019

**BOLETA DE PRESENTACIÓN FORMAL DE TRABAJOS FINALES DE
GRADUACIÓN UNIVERSIDAD TÉCNICA NACIONAL**

SOBRE EL AUTOR (ES) DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN				
Primer apellido	Segundo apellido	Nombre	Número de cédula	Firma del estudiante
Miranda	Martínez	Susy Pamela	115490314	
Saborío	Jiménez	Priscilla María	207160116	
Carrera a la que pertenece: Comercio Exterior		Título obtenido: Licenciatura en Administración del Comercio Exterior		
Fecha de presentación: 26 de agosto, 2019				
USO EXCLUSIVO PARA EL DIRECTOR DE CARRERA Y LOS ENCARGADOS DE BIBLIOTECAS				
Verificación de documentación	Marque con (x)			
	<input type="checkbox"/>	Documento físico del trabajo final		
	<input type="checkbox"/>	Carta de autorización para uso y manejo de los trabajos finales de graduación		
	<input type="checkbox"/>	Acuso de recibido de la versión digital por parte de la Vicerrectoría de Investigación		
	<input type="checkbox"/>	Copia digital para la carrera		
	<input type="checkbox"/>	Entrega de resumen con palabras claves para biblioteca		

Nombre del Director (a) de carrera:	Firma del Director de carrera	Fecha de aprobación
Número de presentación asignado en biblioteca		
Nombre y firma del funcionario de la biblioteca que recibe:		
Sello de biblioteca		

Nota: Esta boleta debe presentarse en original a la biblioteca con copia a Director de Carrera.

Glosario

- CCSS:** Caja Costarricense del Seguro Social.
- CNAA:** Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria.
- CPFF:** Cámara de Plantas, Flores y Follajes en Costa Rica.
- DDP:** *Delivered Duty Paid* (Entrega en destino).
- DR-CAFTA:** Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana.
- DUA:** Declaración Única Aduanera.
- EXW:** *Ex Works* (Entrega en fábrica).
- FAO:** Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura.
- FOB:** *Free on board* (Libre a bordo).
- INCOTERM:** *International commercial terms* (Términos de comercio internacional).
- INEC:** Instituto Nacional de Estadística y Censos de Costa Rica.
- MAG:** Ministerio de Agricultura y Ganadería.
- MIP:** Manejo Integrado de Plagas.
- NMF:** Nación más favorecida.
- OMC:** Organización Mundial del Comercio.
- PROCOMER:** Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica.
- PYMES:** Pequeña y mediana empresa.
- S.A.:** Sociedad Anónima
- TICA:** Sistema informático llamado TICA.
- TICS:** Tecnologías de la Información y la Comunicación.
- TLC:** Tratado de Libre Comercio.
- UCR:** Universidad de Costa Rica.
- UNA:** Universidad Nacional de Costa Rica.
- UNID:** Universidad Interamericana para el Desarrollo.

Resumen ejecutivo

El objetivo principal de esta investigación es estudiar la efectividad de las estrategias de inserción utilizadas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima hacia Estados Unidos en el marco del Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos (DR - CAFTA), durante el periodo 2014 – 2017. Esta tesis cuenta con cinco capítulos en los cuales se detallan diferentes temas importantes sobre este estudio de caso.

En el capítulo uno se describe y justifica el tema de investigación, se detalla el planteamiento del problema, los objetivos e hipótesis. En el capítulo dos se describe el marco conceptual, incluyendo conceptos importantes para este estudio, también incluye un marco referencial con un enfoque según el modelo de la estrategia competitiva de Michael Porter.

Por su parte, el capítulo tres detalla el marco metodológico, tomando en cuenta el enfoque y el tipo de investigación, además de las fuentes primarias, secundarias y terciarias para la recolección de datos. Y, finalmente, se describe la población y muestra de dicho estudio. En el capítulo cuatro se explica detalladamente cada aspecto y objetivo importante dentro de esta tesis.

Finalmente, en el capítulo cinco se concluye el resultado de dicho estudio y también se plantean ciertas recomendaciones enfocadas en áreas estratégicas, como la ampliación de la gama de especies de flores y plantas, la cooperación por parte de instituciones costarricenses encargadas de promover el comercio hacia pymes y grandes empresas, así como la cooperación entre productores y exportadores de plantas, flores o follajes y, por último, la creación de mecanismos de asociatividad.

Palabras clave: CAFTA-DR, plantas, flores, follajes, estrategias de inserción, comercio exterior, competitividad, logística.

Tabla de contenidos

Capítulo I. Aspectos generales	1
1.1. Descripción	2
1.2. Justificación del tema.....	5
1.3. Estado de la cuestión.....	8
1.4. Planteamiento del problema.....	12
1.4.1. Enunciado.....	12
1.4.2. Preguntas del planteamiento del problema.....	15
1.4.2.1. Pregunta general.....	15
1.4.2.2. Preguntas específicas.....	16
1.5. Objetivos	16
1.5.1. Objetivo general.....	16
1.5.2. Objetivos específicos.....	17
1.6. Hipótesis.....	17
1.6.1. Hipótesis positiva.....	17
1.6.2. Hipótesis nula.....	18
1.6.3. Hipótesis negativa.....	18
Capítulo II. Marco teórico	19
2.1. Marco conceptual.....	20
2.1.1. Flores, plantas y follajes.....	20

2.1.2. Proceso logístico.....	21
2.1.3. Comercialización.....	23
2.1.4. Efectos económicos.....	26
2.2. Marco referencial	27
2.2.1. Teoría de competitividad de Michael Porter.....	27
Capítulo III. Marco metodológico	36
3.1. Enfoque de investigación	37
3.1.1. Enfoque de investigación mixto.....	37
3.2. Tipo de investigación	38
3.2.1. Investigación descriptiva.....	38
3.2.2. Investigación longitudinal.....	38
3.2.3. Investigación correlacional.....	38
3.2.4. Investigación explicativa.....	39
3.3. Fuentes de investigación	39
3.3.1. Fuentes de investigación primarias.....	39
3.3.2. Fuentes de investigación secundaria.....	40
3.3.3. Fuentes de investigación terciarias.....	40
3.4. Instrumentos de recolección de datos	41
3.4.1. Entrevista.....	42
3.4.2. Cuestionario.....	42

3.4.3. Notas de campo.	43
3.4.4. Análisis de documentos.	43
3.5. Población y muestra.....	44
3.5.1. Población.	44
3.5.2. Muestra.	44
3.6. Operacionalización de las variables.....	45
Capítulo IV. Análisis de resultados y aportes.....	47
4.1. Tipos de plantas, flores y follajes consideradas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima.....	48
4.2. Duración del proceso logístico por el cual debe transcurrir la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima.....	54
4.3. Estrategias de comercialización utilizadas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima.....	61
4.3.1. Estrategia de calidad.....	61
4.3.2. Estrategia de servicio al cliente.	63
4.3.3. Estrategia de precio.	65
4.3.4. Estrategia de innovación – adaptación (personalización).	65
4.3.5. Estrategia de acceso a mercados internacionales.	68
4.4. Efectos económicos que acarrearán las estrategias de inserción utilizadas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima.....	70
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones.....	80

5.1. Conclusiones	81
5.2. Recomendaciones.....	84
Cronograma de actividades.....	86
Referencias.....	87
Anexos	100
Anexo 1. Costa Rica - Evolución del comercio exterior 2008 - 2017	101
Anexo 2. Balanza comercial de plantas, flores y follajes 2013 - 2017 y principales productos de exportación de plantas, flores y follajes 2016 - 2017	102
Anexo 3. Datos estadísticos de los Registros de Exportaciones 2014 - 2017.....	103
(Ministerio Hacienda)	103
Anexo 4. Principales empresas exportadoras de plantas, flores y follajes 2017.....	107
Anexo 5. Cuestionario.....	108
Anexo 6. Entrevista.....	115

Lista de tablas

Tabla 1 Productos – Follajes exportados por Follajes Telón S.A.	49
Tabla 2 Flores y plantas exportadas por Follajes Telón S.A.	52
Tabla 3 Condiciones de acceso para plantas, flores y follajes en Estados Unidos.	69
Tabla 4 Exportaciones de plantas, flores y follajes – Follajes Telón S.A. 2014 – 2017.	72
Tabla 5 Exportaciones de plantas, flores y follajes – Follajes Telón S.A. 2018 – 2019.	73
Tabla 6 Costo promedio de la implementación de la Norma de Rainforest Alliance Certified Ferns.	76
Tabla 7 Gastos aproximados por la implementación Norma ISO 14001.	78
Tabla 8 Efectos económicos que acarrearán las estrategias de inserción.	79

Lista de cuadros

Cuadro 1 Operacionalización de las variables	45
Cuadro 2 Cronograma de actividades	86

Lista de figuras

Figura 1. Registro de Exportaciones 2014 – 2017.....	14
Figura 2. Diamante o Rombo de Porter.	28
Figura 3. Dinámica de la demanda de ornamentales y flores.	35
Figura 4. Principales empresas exportadoras de plantas, flores y follajes 2014 – 2017.....	53
Figura 5. Proceso Logístico de Follajes Telón S.A.....	59
Figura 6. El primer productor ecológico de helechos y follajes en el mundo.	63
Figura 7. Exportaciones anuales de plantas, flores y follajes 2014 – 2017.	71

Capítulo I.

Capítulo I. Aspectos generales

1.1. Descripción

El comercio internacional ha sido utilizado desde tiempos antiguos debido a las necesidades que se presentan en la humanidad de usar bienes o servicios que se producen en otros lugares, muchas veces lejanos y que para disponer de ellos supone traspasar las fronteras del mercado local. Esta actividad resulta muchas veces en historias de éxito o de fracaso, pues las condiciones en que se realizan varían considerablemente de una industria a otra y de un origen o destino a otro.

La comercialización de bienes o servicios se produce entre dos o más partes. La oferta es aquella actividad de brindar bienes o servicios a consumidores bajo un cierto precio. Por su parte, la demanda es la cantidad de bienes o servicios emergidos en el ambiente llamado mercado, que los consumidores están dispuestos a pagar y obtener, tal se explica en *Fundamentos de Economía* escrito por la Universidad Interamericana para el Desarrollo (Olivera, 2014, p.29). Para que las partes de una negociación lleguen a un acuerdo mutuo, es necesario crear relaciones sostenibles en el largo plazo y también un comercio justo entre la parte compradora y vendedora.

El comercio internacional evoluciona año tras año y eso permite que muchos países logren crear alianzas y relaciones recíprocas con otros. Para ello es necesaria la participación de un ente neutro, capaz de llevar a cabo la solución de conflictos entre partes y de esa manera lograr un acuerdo mutuo.

Cabe destacar el papel que tiene la Organización Mundial del Comercio (OMC) dentro del comercio internacional. Fue fundada el primero de enero de 1995 como la entidad encargada de regular el comercio entre países y naciones, permitiendo el intercambio de bienes y servicios de manera legal sin un comercio desleal entre miembros partícipes de los

acuerdos, tal como lo menciona Burgos (2011) en su libro sobre *El acceso a la solución de controversias en la OMC: obstáculos para los países en desarrollo*. Además, de acuerdo con la página web de la OMC, se resalta que la implementación de regulaciones se da por medio de una serie de normas o reglamentos para permitir el libre intercambio de manera constante sin que surjan problemas en la actividad.

Esta entidad tiene varios objetivos, uno de ellos es lograr negociaciones comerciales entre los Estados miembros, facilitando la implementación de nuevos acuerdos. Además, dicha entidad determina el proceso de solución de controversias por medio de normas que regulan diferencias. Adicional a estos puntos, aparecen otros más, por ejemplo, el comercio transparente entre los Estados miembros sin que se dé la discriminación o se produzcan barreras innecesarias al intercambio de bienes o servicios.

Finalmente, se determina dentro de la Organización Mundial del Comercio, actividades llamadas accesos a mercados, donde se puede entender el proceso por el cual los países que desean hacer comercio entre sí permiten el ingreso o salidas de bienes bajo cláusulas o requisitos. Dentro de dichos accesos surge la aplicación de estrategias de inserción por parte de los productores y exportadores para lograr un posicionamiento en un mercado internacional y de esa manera permitir el aprovechamiento de una apertura comercial (Organización Mundial del Comercio, s.f., párr. 1-6).

Los países miembros de un acuerdo establecen las condiciones para ingresar las mercancías o servicios a un país extranjero y esto se realiza por medio de negociaciones en las que se plantean medidas arancelarias y no arancelarias, barreras o especificaciones técnicas y algunas aperturas que permitan el libre comercio.

Un buen ejemplo de lo mencionado anteriormente es el Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos (CAFTA – DR). De acuerdo

con el documento *DR-CAFTA: aspectos relevantes seleccionados del Tratado y Reformas Legales que deben realizar a su entrada en vigor los países de Centroamérica y la República Dominicana* escrito por Pacheco y Valerio (2007), el acuerdo ha presentado algunas limitaciones para los miembros, una de ellas es que no todos los productos o servicios pueden ser exportados bajo el régimen de cero arancel, sino bajo términos del régimen de la Nación Más Favorecida (NMF), también algunas preeminencias aplicadas dentro del acuerdo son de carácter temporal, es decir, los países miembros deben plantear periodos de duración y en la mayoría de los casos es necesario la renovación de los términos que se firmen. Sin embargo, son más notables los alcances que este tratado presenta.

Se ha logrado una zona de libre comercio entre los siete países firmantes, la competencia leal es promovida bajo este acuerdo, además, la aplicación del CAFTA - DR es diferenciada de acuerdo con el tratamiento que tenga cada país miembro; no todas las obligaciones planteadas son aplicables a los siete países, puede que solo algunas de ellas apliquen a un solo país y, finalmente, se fomenta en este Tratado de Libre Comercio la transparencia constante.

En el capítulo cuatro sobre *Reglas de Origen y Procedimientos de Origen* del CAFTA DR, se menciona el libre comercio de plantas siempre que cumplan con la regla de origen (Ministerio de Comercio Exterior, s.f., p.15).

De acuerdo con el capítulo seis en el apéndice 3.3.6-3 sobre *Plantas vivas y productos de la floricultura*, se puede determinar que las flores, plantas o follajes que estén dentro de las partidas arancelarias 0601, 0602, 0603 y 0604 pueden ser exportadas entre cualquiera de los países firmantes. Tanto pymes como grandes empresas que deseen exportar este tipo de mercancía pueden realizarlo con respaldo del acuerdo, ya que el mismo tiene como objeto

regular el comercio, así mismo sirve para crear oportunidades de expansión comercial (Ministerio de Comercio Exterior, s.f., p.3).

Ahora bien, el CAFTA - DR refleja los diversos aranceles aplicados a plantas vivas, flores, follajes, flores frescas, tropicales, secas, vivas o artificiales, entre otros productos agrícolas que pueden ser sujetos al libre comercio entre los países miembros. Finalmente, cabe mencionar que los primeros seis capítulos de dicho tratado hacen mención de los productos investigados, lo que supone que Costa Rica tiene un papel importante en cuanto a porcentajes de exportación y es de beneficio para el país ser partícipe de este, permitiendo que la economía nacional vaya en crecimiento y mejora constante.

1.2. Justificación del tema

El Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos de América (CAFTA – DR) entró en vigor en el año 2009, según datos obtenidos de la página web del Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica. Dicho tratado ha permitido el intercambio recíproco entre las partes firmantes, creando beneficios y oportunidades de apertura comercial. Este acuerdo es de gran importancia para Costa Rica, ya que dentro de sus objetivos principales está: estimular la diversidad y expansión en el comercio internacional, promover la competencia transparente y leal, protegiendo al productor costarricense y la propiedad intelectual de las partes involucradas en una negociación.

Costa Rica ha ido evolucionando favorablemente en el transcurso de los años en las exportaciones (ver anexo 1). El ingreso y firma del Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos de América (CAFTA – DR) asegura que este pequeño país tiene un alto nivel de dependencia de la inversión extranjera directa y del comercio internacional. La integración a la economía extranjera ha sido una herramienta

para oportunidades de crecimiento y desarrollo nacional, tal como lo menciona el *Documento Explicativo del CAFTA – DR* elaborado por el Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica.

Según el documento *Mercado de plantas, flores y follajes en Estados Unidos*, se destaca que las exportaciones de plantas, flores y follajes han disminuido circunstancialmente a partir del año 2012 y Estados Unidos es el principal socio comercial en este mercado (López, 2017, p.10). Además, los datos estadísticos del 2017 brindados por PROCOMER detallan que las exportaciones de este producto agrícola siguen decreciendo año con año, asimismo, el informe abarca únicamente las siguientes partidas arancelarias: 0602, 0603 y 0604 (ver Anexo 2). Por otra parte, el Ministerio de Hacienda muestra en sus registros de exportaciones de plantas, flores y follajes, tomando en cuenta las partidas arancelarias: 0602, 0603, 0604, 1211 y 6702, que desde el año 2014 al 2017 las mismas también han ido disminuyendo su aporte a la economía costarricense (ver Anexo 3).

Según estudios de la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), desde el año 2016, se exportaron 139.6 millones de dólares, 11 millones menos de lo exportado en el año 2015, esto basado en las Exportaciones según Sector Productivo. PROCOMER menciona textualmente que Costa Rica aporta a Estados Unidos menos del 10% en lo que son plantas, flores y follajes del total importado por dicho país. Ahora bien, haciendo un comparativo entre los datos cuantitativos de PROCOMER y el Ministerio de Hacienda en Costa Rica, se puede detallar que el comportamiento de las exportaciones es similar, ya que ambas instituciones demuestran en sus datos estadísticos que el volumen exportado de estos bienes agropecuarios ha ido bajando en el transcurso de los años.

Cabe destacar que toda empresa que quiera incursionar en un nuevo mercado debe tener clara la estrategia que utilizará, analizar previamente el mercado meta, los requisitos de importación, conocer las principales estrategias de comercialización que se están utilizando

y determinar cuál puede ser la más satisfactoria para el producto y la necesidad que la empresa quiera suplir e innovar, ya que, como se mencionó anteriormente, la reducción y aumento de las exportaciones está también ligada con las estrategias que utilizan las compañías.

El objetivo principal de esta investigación es estudiar la efectividad de las estrategias de inserción para la exportación hacia Estados Unidos de plantas, flores y follajes utilizadas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima en el marco del Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos (DR - CAFTA) durante el periodo 2014 – 2017.

De acuerdo con datos obtenidos en la entrevista con el jefe de la empresa Follajes Telón S.A. (2019), la compañía inició operaciones comerciales en el año 1986 y contaba con 9 empleados, incluyendo al jefe y fundador, el Sr. Rafael Rodríguez. En la actualidad, cuenta con 148 empleados en Costa Rica y con instalaciones en este país y en Estados Unidos de América en la ciudad de Miami. El comercio internacional ha sido una fortaleza para la compañía, después de un año de haber comenzado operaciones, dio inicio a la comercialización internacional, creando la oportunidad de incursionar al mercado estadounidense y europeo.

La compañía posee actualmente tres fincas en diferentes zonas de Costa Rica, en las que se produce una amplia variedad de helechos y follajes que varían por finca según las condiciones de clima y tierra requeridas por cada especie. Adicional a esto, adquieren productos de otros pequeños productores para exportarlos, dando oportunidad de crecimiento a pequeñas y grandes empresas.

Este análisis permite identificar los tipos de especies de plantas, flores y follajes, así como la duración del proceso logístico y eficacia de las estrategias de comercialización

utilizadas por Follajes Telón S.A. y, finalmente, definir los efectos económicos que acarrearán las estrategias de inserción utilizadas por la empresa para participar en el mercado estadounidense a partir de las condiciones que ofrece el tratado vigente. Los objetivos anteriores son requeridos para estudiar la eficacia de las estrategias que utiliza la empresa Follajes Telón S.A. hacia Estados Unidos en el marco del Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos (DR - CAFTA) durante el periodo 2014 – 2017.

1.3. Estado de la cuestión

Costa Rica es conocida por sus recursos naturales, donde la flora y la fauna son una de las características más comunes y destacadas del país. La vegetación es variada y abundante, lo cual permite que muchas áreas del país sean útiles para el turismo, o bien, para aprovechamiento en la agricultura.

El Plan de Exportación de follajes a Estados Unidos para la Empresa Finca 22 S.A. es un documento generado por Cerdas (2004), el cual está enfocado en la empresa Finca 22 Sociedad Anónima, sin embargo, es de utilidad para destacar los métodos de exportación utilizados por la misma y que pueden usarse para referencia en otras empresas de Costa Rica.

Ahora bien, el analista económico Arce (2009) muestra a través del estudio generado por medio de la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER), el consumo de plantas y flores de Estados Unidos, productos que son objeto de exportación desde Costa Rica hacia este mercado del norte de América. El documento muestra en la página 4 el porcentaje de exportaciones de flores por parte de Costa Rica durante el año 2004, además, se muestra en otras partes del escrito gráficas que exponen los ingresos económicos generados por las exportaciones y cómo estos son un avance económico para el país

costarricense. Inclusive, se puede observar los diversos Estados de Norteamérica que son partícipes de la importación de estos bienes.

En cuanto a la *Propuesta de Guía de Servicios Logísticos de Apoyo al Sector Exportador Costarricense* planteada por Morales (2009) como práctica dirigida del estudiante de la Universidad de Costa Rica (UCR), se destaca un conducto logístico para el sector exportador de Costa Rica, como guía y ayuda para las empresas partícipes.

Finalmente, la *Propuesta de Procedimiento de Verificación de origen en el Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana - Centroamérica y Estados Unidos (DR-CAFTA)* realizada por los estudiantes de la UCR, Arguedas, Leiva y Cortés (2009), muestra a través del escrito, procedimientos de verificación del TLC (CAFTA-DR).

Por otro lado, la *Propuesta de Estrategias de Promoción para la exportación hacia CARICOM enfocada a Pymes del sector alimentario en Costa Rica* creada por los estudiantes Chávez, Rodríguez y Sanabria (2018), de la Universidad de Costa Rica, muestra estrategias para impulsar la exportación del sector de alimentos en Costa Rica hacia la comunidad del Caribe.

Por otra parte, el Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) confeccionó el documento *Estados Unidos y Costa Rica firman Plan de Trabajo para exportar plantas de Dracaena spp, de mayor tamaño* creado por Padilla, Echeverría y Moya (2010), el cual detalla el programa del 2010 que fue firmado con el fin de conocer las herramientas que se necesitan para exportar las plantas ornamentales hacia el mercado estadounidense.

Otro documento destaca la *Evolución y desempeño del sector agroexportador de Costa Rica*, un informe final elaborado por Blanco (2012), el cual muestra los cambios en este sector de exportaciones durante los años 2000 - 2011.

Una prueba importante de las oportunidades que hay para exportar hacia Estados Unidos es el escrito creado por PROCOMER (2012), el cual menciona las oportunidades para productos frescos en la costa noreste estadounidense, encabezando temas del sector agroexportador de Costa Rica hacia Estados Unidos de América.

Por otra parte, *El principio de multilateralidad en el Tratado de Libre Comercio República Dominicana – Centroamérica – Estados Unidos (CAFTA-DR): sus alcances y la coexistencia con otros tratados* desarrollado por Wong (2012), como base importante de este documento junto con el tratado CAFTA-DR, son documentos relevantes para comprender las directrices del acuerdo entre los países partícipes conforme a la exportación de plantas, flores y follajes.

En relación con la *Propuesta de guía para participar en ferias y misiones comerciales: Pymes Exportadoras Costarricenses* presentada por Navarro, Li y Charpentier (2012), se menciona una guía de participación en ferias y misiones para las pequeñas y medianas empresas que se encargan de exportar desde Costa Rica.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en el documento informativo del *Censo Nacional Agropecuario 2014*, facilita diagnósticos del estado actual de las actividades agrícolas, pecuarias y silvícolas, según provincia y tamaño del área de cultivo.

En cuanto a estadísticas del comercio internacional de Costa Rica (2014), PROCOMER proyecta a través del libro *Estadísticas de Comercio Exterior Costa Rica, 2014* escrito por Alpízar et al. (2015), para analizar el comportamiento de las exportaciones desde Costa Rica hacia otros países. Estos datos fueron obtenidos con la ayuda de Documentos Únicos Aduaneros (DUA), que por medio del sistema Tecnología de Información para el Control Aduanero (TICA), se sustrae el porcentaje de compañías costarricenses que exportaron durante el lapso que se esté investigando.

Según estadísticas de PROCOMER en el capítulo 2 del 2016, el 27% de las exportaciones del país son del sector agrícola y de este, 5 puntos porcentuales pertenecen a las flores, plantas y follajes. En cantidad de exportaciones del 2012 al 2016, se ha ido disminuyendo la cantidad de exportaciones de dichos productos, en el 2016 las exportaciones representaron 139,6 millones de dólares y el 49.2% de las exportaciones totales fueron a Estados Unidos.

La página web de La República destaca la noticia titulada: *Empresa tica apuesta por innovación ante caída en exportación de flores*, escrita por Flores (2016), donde se explica la razón de cómo Plantas y Flores Ornamentales S.A. amplía la gama de productos que ofrecía en el mercado, implementó un plan en el cual capacitó personal e inicia con el uso de prácticas sostenibles para ser más atractiva al mercado estadounidense.

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) elaboró en el 2017 el documento titulado: *Estadísticas de Comercio Exterior 2016*, donde por medio de cifras obtenidas del sistema TICA, se analizaron los porcentajes de importaciones y exportaciones de Costa Rica, los cuales son sujetos importantes dentro de la balanza comercial del país.

Por otro lado, PROCOMER brinda amplia información y estudios anuales sobre la identificación de mercados, uno de dichos estudios es el publicado en diciembre de 2017, en el cual se identifican importantes estrategias para incrementar las exportaciones de plantas, flores y follajes. Estrategias de precio, venta a minoristas, cadenas logísticas, canales de venta personalizados son algunos de los aspectos mencionados en el artículo; según lo señalado por Karina López de investigación de mercados de PROCOMER, la institución está en busca de aumentar considerablemente el mercado que se abarca en la actualidad.

Según un estudio realizado por PROCOMER sobre el mercado de las flores, define las principales debilidades y fortalezas de la producción de flores y dentro de las

recomendaciones de mejora para el productor de estas, señala un sistema productivo y de ventas más eficiente realizando conexiones que centren los puntos de venta con personal calificado. Dicho estudio está enfocado al sector europeo, sin embargo, las recomendaciones son aplicables al sector estadounidense.

De acuerdo con la página web de la empresa Follajes Telón S.A. (2019), se considera que la misma es el primer productor ecológico de helechos y follajes del mundo. Se utilizará dicha página web para recolectar información necesaria para el desarrollo de este estudio.

1.4. Planteamiento del problema

1.4.1. Enunciado.

Una estrategia de inserción es la manera en la cual un producto es ingresado en un mercado en el exterior y comercializado mediante diferentes métodos según la ubicación geográfica y estudios previos del mercado meta al cual la empresa exportadora quiere llegar. En esta investigación, la estrategia de inserción se limita específicamente a las plantas, flores y follajes.

El intercambio comercial entre los productores costarricenses y el mercado estadounidense se favorece aún más con el beneficio del que goza arancelariamente para la exportación de Costa Rica e importación en Estados Unidos, ya que al amparo del Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos (CAFTA-DR), el arancel para estos productos es nulo, siempre y cuando se cumpla con la regla de origen, lo que hace un amplio aporte en las posibilidades de colocar altas cantidades de exportaciones a Estados Unidos como el principal socio comercial de plantas, flores y follajes para Costa Rica (López, 2017, p.81).

Como base de una buena estrategia, Follajes Telón Sociedad Anónima toma en cuenta el total de los procedimientos correspondientes para realizar la exportación que va de la mano

con tiempo de llegada, documentación de la carga, tiempos de corte de los productos agrícolas y muy importante, el uso final de la planta, flor o follaje, para con esto aumentar la eficiencia en el proceso logístico y asegurar el éxito en el nuevo mercado.

Existen diferentes tipos de estrategias utilizadas por las empresas exportadoras de plantas, flores y follajes, por ejemplo, estrategias de diferenciación de precios, elaboración de productos personalizados, o bien de cadenas logísticas. Otra estrategia utilizada es la exportación directa, la cual se conoce como el método mediante el cual se vende el producto en el extranjero sin ninguna modificación, además, este tipo de estrategia de inserción no necesita la participación de intermediarios.

Otra estrategia es la empresa conjunta, la cual se refiere a la conexión de sociedades y empresas que comercializan por medio de un representante. Por otro lado, el otorgamiento de licencias es un método poco utilizado, sin embargo, es una de las estrategias de inserción que muchas compañías pueden utilizar. Así mismo, está la inversión directa, de igual manera, este método es muy poco utilizado, ya que se realiza mediante el posicionamiento en el extranjero con empresa propia, al tener los productores el cultivo en Costa Rica, no pueden trasladar una planta de producción a otro país que no cuente con las condiciones apropiadas para el crecimiento y producción de las plantas, flores y follajes que exporta el país.

Y, por último, podría mencionarse la fabricación por contrato, la cual se define como una de las estrategias más utilizadas por empresas, debido a que los productores venden el corte de estos productos agrícolas, en la mayoría de los casos, antes de iniciar la gestión y se acomodan según la demanda de ciertos compradores para satisfacer sus necesidades; el mercado agropecuario es sumamente amplio y uno de los aspectos que más influyen es el uso final del producto. El productor debe conocer previamente cuál será el uso para así definir

cuál es el tiempo y crecimiento perfecto para corte de la planta, flor o follaje, con esto buscan de igual manera extender la vida del producto.

En cuanto a la venta de plantas, flores y follajes, los principales socios comerciales de Costa Rica son Holanda y Estados Unidos. PROCOMER realizó un estudio en el año 2017 que refleja que Costa Rica tuvo en el año 2016 la siguiente división en el aporte: 2% de las flores, un 6% de las plantas y un 3% de los follajes del total importado por Estados Unidos. Así mismo, el Estudio Mercado de Plantas, Flores y Follajes en Estados Unidos, creado por PROCOMER, identifica como la compra de plantas por suscripción y la elaboración de huertas artesanales como parte de las principales estrategias de inserción de dicho producto en el mercado de Estados Unidos, por lo que es importante mencionar que la exportación de estos bienes goza de exoneración total de tributos, establecido en el marco del Tratado de Libre Comercio vigente.



Figura 1. Registro de Exportaciones 2014 – 2017.

Fuente: Dirección General de Aduanas. Ministerio de Hacienda. Costa Rica, 2014 - 2017.

De acuerdo con datos cuantitativos de PROCOMER, las exportaciones de plantas, flores y follajes han disminuido considerablemente desde el 2012 al 2017. Dicha entidad hace referencia únicamente a ciertas partidas arancelarias en comparación al Registro de Exportaciones 2014 - 2017 del Ministerio de Hacienda en Costa Rica, ya que este abarca otras partidas arancelarias no reflejadas en los datos de PROCOMER; así mismo, se destaca en sus datos que el total de exportaciones de estos bienes agropecuarios decrecieron significativamente en el periodo 2014 – 2017.

Dado lo anterior, se puede definir que las exportaciones de plantas, flores y follajes en Costa Rica han disminuido del 2014 al 2017, esto podría ser una consecuencia del tipo de estrategias que utilicen las compañías exportadoras y también del uso que le den al CAFTA – DR, ya que el tratado proporciona una partida arancelaria 0, pero se puede destacar de todo lo mencionado anteriormente que solo unas cuantas partidas arancelarias han aumentado el nivel de las exportaciones costarricenses, por lo que es importante estudiar si las estrategias utilizadas son las responsables de los cambios abruptos en los porcentajes de exportación que brindan las entidades gubernamentales descritas. Por esta razón, surge la necesidad de estudiar la efectividad de las estrategias de inserción que utiliza la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima hacia Estados Unidos en el marco del Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos (DR - CAFTA) durante el periodo 2014 – 2017.

1.4.2. Preguntas del planteamiento del problema.

1.4.2.1. Pregunta general.

¿Cuál es efectividad de las estrategias de inserción utilizadas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima hacia Estados Unidos en el marco del Tratado de Libre Comercio

entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos (DR - CAFTA) durante el periodo 2014 – 2017?

1.4.2.2. Preguntas específicas.

¿Cuáles son los tipos de especies de plantas, flores y follajes consideradas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima para exportar hacia Estados Unidos en el marco del Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos (DR - CAFTA) durante el periodo 2014 – 2017?

¿Cuál es la duración del proceso logístico por el cual debe transcurrir la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima para exportar hacia Estados Unidos en el marco del Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos (DR - CAFTA) durante el periodo 2014 – 2017?

¿Cuáles son las estrategias de comercialización utilizadas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima para exportar hacia Estados Unidos en el marco del Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos (DR - CAFTA) durante el periodo 2014 – 2017?

¿Cuáles son los efectos económicos que acarrearán las estrategias de inserción utilizadas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima hacia Estados Unidos en el marco del Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos (DR - CAFTA) durante el periodo 2014 – 2017?

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general.

Estudiar la efectividad de las estrategias de inserción utilizadas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima hacia Estados Unidos en el marco del Tratado de Libre

Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos (DR - CAFTA) durante el periodo 2014 – 2017.

1.5.2. Objetivos específicos.

Identificar los tipos de especies de plantas, flores y follajes consideradas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima para exportar hacia Estados Unidos en el marco del Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos (DR - CAFTA) durante el periodo 2014 – 2017.

Determinar la duración del proceso logístico por el cual debe transcurrir la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima para exportar hacia Estados Unidos en el marco del Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos (DR - CAFTA) durante el periodo 2014 – 2017.

Analizar las estrategias de comercialización utilizadas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima para exportar hacia Estados Unidos en el marco del Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos (DR - CAFTA) durante el periodo 2014 – 2017.

Definir los efectos económicos que acarrearán las estrategias de inserción utilizadas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima hacia Estados Unidos en el marco del Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos (DR - CAFTA) durante el periodo 2014 – 2017.

1.6. Hipótesis

1.6.1. Hipótesis positiva.

La efectividad de las estrategias de inserción utilizadas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima hacia Estados Unidos en el marco del Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos (DR - CAFTA) durante el

periodo 2014 – 2017 ha sido positiva, ya que la aplicación de este tratado y el uso de dichas estrategias ha permitido el crecimiento significativo de las exportaciones de plantas, flores y follajes en Costa Rica, tal como lo demuestran los datos obtenidos por dicha entidad.

1.6.2. Hipótesis nula.

La efectividad de las estrategias de inserción utilizadas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima hacia Estados Unidos en el marco del Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos (DR - CAFTA) durante el periodo 2014 – 2017 no ha sido ni positiva ni negativa para las exportaciones de plantas, flores y follajes en Costa Rica.

1.6.3. Hipótesis negativa.

La efectividad de las estrategias de inserción utilizadas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima hacia Estados Unidos en el marco del Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos (DR - CAFTA) durante el periodo 2014 – 2017 ha sido negativa, ya que la aplicación de este tratado y el uso de dichas estrategias no han permitido el crecimiento significativo de las exportaciones de plantas, flores y follajes en Costa Rica, tal como lo demuestran los datos obtenidos por dicha entidad.

Capítulo II. Marco teórico

Capítulo II. Marco teórico

2.1. Marco conceptual

2.1.1. Flores, plantas y follajes.

Se comprende por follaje a:

Todos aquellos elementos que no son flores pero que se utilizan para mejorar la apariencia de los arreglos florales, de los bouquets y de los floreros. En esencia, se utilizan para darle un fondo al arreglo y para lograr un mejor despliegue de las flores sacando a relucir su belleza natural. (Fonseca, 2009, p.20)

Según lo explica Andrés Lobo en el libro de *Variedades Flores y Follajes*, los follajes son aquella vegetación que se utiliza para decoraciones o arreglos, debido a la composición y apariencia que estos presentan. Además, se entiende por planta a: “un ser vivo dinámico formado por varios órganos que cumplen una función definida para asegurar la sobrevivencia del organismo” (OIRSA, 2001, p.1).

De acuerdo con Fonseca (2015), en el *Manual Técnico Manejo de Viveros en Plantas Ornamentales y Follajes*, las plantas son un organismo con vida.

Se entiende por flores:

Los productos que se generan en la floricultura corresponden a las flores de corte y de maceta y los follajes de corte y ornamentales. Dentro del grupo de flores de corte se encuentran las flores tropicales y las tradicionales, en donde las primeras hacen referencia a las especies que se producen en condiciones de trópico. (Fonseca, 2015, p.14)

Así que se puede definir como flor a un producto que se origina en la floricultura, los cuales tienen variedad de características y su gama es amplia. Por otra parte, se entiende como follaje:

Los follajes que son las especies vegetales que se cultivan con el objeto de obtener un material acompañante de las flores de arreglo, corresponden a las hojas con pecíolo, ramas en topes y terminales, tallos y algunas flores con pedúnculo. (Fonseca, 2015, p.14)

De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá en Colombia, los follajes son una clase vegetal que se utiliza en su totalidad para la obtención de decoraciones, adornos o arreglos, ya que sus cualidades son llamativas a la vista de la humanidad. Así que se puede definir como plantas, flores y follajes, a un ser vivo en el sector vegetal, el cual posee diversas características que los diferencia entre sí y, por ende, son de utilidad para diferentes acciones dentro de un entorno.

2.1.2. Proceso logístico.

Se comprende como proceso logístico al: “proceso de administrar estratégicamente el flujo y almacenamiento eficiente de las materias primas, de las existencias en el proceso y de los bienes terminados del punto de origen al de consumo” (Lamb, Hair y McDaniel, 2002, citado por Castellanos, 2015, p.383).

Según lo explica Castellanos (2015), la logística es el proceso por el cual acontecen las cadenas de valor de una compañía para satisfacer a los clientes de manera beneficiosa.

También se entiende por logística a:

El concepto de logística, asociado a la distribución física, comenzó a tomar fuerza en las empresas a partir del año 1950. Dicha distribución está compuesta por elementos tales como obtención de materia prima, programación de la producción, procesamiento de pedidos, administración de inventarios, almacenamiento y manejo de materiales, transportación, compras y ventas. (Christopher, 1999, citado por Riveros, 2015, p.55)

Se deduce según Riveros (2015) que la logística es el procedimiento por el cual un bien o servicio corre para llegar a un resultado final, desde que se obtiene la materia prima hasta llegar al cliente. Igualmente, se conoce como logística: “la función de la empresa encargada de llevar el producto correcto, al lugar correcto, en las condiciones de cantidad y calidad correctas, en el momento correcto y con los costes mínimos” (Martín, s.f., p.6).

Logística es la práctica que incluye los tiempos, las técnicas y los métodos por los cuales los bienes y servicios se procesan para obtener un costo bajo. Además: “la definición de Logística podemos hacerla ahora: “Logística es el arte de gestionar eficaz y eficientemente el manejo y distribución del flujo de bienes existentes entre proveedores y clientes, cuales quieran que sean estos” (Martín, s.f., p.6).

Logística se define como el arte que permite el manejo y gestión de los procesos de distribución, ya sea entre proveedores o clientes. Otro concepto para definir la logística es:

La logística reagrupa todos los métodos de organización y de gestión aplicados a la concepción, al funcionamiento y al control del Sistema logístico. Trata de la elección de los medios y de los métodos en el dominio de los transportes, de las mantenencias, del almacenamiento y de la elaboración de las previsiones, planes y programas para el aprovisionamiento, la producción y la distribución. (Arbones, 1990, p.5)

La logística es la metodología que se utiliza en el comercio para determinar los planes y estrategias, las cuales servirán para entregar un producto o servicio final. El concepto de logística es, según menciona Arbones (1990): “logística: Planificación, organización y control del conjunto de las actividades de movimiento y almacenamiento que facilitan el flujo de materiales y productos desde la Fuente al consume, para satisfacer la demanda al menor coste, incluidos los flujos de información y control” (Arbones, 1990, p.11).

Entonces, logística es el proceso utilizado en comercio que permite el uso adecuado de control para llevar un bien o servicio a un destino, a menor costo. Así que se puede definir como proceso logístico a la utilización de actividades administrativas, como planificar, organizar y controlar los métodos necesarios para permitir el tráfico adecuado de bienes y servicios.

2.1.3. Comercialización.

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2007), la comercialización se define como: “el manejo de las relaciones redituables con el cliente. El objetivo del marketing consiste en crear valor para los clientes y obtener valor de ellos a cambio” (Kotler y Armstrong, 2007, p.2).

Se entiende por comercialización el intercambio de bienes o servicios entre dos o más partes, la comercialización es lo que mueve la economía y el intercambio comercial trae

amplios beneficios a los pobladores de todas las regiones involucradas. Siendo así, el manejo de las relaciones entre cliente y proveedor, cuyo fin busca la obtención de un beneficio monetario y la satisfacción de una necesidad comercial para el cliente.

Otro concepto de comercialización es:

El concepto de marketing...debe aplicarse a la satisfacción de las necesidades de los clientes. El marketing coordinado y el orientado al cliente es esencial para lograr los objetivos de desempeño de la organización... El desempeño de un negocio generalmente se mide en términos de rendimiento sobre la inversión, precio de las acciones y capitalización de mercado. Sin embargo, el objetivo inmediato podría ser algo menos ambicioso que acerque a la organización a su meta definitiva. (Stanton, Etzel y Walker, 2007, p.10)

Los autores Stanton, Etzel y Walker (2007), en el libro *Fundamentos del Marketing*, definen como comercialización un conjunto de tres diferentes aplicaciones, las cuales son: centrarse en el producto y necesidad del cliente, haciendo las especificaciones del producto que será intercambiado; hacer un posicionamiento en el mercado y así retener el cliente; el entorno adicional de los factores como la distribución, precio y planeación, entre otras, también son notorias en la comercialización de un producto como tal, ya que son los medios que se usan para hacer atractivo el producto en el mercado y llegar al mercado meta establecido; la definición de objetivos claves que guíen a la empresa a un mismo norte, buscando un buen desempeño empresarial que genere el crecimiento y conocimiento que el personal requiere para seguir expandiendo sus alcances en el exterior.

Se puede notar, entonces, que la comercialización abarca muchas áreas empresariales, ya que el intercambio comercial se genera a raíz de una necesidad que requiere ser suplida de la manera esperada por el cliente.

Por otro lado, Rivadeneira (2012) define como comercialización al: “conjunto de las acciones encaminadas a comercializar productos, bienes o servicios. Estas acciones o actividades son realizadas por organizaciones, empresas e incluso grupos sociales” (Rivadeneira, 2012, p.15).

Así que se puede deducir como comercialización a una transacción comercial enfocada en el cliente. El autor hace referencia a los términos microcomercializar y macrocomercializar, enfocados ambos en una parte diferente en el intercambio de bienes y servicios.

Se entiende como *marketing*:

La expresión "marketing" quiere significar cualquier acción, iniciada en las empresas, dirigida a influir en los mercados. La palabra "marketing" comenzó a usarse en Estados Unidos para significar con un sustantivo la actividad de penetración en el mercado (*to go into the market* [cursivas añadidas]), y su uso fue generalizando progresivamente, habiéndose convertido hoy en un término imprescindible en el ámbito empresarial y del mundo de los negocios. Es sinónimo de los castellanos "mercadotecnia" y también se ha traducido por "comercialización" esta traducción, a nuestro entender, poco afortunada, comercialización sería sólo una parte del concepto marketing, precisamente aquella que estudia los bienes desde el productor al consumidor. A pesar de existir dos traducciones oficiales al castellano (mercadotecnia y mercadeo), y a la vista de la creciente aceptación y apreciable simpatía con que el

término "marketing" se emplea por los hablantes de nuestra lengua, se ha optado por "mercadeo. (Kotler y Armstrong, 2007, p.17)

Se puede definir como *marketing* o comercialización a la actividad que realizan las empresas para crear negociaciones mutuas en un entorno llamado mercado. Otro concepto de *marketing* es el siguiente:

El concepto clásico del marketing mix como hemos dicho, el objetivo táctico fundamental del marketing es el de producir una reacción en el mercado que permita alcanzar, mantener o disminuir la participación de mercado de los productos o servicios de la empresa. (Palomeque, 1990, p.7)

Se entiende como *marketing* a la acción de generar resultados dentro de un mercado de bienes y servicios. El papel del oferente y demandante se ve implícito dentro de ese mercado de negociaciones. Finalmente, se puede decir que comercialización es la actividad conocida en inglés como *marketing* que va enfocada a un entorno llamado mercado, donde en el mismo existen varias partes participantes, como lo es la demanda y la oferta.

2.1.4. Efectos económicos.

Según Pérez y Gardey (2019):

La idea de impacto económico...alude al efecto que una medida, una acción o un anuncio generan en la economía. Cuando algo tiene impacto económico, provoca consecuencias en la situación económica de una persona, una comunidad, una región, un país o el mundo. (párr.2)

De acuerdo con Navarrete (2012), las: “implicaciones sobre las economías nacionales de los países latinoamericanos, es decir, existe mayor competencia, evita el fortalecimiento de monopolios locales y genera más fuente de empleo, aunque también desplaza la producción nacional por la extranjera” (p.75).

Los efectos económicos son aquellos resultados que obstaculizan o pueden potenciar la economía de un país, hogar, instituto, etc. Se entiende, además, como efecto económico que: “las implicaciones son de mediano y largo plazo, y pueden ocasionar pérdida de aceptación de los ciudadanos” (Navarrete, 2012, p.64).

También se puede entender que efectos económicos son implicaciones que se dan a mediano o largo plazo, las cuales pueden afectar a los ciudadanos de un país. Son considerados también como un: “...efecto impacto es, en lo sustancial, generador de problemas y dificultades” (Bustamante y Jarrín, 2005, p.20).

Finalmente, se puede describir como efecto económico a los impactos o consecuencias que afectan determinadamente a la economía, cuyos resultados pueden ser el desempleo o problemas en la producción de un bien o servicio. Estos efectos pueden ser a mediano o largo plazo.

2.2. Marco referencial

2.2.1. Teoría de competitividad de Michael Porter.

Para conocer el contexto de la investigación sobre la efectividad de las estrategias de inserción de la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima hacia Estados Unidos en el marco del Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos (CAFTA – DR) durante el periodo 2014 – 2017, se utilizará como referencia la teoría expuesta por Michael Porter.

Dicha teoría expone temas sobre estrategias y ventaja competitiva, las condiciones de los factores–demanda, así como sectores afines y auxiliares, los cuales constituyen a los complementos del diamante o rombo (ver figura 2).

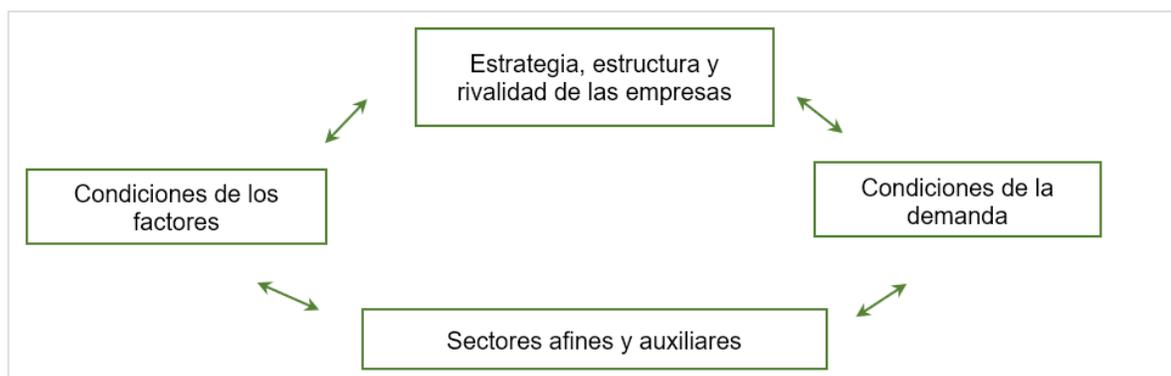


Figura 2. Diamante o Rombo de Porter.

Fuente: elaboración propia (2019) con datos de Porter (1997).

De acuerdo con Michael Porter, la competencia es una forma de lucha o guerra para conseguir el dominio sobre algo u otros individuos, es decir, ese continuo esfuerzo que se debe hacer para lograr ser el mejor en una actividad, ya sea en una empresa, en un grupo de familia, en una escuela, etcétera.

Porter (2015) explica la estrategia de competencia de la siguiente manera:

La estrategia competitiva consiste en posicionar una empresa para aprovechar al máximo el valor de las capacidades que la distinguen de sus rivales. Con ello se deduce que un aspecto central de la formulación de estrategias será analizar de manera detallada al competidor para preparar un perfil de la naturaleza y eficacia de los probables cambios estratégicos que este podría realizar, de su respuesta alternativa frente a la gama de tácticas estratégicas a su alcance y de su reacción ante la serie de cambios industriales y ambientales más generales que podrían ocurrir. Sin un profundo análisis de la competencia no sería posible contestar preguntas como: “¿Por

qué deberíamos entablar una lucha en la industria y con qué secuencia de tácticas? ¿Qué significa la acción estratégica del rival y qué importancia hay que darle? ¿Qué áreas hay que evitar porque su respuesta sería emotiva o desesperada? (Porter, 2015, p.136)

Para dar a entender mejor la descripción, el ejemplo sería la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima, empresa exportadora de flores, plantas y follajes, que se encarga de comercializar este producto de acuerdo con las necesidades de un mercado segmentado, donde los gustos y preferencias de los clientes son los que importan para fundamentar una estrategia. Si en el sector donde está ubicada la empresa dentro de la Gran Área Metropolitana hay dos negocios más que se encargan de la misma actividad, puede que surja el efecto competitivo, por el hecho de que ambas empresas venden el mismo producto o servicio, porque se enfocan en un mismo nicho de mercado, o bien se encuentran con una cercanía alta entre sí.

Muchos clientes pueden preferir una de las compañías en vez de otra y es aquí donde la competitividad aumenta, siendo lo primordial resaltar para ser el mejor o el enfoque esté en captar más clientes que la competencia directa, los niveles de éxito serán bajos y el fracaso es el posible resultado que pueda lograr la compañía. Esto debido a que muchas veces las empresas persiguen al mismo cliente y es aquí donde surge la lucha que menciona el autor, el enfoque sobre un solo individuo, en vez de enfocarse en cada venta. Así que lo esencial no es enfocarse en ser el mejor ante los demás, sino procurar aplicar una estrategia de diferenciación y así satisfacer los gustos y preferencias de los consumidores para cubrir una necesidad. Michael Porter (2015) describe lo dicho anteriormente de la siguiente manera: “la competitividad determina el éxito o fracaso de las empresas” (p.41).

De acuerdo con la teoría de Porter, existen diferentes fuerzas y algunas de ellas se relacionan con la tesis de investigación, para ello se explicarán brevemente:

Los compradores: los compradores o clientes ya sean frecuentes o no, tomando en cuenta el tema por investigar, son aquellos que consumen el bien tangible.

Los proveedores: de acuerdo con el tema por investigar, los proveedores se consideran como aquellas instituciones, personas físicas o jurídicas, organizaciones, compañías, entre otras (en este caso la empresa Follajes Telón S.A.) que se encargan de exportar plantas, flores y follajes hacia Estados Unidos en el marco del Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos - DR-CAFTA, durante el periodo 2014 – 2017.

Los sustitutos: los bienes sustitutos se consideran como aquellos productos que cumplen la misma función de un bien original.

Los nuevos participantes: se puede considerar como aquellas empresas nuevas, con productos más destacables entre la competencia ya existente, compañías nuevas que deseen exportar plantas, flores y follajes de la Gran Área Metropolitana hacia Estados Unidos.

Y la última fuerza es la rivalidad. Se considera de acuerdo con esta investigación como una competencia intensa entre competidores existentes por la venta de plantas, flores y follajes.

Ahora bien, la ventaja competitiva se podría generar por el mismo uso de estrategias que las empresas aprovechen para enfocarse en satisfacer al cliente, cubriendo las necesidades que estos presentan. Esto se da por medio de un buen planeamiento organizacional para conocer el enfoque al cual se quiere llegar. De acuerdo con lo indicado por Porter (2015) en el libro *La Ventaja Competitiva*, para: “alcanzar la ventaja competitiva deberá escoger la clase que desea obtener y el ámbito donde lo hará” (p.53), es decir, no es

cuestión de un juego de azar, de solo pelear o luchar para lograr un mejor o igual nivel al del oponente, por el contrario, es trazar un plan que le permita a las empresas agregar valor a los servicios o productos por medio de un margen de utilidad donde se ve el costo versus precio.

Otro elemento del rombo de Porter son condiciones de los factores. Por lo que se puede explicar como factor a aquella propiedad o adquisición que posee el empresario para iniciar el desarrollo de una actividad comercial. De acuerdo con la teoría de Porter (1991), los factores son cinco: la producción, la tierra, el trabajo, los recursos naturales y el capital e infraestructura. Los: “factores elementales como lo son la disponibilidad de la mano de obra o de materias primas, no constituyen una ventaja para los sectores que hacen uso intensivo de los conocimientos” (p.180), es decir, en los sectores donde se emplea constantemente la propiedad intelectual de su recurso humano tiene como fortaleza o ventaja competitiva dicho factor, por ende, la mano de obra se constituirá como una desventaja.

Las empresas acceden a aquellos factores de los cuales se ha hecho un estudio a nivel mundial comparando estrategias a nivel global, o bien los identifica empleando las herramientas tecnologías. De acuerdo con Porter (1991), las empresas deben especializarse en un sector y en las necesidades que este demande para tener una diferenciación que les genere una ventaja competitiva. “Cuando las empresas se encuentran con una desventaja selectiva, como un suelo muy caro, una mano de obra escasa o una falta de materias primas locales, tiene que innovar y mejorar para competir” (Porter, 1991, p.180).

En caso de no contar con recursos si se quiere innovar, las empresas deben explotar de manera positiva esas desventajas y aprovechar las pocas ventajas que poseen para crear una ventaja competitiva. Sin embargo, según el autor:

Las desventajas sólo pueden convertirse en ventajas en ciertas condiciones. En primer lugar, deben alertar a las empresas acerca de una situación que se va a dar también en otras naciones, equipándose por tanto para innovar antes que los rivales extranjeros. (Porter, 1991, p.181)

Michael Porter (1991) explica claramente que: “una condición para transformar las desventajas en ventajas es que haya circunstancias favorables en otros vértices del rombo” (p.181), es decir, las empresas deben conocer las desventajas y los factores que poseen para contrarrestar dichos obstáculos y convertirlas en una ventaja competitiva. Para ello deben determinar el mercado al cual se dirigen, cuáles son los objetivos de la empresa, a qué sectores se enfocará y debe permanecer, además, conocer a sus rivales tanto nacionales como internacionales activos. La compañía, en este caso, las empresas de plantas, flores y follajes deben identificar las desventajas que poseen con el fin de utilizarlas como estímulo para innovar.

Por otro lado, están dentro del rombo las condiciones de la demanda, la cual tiene como definición a la cantidad de bienes o servicios que una población con poder adquisitivo busca obtener en diferentes precios y tiempos dentro de un mercado. De acuerdo con Michael Porter (1991): “las condiciones de la demanda interior ayudan a crear la ventaja competitiva cuando un segmento determinado del sector es mayor o más visible en el mercado interior que en los mercados extranjeros” (p.182), es decir, es más factible conocer las preferencias y gustos de un mercado nacional que el del extranjero.

Ahora bien, un mercado genera ventaja competitiva si se estudia a fondo las necesidades de los consumidores locales antes de incursionar en otro país. Tal lo explica el autor:

Las empresas de una nación ganan ventaja competitiva si los compradores nacionales del producto o servicio en cuestión son los más informados y exigentes del mundo. Los compradores informados y exigentes abren los ojos de las empresas a las necesidades nuevas del mercado; las presionan para que alcancen altos niveles de calidad; las estimulan a mejorar, a innovar y a entrar en segmentos más avanzados. Lo mismo que las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda proporcionan ventajas obligando a las empresas a responder a retos difíciles de afrontar. (Porter, 1991, pp.182-183)

Ahora bien, el mercado estadounidense es muy selectivo y riguroso en cuanto al tipo de especie de planta, flor o follaje que desee importar. América Central y América del Sur tienen una mayor participación en cuanto a la cantidad exportada de estos productos agropecuarios por sus empresas al mercado en Estados Unidos. Países como Holanda, China, Canadá y Ecuador son los principales socios comerciales y abastecedores de plantas, flores y follajes hacia Estados Unidos (López, 2017, p.2).

Holanda posee mejores tecnologías para crear flores que permanezcan más tiempo vivas y sean más fuertes. De acuerdo con Martínez (2015) en su blog sobre *Los mayores productores de flores del mundo*, menciona que una de las causas por las cuales Holanda se posiciona en un nivel más alto en comparación con otros países como Costa Rica, Colombia o Ecuador es debido al:

Lucrativo desarrollo de la ingeniería genética, donde Holanda puede afirmar un conocimiento pleno sobre esta disciplina de la biología. Consecuentemente, puede originar flores más resistentes, duraderas y vistosas, incluso en situaciones climatológicas adversas.

Pero la razón principal de su monopolio se encuentra en su capacidad de distribución y marketing y, sobre todo, en su estrategia de reexportación. Dicho de otra forma, Holanda posee un colosal sistema de subasta mediante el cual se apropia de cultivos florales de países emergentes, adquiriendo así un sustancioso volumen de productos de origen extranjero que posteriormente exportará desde sus propios mercados nacionales. Esto ha permitido a Holanda situarse en lo más alto del mundo de las flores; trono que, por el momento, ostentará durante los siguientes años. Veremos si, en el futuro, los países americanos o africanos logran arrebatarse el liderazgo como exportador mundial de flores. (párr. 18-21)

Ahora bien, Costa Rica tiene también una participación importante en la economía de Estados Unidos. La coordinadora de Investigación de Mercados de PROCOMER detalla en *Mercado de plantas, flores y follajes en Estados Unidos* que: “la terminal de importación de flores del Aeropuerto Internacional de Miami cuenta con infraestructura, incluyendo bodegas con temperaturas de 1° C para mantener la calidad de las flores” (López, 2017, p.22).

Dicho estudio del 2016 muestra el comportamiento de mercado, tanto la dinámica de la demanda de ornamentales y flores como la distribución de las ventas minoristas. La figura 3 lo detalla.

De acuerdo con la figura 3, se puede detallar que en el 2016 la distribución de las ventas hacia Estados Unidos se enfocó en gran cantidad en lo que respecta a ramos de flores y el volumen exportado de plantas y follajes fue más bajo.

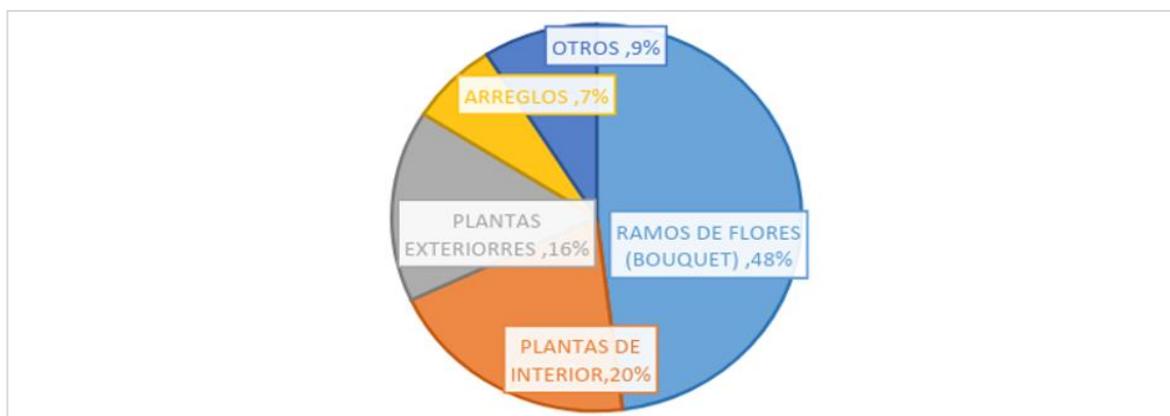


Figura 3. Dinámica de la demanda de ornamentales y flores.

Fuente: Mercado de plantas, flores y follajes en Estados Unidos – 2017. Promotora de Comercio Exterior. Costa Rica (2017).

Finalmente, se puede determinar, de acuerdo con lo detallado antes, que la distribución de las ventas hacia Estados Unidos depende en gran parte del tipo de especie de planta, flor o follaje que se esté exportando. Las condiciones como el clima, temporada del año, ocasiones especiales y entorno interno o externo al cual se proporcionará el producto, los tipos de actividades y la presentación para la cual se utilizará la planta, flor o follaje, son los que determinan el porcentaje de volumen que se exporte a dicho país.

Capítulo III. Marco metodológico

Capítulo III. Marco metodológico

3.1. Enfoque de investigación

3.1.1. Enfoque de investigación mixto.

La presente investigación muestra un enfoque mixto, el cual se puede definir brevemente como aquel enfoque: "...de carácter descriptivo e interpretativo que articuló datos cualitativos y cuantitativos" (Mendoza, Alzate y Deslauriers, 2015, p.19). Pero para detallar más a fondo el significado de cuantitativo y cualitativo, se entiende que:

En el caso de una investigación cuantitativa incluye: tipo de investigación, población y muestra, definición conceptual, operativa e instrumental de las variables, descripción de técnicas, instrumentos y procedimientos para el acopio de información, estrategias o procedimientos para el análisis de los datos o información, alcances y limitaciones. En cuanto a una investigación bajo un enfoque mixto, los elementos son similares, pero puede combinarse con algunos elementos del enfoque cualitativo, tales como definición de variables por trabajar y las categorías emergentes; podría ser también la validación de instrumentos cuantitativos y la triangulación de la información en los aspectos cualitativos, por ejemplo, dependiendo de sus características. (Cascante, 2011, p.47)

La elección de este tipo de enfoque es debido a que, en esta investigación, se darán a conocer cualidades y definiciones de las variables por investigar, pero, además, se pretende analizar datos cuantitativos, por esta razón, el enfoque es mixto tomando en cuenta ambos panoramas.

3.2. Tipo de investigación

3.2.1. Investigación descriptiva.

La investigación se determina como descriptiva, ya que se enfoca en estudiar el caso de la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima.

Se puede explicar el concepto de investigación descriptiva, de acuerdo con Cazau (2006) de la siguiente forma:

En un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones, conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas. Estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno. (p.27)

Con base en la explicación anterior, el tipo de esta investigación es descriptiva, ya que se pretende especificar conceptos, variables, efectos, entre otros, de un sector poblacional en específico, los cuales permitan aclarar el objeto de estudio.

3.2.2. Investigación longitudinal.

Además, esta investigación es longitudinal, ya que analiza los: “cambios a través del tiempo de determinadas categorías, conceptos, sucesos, variables, contextos o comunidades; o bien, de las relaciones entre estas” (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p.216). La investigación se considera longitudinal, porque se desea analizar conceptos, variables, efectos, sucesos, entre otros, que han sucedido o suceden en el tiempo.

3.2.3. Investigación correlacional

La investigación también se considera correlacional, ya que como su concepto lo dice: “los estudios correlacionales evalúan el grado de vinculación entre dos o más variables, pudiéndose incluir varios pares de evaluaciones de esta naturaleza en una sola investigación

(comúnmente se incluye más de una correlación)” (Hernández et al., 2006, p.107). Esta investigación se enfoca en determinar el grado de relación que exista entre las variables con el tema por investigar.

3.2.4. Investigación explicativa.

Esta investigación es explicativa, debido a que se debe responder a una serie de preguntas para dar un resultado explicativo sobre las variables. A través de las variables sociales o físicas que se pretende investigar, se darán explicaciones del porqué suceden los acontecimientos. Según lo explican Hernández et al. (2006):

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables. (p.109)

3.3. Fuentes de investigación

3.3.1. Fuentes de investigación primarias.

Primeramente, se entiende como fuente primaria al:

Objeto de la investigación bibliográfica o revisión de la literatura y proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen los resultados de los estudios correspondientes. Ejemplos de estas son: libros, antologías, artículos de publicaciones periódicas, monografías, tesis y disertaciones, documentos oficiales, reportes de asociaciones, trabajos presentados en conferencias o seminarios, artículos

periódicos, testimonios de expertos, documentales, videocintas en diferentes formatos, foros y páginas en internet, etc. (Hernández et al., 2006, p.66)

Dentro de las fuentes primarias que se utilizarán en esta investigación están: Follajes Telón Sociedad Anónima y la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER); como objeto de apoyo también están las tesis, seminarios o revistas que se exponen en el Estado de la cuestión dentro de este estudio, además, se toman en cuenta los libros referentes al tema de investigación de la Universidad Técnica Nacional, Universidad de Costa Rica y Universidad Nacional (UNA), de los cuales se podrá extraer la información necesaria, como monografías, manuales, entre otros. Por último, pero no menos importante, la empresa Follajes Telón S.A. será de gran utilidad brindando información para el desarrollo de este estudio.

3.3.2. Fuentes de investigación secundaria.

Según información brindada por Hernández et al. (2006), las fuentes secundarias: “son listas, compilaciones y resúmenes de referencias o fuentes primarias publicadas en un área de conocimiento en particular” (p.66). Es decir, procesan información de primera mano. Comentan brevemente artículos, libros, tesis, disertaciones y otros documentos. Se tomarán en cuenta bases electrónicas, tales como el sitio web de Follaje Telón S.A. red social de la Cámara de Plantas, Flores y Follajes y la pagina web de la Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria.

3.3.3. Fuentes de investigación terciarias.

Se entiende como fuente terciaria:

Fuentes terciarias o de referencias generales: se trata de documentos que compendian nombres y títulos de revistas y otras publicaciones periódicas, así como nombres de

boletines, conferencias y simposios, catálogos de libros básicos, lista de nombres de centros de investigación, universidades y fundaciones que pueden haber realizado trabajos sobre el tema. Estas fuentes son una ayuda invaluable, ya que permiten acceder rápidamente a una serie de referencias, en base a las cuales se detectan las fuentes anteriores. En la actualidad hay bases de datos muy importantes como Currents Contents o Medline que anualmente incluyen miles de referencias y compilan los índices de las principales revistas internacionales. (Yuni y Urbano, 2010, p.86)

Por lo que, para las fuentes terciarias de esta investigación, se toman en cuenta las páginas web (bibliotecas digitales) de la Universidad Técnica Nacional, Universidad de Costa Rica y Universidad Nacional (UNA), de las cuales se podrá extraer la información necesaria para este proyecto. Además de documentos referentes al tema de investigación expuesto en revistas, noticias o documentales relacionados con las estrategias de inserción para la exportación de plantas, flores y follajes de la empresa Follajes Telón S.A hacia Estados Unidos. También se toma en cuenta estudios de PROCOMER y datos del Ministerio de Hacienda.

3.4. Instrumentos de recolección de datos

De acuerdo con Hernández et al. (2006), se entiende como recolección de datos a la técnica de: “elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico” (Hernández et al, 2006, p.66).

Para la recolección de datos de esta investigación, se opta por utilizar los siguientes instrumentos: encuestas, entrevistas, cuestionarios, notas de campo para realizar consultas a personas relacionadas con el tema de investigación y análisis de documentos.

3.4.1. Entrevista.

La entrevista se define como: “una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico de gran utilidad en la investigación cualitativa, para recabar datos” (Díaz, Torruco, Martínez y Varela, 2007, p.2).

Otro método de recolección de datos es la entrevista, en la cual por medio de una conversación, se podrán determinar algunos datos importantes para el desarrollo de esta investigación.

Se realizaron dos entrevistas individuales y semiestructuradas dentro de Follajes Telón S.A., las cuales tuvieron preguntas específicas y preguntas espontáneas no plasmadas en el documento *per se*. Se utilizó un solo documento donde ambas personas aportaron respuestas amplias sobre un mismo tema.

La primera entrevista fue dirigida a la señora Carolina Herrera, encargada de logística y exportaciones y otra fue realizada al señor Rafael Rodríguez, jefe de la empresa.

3.4.2. Cuestionario

El cuestionario se define como: “una modalidad de encuesta. Se realiza de forma escrita con serie de preguntas” (Arias, 2004, p.72). Este será uno de los métodos de recolección de datos por utilizar para estudiar la efectividad de las estrategias de inserción que utiliza la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima hacia Estados Unidos en el marco del Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos (DR - CAFTA) durante el periodo 2014 – 2017.

Se realizó un cuestionario mixto, con preguntas abiertas y cerradas. La señora Carolina Herrera fue quien brindó la información necesaria para el desarrollo de esta investigación.

3.4.3. Notas de campo.

Se comprende como nota de campo:

A un registro de los acontecimientos que ocurren en una actividad, como una clase, una evaluación, una entrevista médico - paciente o una sesión de trabajo grupal. Su uso permite al observador escriturar aquello que considera importante y que su memoria podría olvidar. Habitualmente, en una nota de campo se pueden registrar datos, tales como: hora del evento, una breve descripción de las características del evento y una interpretación (o comentarios) del observador acerca de los hechos registrados. (Universidad de las Américas [UDLA], 2015, p.1)

Según lo expuesto anteriormente, las notas de campo son datos obtenidos durante una entrevista o actividad sobre los hechos ocurridos. Las mismas serán de utilidad para el desarrollo de este análisis. Se tomaron en cuenta notas de campo donde la información se obtuvo de Follajes Telón S.A.

3.4.4. Análisis de documentos.

Se entiende por análisis documental: “al conjunto de operaciones necesarias para extraer la información (o lo esencial de la misma), contenida en las fuentes primarias (documentos primarios) y prepararla (o expresarla en elementos eficaces) para su posterior recuperación y utilización” (Ruiz, 1992, p.9).

Y, finalmente, se utilizará como método de recolección de datos el análisis de documentos beneficiosos para el desarrollo de la investigación, los cuales serán herramientas necesarias para estudiar la efectividad de las estrategias de inserción que utiliza la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima hacia Estados Unidos en el marco del Tratado de Libre

Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos (DR - CAFTA) durante el periodo 2014 – 2017.

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población.

Se entiende por población a la cantidad total de elementos que presentan una o varias características específicas, estos elementos permiten una delimitación de las personas que son incluidas en el desarrollo del tema de estudio, así mismo, la población permite extraer una parte de la misma para la aplicación de la muestra tomando en cuenta que todos los elementos cuentan con el mismo estándar de las variables, así lo mencionan Hernández et al. (2006) en el siguiente texto:

El concepto de población, como entidad abstracta, aún no existe como tal, pues está mediado por las relaciones sociales que definen y distinguen a los distintos grupos y clases de individuos en la sociedad. Según una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. (Hernández, 2006, p.65)

Por lo que se considera a la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima, donde el señor Rafael Rodríguez, jefe de la empresa y la señora Carolina Herrera, encargada de logística y exportaciones, fueron los funcionarios que brindaron información necesaria para el desarrollo de este proyecto de investigación.

3.5.2. Muestra.

Para efectos de obtener información para el desarrollo del estudio, se toma en cuenta la empresa Follajes Telón S.A, ubicada en Poás de Alajuela. Por lo cual la muestra en estudio de caso no aplica.

3.6. Operacionalización de las variables

Cuadro 1

Operacionalización de las variables

Objetivo específico	Variable de estudio	Definición conceptual de la variable	Indicador	Definición instrumental
Identificar los tipos de especies de plantas, flores y follajes consideradas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima para exportar hacia Estados Unidos en el marco del Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos (DR - CAFTA) durante el periodo 2014 – 2017.	Tipos de especies de plantas, flores y follajes.	Las plantas, flores y follajes son seres vivos en el sector vegetal, los cuales poseen diversas características que los diferencian entre sí y, por ende, son de utilidad para diferentes acciones dentro de un entorno.	<ul style="list-style-type: none"> a. Variedad de plantas, flores y follajes consideradas por Follajes Telón S.A. b. Presentación de exportación de cada especie en el valor de las exportaciones. c. Comportamiento de la producción de plantas, flores y follajes durante el 2014 – 2017. 	✓ Entrevista, cuestionario y notas de campo aplicados a Follajes Telón S.A.
Determinar la duración del proceso logístico por el cual debe transcurrir la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima para exportar hacia Estados Unidos en el marco del Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos (DR - CAFTA) durante el periodo 2014 – 2017.	Duración del proceso logístico de Follajes Telón Sociedad Anónima.	Proceso logístico es la utilización de actividades administrativas, como planificar, organizar y controlar los métodos necesarios para permitir el tráfico adecuado de bienes y servicios.	<ul style="list-style-type: none"> a. Porcentaje de costos económicos, sociales y políticos por procesos logísticos. b. Proceso logístico para la exportación de plantas, flores y follajes. c. Duración de tiempo en días (límite inferior y superior). 	✓ Entrevista, cuestionario y notas de campo aplicados a Follajes Telón S.A.
Analizar las estrategias de comercialización utilizadas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima para exportar hacia Estados Unidos en el marco del Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana,	Eficacia de las estrategias de comercialización.	Comercialización es la actividad conocida en inglés como <i>marketing</i> que va enfocada a un entorno llamado mercado, donde en el mismo existen varias partes participantes, como lo es la demanda y la oferta.	<ul style="list-style-type: none"> a. Estrategia de calidad. b. Estrategia de servicios al cliente. c. Estrategia de precio. d. Estrategia de innovación – adaptación (personalización) 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entrevista, cuestionario y notas de campo aplicados a Follajes Telón S.A. ✓ Consultas vía correo electrónico, por medio telefónico o a través de la

Objetivo específico	Variable de estudio	Definición conceptual de la variable	Indicador	Definición instrumental
Centroamérica y los Estados Unidos (DR - CAFTA) durante el periodo 2014 – 2017.			e. Estrategia de acceso a mercados internacionales.	<p>página web de Follajes Telón S.A</p> <p>✓ Revistas, seminarios o documentos sobre la comercialización.</p>
Definir los efectos económicos que acarrearán las estrategias de inserción utilizadas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima hacia Estados Unidos en el marco del Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos (DR - CAFTA) durante el periodo 2014 – 2017.	Efectos económicos que acarrearán las estrategias de inserción utilizadas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima.	Efectos económicos son los impactos o consecuencias que afectan determinadamente a la economía, cuyos resultados pueden ser el desempleo o problemas en la producción de un bien o servicio. Estos efectos pueden ser a largo o mediano plazo.	<p>a. ISO 14001</p> <p>b. ECO-OK</p> <p>c. Empaque al vacío.</p> <p>d. Exportaciones según cada año.</p>	<p>✓ Entrevista, cuestionario y notas de campo aplicados a Follajes Telón S.A.</p> <p>✓ Consultas vía correo electrónico, por medio telefónico o a través de la página web de Follajes Telón S.A</p> <p>✓ Revistas, seminarios o documentos sobre comercialización.</p>

Fuente: elaboración propia.

Capítulo IV. Análisis de resultados y aportes

Capítulo IV. Análisis de resultados y aportes

4.1. Tipos de plantas, flores y follajes consideradas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima

La empresa Follajes Telón S.A. dedicada a la producción y exportación de follajes, desde Costa Rica hacia Estados Unidos y Europa, inició funciones en 1986. Dicha compañía fue fundada por el Sr. Rafael Rodríguez, quien comenzó su negocio con 9 empleados produciendo dicho producto y en el transcurso de un año empezó a exportarlo. Hoy en día Follajes Telón S.A con 33 años de funcionamiento cuenta con una amplia gama de especies de follajes para exportación, tres fincas en Sabana Redonda de Costa Rica y un centro de distribución en Miami, EE.UU., el cual dispone de una cámara fría para el mantenimiento de plantas, flores y follajes. Cada una de las fincas antes mencionadas posee un lugar y el clima apto para la producción de los follajes.

Es importante mencionar que la compañía también obtiene productos de otras fincas ubicadas en Guápiles y Siquirres de Limón, el follaje perteneciente a la clase Cordelyne de color rojo es el producto más comúnmente obtenido desde estos lugares. Además, la planta llamada Aralia fue importada desde Italia hacia Costa Rica para la incorporación en la gama de especies disponibles y producidas por Follajes Telón S.A.

Ahora bien, en lo que respecta a los follajes y algunas plantas, estos se producen solamente en Costa Rica, mientras que en Follajes Telón de Estados Unidos se comercializan los tipos de flores que sean demandados de acuerdo con la temporada.

De acuerdo con datos suministrados por la empresa Follajes Telón S.A., el porcentaje mayor de exportaciones corresponde a diferentes especies de follajes, los cuales se comercializan en presentación de bouquet, conformado por un aproximado de 20 a 50 ramos de acuerdo con la especie. Algunos de los follajes comúnmente exportados son: corazón

verde, helechos, aralia, hiedra, phoenix, entre otros. Por otra parte, Follajes Telón en Miami se encarga de la distribución de plantas, flores y follajes dentro del mercado estadounidense.

La lista de la tabla 1 muestra los follajes producidos y exportados por Follajes Telón Sociedad Anónima hacia Estados Unidos y Europa.

Tabla 1
Productos – Follajes exportados por Follajes Telón S.A.

Nombre del Follaje	Nombre Científico	Imagen	Presentación de exportación
Helechos Hoja de Cuero	<i>Rumohra adiantiformis</i>		Presentación de bouquets de 35 ramos a 20 ramos.
Aralia	<i>Fatsia japonica</i>		Cajas van desde 20 a 50 ramos según requerimiento del cliente.
Phoenix	<i>Phoenix roebelenii</i>		Cajas de 20 ramos en distintas presentaciones según la medida de la planta que se requiera (60cm, 70cm y/o 80cm).
Cordlyne Negra:	<i>Cordyline terminalis</i>		Caja de 30 a 40 ramos con 10 tallos por ramo.
Cordelyne Verde	<i>Cordyline terminalis</i>		Caja de 30 a 40 ramos con 10 tallos por ramo.

Nombre del Follaje	Nombre Científico	Imagen	Presentación de exportación
Hiedra	<i>Hedera helix</i>		20 ramos por caja con 10 unidades por ramo.
Palma acordeón	<i>Curculigo capitulata</i>		Caja de 30 ramos con 10 unidades por ramo.
Phornio Bronce	<i>Phormium tenax</i>		Caja de 30 ramos, 10 tallos por ramo.
Aspidistra Verde y Variegada	<i>Aspidistra elatior</i>		Cajas de 30 a 50 ramos con 10 tallos por ramo.
Corazón Verde	<i>Oreopanax capitatum</i>		Cajas de 20 a 50 ramos con 10 tallos por ramo.
Smilax	<i>Asparagus asparagoides</i>		80 cm - 1 m: Caja de 20 ramos, 5 tallos por ramo.

Nombre del Follaje	Nombre Científico	Imagen	Presentación de exportación
Philodendrum Negro	<i>Philodendron erubescens</i>		Cajas de 30 a 50 ramos con 10 tallos por ramo.
Monstera	<i>Monstera deliciosa</i>		Se exporta según cantidad solicitada.
Eucalipto	<i>Eucalyptus sp.</i>		Se exporta según cantidad solicitada.
Papyro	<i>Cyperus sp.</i>		Se exporta según cantidad solicitada.
Palma Sago	<i>Cycas revoluta</i>		Se exporta según cantidad solicitada.

Fuente: elaboración propia (2019) con datos de Follajes Telón S.A.

Con respecto a las plantas y flores que esta compañía exporta, se da enfoque a las preferencias del cliente. Son pocas las veces que un cliente de Follajes Telón S.A. solicita comprar algún tipo de flor o planta y cuando esto se solicita, la empresa acostumbra a comprarlas desde otros clientes ubicados en Costa Rica, debido a que la producción está centralizada en los follajes.

A continuación, en la tabla 2, se muestran las especies de plantas con raíz y flores comercializadas por la compañía desde Costa Rica hacia Estados Unidos.

Tabla 2
Flores y plantas exportadas por Follajes Telón S.A.

Nombre	Nombre Científico	Imagen	Presentación de exportación
Lirios	<i>Lilium</i>		Se exporta según cantidad y especie solicitada.
Crisantemos	<i>Chrysanthemum</i>		Se exporta según cantidad y especie solicitada.
Palma metálica	<i>Chamaedorea metallica</i>		Se exporta según cantidad solicitada.

Fuente: elaboración propia (2019) con datos de Follajes Telón S.A.

Ahora bien, de acuerdo con datos obtenidos de Follajes Telón S. A., se ha presentado una disminución en las exportaciones de plantas, flores y follajes, debido al fuerte posicionamiento de la competencia en el mercado estadounidense y el aumento de los costos de producción en Costa Rica. Guatemala es uno de los principales sujetos competitivos en

ese nicho, por lo que Follajes Telón S.A. se ha visto afectado en comparación con otras empresas locales e internacionales.

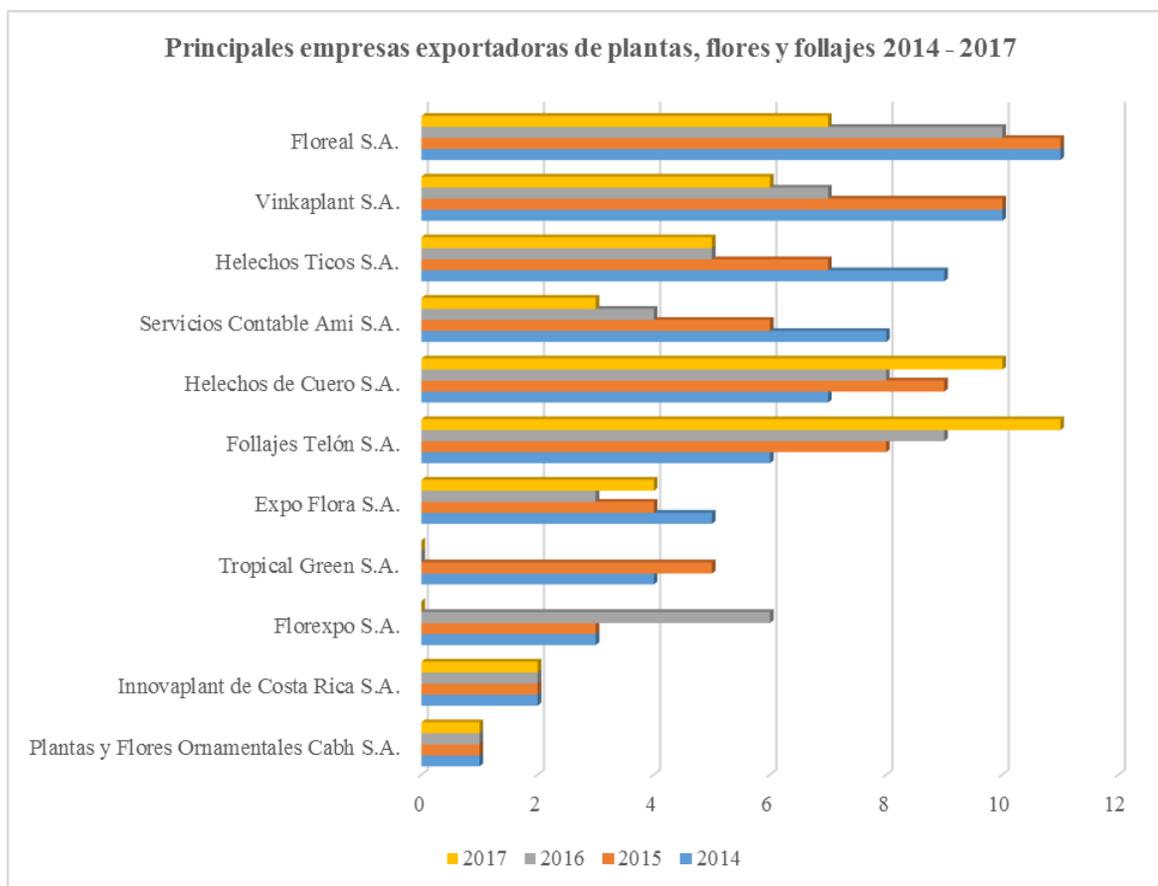


Figura 4. Principales empresas exportadoras de plantas, flores y follajes 2014 – 2017.
Fuente: elaboración propia (2019) con datos de PROCOMER.

De acuerdo con la figura 4, se puede determinar que el comportamiento en cuanto a las exportaciones es mixto, a excepción de Plantas y Flores Ornamentales Cabh S.A. e Innovaplant de Costa Rica S.A., las cuales se mantienen en un nivel estable durante el periodo 2014 – 2017, siendo unas de las principales empresas exportadoras de plantas, flores y follajes. Sin embargo, con respecto a Follajes Telón S.A., se puede observar que su índice de exportaciones ha bajado constantemente. De acuerdo con el señor Rafael Rodríguez, las exportaciones han disminuido debido a la escasez de productos y la compañía tiende a

sobrevender sus bienes agropecuarios sobre el volumen real de la producción, es decir, los productos son sobrevendidos, aun si Follajes Telón S.A. no tiene la capacidad de producirlos.

De acuerdo con Biyalogorsky, Carmon, Fruchter y, Gertner (s.f.), la sobreventa se considera como una cancelación oportunista que asegura que el producto se venderá a los consumidores. Existen dos maneras en las que esta actividad se puede realizar: se vende el producto con una cancelación en el momento de la compra o la otra forma es vender el producto sin opción de cancelación inmediata. Ambas maneras aseguran una compraventa que beneficiará tanto al vendedor como al comprador.

A pesar de que la sobreventa ha sido beneficiosa para Follajes Telón S.A., esto implica que sus ventas de solo follajes disminuyan en comparación con otras compañías que sí exportan plantas, flores y, además, los follajes, dando ventaja sobre Follajes Telón S.A.

4.2. Duración del proceso logístico por el cual debe transcurrir la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima

El proceso logístico es de vital importancia en cada empresa, ya que de este depende en gran parte el éxito o fracaso de las relaciones para el intercambio comercial; un proceso logístico lento, engorroso y sin actualizaciones o adaptaciones a los constantes cambios en el ámbito comercial y requerimientos de los clientes, evidentemente, es un gran problema para cualquier tipo de empresa. En el caso del tema de investigación, los requisitos para la exportación de plantas, flores y follajes varían según el tipo de especie de producción de acuerdo con el segmento de mercado al cual se enfoque la empresa Follajes Telón S.A. Cabe destacar que cada compañía hace estudios previos de toda la cadena productiva y de distribución para la actividad comercial de estos productos agropecuarios, los factores como suelo, tierra, clima, etc., antes mencionados, son los influyentes en el resultado final de las ventas de estos productos, ya sea a nivel local o internacional.

Por otra parte, de acuerdo con datos obtenidos por Follajes Telón S.A., se dice que para ingresar mercancía hacia Estados Unidos, el proceso logístico es un poco complicado, ya que este país solicita altos requerimientos antiplagas, por lo que las plantas, flores y follajes deben transcurrir un proceso adecuado de limpieza para evitar las pérdidas monetarias a raíz de desecho de contenedores en el extranjero. Este proceso es básico, ya que solamente se hace el uso de cloro para eliminar todo hongo e insecto que esté presente en los follajes, es decir, no se hace uso de ningún otro tipo de químico para preservar el estado natural del producto.

Follajes Telón S.A., al ser una compañía con tantos años en el mercado internacional y conocer a la perfección las necesidades de sus clientes, ha logrado establecer un proceso logístico con las características y pasos más funcionales para su actividad comercial, el cual consta de 8 participantes del proceso logístico, de acuerdo con datos obtenidos en la entrevista con el Sr. Rafael Rodríguez y la Sra. Carolina Herrera, los cuales son:

- **Productor Follajes Telón S.A. en Costa Rica:**

La utilización del conjunto de recursos como tierra, capital y trabajo permite la creación y obtención de plantas, flores o follajes para Follajes Telón S.A. De acuerdo con Anaya (2017) en su libro de *Microeconomía*, se dice que:

La función de producción muestra las máximas unidades de producción que se pueden obtener de un bien cuando se emplean y combinan los factores productivos. En el conjunto de los factores de la producción figuran el capital físico (equipos o maquinarias necesarias para producir bienes), el trabajo, los recursos naturales (tierra, agua, minerales, etc.) y la tecnología (conocimientos que mejoran las formas de producción). (p.114)

Follajes Telón S.A. cuenta con varias fincas en las cuales produce gran parte de los tipos de especies de plantas y follajes que exporta, sin embargo, en el caso de las flores, estas son producidas por fincas cercanas y no se exportan con frecuencia.

- **Transporte terrestre local:**

El transporte terrestre o por carretera es el modo más fácil de transferir mercancías de un lugar a otro, según Soler (2010): “es la modalidad de transporte más utilizada y la más eficaz para servicios puerta a puerta, siempre que la naturaleza y el volumen de la mercancía, así como la orografía de la posible ruta lo permitan” (p.88).

El transporte terrestre en Costa Rica es subcontratado, uno de los mismos empleados de la empresa brinda este tipo de servicio. Según el INCOTERM, bajo el cual es exportada la carga, el flete deberá ser cubierto por el importador, ya que ellos utilizan el INCOTERM EXW o FOB según la indicación del cliente.

- **Aduanas en Costa Rica:**

De acuerdo con la Guía Aduanera de Costa Rica, se entiende como aduanas de salida a:

Para los regímenes de importación, es la aduana bajo cuya jurisdicción se inicia una operación de tránsito aduanero. Para los regímenes de exportación, es la aduana bajo cuya jurisdicción se encuentran los puestos aduaneros y demás lugares habilitados para la salida de personas, vehículos, unidades de transporte y mercancías del territorio nacional. (USAID, 2009, p.8)

Follajes Telón S.A. maneja dos agencias aduanales para realizar sus despachos, esto varía según el destino de la carga y el tipo de transporte que deseen utilizar. Una de las agencias más utilizadas por dicha compañía es Expeditors Mar y Tierra S.A. y Grupo Servica,

quienes le brindan el servicio para el movimiento de cargas marítimas y otra para cargas consolidadas aéreas. Básicamente, la agencia se encarga de recibir la carga en la terminal, pesar la carga, etiquetar las cajas según el destino, cortar la guía, sacar los permisos (en caso de ser necesario), confección del DUA de exportación y despachar la carga.

- **Transporte internacional:**

La compañía maneja carga marítima y aérea, en consolidados y contenedores según la necesidad y el requerimiento de cada uno de sus clientes. Para el caso de exportaciones hacia Estados Unidos, se hace uso del transporte aéreo. Gámir y Ramos (2002) indican que:

El transporte aéreo ofrece la posibilidad de recorrer largas distancias en unos tiempos de viaje antes inimaginables. Viajes transoceánicos, que anteriormente requerían decenas de días de navegación, actualmente se pueden realizar en tan sólo unas horas. El avión reduce radicalmente las distancias si éstas se miden en tiempo en vez de en kilómetros, lo que significa que el mundo se ha hecho más pequeño. (p.7)

- **Aduanas en destino:**

Según la Guía Aduanera de Costa Rica, se entiende como aduanas de ingreso a: “aduana bajo cuya jurisdicción se encuentran los puestos aduaneros y demás lugares habilitados para el ingreso de personas, vehículos y unidades de transporte al territorio nacional” (USAID, 2009, p.8).

El tema de aduanas en destino es uno de los más complejos para la empresa, esto debido a que los controles de ingreso de las especies al país destino son sumamente rigurosos. La compañía ha experimentado en un par de ocasiones el desecho de contenedores completos por presencia de algún tipo de insecto en la carga y este no fue detectado en el proceso de

desinfección, al llegar a los controles en Estados Unidos los detectan y son desechados por peligro de plaga.

- **Importador en Estados Unidos:**

Se entiende como importador a aquel individuo que adquiere el producto o servicio de un país a otro. Para cuestiones de este estudio, el importador es Follajes Telón en Estados Unidos, una empresa hermana del mismo dueño, la cual es la encargada de todos los procesos y coordinaciones para la importación de la carga. Ellos reciben la carga en sus bodegas, la separan según los pedidos previos de los clientes y las entregan en las bodegas de los clientes según las especies que este requiera.

- **Distribuidor:**

Follajes Telón S.A. tiene dos canales de distribución para participar en el mercado estadounidense, los cuales son las cadenas de supermercados y las floristerías. La carga es entregada a estas distribuidoras, las cuales se encargan de diseñar y reempacar arreglos florales para que sean puestos a disposición de sus clientes, quienes serán los consumidores finales de las plantas, flores o follajes exportadas por Follajes Telón S.A.

- **Consumidor:**

Es el cliente final del proceso logístico. Para que el producto llegue a manos de este último escalón del proceso, es necesario que todos los puntos anteriores sean efectuados de manera correcta y en el tiempo establecido, ya que al ser carga perecedera, el producto corre el riesgo de llegar en malas condiciones a las manos del cliente final, debido a la duración del proceso logístico.

La figura 5 muestra la cadena del proceso logístico utilizado por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima.

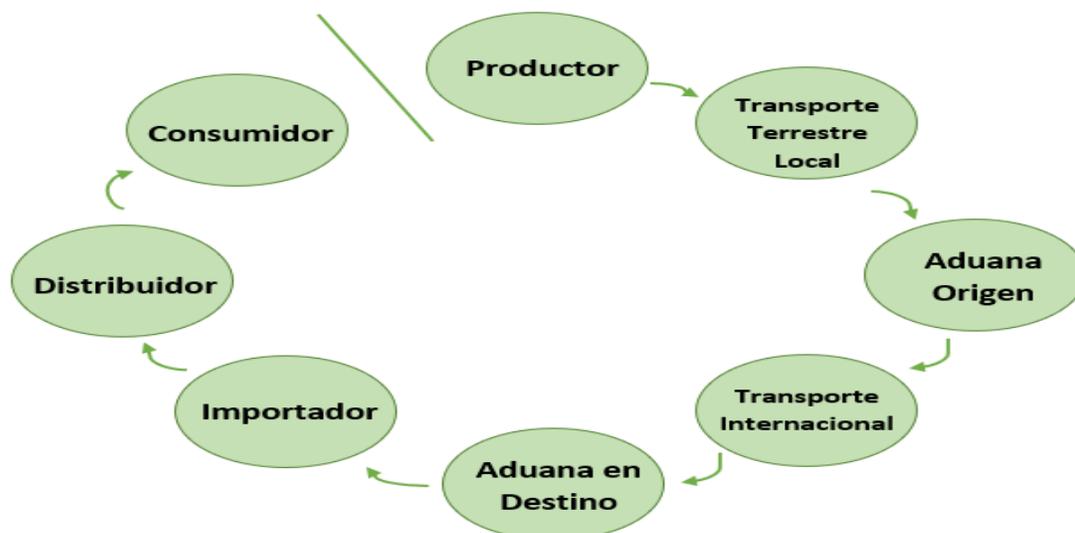


Figura 5. Proceso Logístico de Follajes Telón S.A.

Fuente: elaboración propia (2019) con datos de Follajes Telón Sociedad Anónima.

Follajes Telón S.A. se encarga de exportar hacia el continente europeo y también hacia Estados Unidos de América, ambos mercados generan suficientes ingresos para mantener la compañía avante, además, Follajes Telón en Estados Unidos mantiene su comercio continuo con clientes estadounidenses como lo son supermercados y floristerías. Asimismo, este comercio es realizado de forma directa, sin intermediarios.

Para el caso del comercio hacia Europa, Follajes Telón S.A se encarga de entregar la mercancía hacia el puerto dándole énfasis al INCOTERM FOB, el cliente se hace cargo sobre los daños presentados en la mercancía. Por otra parte, en el comercio que se realiza hacia Estados Unidos, Follajes Telón S.A. se enfoca en dejar las especies de plantas, flores y follajes exactamente en el almacén de Follajes Telón en Miami, lo cual determina que se da el uso del INCOTERM DDP. Es un comercio compartido con Follajes Telón S.A. de Costa Rica junto con Follajes Telón en Estados Unidos.

Ahora bien, lo que corresponde a la producción de plantas, flores y follajes en Costa Rica, el 100% del producto es para exportaciones, por lo que no se destina nada al consumo

local, ya que este acarrea elevados costos, como lo es el pago de impuesto de ventas por cajas y grapas para el embalaje del mismo.

Ahora bien, la Cámara de Plantas, Flores y Follajes en Costa Rica ayuda al sector agrícola, ya sea por medio de capacitaciones sobre métodos de embalaje, transporte, productos para el desarrollo agrícola, entre otros. De acuerdo con datos suministrados por Follajes Telón S.A., la empresa está afiliada con la CPFF.

Se debe hacer notar que, a pesar de que la actividad de exportación lleva consigo costos, ya sean políticos, sociales o económicos, para la empresa Follajes Telón S.A. es más factible realizar esta actividad que dedicarse al comercio local, esto debido que los ingresos generados por realizar comercio internacional son más altos y las opciones de aprovechar demanda probablemente son mucho mayores que el comercio local.

Así mismo, algunos de estos costos pueden tener mayor impacto en el proceso logístico que otros, uno de ellos es el costo económico, el cual se genera por el uso de transporte aéreo, este es uno de los transportes más caros para las actividades comerciales, así lo menciona Cabrera (2016) en su libro *Transporte aéreo internacional de mercancías*.

El avión es, con diferencia, el medio de transporte más rápido para el desarrollo de operaciones de logística y comercio internacional. Por esa razón resulta fundamental en las cadenas logísticas actuales, caracterizadas por un flujo tenso, y que tratan de minimizar los almacenajes y hacer las entregas de mercancías en el momento justo en que estas se necesitan. Por lo que a sus desventajas se refiere, el transporte aéreo internacional presenta grandes restricciones técnicas y de seguridad; es además un medio altamente contaminante y, con diferencia, también el más caro. (p.6)

Este transporte le permite mantener en mejores condiciones la carga y, por ende, la vida útil de las especies, ya que puede tardar algunas horas en llegar la mercancía al destino, sin embargo, para el caso de las exportaciones que se realizan hacia Europa, la vida útil de las plantas, flores y follajes depende en gran manera del trato que se les brinde durante el proceso logístico, ya que la duración para que el barco llegue al destino es de un mes aproximadamente, por lo que la mercancía pierde su estado natural.

De acuerdo con datos brindados por la empresa Follajes Telón S.A. durante la entrevista, se determina que la duración del proceso logístico para exportar hacia Estados Unidos plantas, flores y follajes utilizando el medio de transporte aéreo, es de dos días aproximadamente. Esta duración incluye desde que sale el producto desde origen hasta llegar al importador Follajes Telón en Miami.

Finalmente, en cuanto a los costos sociales y políticos más importantes en el proceso logístico, lo son cargos por la CCSS y requisitos presentados por Estados Unidos para ingresar las especies al mercado destino.

4.3. Estrategias de comercialización utilizadas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima

La elección de los métodos más eficientes para la inserción dentro de un mercado depende en gran manera de cada compañía, cada empresa identifica, selecciona y planifica la estrategia más adecuada según sus criterios para utilizar en su mercadeo. Las estrategias más utilizadas por Follajes Telón S.A son las siguientes:

4.3.1. Estrategia de calidad.

Existen gran cantidad de estrategias en el mercado, entre estas está la táctica de mejor calidad. Según Phillip Kotler, la estrategia de ganar a través de la más alta calidad era una de las principales, pues si una empresa la aplicará debe considerar los siguientes puntos:

- Definir exactamente el significado de calidad en el producto que se comercializará de manera que el cliente sepa cuál es aspecto específico que lo diferencia de los demás.
- La calidad no es algo detectable a simple vista, es intangible en primera instancia, es decir, una vez que se aproveche el producto o servicio, el cliente determinará la calidad que este tenga.
- Si todas las empresas de un mismo sector y mercado meta tienen la misma calidad, esta deja de ser un factor importante en la toma de decisiones del consumidor.
- El costo que su mercado meta está dispuesto a pagar por el artículo debe ser considerado al implementar altos estándares de calidad. En otras palabras, a mayor calidad, altos precios y a menor calidad, bajos precios.

En Costa Rica es muy común que las compañías se preocupen por la calidad de los productos, por eso algunas empresas se certifican en ISO 9001. Esta norma internacional contiene un sistema de gestión de calidad, el cual certifica a las empresas donde los procesos cumplen con los estándares determinados. En palabras de Mike Toffel, Associate Professor, Harvard Business School: “las organizaciones que aplican la Norma ISO tienen mayores tasas de supervivencia, de ventas y de crecimiento de puestos de trabajo” (Security Consulting & Services, s.f., párr.4).

Para Follajes Telón S.A. la calidad es fundamental para el funcionamiento de la compañía. Los productos por exportar transcurren un determinado proceso de descontaminación y purificación para que los mismos lleguen en mejores condiciones hacia sus clientes.

Follajes Telón S.A. no hace uso de la norma ISO 9001, pero según la página web de la empresa, está en proceso de ser certificada por la Norma ISO 14001 y ECO-OK. La figura 6 muestra en qué consisten dichas normas para mantener una excelente calidad de sus productos agrícolas y que su producción tenga un impacto positivo en el ambiente.

El primer productor ecológico de helechos y follajes en el mundo.

Hace más de siete años nuestra empresa adquirió un compromiso ambiental, desarrollando un proceso con el fin de obtener la certificación agrícola ECO-OK con la Fundación AMBIO y la Rain Forest Alliance y el ISO 14001. Dichos procesos han implicado tomar una serie de medidas para ser amigables con el ambiente, en áreas tales como manejo de recursos naturales, cultivos y desechos.

Compost

Este proceso consiste en reutilizar el helecho que no cumple con nuestros estándares de calidad. El producto se trata por medio del proceso de Compostaje, el cual se elabora dentro de una infraestructura diseñada especialmente para este propósito, y el resultado se utiliza como abono orgánico en el área de producción. Este mismo Compost ha sido desarrollado con la lombriz roja californiana.







Figura 6. El primer productor ecológico de helechos y follajes en el mundo.
Fuente: elaboración propia (2019) con datos de Follajes Telón S.A.

4.3.2. Estrategia de servicio al cliente.

El servicio al cliente es otra de las estrategias más utilizadas en el ámbito comercial, se define servicio como: “un medio para entregar valor a los clientes, facilitando los resultados que los clientes quieren conseguir sin asumir costes o riesgos específicos” (Bon, 2008 citado por Solórzano y Aceves, s.f., p.6).

Se sabe que ninguna empresa tiene un nivel de calidad que sea del agrado para todos los consumidores, sin embargo, si una empresa logra capturar la fidelidad de sus clientes brindándoles un servicio eficiente y efectivo, genera un lazo comercial sumamente difícil de romper.

Muchas empresas tienden a adoptar esta estrategia como suya, debido a que un cliente leal o fidelizado con “x” producto o servicio está dispuesto no solo a pagar el precio justo, sino también a recomendarlo con otras personas y esto da un valor extra a la empresa, ya que genera publicidad gratuita y de alta calidad en el mercado.

Follajes Telón S.A mantiene altos estándares de calidad y procesos bajo los cuales someten sus productos para comercializar únicamente los que cumplan con los mismos y los demás bienes agropecuarias son reutilizados. Esto le ha permitido a la empresa mantener una cartera de clientes bastante amplia, tanto así que su 100% de producción es exportada, además, comercializa internacionalmente producción de otros empresarios locales para cubrir la demanda de sus clientes.

Hay muchos aspectos que afectan un servicio al cliente eficiente y es que una empresa puede tener el mejor equipo de mercadeo, la mejor publicidad, anuncios gigantes por todo un país, pero al visitar el consumidor a una tienda para adquirir el producto o servicio recibe un trato malo, una grosería, tiempos largos de espera, el producto que buscaba no estaba disponible, pero tampoco el vendedor le ofreció otro tipo de solución o tiene alguna duda y no se le evacua, los clientes simplemente se van y la empresa perderá clientes por asuntos sencillos que con un buen servicio al cliente no se darían.

El excelente servicio al cliente diferencia a una empresa de otra, por lo que le da ventaja competitiva en la selección de los consumidores, es acoplarse a las necesidades del

cliente, entender su posición y darle una respuesta rápida, óptima y agradable que solvente sus necesidades.

4.3.3. Estrategia de precio.

El precio es el costo determinado que se le impone a un bien para ser expuesto al mercado, de manera que pueda ser adquirido por los consumidores según la escala y su poder adquisitivo.

De acuerdo con el libro *Estrategias y Principios del marketing*, se define que el precio es:

El precio es la única variable que influye sobre la demanda: cuanto menor sea el precio, mayor será la cantidad demandada. La psicología y la teoría económica posterior han subrayado la importancia de otros factores de carácter emocional o intelectual que ejercen una influencia directa, consciente o inconsciente, sobre las decisiones de compra. (Rodríguez et al., 2006, p.283)

El precio es sumamente influyente en el comercio de un producto o servicio. Tal es el caso de Follajes Telón S.A., ya que, de acuerdo con la información suministrada en la entrevista con el dueño Rafael Rodríguez, uno de los grandes desafíos que tiene la empresa es mantener la calidad del producto y con precios bajos.

Finalmente, se puede determinar que la estrategia de precios se establece según el sector al cual se desea llegar y analizando también calidad, cantidad, tipo de producto y mercado meta.

4.3.4. Estrategia de innovación – adaptación (personalización).

Follajes Telón S.A. implementa esta estrategia en sus productos, debido a que ellos están presentes en dos nichos de mercado diferentes, por esta razón, la empresa acopla sus

productos a las necesidades específicas de cada uno de sus consumidores, un gran ejemplo son las floristerías, las cuales solicitan los follajes completos en cantidades de aproximadamente 20 a 50 ramos del producto que se desee para modificarlos en arreglos o bouquets de follajes. La personalización del producto está en que cada cliente tiene en sus manos los follajes y cada uno puede escoger su propio arreglo personalizado.

Los meses en los cuales se tiene una temporada alta son abril-mayo por la celebración del Día de la madre en Estado Unidos y en enero-febrero por el Día de San Valentín. Para estas fechas los productos exportados llevan las especificaciones necesarias de manera que sea más fácil la colocación del producto.

Los clientes siempre están en busca de un buen producto o servicio, sobre todo cuando este implica un costo. Para ello las empresas deben procurar que sus bienes o servicios cumplan las expectativas de los consumidores, tomando en cuenta los gustos y preferencias. Muchas veces las compañías deben adaptar el producto o servicio de acuerdo con las solicitudes de los compradores o ya sea innovar o reinventar completamente. Los autores Del Valle y Contreras (2010) en el libro *Innovar Contra La Corriente* mencionan que:

La distinción entre la adaptación y la innovación, como dos modos de cambio diferente e incluso opuesto. La adaptación es un modo de cambio reactivo, que se origina en los eventos del entorno y opera como reacción a ellos; dichos eventos serán problemas si parecen adversos y oportunidades si parecen favorables. Un ejemplo es la introducción de tecnologías de información y comunicación. La innovación, por su parte, en un modo de cambio proactivo, que se origina en una decisión interna y deliberada de buscar aquello que la empresa podría realizar para crear valor —que llamamos sus potencialidades— y luego aprovecharlo. (p.21)

Ambos significados son diferentes y la mayoría de las veces es necesario implementar dichas acciones para beneficio de la compañía, sobre todo cuando esta se ve emergida en un entorno donde la competencia es altamente participativa. El mejoramiento o innovación del producto o servicio permitirá a la compañía posicionarse en niveles más altos dentro de la industria, claramente todo dependerá de los resultados recibidos por el cambio o modificación del mismo; muchas veces esas innovaciones no serán valoradas de manera positiva por los clientes o a la vez puede suceder que ese cambio genere éxito a la empresa.

De acuerdo con Follajes Telón S.A., uno de los medios donde los clientes pueden comenzar a adquirir sus bienes es a través de la web, donde tienen la facilidad de acceder a sus catálogos de follajes y elegir la cantidad y variedad de productos que se desee. Se puede considerar que dicha empresa ha logrado adaptarse a los requerimientos de sus clientes, creando así oportunidades de crecimiento dentro del mercado agropecuario.

Además, la innovación no ha sido un obstáculo para la empresa, el uso del método llamado empaque al vacío le ha permitido posicionarse muy bien en el mercado europeo y estadounidense. De acuerdo con datos obtenidos por Follajes Telón S.A., por solicitud de un cliente, se tuvo que implementar dicha práctica sobre todo para Europa, debido a los requerimientos de venta. La función del envasado o empaque al vacío es permitir que los productos vayan comprimidos en su empaque, con la menor cantidad de oxígeno posible dentro del mismo, es decir, reducir el aire que haya dentro de la envoltura para evitar que microbios o bacterias se propaguen en los productos. Además, esta práctica permite que los bienes no se deterioren por oxidación.

4.3.5. Estrategia de acceso a mercados internacionales.

Esta estrategia de accesos comerciales en los mercados internacionales se puede realizar de diversas maneras y una de las más comunes es la exportación, conocida como la actividad de enviar un bien o servicio desde un país destino a otro territorio fuera del nacional.

Para Follajes Telón S.A., la comercialización por medio de exportaciones ha sido la base de la compañía, ya que esta no se enfoca en el mercado nacional, sino que su enfoque está en enviar sus productos a países como Estados Unidos y Europa.

Ahora bien, de acuerdo con la página web de la OMC, se da a entender como acceso a mercados a las condiciones o medidas arancelarias y no arancelarias que se plantean por los miembros partícipes de un acuerdo, las cuales serán de utilidad para determinar los bienes o servicios que ingresarán a los mercados partícipes. El Tratado de Libre Comercio CAFTA-DR es uno de esos acuerdos donde se determinaron medidas arancelarias y no arancelarias para ingresar un producto a otro mercado; este tratado ha sido una herramienta facilitadora en el proceso de comercialización para Follajes Telón S.A., beneficiando por medio del 0% del arancel para exportar productos agropecuarios desde Costa Rica hacia los Estados Unidos.

El CAFTA tiene una serie de objetivos, los cuales se mencionan en DR-CAFTA: aspectos relevantes seleccionados del Tratado y reformas legales que deben realizar a su entrada en vigor los países de Centroamérica y la República Dominicana, los cuales son los siguientes:

- (a) estimular la expansión y diversificación del comercio entre las Partes; (b) eliminar los obstáculos al comercio y facilitar la circulación transfronteriza de mercancías y servicios entre los territorios de las Partes; (c) promover condiciones de competencia leal en la zona de libre comercio; (d) aumentar sustancialmente las oportunidades de

inversión en los territorios de las Partes; (e) proteger en forma adecuada y eficaz y hacer valer los derechos de propiedad intelectual en el territorio de cada Parte; (f) crear procedimientos eficaces para la aplicación y el cumplimiento de este Tratado, para su administración conjunta, y para la solución de controversias; y (g) establecer lineamientos para la cooperación bilateral, regional, y multilateral dirigida a ampliar y mejorar los beneficios de este Tratado. Las Partes interpretarán y aplicarán las disposiciones de este Tratado a la luz de los objetivos establecidos en el párrafo 1 y de conformidad con las normas aplicables del Derecho Internacional. (Pacheco y Valerio, 2007, pp.14-15)

Además, de acuerdo con el documento emitido por PROCOMER, titulado: *Mercado de plantas, flores y follajes en Estados Unidos*, elaborado por López (2017), se determina que el 0% de arancel solo lo pueden aprovechar aquellos países que cumplan con la regla de origen, la cual establece que los bienes agropecuarios deben ser cultivados en los países partícipes del acuerdo CAFTA-DR. “Las exportaciones centroamericanas a Estados Unidos ingresa libremente con arancel cero bajo el régimen de Nación Más Favorecida (NMF)” (Pacheco y Valerio, 2007, p.12). En la tabla 3, se muestra el porcentaje de arancel para las plantas, flores y follajes que se exporten hacia los Estados Unidos.

Tabla 3

Condiciones de acceso para plantas, flores y follajes en Estados Unidos.

Categoría	Arancel CR	Arancel NMF
Plantas (0602)	0%	1,4% a 4,8%
Flores (0603)	0%	3,2% a 6,8%
Follaje (0604)	0%	0%

Fuente: elaboración propia (2019) con datos de PROCOMER.

Según Follajes Telón S.A, este acuerdo ha tenido grandes beneficios en cuanto a bajos impuestos, el IVA es uno de dichos impuestos que no se paga en Estados Unidos por el

comercio de estos bienes agropecuarios, lo cual le ha permitido a la compañía crear altos niveles de competencia a nivel internacional. Grupo Telón en Estados Unidos también es una gran ventaja competitiva para la compañía, ya que esta cumple con los requisitos del gobierno estadounidense para laborar en dicho territorio.

Finalmente, el aprovechamiento de las herramientas que brindan algunas entidades en Costa Rica, las cuales fomentan y concretan el éxito en los negocios, es beneficioso para muchas empresas que desean exportar. Una de esas entidades es PROCOMER, la Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, la cual es de carácter público – no estatal, que promueve las exportaciones de Costa Rica hacia otras naciones. Dicha entidad le facilitó a Follajes Telón S.A. la creación de una página web por la cual los clientes tuvieran acceso a la lista de productos y estos pudieran hacer los pedidos de acuerdo con los requerimientos solicitados.

Sin embargo, este medio no fue de utilidad para la compañía, la página web no dio resultados positivos, ya que los clientes optan por comunicarse con los agentes de Follajes Telón S.A. por medio de la página web propia o ya sea por vía telefónica o correo electrónico. El asesoramiento de PROCOMER hacia Follajes Telón S.A. fue escaso, pero a pesar de esto, la Cámara Nacional de Agricultura y Agroindustria (CNAA) ha brindado a Follajes Telón S.A. grandes beneficios, como lo son la ayuda con problemas de exportación y legislación local.

4.4. Efectos económicos que acarrearán las estrategias de inserción utilizadas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima

Se define como efectos económicos a las consecuencias deseadas o no deseadas que pueden ser a mediano o largo plazo. Follajes Telón S.A. ha experimentado ciertos efectos económicos, los cuales son producto de las estrategias de inserción que han utilizado. Estos efectos han sido positivos para la compañía, a causa de la utilización del Tratado de Libre

Comercio CAFTA-DR, donde se puede destacar que las exportaciones desde el 2014 al 2017 se han mantenido, con una variación en el total exportado del 2014 al 2015, donde se muestra un aumento significativo y desde el 2015 al 2017 se han mantenido las exportaciones con un mínimo nivel de aumento.

La figura 7 muestra el comportamiento comercial en cuanto a las exportaciones desde Costa Rica hacia Estados Unidos. Se puede destacar que en algunos años no se exportó hacia Estados Unidos de manera continua, hubo meses en los cuales no se exportó, sin embargo, de acuerdo con datos obtenidos de la entrevista con el dueño de la compañía, la empresa sí posee continuas exportaciones hacia Europa.

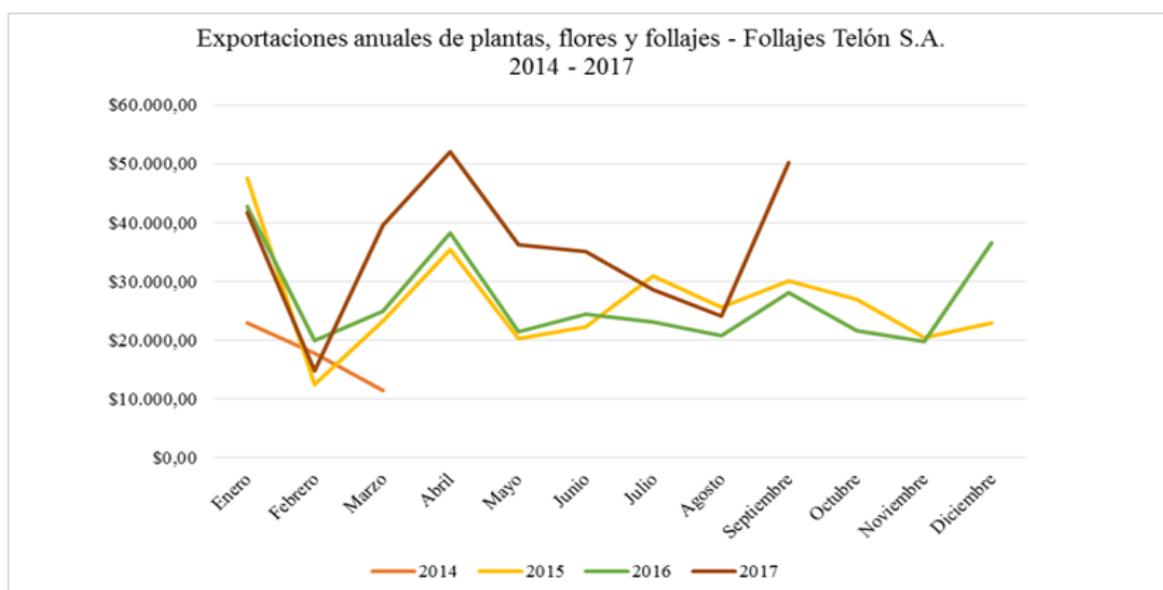


Figura 7. Exportaciones anuales de plantas, flores y follajes 2014 – 2017.

Fuente: elaboración propia (2019) con datos de Follajes Telón S.A.

La tabla 4 detalla las ventas de plantas, flores y follajes durante los años 2015 al 2017 hacia Estados Unidos. Las ventas se reflejan en dólares. Se detalla que, en el año 2017, las exportaciones tuvieron más auge en comparación al 2014, 2015 y 2016, ya que, durante este

año, a pesar de contar con solo 9 meses, la cantidad exportada es mayor a la suma de los 12 meses de los años anteriores.

Tabla 4

Exportaciones de plantas, flores y follajes – Follajes Telón S.A. 2014 – 2017.

Mes	Año 2014	Año 2015	Año 2016	Año 2017
Enero	\$22 944.40	\$47 589.80	\$42 777.35	\$41 677.75
Febrero	\$17 815.63	\$12 448.75	\$19 945.16	\$14 826.20
Marzo	\$11 521.45	\$23 325.20	\$24 899.35	\$39 503.79
Abril		\$35 342.50	\$38 252.45	\$52 054.30
Mayo		\$20 191.00	\$21 372.45	\$36 209.45
Junio		\$22 263.05	\$24 352.39	\$35 027.43
Julio		\$30 907.44	\$23 159.75	\$28 524.28
Agosto		\$25 523.78	\$20 737.50	\$24 117.60
Setiembre		\$30 101.20	\$28 084.10	\$50 206.23
Octubre		\$26 900.11	\$21 553.79	
Noviembre		\$20 420.88	\$19 732.75	
Diciembre		\$22 968.65	\$36 531.90	
Total anual	\$52 281.48	\$317 982.36	\$321 398.94	\$322 147.03

Fuente: elaboración propia (2019) con datos de Follajes Telón S.A.

Según datos obtenidos por la empresa Follajes Telón S.A., las exportaciones en el 2014 tuvieron auge solamente en los meses de enero, febrero y marzo, por lo que las exportaciones hacia Estados Unidos decrecieron aceleradamente a partir de los meses siguientes.

Referente al año 2015, las exportaciones de plantas, flores y follajes aumentaron en enero aproximándose a los 50.000,00 dólares exportados, sin embargo, para los demás meses tuvo un comportamiento inestable. Con referencia a las exportaciones del 2016, se puede detallar que los meses más cotizados fueron enero, abril y diciembre, en comparación con los otros meses que estuvieron en un nivel similar.

Finalmente, para el año 2017 las exportaciones tuvieron una creciente en los meses enero, marzo y septiembre. Para febrero las exportaciones de plantas, flores y follajes bajaron, no obstante, volvieron a aumentar significativamente en enero.

La figura 7 muestra las exportaciones anuales por Follajes Telón S.A. de plantas, flores y follajes hacia los Estados Unidos, tomando en cuenta desde el año 2014 al 2017.

Ahora bien, según datos obtenidos de la empresa Follajes Telón S.A. en lo que respecta al año 2018, se puede determinar que las exportaciones han aumentado significativamente, en comparación al 2014 - 2017. En la tabla 5, se muestra el monto anual exportado hacia los Estados Unidos, incluyendo a la vez las exportaciones de plantas, flores y follajes durante el 2019.

Tabla 5

Exportaciones de plantas, flores y follajes – Follajes Telón S.A. 2018 – 2019.

Mes	2018	2019
Enero	\$ 93 334.16	\$ 56 348.02
Febrero	\$ 36 827.89	\$ 29 908.06
Marzo	\$ 71 808.40	\$ 40 600.38
Abril	\$ 85 252.30	\$ 66 591.25
Mayo	\$ 75 568.92	\$ 58 017.97
Junio	\$ 78 017.20	\$ 29 567.22
Julio	\$ 50 555.76	
Agosto	\$ 73 377.90	
Septiembre	\$ 41 167.15	
Octubre	\$ 51 545.66	
Noviembre	\$ 54 119.76	
Diciembre	\$ 36 016.25	
Total anual	\$ 747 591.35	\$ 281 032.90

Fuente: elaboración propia (2019) con datos de Follajes Telón S.A.

Por otra parte, otro efecto económico que ha producido resultados positivos para la empresa ha sido la utilización del envasado o empaque al vacío, el cual tiene la función de

reducir el oxígeno dentro de la envoltura de las platas, flores o follajes para evitar oxidación, propagación de microbios, etc. Una inversión que permite clientes satisfechos.

Una de las cualidades que han caracterizado a las empresas en los últimos años es el interés por ser cada día más amigables y sostenibles con el medio ambiente, Follajes Telón S.A. no es la excepción y ellos han sido pioneros en el tema ambiental, la empresa fue uno de los primeros productores de helechos en buscar el acercamiento con las certificaciones como ECO-OK con la Fundación AMBIO, la Rain Forest Alliance y el ISO 14001.

Dentro de las medidas para ser ambientalmente sostenibles, la empresa reutiliza todos los helechos que no cumplen los estándares de calidad que el cliente requiere, tratando el producto de cierta manera que les permita utilizarlos como abono orgánico para las fincas de siembra y así enriquecer el suelo sin químicos y sin generar basura.

El compostaje que también es desarrollado con lombriz roja californiana es una manera de aprovechar al máximo los recursos. El personal de la compañía está debidamente capacitado para realizar el proceso de inicio a fin. De igual manera, han implementado múltiples medidas para retribuir al medio ambiente un efecto positivo de todos los recursos y beneficios que le son extraídos, por lo que Follajes Telón S.A. tiene un programa de reforestación en la zona de Poás, además de contar con fincas que colindan con dicho volcán, donde se han dedicado a sembrar diversas clases de árboles compatibles con el clima y otras especies para no afectar el hábitat.

Ahora bien, la certificación Eco-Ok es una certificación de etiquetado que pertenece a la Rainforest Alliance. Esta certificación es otorgada únicamente a empresas que pasen por un proceso correspondiente, bajo el cual certifican que sus prácticas son ambientalmente sostenibles y que cumplen los tres pilares de la sostenibilidad: social, económico y ambiental.

De acuerdo con la página web de esta marca, se detallan los cuatro pilares para medir la agricultura sostenible, los cuales se citan textualmente:

- Conservación de la Biodiversidad.
- Medios de vida mejorados y bienestar humano.
- Conservación de recursos naturales.
- Planificación efectiva y sistemas de gestión de fincas.

Tal como se ha mencionado anteriormente, durante San Valentín y la celebración del Día de la Madre o Navidad, en Estado Unidos el auge de ventas de plantas, flores y follajes es sumamente alto, debido a esto se da una gran producción y extracción de flores de la naturaleza. La marca Rainforest Alliance busca que este mercado sustente bajo diversas medidas y mitigue un poco el impacto al ambiente, pues de acuerdo con datos estadísticos y el artículo de la marca publicado en setiembre del 2016 *Rainforest Alliance Certified Ferns y flores cortadas*: “Las ventas del helecho liso de color verde oscuro conocido como leatherleaf aportan \$ 52 millones anuales a Costa Rica, donde las granjas de helechos emplean a 6.000 personas con salarios superiores al promedio rural” (Rainforest Alliance Certified Ferns, 2016).

Follajes Telón S.A. es parte de las empresas que aportan su trabajo para llegar a estas cifras, logrando evitar el uso de agroquímicos o fertilizantes muy fuertes. La compañía al tener una certificación Rainforest Alliance debe cumplir con la norma, por lo cual está obligada a velar por tener buenas condiciones para sus trabajadores, tener un programa para el cuidado del agua, de la flora y fauna de la zona y también de su producto (Follajes Telón S.A., 2019).

La certificación no termina tan fácilmente, pues dentro de las reglas de certificación se manejan dos términos importantes de mejora: la crítica y la continua, por lo que las empresas deben someterse a mejoras constantes para mantener la certificación, ya que en las auditorías que se realizan en el proceso, se verifica todo el cumplimiento de las medidas tomadas.

El manejo de plaguicidas es otro de los puntos que esta certificación contempla. Las fincas no pueden usar los plaguicidas altamente peligrosos, deben velar en todo momento por el bienestar de su recurso humano y del ecosistema, por lo que se aplican las llamadas prácticas de Manejo Integrado de Plagas (MIP). Parte de la formación y capacitación que debe llevar el personal tiene incluido el manejo correcto de plaguicidas, la toxicidad de estos, el conocimiento de las tierras y del control biológico que se puede tener en las mismas.

La tabla 6 muestra el costo promedio de la implementación de la Norma de Rainforest Alliance Certified Ferns por kilogramo:

Tabla 6
Costo promedio de la implementación de la Norma de Rainforest Alliance Certified Ferns.

País	Número de fincas encuestadas	Tamaño promedio de la finca	Hectáreas promedio de café	Porcentaje promedio de fincas usadas para el cultivo de café	Producción promedio por finca en 2010 (kg)	Producción promedio en 2010 (kg/ha)	Costo total promedio de la implementación de la Norma de la RAS por kg
Brasil	33	239.2	133.5	61%	328 735	2.370,00	\$0.06
Colombia	51	6.9	3.5	71%	2 326	673	\$0.48
El Salvador	52	62.8	50.2	90%	70 194	1 835	\$0.09
Guatemala	21	2.9	2.6	91%	3 999	1 475	\$0.30
Perú	40	10.2	5.5	65%	6 534	1 061	\$0.19

Fuente: Rainforest Alliance Certified, 2019.

Esta certificación tiene un proceso bastante complejo en el cual Follajes Telón S.A. aún sigue trabajando para conseguirla. Los costos en los que se incurre al adquirir esta certificación van asociados directamente a la organización autorizada que la empresa elige para gestionarla, tomando en cuenta que deben contar con ISO / IEC 17065, ya que es un

requisito previo a la certificación y también el costo va asociado a las medidas que la empresa tome e implemente para el cuidado del medio ambiente, capacitación del personal, salvaguardas de las fincas y demás.

Ahora bien, de acuerdo con la entrevista realizada al Sr. Rafael Rodríguez (2019), Follajes Telón S.A. está también en el proceso de certificación ISO 14001. Esta certificación es propiedad de la Organización Internacional para Normalización (International Organization for Standardization - ISO) que busca certificar el buen manejo y uso de los recursos ambientales en empresas tanto públicas como privadas, de acuerdo con la FAO.

La norma ISO 14001 exige a la empresa crear un plan de manejo ambiental que incluya: objetivos y metas ambientales, políticas y procedimientos para lograr esas metas, responsabilidades definidas, actividades de capacitación del personal, documentación y un sistema para controlar cualquier cambio y avance realizado. La norma ISO 14001 describe el proceso que debe seguir la empresa y le exige respetar las leyes ambientales nacionales. (Organismo Internacional de Certificación de Sistemas de Gestión, s.f., párr. 2).

La implementación de la Norma ISO conlleva diversos gastos económicos a lo largo de todo el proceso. Follajes Telón S.A. está efectuando este proceso y no lo ha concluido, es por esto que se realiza un cálculo aproximado del costo general al finalizar la certificación.

Inicialmente, se debería cancelar el costo por la compra de la norma. La empresa debe basarse en los requerimientos planteados en dicha norma para aplicarlos en el funcionamiento de la compañía. Además, se toma en cuenta el costo de materiales que se vayan a utilizar, tales como impresiones de las políticas de calidad, material visual, tarjetas, afiches o brochures para los empleados y personal general, este material contiene información del proceso y de la certificación.

Finalmente, se detallan en la tabla 7 algunos de los gastos aproximados de dicha certificación:

Tabla 7

Gastos aproximados por la implementación Norma ISO 14001.

Detalle de la inversión	Observaciones	Presupuesto
Compra de norma	2 (requisitos y glosario)	€43 670.00
Impresiones y material visual	Rótulos Brochures Tarjetas	€360 000.00
Curso Auditor Interno	Lugar Títulos Horas de curso: 16 horas.	€320 000.00
Consultoría externa	16 horas de asesoría (€43 800.00 por hora)	€8 496 000.00
Acompañamiento de auditoría	3 días de auditoría	€1 062 000.00
Gestor	€850 000.00 aproximadamente Incluye las cargas sociales.	€10 200 000.00
Certificación INTECO	Solo incluye el primer año Apertura de expediente por 3 días Auditoría	€3 542 544.00
Estudios ambientales	Potabilidad de agua Aguas residuales Carbono medición	€500 000.00
Sistema de control documental	Compra de licencias	€1 000 000.00
Actividades	Campaña y concursos	€200 000.00
Total anual		€25 724 214.00

Fuente: elaboración propia (2019).

Ahora bien, una parte primordial en toda certificación son las auditorías, es por esto que se incluye en los costos la capacitación del personal para auditor interno, también se presupuesta un consultor externo, el cual debe ser experto en el manejo y proceso total de las certificaciones. Este sujeto es un pilar fundamental durante el transcurso de tiempo que dure la certificación y posterior a esta. Además, se toma en cuenta un gestor dentro de la compañía, el cual se encargará de realizar todos los trámites pertinentes, capacitando a la vez al personal para obtener dicha certificación.

Finalmente, se presupuestan los costos por estudios especializados, tales como la potabilidad de agua, manejo de aguas residuales y carbono medición. Además, se toma en cuenta aquellas actividades como campañas y concursos para crear concientización y dar a

conocer los sistemas que se requieran adquirir para el control de actividades en funcionamiento.

Tabla 8

Efectos económicos que acarrear las estrategias de inserción.

Estrategia	Acciones	Efectos
Estrategia de acceso a mercados internacionales	Exportaciones según cada año	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de las exportaciones en temporadas o fechas específicas del año. • Aumento de las exportaciones a partir del año 2014 al 2015. • Conservación de los niveles de exportación durante los años 2015 al 2017. • Aumento de las exportaciones en el año 2018.
Estrategia de innovación – adaptación	Empaque al vacío	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en la cartera de clientes satisfechos. • Diversificación de servicios.
Estrategia de calidad	Estándares de calidad de Follajes Telón S.A.	<ul style="list-style-type: none"> • Resultados amigables y sostenibles con el medio ambiente. • Personal capacitado. • Conservación de la Biodiversidad.
	Norma ISO 14001	<ul style="list-style-type: none"> • Medios de vida mejorados y bienestar humano.
	Norma de Rainforest Alliance Certified Ferns	<ul style="list-style-type: none"> • Conservación de recursos naturales. • Planificación efectiva y sistemas de gestión de fincas.
	Certificación ECO-OK	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de diversos gastos económicos a lo largo de todo el proceso.

Fuente: elaboración propia (2019).

Ahora bien, en resumen sobre los efectos económicos cuantitativos y cualitativos que acarrear las estrategias de inserción utilizadas por la empresa Follajes Telón S.A., se detalla la tabla 8 con las estrategias (la estrategia de acceso a mercados internacionales, la estrategia de innovación – adaptación o personalización y la estrategia de calidad), las acciones tomadas por parte de la compañía para llevar a cabo las tácticas de inserción y, finalmente, se mencionan los efectos económicos de acuerdo con cada estrategia puesta en práctica.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

5.1. Conclusiones

Se concluye que la efectividad de las estrategias de inserción para la exportación de plantas, flores y follajes utilizadas por la empresa Follajes Telón, S.A. hacia Estados Unidos, en el marco del Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos (DR-CAFTA) durante el periodo 2014 – 2017, ha sido positivamente alta para la compañía, esto con respecto al nivel competitivo en el sector nacional (ver Anexo 4), donde se muestra a Follajes Telón S.A. como una de las principales empresas exportadoras de plantas, flores y follajes en el año 2017. Sin embargo, durante el 2017 la empresa se posicionó en el onceavo lugar quedando debajo de empresas más activas en cuanto a exportaciones de dichos productos agrícolas. Empresas como Plantas y Flores Ornamentales Cabh S.A. e Innovaplant de Costa Rica S.A. han logrado permanecer en el nivel más alto de las compañías costarricenses que más exportan dichos productos.

Ahora bien, en cuanto al nivel internacional, no se alcanzan ventajas competitivas altas debido a mejores estrategias de inserción utilizadas por otros países o ya sea que se ejecuten de manera más eficiente dichas estrategias. La estrategia de reexportación es una de esas tácticas mejor utilizadas. Además, competidores globales como Holanda tienen ventaja sobre Costa Rica, en cuanto a tecnología y propiedad intelectual, como lo es la creación de flores más duraderas y resistentes.

De acuerdo con los tipos de especies de plantas y flores exportadas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima hacia Estados Unidos, son pocas, ya que no hay gran demanda de estas en Estados Unidos, sin embargo, respecto a los follajes, se considera que la empresa sí tiene gran variedad y en el aspecto nacional tiene un grado competitivamente alto en comparación con empresas nacionales dedicadas a la misma actividad. Follajes Telón

S.A. tiene más de 20 años en el mercado, a lo largo de su recorrido ha sido pionera en la búsqueda de nuevas especies y se han diferenciado gracias a esa iniciativa de innovación, lo que posiciona a la empresa durante el año 2017 como una de las mejores productoras de helechos y follajes dentro de Costa Rica, contando con más de 16 especies diferentes producidas en sus diversas fincas a lo largo del país. La empresa ha logrado darse a conocer por medio de su página web, mostrando sus productos y especialidades a fin de mejorar la preferencia que genera la demanda.

Con respecto a la duración del proceso logístico por el cual debe transcurrir la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima hacia Estados Unidos, se concluye que los procesos logísticos suelen ser un poco largos y engorrosos. Sin embargo, Follajes Telón S.A. ha conseguido estandarizar y manejar sus procesos de manera cada vez más rápida y eficaz dentro de sus posibilidades, gracias a la utilización del medio de transporte aéreo y marítimo tomando las previsiones del caso según las distancias y fechas de entrega solicitadas por el cliente. Esta empresa ha sabido cómo manejarse a través de la diversificación de proveedores y selección de las dos agencias que les brindan el servicio acorde a sus necesidades, una para transporte marítimo y otra para transporte aéreo de sus productos.

Asimismo, con la implementación del Tratado de Libre Comercio DR-CAFTA, la empresa ha logrado explotar los beneficios de este, expandiendo su negocio en Miami, donde se abrieron mayores posibilidades de crecimiento y acaparamiento de un mercado potencial. Dicho tratado ha proporcionado beneficios, tales como ofrecer precios sin afectación por aranceles, el cero arancel y esto se debe a que la compañía ha cumplido con la normal de origen.

Con respecto a las estrategias de comercialización utilizadas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima hacia Estados Unidos, se concluye que las estrategias de

comercialización, tales como la estrategia de calidad, servicio al cliente, precios, innovación o adaptación y de acceso a mercados internacionales, utilizadas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima para exportar hacia Estados Unidos en el marco del Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos (DR - CAFTA), han sido favorables para mantener sus niveles de exportaciones. Durante el año 2014 al 2017 las exportaciones no disminuyeron. Su interés por mantener la calidad de los productos ha llevado a la compañía a mejorar día con día, a buscar nuevas opciones de plantas, flores y follajes para producir en sus fincas y exportarlas, adaptarse a las necesidades de sus clientes y a los cambios en los mercados, a mantener siempre una política de excelencia en el servicio al cliente brindado tanto en Costa Rica como en su centro de distribución en Miami. Todo lo anterior ha hecho de Follajes Telón S.A. una empresa sólida y bien posicionada en el mercado que tiene la fidelidad de sus clientes y busca siempre incursión en nuevos mercados y socios comerciales en su cadena logística para obtener el máximo provecho de sus operaciones.

Con respecto a los efectos económicos que acarrearán las estrategias de inserción utilizadas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima hacia Estados Unidos, se concluye que, aunque los costos de implementación de estas estrategias como la certificación ECO-OK con la Fundación AMBIO, la Rain Forest Alliance, la certificación ISO 14001 y la implementación del empaque al vacío fueron altos, el efecto económico fue positivo, debido a que se lograron mantener los niveles de exportación

Por otra parte, se concluye con respecto a los efectos económicos que la empresa presenta dentro de su funcionamiento que los costos tales como cargas sociales hacen complicada la gestión para mantener a flote la compañía, aún más cuando los competidores

internacionales no deben liderar con gran parte de estos gastos al contar con mano de obra un poco más económica, por lo cual pueden ofrecer mejores precios en el mercado.

Finalmente, se concluye que existe poco apoyo entre las compañías dedicadas a la producción de plantas, flores y follajes como lo es el caso de Follajes Telón S.A.

5.2. Recomendaciones

De acuerdo con los tipos de especies de plantas, flores y follajes exportadas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima hacia Estados Unidos, se recomienda que la empresa en mención amplíe su gama de especies de flores y plantas para exportar hacia dicho país, debido a que la oferta de estos productos agrícolas es mínima y si se expandiera el catálogo de estos bienes, puede existir la posibilidad de que la demanda aumente.

Con respecto a la duración del proceso logístico por el cual debe transcurrir la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima para exportar hacia Estados Unidos, se recomienda que la empresa aproveche las herramientas brindadas por instituciones encargadas de promover el comercio del país, ya que constantemente se brindan capacitaciones, charlas y nuevas técnicas que se pueden aplicar para el mejoramiento del proceso de exportación de plantas, flores y follajes. Además, es necesario adaptar las herramientas tecnológicas existentes de manera que sean más funcionales para el sector agrícola.

Con respecto a las estrategias de comercialización utilizadas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima hacia Estados Unidos, se recomienda que tanto productores como exportadores de plantas, flores o follajes trabajen en colaboración unos con otros, para reducir los niveles de competencia dentro de la misma nación respecto a las exportaciones y a la producción de estos bienes. Si se trabajara en conjunto, las ganancias, efectos y el crecimiento económico tanto para cada empresa como productores y, por ende, para el país, serían

positivos y altos en comparación con si se labora individualmente. Además, se recomienda crear mecanismos de asociatividad, de manera tal que todos los productores de plantas, flores y follajes puedan brindar un precio, volumen y calidad más competitiva en el mercado estadounidense y así reactivar la economía en el sector, aumentando las ventas y colaboraciones entre empresas.

También, se recomienda que los productores de plantas, flores y follajes aprovechen los canales de comunicación que el gobierno les está brindando, como lo es la Comisión Nacional de Plantas, Flores y Follajes, con el propósito de exponer temas de interés y necesidades del área agrícola.

Por último, con respecto a los efectos económicos que acarrearán las estrategias de inserción utilizadas por la empresa Follajes Telón Sociedad Anónima hacia Estados Unidos, se recomienda a la empresa continuar con su proceso de obtención de la norma y certificaciones respectivas, las cuales permitirán a la compañía crear valor en comparación con aquellas empresas que no la posean.

Cronograma de actividades

Cuadro 2
Cronograma de actividades

Actividades	2018								2019							
	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago
Capítulo I-II-III																
Revisión Tutor Anteproyecto Tesis																
Revisión Lector 1 Anteproyecto Tesis																
Revisión Lector 2 Anteproyecto Tesis																
Capítulo IV																
Elaboración del instrumento de recolección de datos																
Revisión del instrumento de recolección de datos																
Aplicación del instrumento de recolección de datos																
Tabulación de la información																
Redacción del Cap. IV																
Revisión del Cap. IV																
Capítulo V																
Elaboración de las Conclusiones y Recomendaciones																
Revisión Tutor de la tesis final																
Revisión Lector 1 de la tesis final																
Revisión Lector 2 de la tesis final																
Entrega de Tesis Final al Comité																
Defensa de Tesis																

Fuente: elaboración propia.

Referencias

- Alpízar, M., Chacón, M., Medaglia, C., Mora, E., Moreira, L., Segura, S. y Ulloa, E. (2016). *Estadísticas de Comercio Exterior de Costa Rica* (1ª ed.). San José, Costa Rica: Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica.
- Alpízar, M., Chacón, M., Medaglia, C., Mora, E., Moreira, L., Segura, S. y Ulloa, E. (2014). *Estadísticas de Comercio Exterior de Costa Rica*. Costa Rica: Promotora de Comercio Exterior. Recuperado de <https://www.procomer.com/uploads/downloads/anuario-estadistico-2014.pdf>
- Alpízar, M., Chacón, M., Medaglia, C., Mora, E., Moreira, L., Segura, S. y Ulloa, E. (2017). *Estadísticas de Comercio Exterior Costa Rica, 2016*. Costa Rica: Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. Recuperado de https://procomer.com/downloads/estudios/estudio_estadistico_2016/AnuarioEstadistico2016.pdf
- Alpízar, M., Chacón, M., Medaglia, C., Mora, E., Moreira, L., Segura, S. y Ulloa, E. (2017). *Estadísticas de Comercio Exterior Costa Rica, 2017*. Costa Rica: Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. Recuperado de https://procomer.com/downloads/estudios/estudio_estadistico_2017/Estadisticas2017.pdf
- Álvarez, H., Díaz, E. y Varela, H. (2009). *Propuesta de Procedimiento de Verificación de origen en el Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana - Centroamérica y Estados Unidos (DR-CAFTA)* (Seminario de Graduación). Universidad de Costa Rica, San José.

- Anaya, A. (2018). *Microeconomía – Fundamentos I*. (1ª ed.). Santa Marta: Universidad del Magdalena.
- Arbones, E. (1990). *Logística empresarial*. España: Marcombo Sociedad Anónima.
- Arce, R. (2009). *El Mercado de Flores en Estados Unidos* (8ª ed.). San José, Costa Rica: Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica, Dirección de Estudios Económicos.
- Arnáez, E., Moreira, I. y Navarro, M. (2016). *Manejo Agroecológico de nuevas especies de plantas de uso medicinal cultivadas en Costa Rica*. San José, Costa Rica: Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. Sede Académica, Costa Rica.
- Arroyo, N. (2012). *Evolución y Desempeño del Sector Agroexportador de Costa Rica*. San José, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª Ed.). Colombia: Orlando Fernández Palma.
- Biyalogorsky, E., Carmon, Z., Fruchter, G. y Gertner, E. (s.f.). *Research Note: Overselling with Opportunistic Cancellations*. Estados Unidos: Universidad de California. Recuperado de <https://faculty.biu.ac.il/~fruchtg/publications/6.pdf>
- Bustamante, T. y Jarrín, M. (2006). *Impactos sociales de la actividad petrolera en Ecuador: un análisis de los indicadores*. Ecuador: Red Iconos.
- Burgos, G. (2011). *El acceso a la solución de controversias en la OMC: obstáculos para los países en desarrollo*. Colombia: Universidad de Medellín.
- Cabrera, A. (2016). *Transporte internacional de Mercancías*. Madrid: Global Marketing Strategies

- Camacho, A. (2001). Aumentan fincas certificadas 2001. *El Financiero*. Recuperado de http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2001/marzo/18/negocios7.html
- Cascante, J. (2011). *Métodos Mixtos de Investigación*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia (UNED).
- Castellanos, A. (2015). *Logística comercial internacional*. Colombia: Universidad del Norte.
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la Investigación en Ciencias Sociales* (3ª. ed.). Buenos Aires. Recuperado de <http://alcazaba.unex.es/asg/400758/MATERIALES/INTRODUCCI%C3%93N%20A%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20EN%20CC.SS..pdf>
- CentralAmericaData.com. (2017). *Oportunidad para plantas, flores y follajes en EE. UU.* Recuperado de https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Oportunidad_para_plantas_flores_y_follajes_en_EEUU
- Cerdas, A. (2004). *Plan de Exportación de follajes a Estados Unidos para la Empresa Finca 22, S.A. (Práctica Dirigida)*. Universidad de Costa Rica, San José.
- Chávez, M., Rodríguez, M. y Sanabria, D. (2018). *Propuesta de Estrategias de Promoción para la exportación hacia CARICOM enfocada a Pymes del sector alimentario en Costa Rica* (Seminario de Graduación). Universidad de Costa Rica, San José.
- Consult.m – Economía, SL. (2010). *Estudio sobre los mercados europeos de flor cortada*. Madrid: Consult.m – Economía, SL.
- Cruz, R. (s.f.). *Importancia de la Calidad del Servicio al Cliente*. Obregón, México: Instituto Tecnológico de Sonora.

- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M. y Varela, M. (2007). *La entrevista, recurso flexible y dinámico* (2ª ed.). Distrito Federal, México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Del Valle, A. y Contreras, A. (2010). *Innovar contra la corriente experiencias en un país en desarrollo: tres empresas proveedoras de la minería construyen capacidades de innovar* (1ª. ed.). Chile: Eureka Medica, S.L.
- Flores, B. (2016). *Empresa tica apuesta por innovación ante caída en exportación de flores*. Recuperado de https://www.larepublica.net/noticia/empresa_tica_apuesta_por_innovacion_ante_caida_en_exportacion_de_flores
- Fonseca, L. (2015a). *Manual de Flores y Follajes*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.
- Fonseca, L. (2015b). *Manual LULO*. Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.
- Follajes, T. (2019). *El primer productor ecológico de helechos y follajes del mundo*. Recuperado de <http://www.grupotelon.com/esp/monstera.html>
- Gómez, M., Deslauriers, J. y Alzate, M. (2015). *Cómo dirigir trabajos de grado, tesis de maestría y doctorado: representación, proceso y oficio*. Bogotá, CO: Ecoe Ediciones Ltda.
- Gámir, A. y Ramos, D. (2002). *Transporte Aéreo y Territorio*. (1ª. ed.). España: Editorial Ariel S.A.
- Guerra, G. (2009). Inversión internacional y sistema tributario: apunte sobre los precios de transferencia entre partes relacionadas como estrategia fiscal. *Red Revista Estudios Socio-Jurídicos*, (002), 8.

- Flowers, H. (2019). *Lirios*. Recuperado de <https://hanaflores.com.pe/flores/lirios>
- Follajes Telón S.A. (2019). *El primer productor ecológico de helechos y follajes en el mundo*.
Recuperado de: http://www.grupotelon.com/esp/grupo_telon_proteccion_ambiental.html
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4^a Ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2016). *Estadísticas de Comercio Exterior, 2016*. San José, Costa Rica: Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (2014). *Censo Agropecuario 2014*.
Recuperado de <http://www.inec.go.cr/censos/censo-agropecuario-2014>
- Junta de Publicaciones Sede de las Naciones Unidas - CEPAL. (2007). *DR-CAFTA: aspectos relevantes seleccionados del Tratado y reformas legales que deben realizar a su entrada en vigor los países de Centroamérica y la República Dominicana*. México, D. F.: Naciones Unidas.
- Inteligencia de Mercados, Flores y Follajes en EE. UU. (2007). *Significado de flores*.
Recuperado de <https://significadodelasflores.com/crisantemo/>
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2007). *Marketing* (11^a Ed.). México: Pearson Educación.
- Legiscomex. (2017). *Procomer identificó más oportunidades para la exportación de flores, plantas y follajes*. Recuperado de <https://www.legiscomex.com/BancoConocimiento/P/procomer-identifico-oprtunidades-exportacion-flores-plantas-follajes-dic-21-17-15not/procomer-identifico-oprtunidades-exportacion-flores-plantas-follajes-dic-21-17-15not.asp?Codidioma=EN>

- Lobo, A. (2009). *Variedades Flores y Follajes*. Recuperado de http://www.teflowers.com/web_html/flores_de_tu_boda/Docs/Variedades_Flores_Follajes.pdf
- López, K. (2017). *Mercado de plantas, flores y follajes en Estados Unidos*. San José, Escazú: Dirección de Inteligencia Comercial, PROCOMER.
- López, K. (2012). *Oportunidades para productos frescos en la costa noreste de Estados Unidos, Dirección de Inteligencia Comercial*. Costa Rica: PROCOMER.
- Marketing Publishing. (1990). *El Marketing Mix: Concepto, estrategia y aplicaciones*. España: Díaz de Santos.
- Martín, R. (2006). *Gestión de Operaciones y Logística*. España: EOI.
- Martínez, J. y Jiménez, E. (2001). *Marketing*. España: FIRMAS Press.
- Martínez, J. (2015). *Los mayores productores de flores del mundo*. Recuperado de <https://www.regalarflores.net/blog/los-mayores-productores-de-flores-del-mundo/>
- Martínez, S. (s.f.). *Envasado De Alimentos Bajo Atmósferas Modificadas. Envases Activos E Inteligentes*. España: Universidad de Vigo. Recuperado de <http://sidonia.webs.uvigo.es/Tema%204.pdf>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2015). *Estadísticas Regionales 2010 - 2015*. Recuperado de https://documentos.mideplan.go.cr/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/15588f8a-da77-46ba-b0b9-b51f2c130b49/Costa_Rica_Estadisticas_Regionales_2010-2015.pdf?guest=true

- Ministerio de Comercio Exterior. (2007a). *Tratado de Libre Comercio República Dominicana - Centroamérica - Estados Unidos* (1ra ed.). San José, Costa Rica: Ministerio de Comercio Exterior.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2007b). *Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana - Centroamérica y los Estados Unidos (Dr-Cafta) Capítulos 1-23*. Recuperado de <https://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2009/01/dr-cafta.pdf>
- Ministerio de Comercio Exterior. (2007c). *Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana - Centroamérica y los Estados Unidos (Dr-Cafta) Apéndice 3.3.6*. Recuperado de http://www.comex.go.cr/media/4059/02_apendice-336.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior. (2007d). *Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana - Centroamérica y los Estados Unidos (Dr-Cafta) Capítulo 4*. Recuperado de file:///C:/Users/Oscar/Downloads/02_apendice-336.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior. (2004). *Documento Explicativo Tratado de Libre Comercio República Dominicana – Centroamericana – Estados Unidos*. (1ª ed.). San José.
- Ministerio de Comercio Exterior. (s.f.). *Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana - Centroamérica y los Estados Unidos (CAFTA-DR)*. Recuperado de <http://www.comex.go.cr/tratados/cafta-dr/texto-del-tratado-1/>
- Ministerio de Hacienda – República de Costa Rica. (2014). *Estadísticas de Importación y exportación*. Recuperado de <http://www.hacienda.go.cr/contenido/370-estadisticas-de-importacion-y-exportacion>

- Morales, J. (2009). *Propuesta de Guía de Servicios Logísticos de apoyo al sector exportador costarricense* (Práctica dirigida). Universidad de Costa Rica, San José.
- Margarita, P. (2015). *La Encuesta*. Cuba: Sala de lectura digital David Wald CNICM / BMn.
- Navarrete, J. (2012). *Política económica*. (1ª. Ed.). México: Red Tercer Milenio S.C.
- Navarro, B., Li, R. y Charpentier, D. (2012). *Propuesta de guía para participar en ferias y misiones comerciales: Pymes Exportadoras Costarricenses* (Práctica dirigida). Universidad de Costa Rica, San José.
- Organización Mundial del Comercio (OMC). (s.f.a). Acerca de la OMC. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/thewto_s/thewto_s.htm
- Organización Mundial del Comercio (OMC). (s.f.b). *Acceso a los mercados de las mercancías*. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/markacc_s/markacc_s.htm
- OIRSA. (2001). *Manual Técnico Manejo de Viveros en Plantas Ornamentales y Follajes*. Guatemala: Proyecto VIFINEX.
- OIRSA. (2005). *Manual Técnico Manejo de Viveros en Plantas Ornamentales y Follajes*. Guatemala: Proyecto VIFINEX.
- Olivera, J. (2014). *Fundamentos de Economía*. Colombia: Editorial Digital UNID.
- Padilla, M., Echeverría, L. y Mora, F. (2010). *Estados Unidos y Costa Rica firman Plan de Trabajo para exportar plantas de Dracaena spp, de mayor tamaño. En: Estados Unidos y Costa Rica firman Plan de Trabajo para exportar plantas de Dracaena spp, de mayor tamaño*. Heredia, Costa Rica: Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG).

- Palomeque, K. (s.f.). *Evolución del marketing mix para la nueva generación de consumidores en el Ecuador*. Recuperado de <http://www.utmachala.edu.ec/archivos/biblioteca/Evoluci%C3%B3n%20del%20marketing%20mix.docx>
- Pacheco, A. y Valerio, F. (2007). *DR-CAFTA: aspectos relevantes seleccionados del Tratado y reformas legales que deben realizar a su entrada en vigor los países de Centroamérica y la República Dominicana*. México: Las Naciones Unidas.
- Plantas Flores y Follajes de Costa Rica. (s.f.). *Información del perfil de Facebook* [redes sociales]. Recuperado de <https://www.facebook.com/pg/pffcostarica/about/>
- Pimienta, R. (2000). *Encuestas probabilísticas vs. No probabilísticas* (13ª ed.). Distrito Federal, México: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco.
- Pérez, J. y Gardey, A. (2019). *Definición de impacto económico*. Recuperado de <https://definicion.de/impacto-economico/>
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (2ª. Ed.). México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Argentina: Editorial Rei Argentina S.A.
- Promotora de Comercio Exterior. (2015a). *Exportaciones Según Sector Productivo*. San José, Costa Rica: Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER). Recuperado de https://procomer.com/downloads/estudios/estudio_estadistico_2015/cap2.pdf

Promotora de Comercio Exterior. (2015b). *Decrece importación de flores en Estados Unidos*.

Recuperado de <https://procomer.com/es/noticias/decrece-importacin-de-flores-en-estados-unidos>.

Promotora de Comercio Exterior. (2016). *Exportaciones Según Sector Productivo*. San José,

Costa Rica: Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER). Recuperado de https://procomer.com/downloads/estudios/estudio_estadistico_2016/Capitulo2.pdf

Promotora de Comercio Exterior. (2017). *Capítulo 1. Estadísticas de Comercio Exterior de*

Costa Rica 2017. Escazú, San José: Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER).

Promotora de Comercio Exterior. (2017). *Capítulo 2. Estadísticas de Comercio Exterior de*

Costa Rica 2017. Escazú, San José: Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER).

Quintana, A. (2006). *Metodología de Investigación Científica Cualitativa*. Recuperado de

http://cienciassociales.webcindario.com/PDF/Cualitativa/Inv_quintana.pdf

Rainforest Alliance. (s.f.). *Rainforest Alliance content about our work in Costa Rica*.

Recuperado de <https://www.rainforest-alliance.org/tags/costa-rica?page=1>

Rainforest Alliance. (2016). *Rainforest Alliance Certified Ferns and Cut Flowers*.

Recuperado de <https://www.rainforest-alliance.org/articles/rainforest-alliance-certified-ferns-flowers>

Rivadeneira, D. (2012). *Comercialización, definición y conceptos*. Recuperado de

<http://empresactualidad.blogspot.com/2012/03/comercializacion-definicion-y-conceptos.html>.

Riveros, G. (2015). *Marketing logístico*. Colombia: Ecoe Ediciones.

- Rodríguez, H. (2011). *Implicaciones del comercio internacional de bioetanol de caña para la seguridad alimentaria en Centroamérica: oportunidades y retos ante el Acuerdo de Asociación con la Unión Europea*. D - FAO. Recuperado de <http://www.fao.org/3/a-as130s.pdf>
- Rodríguez, I., Ammetller, G., López, O., Maraver, G., Martínez, M., Jiménez, A., Codina, J. y Martínez, F. (2006). *Principios y Estrategias del Marketing*. Barcelona, España: UOC.
- Ruiz, R. (1992). *El análisis documental: bases terminológicas, conceptualización y estructura operativa*. Universidad de Granada, España.
- Security Consulting & Services. (s.f.). *ISO 9001:2015 – Sistema de Gestión de la Calidad*. Recuperado de <https://securityconsultingandservicesdotcom.wordpress.com/iso-90012015-sistema-de-gestion-de-la-calidad/>
- Soler, D. (2015). *Manual de Transporte de Mercancías*. (3ª. Ed.). Barcelona: Marge Books.
- Solórzano, G. y Aceves, J. (s.f.). Importancia de la calidad del servicio al cliente para el funcionamiento de las empresas. *El Buzón de Pacioli. Revista del Departamento de Contaduría y Finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora*. Recuperado de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no82/Pacioli-82.pdf>
- Stanton, W., Etzel, M. y Walker, B. (2007). *Fundamentos de MARKETING*. (13ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. De C.V.

- Tassaroli, A. (2013). *Más allá de la exportación, internacionalización de una pyme aplicación a una empresa del medio* (Tesis de Licenciatura en Administración). Universidad Nacional de Cuyo, Argentina.
- Torres, A., Garro, K. y Chacón, T. (2016). *Análisis de las Ventajas competitivas del sector porcicultor nacional ante el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Centroamérica y República Dominicana (DR-CAFTA) durante el periodo 2011-2014*. (Tesis para optar por el grado de Licenciatura en Administración en Comercio Exterior). Universidad Técnica Nacional, Costa Rica.
- Trogolo, C. (2007). *El sistema de solución de diferencias de la Organización Mundial Del Comercio: obstáculos a la participación efectiva de los países en desarrollo y evaluación de los proyectos de reforma del sistema* (Tesis para maestría). Argentina: FLACSO.
- Tschohl, J. (2008). *El Arma Secreta de la Empresa que Alcanza la Excelente Servicio al Cliente* (5^{ta} ed.). Minnesota, USA: Service Quality Institute.
- Universidad de las Américas (UDLA). (2015). *Notas de Campo, Procedimientos y Técnicas de Evaluación Cualitativa Ficha 8, pp. 1*. Recuperado de <http://www.udla.cl/portales/tp9e00af339c16/uploadImg/File/fichas/Ficha-08-notas-de-campo.pdf>
- USAID. (2009). *Guía Aduanera de Costa Rica*. (1^a. Ed.). Costa Rica: USAID. Recuperado de https://www.hacienda.go.cr/docs/59a7288aa7b35_Guia%20Aduanera%20de%20Costa%20Rica.pdf

- Wong, S. (2012). *El principio multilateralidad en el Tratado de Libre Comercio República Dominicana – Centroamérica – Estados Unidos (CAFTA-DR): sus alcances y la coexistencia con otros tratados* (Investigación dirigida). Universidad de Costa Rica, San José.
- Yuni, J. y Urbano, C. (2010). *Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación* (2ª. Ed.). Córdoba, AR: Editorial Brujas.

Anexos

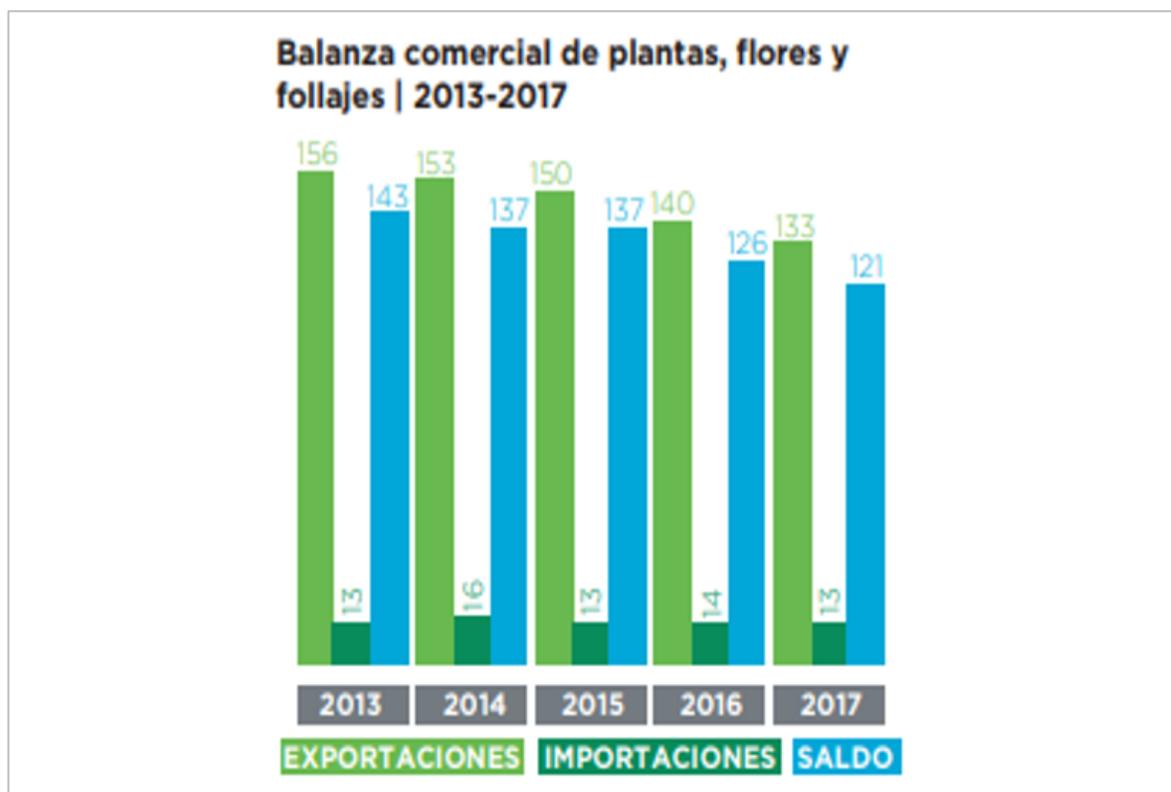
Anexo 1. Costa Rica - Evolución del comercio exterior 2008 - 2017

CUADRO 1.1 COSTA RICA: EVOLUCIÓN DEL COMERCIO EXTERIOR										
2008-2017 MILLONES DE USD										
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Exportaciones	7.201,3	6.323,2	7.320,3	8.098,6	8.696,9	8.599,8	9.167,0	9.238,5	9.915,9	10.623,8
Importaciones	13.027,3	9.579,8	11.544,9	13.827,5	14.915,2	15.088,5	15.561,7	14.746,1	15.276,6	15.927,2
Saldo de balanza comercial	-5.826,0	-3.256,6	-4.224,6	-5.728,9	-6.218,3	-6.488,7	-6.394,7	-5.507,6	-5.360,8	-5.303,4
Comercio total	20.228,6	15.902,9	18.865,2	21.926,1	23.612,0	23.688,3	24.728,7	23.984,7	25.192,5	26.551,0

Fuente: PROCOMER y BCCR.

Fuente: PROCOMER, 2017.

Anexo 2. Balanza comercial de plantas, flores y follajes 2013 - 2017 y principales productos de exportación de plantas, flores y follajes 2016 - 2017



Fuente: PROCOMER, 2017.

Principales productos de exportación de plantas, flores y follajes | 2016-2017

CLASIFICACIÓN	DESCRIPCIÓN	2016	%	2017	%	VARIACIÓN
06.02	Plantas ornamentales	64,0	45,8%	64,0	48,0%	-0,1%
06.04	Follajes, hojas y demás	37,0	26,5%	35,8	26,8%	-3,2%
06.03	Flores y capullos	38,6	27,7%	33,4	25,1%	-13,5%
06.01	Bulbos, tuberculos y rizomas, de plantas productora	0,0	0,0%	0,0	0,0%	0,0%
TOTAL GENERAL		139,7	100,0%	133,2	100,0%	-4,6%

Fuente: PROCOMER, 2017.

Anexo 3. Datos estadísticos de los Registros de Exportaciones 2014 - 2017

(Ministerio Hacienda)

AÑO	INCISO NA	PARTIDA	DESCRIPCI	PAIS DE DE	CANTIDAD	PESO BRUTO KG	VALOR FOB US\$
2014	0602100010	0602	LAS DEMÁ	Estados Un	37197	257392,07	USD 18.044.108,6
2014	0602100090	0602	LAS DEMÁ	Estados Un	210	2174	USD 81.732,2
2014	0602909030	0602	LAS DEMÁ	Estados Un	13	92	USD 3.762,0
2014	0602909050	0602	LAS DEMÁ	Estados Un	1750783	22699665,3	USD 74.548.533,3
2014	0603130000	0603	FLORES Y I	Estados Un	1716	5780,773	USD 52.446,2
2014	0603140000	0603	FLORES Y I	Estados Un	3308	38613,79	USD 107.170,3
2014	0603150000	0603	FLORES Y I	Estados Un	549171	2906924,12	USD 19.952.022,2
2014	0603191000	0603	FLORES Y I	Estados Un	75327	844281,666	USD 1.749.434,1
2014	0603192000	0603	FLORES Y I	Estados Un	10341	73433,654	USD 383.280,3
2014	0603193000	0603	FLORES Y I	Estados Un	12128	50469,382	USD 262.466,7
2014	0603196000	0603	FLORES Y I	Estados Un	3601	18261,91	USD 104.127,3
2014	0603198000	0603	FLORES Y I	Estados Un	711	3792,062	USD 28.408,6
2014	0603199100	0603	FLORES Y I	Estados Un	1828	8381,481	USD 55.457,4
2014	0603199200	0603	FLORES Y I	Estados Un	3872	37367,18	USD 239.270,3
2014	0603199300	0603	FLORES Y I	Estados Un	9199	59924,776	USD 325.273,3
2014	0603199400	0603	FLORES Y I	Estados Un	10572	115413,701	USD 242.901,8
2014	0603199910	0603	FLORES Y I	Estados Un	5540	26740,296	USD 169.355,0
2014	0603199990	0603	FLORES Y I	Estados Un	42056	233922,886	USD 1.395.842,8
2014	0603901000	0603	FLORES Y I	Estados Un	45565	411777,581	USD 1.238.418,2
2014	0603909000	0603	FLORES Y I	Estados Un	104703	680532,694	USD 4.787.151,2
2014	0604202000	0604	FOLLAJE, F	Estados Un	561	3653,61	USD 9.473,5
2014	0604209010	0604	FOLLAJE, F	Estados Un	4433	30151,64	USD 61.766,0
2014	0604209050	0604	FOLLAJE, F	Estados Un	58549	633385,588	USD 1.775.340,9
2014	0604902000	0604	FOLLAJE, F	Estados Un	123	1137,86	USD 1.358,7
2014	0604909050	0604	FOLLAJE, F	Estados Un	138114	1312588,601	USD 2.977.121,1
2014	1211909021	1211	PLANTAS,	Estados Un	63	350,191	USD 1.065,0
2014	1211909025	1211	PLANTAS,	Estados Un	171	1495,016	USD 5.202,0
2014	1211909035	1211	PLANTAS,	Estados Un	4	74	USD 17.000,0
2014	1211909095	1211	PLANTAS,	Estados Un	876	2935,196	USD 19.098,3
2014	6702100090	6702	FLORES, FI	Estados Un	0	1,08	USD 2,0
2014	6702900050	6702	FLORES, FI	Estados Un	5	41,891	USD 46,0
							USD 128.638.635,3

Fuente: Ministerio de Hacienda, 2014.

AÑO	INCISO NAC	PARTIDA	DESCRIPCI	PAIS DESTI	CANTIDAD	PESO BRUTO (Kilo	VALOR FOB (US \$)
2015	0602100010	0602	LAS DEMA	Estados Un	40759	315118,83	USD 18.128.033,8
2015	0602201090	0602	LAS DEMA	Estados Un	40	299,68	USD 1.097,5
2015	0602909030	0602	LAS DEMA	Estados Un	72	577	USD 16.954,5
2015	0603100010	0603	FLORES Y	Estados Un	2	12,82	USD 28,0
2015	0603130000	0603	FLORES Y	Estados Un	885	2802	USD 24.320,2
2015	0603140000	0603	FLORES Y	Estados Un	5399	59087,214	USD 164.825,2
2015	0603191000	0603	FLORES Y	Estados Un	53053	490354,873	USD 1.043.548,7
2015	0603192000	0603	FLORES Y	Estados Un	12802	78658,476	USD 380.771,6
2015	0603193000	0603	FLORES Y	Estados Un	13007	67826,259	USD 297.170,5
2015	0603194000	0603	FLORES Y	Estados Un	13350	97415,665	USD 677.391,0
2015	0603196000	0603	FLORES Y	Estados Un	5466	26923,594	USD 151.984,1
2015	0603198000	0603	FLORES Y	Estados Un	803	4043,753	USD 28.739,1
2015	0603199100	0603	FLORES Y	Estados Un	3058	18263,385	USD 173.352,6
2015	0603199200	0603	FLORES Y	Estados Un	6660	62362,336	USD 413.078,2
2015	0603199300	0603	FLORES Y	Estados Un	10278	91837,459	USD 605.202,6
2015	0603199400	0603	FLORES Y	Estados Un	12274	130025,632	USD 301.769,2
2015	0603199910	0603	FLORES Y	Estados Un	15391	94578,344	USD 536.818,3
2015	0603199990	0603	FLORES Y	Estados Un	48976	262999,331	USD 1.686.827,0
2015	0603901000	0603	FLORES Y	Estados Un	53617	440802,97	USD 1.593.919,5
2015	0603909000	0603	FLORES Y	Estados Un	141347	980826,902	USD 7.287.619,2
2015	0604202000	0604	FOLLAJE, F	Estados Un	134	1123,63	USD 3.015,7
2015	0604209010	0604	FOLLAJE, F	Estados Un	4966	33967,84	USD 75.891,4
2015	0604209050	0604	FOLLAJE, F	Estados Un	49272	659520,26	USD 1.338.999,8
2015	0604902000	0604	FOLLAJE, F	Estados Un	216	1869,98	USD 3.292,9
2015	0604909010	0604	FOLLAJE, F	Estados Un	183	1747,75	USD 7.698,4
2015	0604909050	0604	FOLLAJE, F	Estados Un	88684	760319,003	USD 3.307.287,1
2015	0604919090	0604	FOLLAJE, F	Estados Un	2816	22056,06	USD 72.334,3
2015	1211909090	1211	PLANTAS,	Estados Un	255	1054,311	USD 11.771,5
2015	6702100090	6702	FLORES, FI	Estados Un	2	40,584	USD 250,0
2015	6702900010	6702	FLORES, FI	Estados Un	1	24,382	USD 24,0
2015	6702900050	6702	FLORES, FI	Estados Un	5	68,682	USD 59,0
							USD 38.334.074,8

Fuente: Ministerio de Hacienda, 2015.

AÑO	INCISO NA	PARTIDA	DESCRIPC	PAIS DESTI	CANTIDAD	PESO BRUTO (Kilo	VALOR FOB (US \$)
2016	060210001	0602	LAS DEMA	ESTADOS U	26917	223936,319	USD 11.987.942,1
2016	060290903	0602	LAS DEMA	ESTADOS U	11	68	USD 2.220,9
2016	060290905	0602	LAS DEMA	ESTADOS U	644045	7274861,285	USD 17.144.666,6
2016	060313000	0603	FLORES Y	ESTADOS U	641	1961,903	USD 16.463,0
2016	060314000	0603	FLORES Y	ESTADOS U	2192	39224,696	USD 98.291,3
2016	060315000	0603	FLORES Y	ESTADOS U	607419	4047153,764	USD 21.840.207,7
2016	060319100	0603	FLORES Y	ESTADOS U	89825	1189320,526	USD 1.389.782,6
2016	060319200	0603	FLORES Y	ESTADOS U	5520	42171,472	USD 192.852,5
2016	060319300	0603	FLORES Y	ESTADOS U	7713	56668,057	USD 161.771,7
2016	060319600	0603	FLORES Y	ESTADOS U	2789	13135,74	USD 74.534,4
2016	060319800	0603	FLORES Y	ESTADOS U	246	1232,96	USD 8.201,2
2016	060319910	0603	FLORES Y	ESTADOS U	1468	12307,352	USD 40.233,1
2016	060319920	0603	FLORES Y	ESTADOS U	4946	41789,16	USD 268.373,5
2016	060319930	0603	FLORES Y	ESTADOS U	7023	89235,088	USD 315.935,2
2016	060319940	0603	FLORES Y	ESTADOS U	9457	103530,8	USD 250.751,9
2016	060319991	0603	FLORES Y	ESTADOS U	15833	85817,453	USD 579.775,0
2016	060319999	0603	FLORES Y	ESTADOS U	31089	178551,56	USD 1.039.214,5
2016	060390100	0603	FLORES Y	ESTADOS U	31128	287391,665	USD 1.079.153,4
2016	060390900	0603	FLORES Y	ESTADOS U	143416	1068191,118	USD 7.377.490,6
2016	060420200	0604	FOLLAJE, F	ESTADOS U	52	264,2	USD 1.498,6
2016	060420901	0604	FOLLAJE, F	ESTADOS U	5673	36823,74	USD 92.243,4
2016	060420905	0604	FOLLAJE, F	ESTADOS U	64982	821691,601	USD 1.530.043,6
2016	060490200	0604	FOLLAJE, F	ESTADOS U	3444	19296,812	USD 93.980,9
2016	060490901	0604	FOLLAJE, F	ESTADOS U	103	684,211	USD 3.188,4
2016	060490905	0604	FOLLAJE, F	ESTADOS U	61362	501089,607	USD 1.579.619,9
2016	1211909035	1211	PLANTAS,	ESTADOS U	101	725,5	USD 447.000,0
2016	1211909095	1211	PLANTAS,	ESTADOS U	1371	4672,96	USD 24.997,1
2016	670290001	6702	FLORES, FI	ESTADOS U	0	35	USD 35,0
2016	670290005	6702	FLORES, FI	ESTADOS U	13	58,533	USD 50,0
							USD 67.640.518,0

Fuente: Ministerio de Hacienda, 2016.

AÑO	INCISO NA	PARTIDA	DESCRIPC	PAIS DESTI	CANTIDAD	PESO BRUTO (Kilo	VALOR FOB (US \$)
2017	060210000	0602	LAS DEMA	ESTADOS U	9.583	44.215,58	USD 5.106.975,1
2017	060220100	0602	LAS DEMA	ESTADOS U	8	450,00	USD 14.000,0
2017	060290900	0602	LAS DEMA	ESTADOS U	538.313	7.679.170,24	USD 22.991.147,6
2017	060313000	0603	FLORES Y	ESTADOS U	297	1.008,96	USD 7.843,2
2017	060314000	0603	FLORES Y	ESTADOS U	141	2.565,05	USD 32.621,0
2017	060315000	0603	FLORES Y	ESTADOS U	627.028	3.436.651,79	USD 20.761.809,9
2017	060319100	0603	FLORES Y	ESTADOS U	61.362	856.223,26	USD 1.139.886,0
2017	060319200	0603	FLORES Y	ESTADOS U	5.020	34.141,15	USD 162.165,0
2017	060319300	0603	FLORES Y	ESTADOS U	4.367	25.077,28	USD 99.365,6
2017	060319500	0603	FLORES Y	ESTADOS U	9	39,61	USD 194,4
2017	060319600	0603	FLORES Y	ESTADOS U	2.607	12.464,94	USD 66.594,7
2017	060319800	0603	FLORES Y	ESTADOS U	542	3.897,77	USD 22.060,1
2017	060319910	0603	FLORES Y	ESTADOS U	1.520	7.650,17	USD 39.621,9
2017	060319920	0603	FLORES Y	ESTADOS U	5.618	48.267,86	USD 325.684,3
2017	060319930	0603	FLORES Y	ESTADOS U	6.846	67.100,52	USD 301.249,1
2017	060319940	0603	FLORES Y	ESTADOS U	9.485	99.330,01	USD 239.996,7
2017	060319990	0603	FLORES Y	ESTADOS U	8.337	36.725,65	USD 262.746,4
2017	060319990	0603	FLORES Y	ESTADOS U	24.960	148.454,67	USD 1.024.234,7
2017	060390100	0603	FLORES Y	ESTADOS U	25.356	246.134,46	USD 935.920,2
2017	060390900	0603	FLORES Y	ESTADOS U	110.270	846.375,44	USD 5.182.712,6
2017	060420900	0604	FOLLAJE, F	ESTADOS U	5.745	39.935,46	USD 107.622,6
2017	060420900	0604	FOLLAJE, F	ESTADOS U	62.205	1.156.743,10	USD 1.599.721,0
2017	060430200	0604	FOLLAJE, F	ESTADOS U	752	5.650,74	USD 14.387,5
2017	060430900	0604	FOLLAJE, F	ESTADOS U	1.474	11.118,25	USD 34.870,9
2017	060430900	0604	FOLLAJE, F	ESTADOS U	78.535	637.224,35	USD 2.259.304,2
2017	1211202000	1211	PLANTAS,	ESTADOS U	3	222,00	USD 125,0
2017	1211909100	1211	PLANTAS,	ESTADOS U	919	2.445,62	USD 21.637,6
2017	670210000	6702	FLORES, FI	ESTADOS U	1	10,00	USD 10,0
2017	670210000	6702	FLORES, FI	ESTADOS U	16	161,81	USD 185,0
2017	670290000	6702	FLORES, FI	ESTADOS U	16	145,11	USD 323,0
							USD 62.755.015,3

Fuente: Ministerio de Hacienda, 2017.

Anexo 4. Principales empresas exportadoras de plantas, flores y follajes 2017

Principales empresas exportadoras de plantas, flores y follajes 2017	
EXPORTADOR	POSICIÓN
Plantas y Flores Ornamentales Cabh S.A.	1
Innovaplant de Costa Rica S.A.	2
Servicios Contables Ami S.A.	3
Expo Flora S.A.	4
Helechos Ticos S.A.	5
Vinkaplant S.A.	6
Floreal S.A.	7
Green Beauty S.A.	8
Plantas Ornamentales de Costa Rica Al S.A.	9
Helechos de Cuero S.A.	10
Follajes Telón S.A.	11
Caramba Farms S.A.	12
Orquideas Costarricenses S.A.	13
Anturios de Guapiles S.A.	14
Agro Orchids Costa Rica S.A.	15

Fuente: PROCOMER, 2017.

Anexo 5. Cuestionario

Datos generales de la empresa

Nombre de la empresa:

Inicio de operaciones de la empresa:

Cantidad de empleados actuales:

Cantidad de empleados al comienzo de las operaciones:

Tipo de empresa: *

Sociedad Anónima (S.A.)

Responsabilidad Limitada (R.L)

Sociedad Limitada o también llamada Sociedad de Responsabilidad Limitada (LTD)

Experiencia de comercialización

Su empresa es:

Productora

Distribuidora

Tipo de producto que trabaja la empresa.

Plantas

Flores- A solicitud del cliente

Follajes

Según su opinión, ¿cuál ha sido el comportamiento de la producción de su empresa de plantas, flores o follajes durante los últimos 4 años? *

La producción nacional ha ido disminuyendo.

La producción nacional ha ido en aumento.

La producción nacional se ha mantenido en un mismo nivel.

¿Tiene su empresa alguna alianza o relación comercial con otra empresa que estén involucradas en el proceso de producción y exportación de las plantas flores o follajes? *

- () Sí
() No (pase a la pregunta 6)

Por favor, indique ¿en qué parte del proceso logístico tiene alianza o relación comercial con otra empresa? y ¿cuál empresa?

¿De qué forma han realizado procesos de exportación de plantas, flores o follajes? *

- () Directa (sin intermediarios o terceros individuos: distribuidores, agentes, etc.)
() Indirecta (con intermediarios o terceros individuos: distribuidores, agentes, etc.)

¿Cuál es el porcentaje según su producción de consumo local _____ % de exportaciones _____?

Frecuencia de exportaciones: *

- () Una vez a la semana
() Una vez al mes
() Varias veces al mes
() Una vez trimestral
() Una vez semestral
() Una vez anual
() Varias veces al año

Indique los tipos de flores que se exportan en su empresa hacia los Estados Unidos. Selecciona todos los que correspondan.

- | | |
|-----------------|-----------------------|
| () Rosas | () Lirios |
| () Tropicales | () Orquídeas |
| () Crisantemos | () Arreglos florales |
| () Claveles | () Otro: _____ |

Indique los tipos de plantas que se exportan en su empresa hacia los Estados Unidos:

- Plantas vivas
- Esquejes sin enraizar
- Rosales
- Árboles frutales
- Rododendros
- Otro: _____

Indique los tipos de follajes que se exportan en su empresa hacia los Estados Unidos. Selecciona todos los que correspondan.

- Bambú a Europa
- Broemelia
- Campana
- Caspia
- Montecasino
- Helechos
- Guarneque
- Otro: _____

¿Cómo evalúa qué es el proceso de exportación desde Costa Rica hacia los Estados Unidos de plantas, flores y follajes? *

- Fácil
- Difícil

De acuerdo con su opinión, ¿opina usted que se brindan herramientas necesarias para poder exportar a los Estados Unidos por parte de entidades como PROCOMER y Ministerio de Comercio Exterior?

¿Qué productos presentan más dificultades para realizar el proceso exportador?

¿Cuáles son las estrategias de exportación que utiliza o ha utilizado para el comercio de plantas, flores o follajes? *

- () Alta calidad _____
- () Servicios superiores (servicio al cliente) _____
- () Precios bajos según temporadas
- () Adaptación y personalización _____
- () Participación en el mercado Miami ferias
- () Mejoramiento de los productos _____
- () Innovación de los productos _____
- () Acceso a mercados en alto crecimiento _____
- () Superación de las expectativas del consumidor _____
- () Otro: _____

¿Conoce usted el apartado del Tratado de Libre Comercio CAFTA-DR que incluye lo que se refiere al producto de plantas, flores y follajes? *Marca solo un óvalo.

- () No () Sí

¿Hace su empresa uso del Tratado de Libre Comercio CAFTA-DR dentro de sus negociaciones y prácticas comerciales? *Marca solo un óvalo.

- () No () Sí

¿Según su apreciación, durante los últimos 4 años ha tenido algún beneficio en las exportaciones de plantas, flores o follajes después de la implementación del DR-CAFTA? *Marca solo un óvalo.

- () No () Sí (Pase a la pregunta 5)

¿Qué beneficios ha tenido en las exportaciones de plantas, flores y follajes después de la implementación del DR-CAFTA?

Procesos logísticos

Según su opinión, seleccione de los siguientes aspectos, cuál de los 3 tiene mayor impacto en los procesos logísticos que utiliza su empresa para exportar plantas, flores y follajes hacia Estados Unidos. *Marca solo un óvalo por fila.

	Poca	Mediana	Altos
Costos Economicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costos Políticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Costos Sociales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué pasos incluye el proceso logístico para la exportación de plantas, flores o follajes en su empresa? *

	Poco Frecuente	Frecuente	Muy frecuente
Productor / Exportador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aduanas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Transporte Internacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Importador	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Distribuidor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Consumidor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¿En qué parte del proceso logístico hay niveles más altos de afectaciones en la vida útil de las plantas, flores o follajes? * Selecciona todos los que correspondan.

- () Productor / Exportador
 () Aduanas
 () Transporte Internacional
 () Importador
 () Distribuidor
 () Consumidor
 () Otro: _____

Efectos económicos

¿Afectan económicamente los impuestos o aranceles a las exportaciones de plantas, flores o follajes en su empresa? Marca solo un óvalo.

- () Sí
 () No (pase a la pregunta c)

¿Cómo lo afecta económicamente?

¿Cómo afecta el tipo de cambio e inflación a las exportaciones de plantas, flores y/o follajes en su compañía?

¿Se ven afectadas las exportaciones de plantas, flores o follajes por la competencia local en Estados Unidos? ¿Como? *

¿Ha tenido algún caso de corrupción en aduanas que afecte su proceso logístico? ¿Cuál?

¿Cuál es el INCOTERMS más utilizado por su empresa? ¿Tiene este algún impacto en el precio y porcentaje de venta? *

¿Tiene relevancia en el nivel de las exportaciones de plantas, flores o follajes por el costo de logística? *Marca solo un óvalo.

Sí

No

Datos generales del encuestado

Nombre de los encuestados:

Edad:

18- 25 años

26 a 35 años

36 a 45 años

46 o más años

Cargo:

Grado académico:

Tiempo de laborar en la empresa:

Anexo 6. Entrevista

Entrevista a Follajes Telón Sociedad Anónima

Datos generales del encuestado

Nombre de los encuestados:

Cargo:

Grado académico:

Tiempo de laborar en la empresa:

Tendencias (temporadas en las que se exportan o fechas importantes) y cuánto aumentan aproximadamente.

Mayores limitantes para el comercio de plantas flores y follajes:

Cuidados para la exportación:

¿Tienen comercio por medio de la web donde el cliente pueda ver catálogos de flores, plantas o follajes?

¿De acuerdo con la protección ambiental, se realiza alguna exportación de X planta, flor o follaje que ayude a purificar el ambiente o aire?

¿Por utilización de químicos se forma alguna barrera para entrar las plantas al mercado US?

¿Aprovechan el 0% libre de arancel?

¿Cuáles estrategias han usado usualmente y cuáles ya no usan?

Comentarios adicionales:
