



**UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY**

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**ESCUELA DE ECONOMÍA**

**“Formulación de estrategias de expansión internacional de la empresa  
Modasa S.A. al mercado costarricense para el 2021”**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE ECONOMISTA, MENCIÓN EN ECONOMÍA  
EMPRESARIAL**

**AUTOR: JOAQUÍN ACOSTA HERRERA**

**DIRECTOR: ING. XAVIER ORTEGA VÁSQUEZ**

**CUENCA, ECUADOR**

**2020**

## **Dedicatoria**

A mi familia, especialmente a mis padres, Mónica y Diego quienes han sido primordiales en mi formación personal y académica, además, a mis hermanos y novia que siempre han estado apoyándome día tras día.

## **Agradecimientos**

Primeramente, agradezco a Dios que me ha guiado a lo largo de estos años, de la misma manera al Ing. Xavier Ortega Vásquez por su orientación y a todas las personas que me han brindado su conocimiento para culminar este proyecto.

## Índice de Contenido

Dedicatoria .....	II
Agradecimientos .....	III
Índice de Contenido.....	IV
Índice de Tablas.....	VI
Índice de figuras .....	VII
Índice de anexos.....	IX
Resumen .....	X
Abstract .....	XI
Introducción.....	1
<b>CAPITULO 1: SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA TEXTIL ECUATORIANA ....</b>	<b>2</b>
<b>1.1 Análisis de la industria textil ecuatoriana .....</b>	<b>2</b>
1.1.1 Importancia del sector textil.....	2
1.1.2 Evolución del sector.....	5
1.1.3 Estructura del Sector Textil .....	7
1.1.4 Marco Tributario.....	10
1.1.5 Demanda Nacional.....	13
1.1.6 Comercio Exterior .....	16
<b>1.2 Análisis de la situación actual de la empresa MODASA S.A. ....</b>	<b>21</b>
1.2.1 Antecedentes .....	21
1.2.2 Plan Institucional.....	22
1.2.3 Oferta y Demanda de MODASA S.A.....	23
1.2.5 Productos.....	28
1.2.6 Clientes .....	31
1.2.7 Proveedores .....	32
<b>CAPITULO 2: ANÁLISIS MACROECONÓMICO E INDUSTRIAL DE COSTA RICA .....</b>	<b>34</b>

2.1 Análisis macroeconómico.....	34
2.1.1 Sector Fiscal .....	34
2.1.2 Sector Monetario y Financiero .....	41
2.1.3 Sector externo .....	45
2.2. Análisis del Sector industrial textil de Costa Rica.....	53
2.2.1 Importancia del sector.....	53
2.2.2 Evolución del sector.....	56
2.2.3 Estructura del sector .....	58
2.2.5 Análisis de la demanda nacional .....	63
2.2.6 Comercio Exterior .....	64
<b>CAPITULO 3: FORMAS DE ENTRADA AL MERCADO COSTARRICENSE .</b>	<b>66</b>
3.1 Formas de entrada viables.....	66
Exportación .....	66
Joint-venture .....	68
Subsidiarias propias .....	69
Contrato por manufactura .....	69
3.2 Foda evaluativo .....	70
3.3 Selección de la manera de entrada a Costa Rica .....	72
<b>CAPITULO 4: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y ANÁLISIS</b>	
<b>FINANCIERO .....</b>	<b>74</b>
4.1 Estrategias y resultados .....	74
4.2 Análisis Financiero .....	81
4.2.1 Estudio de ingresos .....	81
4.2.2 Estudio de egresos.....	82
4.2.3 Estudio de financiamiento.....	84
4.2.4 Estudio de rentabilidad .....	85
Conclusiones.....	96
Recomendaciones.....	97
Referencias Bibliográficas .....	98
Anexos.....	103

## Índice de Tablas

<b>TABLA 1.</b> CIUU DE LAS ACTIVIDADES TEXTILES Y CONFECCIONES .....	10
<b>TABLA 2.</b> PORTAFOLIO MODASA S.A.....	28
<b>TABLA 3.</b> CLIENTES PRINCIPALES DE MODASA S.A.....	31
<b>TABLA 4.</b> PRINCIPALES PROVEEDORES DE MATERIA PRIMA DE MODASA S.A.....	32
<b>TABLA 5.</b> PRINCIPALES PROVEEDORES DE INSUMOS DE MODASA S.A.....	33
<b>TABLA 6.</b> EXPORTACIONES POR SECTORES Y SUBSECTORES DE BIENES EN COSTA RICA. 2018 .....	47
<b>TABLA 7.</b> FABRICACIÓN DE PRODUCTOS TEXTILES .....	59
<b>TABLA 8.</b> FABRICACIÓN DE PRENDAS DE VESTIR .....	60
<b>TABLA 9.</b> FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CUERO Y PRODUCTOS CONVEXOS .....	60
<b>TABLA 10.</b> PORCENTAJE DE LOS BIENES EXENTOS DE PAGO DE ARANCELES .....	61
<b>TABLA 11.</b> PRINCIPALES PRODUCTOS IMPORTADOS DEL SECTOR TEXTIL, CONFECCIÓN, CUERO Y CALZADO, 2018. ....	63
<b>TABLA 12.</b> VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE EXPORTACIÓN DIRECTA CON RESPECTO A EXPORTACIÓN INDIRECTA.....	67
<b>TABLA 13.</b> VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE EXPORTACIÓN INDIRECTA CON RESPECTO A EXPORTACIÓN DIRECTA .....	68
<b>TABLA 14.</b> VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE JOINT-VENTURE .....	68
<b>TABLA 15.</b> VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE SUBSIDIARIAS DE PRODUCCIÓN.....	69
<b>TABLA 16.</b> VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE CONTRATO POR MANUFACTURA.....	69
<b>TABLA 17.</b> FODA EVALUATIVO MODASA S.A.....	71
<b>TABLA 18.</b> ESTRATEGIAS EMPRESARIALES PROPUESTAS PARA CADA ÁREA FUNCIONAL DE MODASA S.A. ....	74
<b>TABLA 19.</b> INGRESOS MODASA S.A. PERIODO 2016-2108 .....	82
<b>TABLA 20.</b> EGRESOS MODASA S.A. PERIODO 2016-2018.....	83
<b>TABLA 21.</b> FLUJO DE CAJA MODASA S.A. ....	84
<b>TABLA 22.</b> GASTOS FINANCIEROS MODASA S.A. PERIODO 2016-2018.....	85
<b>TABLA 23.</b> TOTAL DE OBLIGACIONES FINANCIERAS MODASA S.A. PERIODO 2016-2018 .....	85
<b>TABLA 24.</b> FLUJO DE EFECTIVO 2016-2018 MODASA S.A. ....	86
<b>TABLA 25.</b> ANÁLISIS HORIZONTAL DEL ESTADO DE RESULTADOS Y FLUJO DE EFECTIVO DE MODASA S.A. PERIODO 2016-2018 .....	89
<b>TABLA 26.</b> RATIOS FINANCIEROS MODASA S.A. PERIODO 2016-2018 .....	93

## Índice de figuras

<b>FIGURA 1.</b> TASA DE PARTICIPACIÓN PROMEDIO DEL PRODUCTO BRUTO DE LOS SECTORES PERTENECIENTES A LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL PERÍODO 2010-2018. ....	3
<b>FIGURA 2.</b> TASA DE PARTICIPACIÓN PROMEDIO DEL VALOR AGREGADO DE LOS SECTORES AL PIB MANUFACTURERO EN EL PERÍODO 2010-2018. ....	4
<b>FIGURA 3.</b> NÚMERO DE PUESTOS DE TRABAJOS PROMEDIO DEL SECTOR TEXTIL CON RESPECTO A LA INDUSTRIA MANUFACTURERA. PERIODO 2010-2018.....	4
<b>FIGURA 4.</b> TASA DE CRECIMIENTO DEL PRODUCTO BRUTO DEL SECTOR TEXTIL ECUATORIANO. PERÍODO 2010-2018 .....	6
<b>FIGURA 5.</b> IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN EN TONELADAS DEL SECTOR TEXTIL ECUATORIANO. PERÍODO 2010-2018 .....	14
<b>FIGURA 6.</b> IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN EN TONELADAS DE LAS PRENDAS DE VESTIR EN ECUADOR. PERÍODO 2010-2018 .....	15
<b>FIGURA 7.</b> RELACIÓN ENTRE EL CRECIMIENTO MUNDIAL DEL COMERCIO MUNDIAL DE MERCANCÍAS EN RELACIÓN CON EL CRECIMIENTO DEL PIB REAL. PERÍODO 1981-2018.....	17
<b>FIGURA 8.</b> EXPORTACIONES E IMPORTACIONES TOTALES EN ECUADOR EN CANTIDADES MONETARIAS. PERÍODO 2010-2018. ....	18
<b>FIGURA 9.</b> IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES DEL SECTOR TEXTIL ECUATORIANO EN CANTIDADES MONETARIAS. PERÍODO 2010-2018. ....	19
<b>FIGURA 10.</b> IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES DE PRENDAS DE VESTIR EN ECUADOR, EN CANTIDADES MONETARIAS. PERÍODO 2010-2018. ....	20
<b>FIGURA 11.</b> PROPUESTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA MODASA S.A. ....	26
<b>FIGURA 12.</b> GOBIERNO CENTRAL DE COSTA RICA: RESULTADO PRIMARIO Y FINANCIERO. PERÍODO 2010-2018 .....	34
<b>FIGURA 13.</b> TASAS DE CRECIMIENTO DE LOS INGRESOS TOTALES EN COSTA RICA. PERÍODO 2010-2018. ....	35
<b>FIGURA 14.</b> TASA DE CRECIMIENTO DE LOS INGRESOS TRIBUTARIOS DE COSTA RICA. PERÍODO 2010-2018 .....	36
<b>FIGURA 15.</b> TASA DE PARTICIPACIÓN DE LAS SUB-PARTIDAS DE LOS INGRESOS TRIBUTARIOS EN COSTA RICA, 2018.....	37
<b>FIGURA 16.</b> TASAS DE CRECIMIENTO DE LOS GASTOS TOTALES EN COSTA RICA. PERÍODO 2010-2018. ..	38
<b>FIGURA 17.</b> TASA DE CRECIMIENTO DE LOS GASTOS CORRIENTES DE COSTA RICA. PERÍODO 2010-2018	39
<b>FIGURA 18.</b> TASA DE PARTICIPACIÓN DE LAS SUB-PARTIDAS DE LOS INGRESOS TRIBUTARIOS EN COSTA RICA, 2018.....	40
<b>FIGURA 19.</b> EMISIÓN MONETARIA EN COSTA RICA. PERÍODO 2010-2018. ....	42
<b>FIGURA 20.</b> LIQUIDEZ EN MONEDA NACIONAL MANTENIDA EN EL SISTEMA FINANCIERO DE COSTA RICA. PERÍODO 2010-2018. ....	43

<b>FIGURA 21.</b> CRÉDITO INTERNO TOTAL OTORGADO POR EL SISTEMA FINANCIERO EN COSTA RICA. PERÍODO 2010-2018. ....	44
<b>FIGURA 22.</b> EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE BIENES Y SERVICIOS EN COSTA RICA EN MILLONES DE DÓLARES. PERÍODO 2010-2018. ....	46
<b>FIGURA 23.</b> DESTINOS DE EXPORTACIÓN DE BIENES DE COSTA RICA 2018.....	48
<b>FIGURA 24.</b> PRINCIPALES BIENES DE EXPORTACIÓN DE COSTA RICA 2018. ....	49
<b>FIGURA 25.</b> EXPORTACIONES, IMPORTACIONES DE LOS BIENES DE COSTA RICA EN MILLONES DE DÓLARES. PERÍODO 2009-2018. ....	50
<b>FIGURA 26.</b> SERVICIOS EXPORTADOS EN COSTA RICA, 2018 .....	51
<b>FIGURA 27.</b> EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE LOS SERVICIOS EN COSTA RICA. PERÍODO 2009- 2018. ....	52
<b>FIGURA 28.</b> TASA DE PARTICIPACIÓN DE LAS ACTIVIDADES AL PIB COSTARRICENSE EN EL PERÍODO DE ESTUDIO 2010-2018.....	54
<b>FIGURA 29.</b> EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS PERTENECIENTES AL SECTOR TEXTIL EN COSTA RICA. PERÍODO 2010-2018.....	56
<b>FIGURA 30.</b> EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE PRODUCTOS EXPORTADOS PERTENECIENTES AL SECTOR TEXTIL EN COSTA RICA. PERÍODO 2010-2018. ....	57
<b>FIGURA 31.</b> EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE DESTINOS PERTENECIENTES AL SECTOR TEXTIL EN COSTA RICA. PERÍODO 2010-2018.....	58
<b>FIGURA 32.</b> BALANZA COMERCIAL DEL SECTOR TEXTIL, CONFECCIÓN, CUERO Y CALZADO DE COSTA RICA, PERÍODO 2010-2018.....	65

## Índice de anexos

<b>ANEXO 1. TASA DE PARTICIPACIÓN PROMEDIO DEL PRODUCTO BRUTO DE LOS SECTORES PERTENECIENTES A LA INDUSTRIA MANUFACTURERA EN EL PERÍODO 2010-2018. ....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXO 2. TASA DE PARTICIPACIÓN PROMEDIO DEL VALOR AGREGADO DE LOS SECTORES AL PIB MANUFACTURERO EN EL PERÍODO 2010-2018. ....</b>	<b>103</b>
<b>ANEXO 3. TASA DE CRECIMIENTO DEL PRODUCTO BRUTO DEL SECTOR TEXTIL ECUATORIANO. PERÍODO 2010-2018. ....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXO 4. TASAS DE CRECIMIENTO DE LOS INGRESOS Y GASTOS TOTALES EN COSTA RICA. PERÍODO 2010-2018. ....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXO 5. GOBIERNO CENTRAL DE COSTA RICA: RESULTADO PRIMARIO Y FINANCIERO. PERÍODO 2010-2018. ....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXO 6. TASA DE PARTICIPACIÓN DE LAS SUB-PARTIDAS DE LOS INGRESOS TRIBUTARIOS EN COSTA RICA, 2018. ....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXO 7. TASA DE CRECIMIENTO DE LOS INGRESOS TRIBUTARIOS Y GASTOS CORRIENTES DE COSTA RICA. PERÍODO 2010-2018. ....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXO 8. EMISIÓN MONETARIA EN COSTA RICA. PERÍODO 2010-2018. ....</b>	<b>106</b>
<b>ANEXO 9. LIQUIDEZ EN MONEDA NACIONAL MANTENIDA EN EL SISTEMA FINANCIERO DE COSTA RICA. PERÍODO 2010-2018. ....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXO 10. CRÉDITO INTERNO TOTAL OTORGADO POR EL SISTEMA FINANCIERO EN COSTA RICA. PERÍODO 2010-2018. ....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXO 11. EXPORTACIONES E IMPORTACIONES DE LOS 'BIENES Y SERVICIOS', 'BIENES' Y 'SERVICIOS' EN COSTA RICA. PERÍODO 2009-2018. ....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXO 12. DESTINOS DE EXPORTACIÓN DE BIENES DE COSTA RICA 2018. ....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXO 13. PRINCIPALES BIENES DE EXPORTACIÓN DE COSTA RICA 2018. ....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXO 14. SERVICIOS EXPORTADOS EN COSTA RICA, 2018. ....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXO 15. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS, NÚMERO DE DESTINOS Y NÚMERO DE PRODUCTOS EXPORTADOS PERTENECIENTES AL SECTOR TEXTIL EN COSTA RICA. PERÍODO 2010-2018. ....</b>	<b>109</b>
<b>ANEXO 16. BALANZA COMERCIAL DEL SECTOR TEXTIL, CONFECCIÓN, CUERO Y CALZADO DE COSTA RICA, PERÍODO 2010-2018. ....</b>	<b>110</b>
<b>ANEXO 17. INDICADORES FINANCIEROS MODASA S.A. PERIODO 2016-2017. ....</b>	<b>111</b>

## **Resumen**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo establecer una estrategia de expansión internacional para que la empresa MODASA S.A. pueda ingresar al mercado costarricense en el año 2021. Para la selección de la misma se realizó un análisis de la industria textil ecuatoriana, un análisis macroeconómico y textil del mercado de Costa Rica, además de un análisis de las maneras viables de entrada a Costa Rica. Como resultado se determinó que la forma mas óptima es mediante exportaciones directas implementando diferentes estrategias en cada área funcional de la empresa, así mismo la capacidad financiera de la compañía es estable por lo que disminuye el nivel de riesgo del proceso.

## Abstract

The purpose of this research work is to establish an international expansion strategy so that the MODASA S.A. company can enter the Costa Rican market in 2021. For its selection, an analysis of the Ecuadorian textile industry, a macroeconomic analysis and a textile analysis of the Costa Rican market were carried out. In addition, a study of the viable ways of entering Costa Rica was performed. As a result, it was determined that the optimal way is through direct exports by implementing different strategies in each functional area of the company. It was possible to verify that the financial capacity of the company was stable, which reduces the level of risk of the process.



A handwritten signature in blue ink, which appears to be "Paúl Arpi", is positioned above the text "Translated by".

Translated by

Ing. Paúl Arpi

## **Introducción**

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo formular estrategias de expansión internacional de la empresa MODASA S.A. al mercado costarricense para el año 2021, ya que hoy en día la tecnología existente en la actualidad es mucho mas asequible y facilita el planteamiento de estrategias empresariales para buscar un establecimiento y funcionamiento en mercados exteriores.

Esta tesis comprende de 4 capítulos, en el primer capitulo se analizará cual es la situación actual de la industria textil ecuatoriana, su evolución, estructura e importancia y la segunda parte de ese capitulo se analizará la situación de la empresa MODASA S.A. dentro de esta industria, las prendas de vestir que se comercializan, cuales son los clientes y proveedores, el plan institucional y sobre todo la oferta y demanda anual.

En el capitulo numero dos del trabajo se realizará un análisis macroeconómico e industrial textil de Costa Rica ya. Dentro de este capitulo se analizará el sector fiscal, el sector monetario y el sector externo que nos permitirán tener una clara visión de la economía costarricense. En la segunda parte de este capitulo se estudiará al sector textil para saber si es una industria atractiva y si presenta índices de crecimiento en el futuro.

Una vez ya realizado el análisis macroeconómico e industrial textil costarricense al igual que la situación que la que se encuentra MODASA S.A. se entrara al capitulo tres donde se evaluarán las formas de entrada viables que se pueden optar para la internacionalización, posteriormente se hará un FODA evaluativo y en base a los resultados obtenidos se especificara la manera mas efectiva de entrada a Costa Rica

En el capitulo cuatro se formularán estrategias empresariales para cada área funcional de la empresa para conseguir una internacionalización efectiva, por ultimo se realizará un análisis financiero con estudios de ingresos, egresos, inversión, rentabilidad y financiamiento que permitirá saber si la empresa se encuentra lo suficientemente fuerte económicamente para cumplir el objetivo planteado.

## **CAPITULO 1: SITUACIÓN DE LA INDUSTRIA TEXTIL ECUATORIANA**

### **1.1 Análisis de la industria textil ecuatoriana**

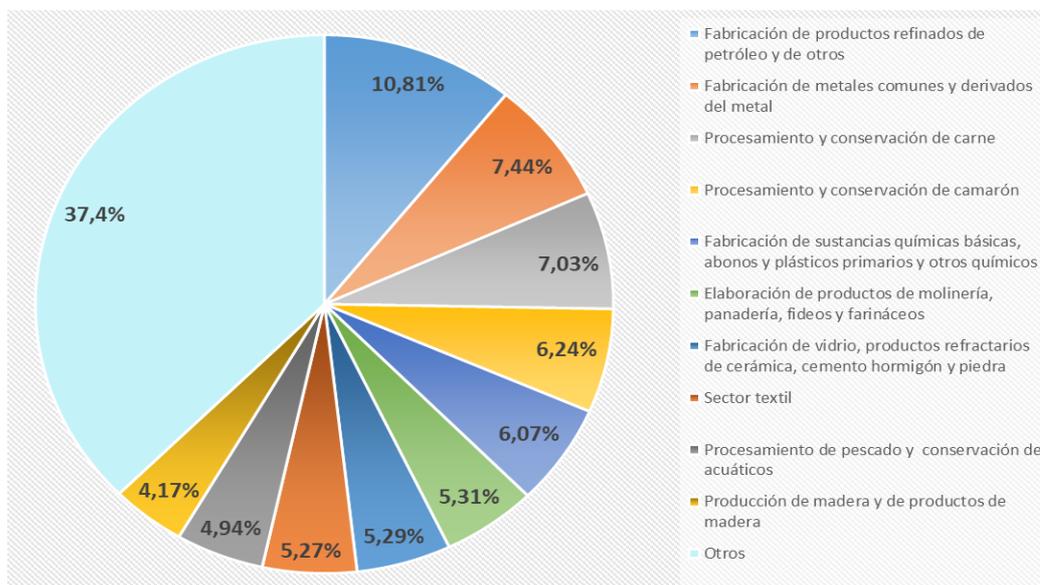
#### **1.1.1 Importancia del sector textil**

Según la contraloría del Ecuador “la industria manufacturera incluye la transformación física o química, de materiales de sustancia o de componentes en productos nuevos” (Contraloría del Estado, 2019). Esta industria es conocida por los procesos que transforman materia prima proveniente de la pesca, agricultura, minería, y mas en productos diferentes o nuevos listos para el consumo sea final o de utilidad para producir algún otro bien.

En Ecuador la mayoría de la producción es primaria, es un país petrolero y abundante en tierras para la siembra de banano, café, cacao, camarón, etc. De igual manera, Ecuador a lo largo de los años se ha caracterizado por ser un país manufacturero. Dentro de la industria manufacturera ecuatoriana, se encuentran diferentes sub-industrias, entre las cuales se destaca el sector textil, el cual ha sido promotor de la industrialización en territorio ecuatoriano. Cabe recalcar que, dentro de este sector, las grandes y medianas empresas no conforman un elevado nivel de representación en cuanto al número de compañías, sin embargo, sirven de vínculo para que las pequeñas y medianas empresas se incorporen a estas actividades. El desarrollo que han presentado las empresas del sector textil en los últimos años ha consolidado y aportado la generación de valor agregado a la materia prima perteneciente al sector textil ecuatoriano, así como la generación de fuentes de empleo.

Con el fin de realizar un análisis económico, se procedió a obtener información del Banco Central del Ecuador con el fin de obtener el porcentaje de participación del sector textil a la industria manufacturera, con lo que se evidencia que el sector textil es uno de los principales actores en la industria manufacturera, ya que en el presente período de estudio 2010-2018, el sector textil aportó en promedio 5,27% del total del Producto Bruto de la industria manufacturera, lo que se traduce en 485.376 miles de dólares, o lo mismo que decir USD 485'376.000, en promedio en la participación de la industria manufacturera. Si bien es cierto, parecería una tasa de participación promedio relativamente baja en el período de estudio; sin embargo, es necesario recalcar que ocupa el octavo lugar de 22 sub-áreas pertenecientes al sector manufacturero.

**Figura 1.** Tasa de participación promedio del producto bruto de los sectores pertenecientes a la industria manufacturera en el período 2010-2018.



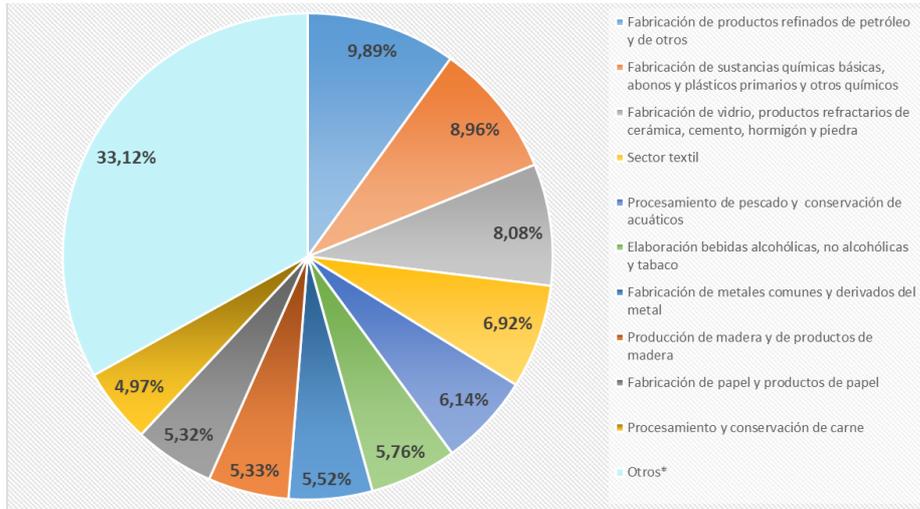
**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Elaboración propia.

Ahora bien, también es necesario realizar un análisis sobre el valor agregado que aporta cada uno de los sectores de la industria manufacturera. En primer lugar, es necesario aclarar que el valor agregado brinda una idea más clara sobre el aporte al proceso de manufactura en el proceso de transformación de un bien final, ya que este factor representa el valor adicional económico que contribuye el proceso de transformación de un bien primario en el consumo intermedio hasta finalmente convertirse en un bien destinado al consumo.

En este aspecto, el porcentaje de participación del valor agregado de los diferentes sectores de la industria manufacturera varían con respecto al porcentaje de participación del producto bruto manufacturero. En el caso del valor agregado, el sector textil se eleva hasta ocupar el cuarto lugar, entre 22 sectores, del total de aporte de valor agregado a la industria manufacturera con un 6,92% en promedio en el período de estudio, dando como resultado un aporte de 195.795 miles de dólares al valor agregado de la industria manufacturera (Banco Central del Ecuador, 2019).

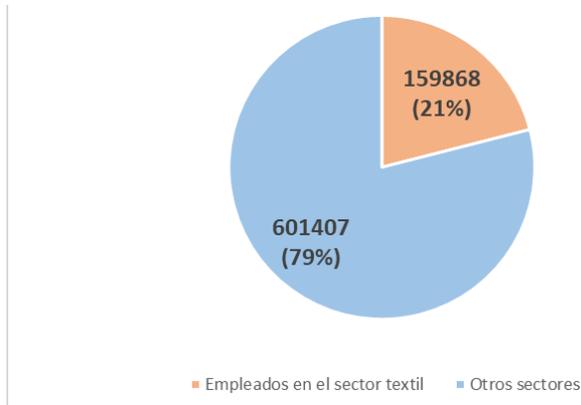
**Figura 2.** Tasa de participación promedio del valor agregado de los sectores al PIB manufacturero en el período 2010-2018.



**Fuente:** Banco Central del Ecuador  
Elaboración propia.

Ahora bien, dentro del ámbito laboral, el sector textil representa en promedio en el período de estudio el 21% del total de puestos de trabajo de la industria manufacturera, es decir que se alberca alrededor de 159.868 personas en el sector textil del total de 60140 personas dedicadas a la manufactura. Es necesario aclarar que, en el año 2016, el sector textil fue el segundo sector que más proveyó de empleo a los ecuatorianos (Ministerio de Industrias y productividad).

**Figura 3.** Número de puestos de trabajos promedio del sector textil con respecto a la industria manufacturera. Período 2010-2018.



**Fuente:** INEC, Ministerio de Industrias y Productividad  
Elaboración propia

Cabe recalcar que este sector brinda tanto trabajos de manera directa como indirecta, y que es un sector que brinda equidad e incidencia social puesto que la mayoría de personas dedicadas a esta labor son mujeres, abarcando hasta marzo del 2016 el 72,53% del total de trabajadores del sector textil. De igual manera aporta a oportunidades de negocio a otros grupos de priorización para brindar oportunidades de empleo, quienes son los jóvenes de 18 a 30 años, ya que aproximadamente el 30% de los empleados dedicados a este tipo de trabajo son jóvenes. Con respecto al desarrollo profesional, también aporta en este ámbito ya que el 65% de sus trabajadores se encuentran entre los 31 y 65 años, lo que corrobora a la importancia de la equidad e incidencia social en el Ecuador. (AITE, 2016).

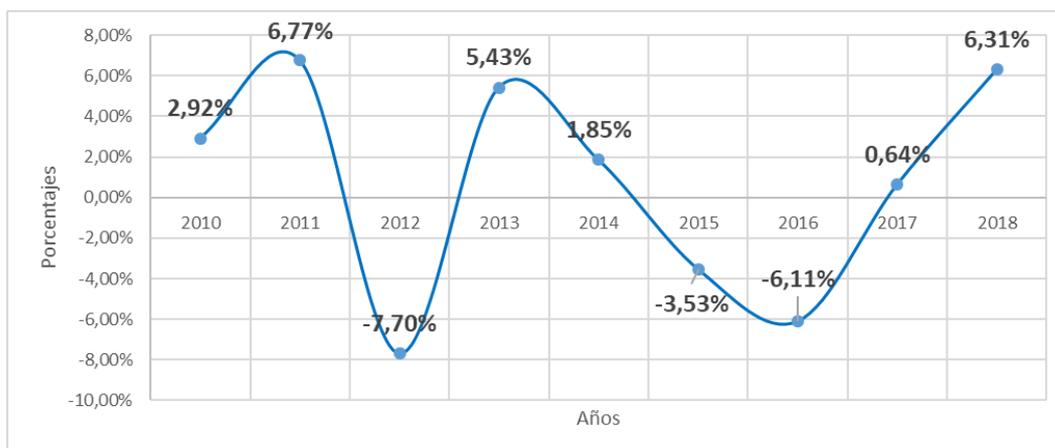
Lo anteriormente expuesto denota que el sector textil es un fuerte pilar dentro de la industria manufacturera ya que aporta significativamente a la producción bruta y en mayor medida en la creación de valor agregado, lo cual conlleva a que se continúen desarrollando procesos de tecnificación e industrialización dentro de este sector que, por su aporte a la economía, no solo manufacturera sino total. Además, este sector contribuye a que gran parte de la población se encuentre con empleo, lo que en su vez mejora las condiciones de vida de las personas, puesto que esto mejora el poder adquisitivo de una sociedad, y se basa en que sea considerado al sector textil como el segundo en mayor creación de puestos de trabajos en Ecuador; dando como resultado que sea considerado como un sector dinámico, de desarrollo y progreso.

### **1.1.2 Evolución del sector**

El comportamiento de un sector de la economía se denota mediante la tasa de crecimiento que ha presentado en un período de tiempo determinado. Es por ello que se ha procedido a obtener las tasas de crecimiento de sector industrial en el presente período de estudio y analizar aquellos comportamientos que sean necesarios de acotar.

En el presente período de estudio se observa que la mayor tasa de crecimiento se registró en el año 2011 siendo esta del 6,77%; sin embargo, al año siguiente presenta la tasa más baja de crecimiento, incluso siendo esta negativa y llegando a ser de -7,70%. Posteriormente en el año 2013 y 2014 hubo una recuperación debido a que las tasas de crecimiento llegaron a ser positivas siendo estas del 5,43% y 1,85%.

**Figura 4.** Tasa de crecimiento del Producto bruto del Sector textil ecuatoriano. Período 2010-2018



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Elaboración propia

Cabe recalcar que en el año 2013 y 2014, el sector textil tuvo una recuperación debido a que la economía en general presentaba un crecimiento. Es así que, en el año 2014, el PIB ecuatoriano logró crecer en un 3,8%; mientras que el valor agregado no petrolero también presentó un crecimiento del 4,3% en el 2014 con respecto al 2013. Con esto Ecuador se logró consolidar en aquel año como uno de los 4 países que mayor crecimiento presentó en América Latina, teniendo tasas de crecimiento superiores a las presentadas en países como Perú, México y Chile.

Acorde al Banco Central del Ecuador, uno de los motivos por los cuales la economía ecuatoriana presentó cifras positivas es el crecimiento y el desempeño de la economía no petrolera, especialmente en las industrias de la construcción, manufactura y comercio. En donde cabe recalcar que el sector textil forma parte de la industria manufacturera (Banco Central del Ecuador).

Ahora bien, en años posteriores, es decir en 2015 y en 2016, el sector textil nuevamente presenta caída y las tasas de crecimiento se vuelven negativas, siendo estas del -3,53% y -6,11%. Acorde al Banco Central del Ecuador, algunos de los principales factores para que la economía haya decrecido en su conjunto fue el terremoto ocurrido en abril del 2016 y la caída del precio del petróleo el cual presentó una caída del -17,06% de 2015 a 2016, pasando a ubicarse a \$35 por barril.

Lo anteriormente expuesto corrobora la dependencia del Ecuador ante las variaciones del precio del petróleo lo que en sí es una desventaja ya que el país no es lo suficientemente grande en materia de proveer petróleo como para determinar su precio a manera internacional y se deba adaptar el precio del mercado mundial. A esto se le debe sumar el incremento en el gasto público ecuatoriano, el cual aportó al crecimiento de la economía y se ha visto beneficiado por el incremento del petróleo y las recaudaciones tributarias; sin embargo, con la caída del precio del petróleo, lo hizo muy sensible.

Dada la problemática anteriormente expuesta en el 2015 y en 2016, provocó que la población ecuatoriana, por incertidumbre restringiera su consumo, lo que a su vez provocó que la oferta de bienes y servicios se haya visto afectada, lo que posteriormente provocó que el PIB ecuatoriano haya presentado este comportamiento, con una reducción de 1.5 puntos porcentuales, lo cual se trasladó a la economía real mediante el incremento del desempleo y la reducción de las inversiones.

A partir del año 2017, el sector textil presentó un claro mejoramiento reflejado en sus tasas de crecimiento, las cuales se ubicaron en 0,64% y 6,31% en el año 2017 y 2018 respectivamente. Acorde a la CEPAL, uno de los factores para la recuperación de la economía en el 2017 fue el aumento en el consumo de los hogares, así como el incremento de la inversión extranjera directa en un 10% en lo que respecta al último trimestre del 2017 (CEPAL, 2017).

### **1.1.3 Estructura del Sector Textil**

La industria manufacturera se separa en 22 divisiones, entre las cuales se encuentra el sector textil. El sector textil, por su parte se encuentra subdividido en 3 secciones, conocidos como parte de la industria de actividad textil y confecciones. Los números otorgados a estas divisiones son las siguientes:

13. Fabricación de productos textiles
14. Fabricación de prendas de vestir
15. Fabricación de cueros y productos conexos.

### **13. Fabricación de Productos Textiles.**

Esta división incluye la preparación de fibras textiles y la fabricación de artículos textiles excepto prendas de vestir o ropa. Hace referencia a fabricación de muebles, alfombras, sábanas, toallas, etc. Se divide en diferentes grupos que son:

13.1 Hiladura, tejedura y acabados de productos textiles

13.1.1 Preparación e hiladura de fibras textiles

13.1.2 Tejedura de productos textiles

13.1.3 Acabado de productos textiles

13.9 Fabricación de otros productos textiles

13.9.1 Fabricación de tejidos y telas de punto

13.9.2 Fabricación de artículos confeccionados con textiles, excepto prendas de vestir

13.9.3 Fabricación de tapices y alfombras

13.9.4 Fabricación de cuerdas, cordeles, bramantes y redes.

13.9.9 Fabricación de otros textiles, n.c.p.

### **14. Fabricación de Prendas de Vestir**

Dentro de esta división están todas las prendas de vestir sea de hombre o mujer, formal o informal, ropa de trabajo o ropa de calle con una medida específica lista para el uso con la utilización de cualquier material textil como el cuero, tejido plano, tejido de punto, ganchillo, etc.

14.1 Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel

14.1.1 Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel: Esta parte abarca la elaboración de prendas de vestir sea para hombre o mujer de cualquier material textil, excepto prendas realizadas a base de piel.

14.1.2 Fabricación de prendas de vestir excepto prendas de piel en zonas francas: esta sección abarca la elaboración de prendas de vestir sea para hombres o mujeres de cualquier material textil, excepto prendas realizadas a base de piel en zonas francas que es una delimitación geográfica donde se puede beneficiar en materia tributaria y aduanera pagando menos impuestos.

14.2 Fabricación de artículos de piel

14.2.0 Fabricación de artículos de piel: Este punto abarca la confección de prendas de vestir sea de hombre o mujer que contenga piel sin importar el porcentaje que sea utilizado para la elaboración de la misma.

#### 14.3 Fabricación de prendas de tejidos y de punto y ganchillo

14.3.0 Fabricación de prendas de tejidos de punto y ganchillo o croché: Incluye las prendas de vestir elaboradas a mano o por maquinas de tejidos de punto, de urdimbre y trama, fabricación de tejidos de red y fabricación de productos con ganchillo.

#### 15. Fabricación de cuero y producto conexos

Esta sección abarca la fabricación de un producto final utilizando como materia prima el cuero o materiales similares o sustitutos del cuero.

15.1 Preparación, curtido y acabado del cuero; fabricación de maletas, bolsos de mano, artículos de talabartería o guarnicionería; preparación y teñido de pieles.

15.1.1 Cultivo y adobo de pieles

15.1.2 Fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos de talabartería y guarnicionería.

15.2 Fabricación de calzado

15.2.0 Fabricación de calzado

Todas las actividades están identificadas mediante Los códigos CIIU, la clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas que divide en categorías y subcategorías, la misma que permite consultar la actividad de cualquier compañía y así mismo para diferenciar las actividades entre si. “En el Ecuador, El Instituto Nacional De Estadísticas y Censos (INEC) adopto CIIU en la clasificación nacional de actividades económicas” (SAE,2017). Sin embargo, las empresas del sector productivo y industrial han realizado clasificaciones nacionales derivadas de la clasificación internacional (CIUU).

Los códigos CIIU de las actividades textiles y confecciones que se encuentran dentro de la industria manufacturera son los siguientes:

**Tabla 1.** CIUU de las actividades textiles y confecciones

1311	Preparación e hilatura de fibras textiles
1312	Tejeduría de productos textiles
1313	Acabado de productos textiles
1391	Fabricación de tejidos de punto y ganchillo
1392	Confección de artículos con materiales textiles, excepto prendas de vestir
1393	Fabricación de tapetes y alfombras para pisos
1394	Fabricación de cuerdas, cordeles, cables, bramantes y redes
1399	Fabricación de otros artículos textiles n.c.p.
1410	Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel
1420	Fabricación de artículos de piel
1430	Fabricación de artículos de punto y ganchillo
1511	Curtido y recurtido de cueros; recurtido y teñido de pieles
1512	Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares elaborados en cuero, y fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería, adobo y teñido de pieles.
1513	Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares; artículos de talabartería y guarnicionería elaborados en otros materiales.
1521	Fabricación de calzado de cuero y piel, con cualquier tipo de suela
1522	Fabricación de otros tipos de calzado, excepto calzado de cuero y piel
1523	Fabricación de partes del calzado

**Fuente:** INEC

Elaboración propia

### **1.1.4 Marco Tributario**

Con respecto al marco tributario, se pueden analizar distintos tipos de normativas relacionadas con este sector, entre las cuales se destacan las más importantes a continuación.

En el año 2007 es aquel en donde se realiza el cambio de Gobierno, en dicho año no se realizan cambios sustanciales con respecto a la aplicación de medidas emitidas por el COMEXI. Sin embargo, en el año siguiente, en 2008 se realizó una emisión con 55 resoluciones entre las que se destaca el incremento de aranceles a las importaciones de

determinados bienes suntuarios, en donde se dispuso el incremento al nivel máximo de la tarifa del arancel consolidado en la OMC para 940 sub-partidas correspondientes a bienes de consumo. Este tipo de medidas fueron adoptadas, en el cambio de Gobierno con el fin de adoptar un modelo de sustitución de importaciones y traer como ventajas a la incidencia del consumo de bienes nacionales.

Por otra parte, en la Resolución 452: Reforma R184 y 450 COMEXI se permite el envío postal o Courier de ropa y calzado usado, lo que conllevó a recibir un impacto representativo en aquellas personas dedicadas a este tipo de actividades. Esta resolución entró en vigencia el 3 de diciembre del 2008 con el fin de reformar la resolución 184 y 450 del COMEXI. Es así que se permite el envío postal de ropa y de calzado usado, el cual no puede exceder los 4 kilogramos de peso ni el valor de \$400,00 en valores FOB (COMEXI, Resolución 452: Reforma R184 y 450 COMEXI).

Cabe destacar que dentro de las ventajas de esta resolución se encuentra un mayor flujo comercial en lo que respecta al comercio exterior del Ecuador; sin embargo, se presentaron distintas desventajas como fue el caso del aprovechamiento de esta política para realizar comercio de ropa y calzado usado y reducir oportunidades al sector nacional, cuando en un principio esta política fue adoptada para incentivar el consumo de los hogares. Por otra parte, en el año 2010 el COMEXI emitió 67 resoluciones, entre las cuales se destacan en el sector textil las siguientes:

En la Resolución 550 se impone un arancel mixto al calzado en diferentes presentaciones, desde el calzado con puntas de protección, calzado con tobilleras hasta las rodillas, calzados de esquí, calzados con suelas de cuero natural, entre otros; así como los insumos para su fabricación. El arancel mixto se componía de un porcentaje de arancel Advalorem del 10% y un porcentaje de arancel específico de USD6/por par en todos los tipos de calzado. Este tipo de medidas trajo consigo una serie de reacciones. Por una parte, los comerciantes de calzado importado se vieron afectados ya que la mayoría de sus productos son provenientes de Panamá; mientras que por otro lado los productores nacionales vieron con buena acogida este tipo de medidas, pues incentiva al crecimiento y sostenibilidad de la industria interna. Cabe recalcar que el arancel mixto entro en vigencia a partir del 1° de junio del año 2010. En adición se estipuló que la Corporación Aduanera Ecuatoriana, así como el grupo Ad Hoc del COMEXI, implementasen un

sistema de precios representativos que permite un control más eficiente en la valoración aduanera del calzado de importación. Los precios en cuestión serán desinados como representación de la base obligatoria para la liquidación de los tributos del comercio exterior (Resolución 550, COMEXI, 2010).

En lo que respecta a la Resolución 552, esta es similar a la Resolución 550 solo que en este caso la aplicación del arancel mixto se realiza a los textiles incluidos las prendas de vestir. A estas medidas se incorpora un programa de control interno a través del SRI en conjunto con la Corporación Aduanera Ecuatoriana con el fin de realizar un proceso de verificación de las facturas de venta, compra e importación de mercadería. En adición el INEN participa en el proceso de etiquetado. De igual manera dentro de las ventajas suscitadas en esta resolución se encuentra la elaboración de un programa de Fomento Productivo y mejora Competitiva mediante asistencia técnica para el diseño de modas y tendencias, así como la capacitación del talento humano, y la certificación de “Hace bien” o “Hace Mejor”. De igual manera se proveyó el apoyo de las instituciones gubernamentales, en concordancia con las normas vigentes al desarrollo de un programa de Fomento Productivo y mejora Competitiva más específico con respecto al sector textil, en conjunto con el Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC) y el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) (Resolución 552, COMEXI, 2010).

El 17 de mayo del 2012 se reformó el arancel nacional de importaciones por el comité de comercio exterior del Ecuador (COMEX) con la decisión #766 de la Comunidad Andina que se basa en la quinta enmienda del sistema armonizado (SA), la misma que entro en vigencia el 1 de enero del 2012 y la reforma del arancel nacional de importaciones que entró en vigencia el 12 de octubre del 2012.

El Ecuador tiene algunos acuerdos comerciales que potencian el comercio exterior y por ende el crecimiento económico del país. La integración más importante es ser parte de la Comunidad Andina de Naciones (CAN) conjuntamente con Colombia Bolivia y Perú desde 1969. En el 2008 entra en vigencia el convenio ACE 65 que anteriormente era ACE 32 entre Ecuador y Chile mientras que en el 2013 entra en vigencia el acuerdo parcial entre Guatemala y Ecuador.

Existen algunos procesos en negociación como el Acuerdo Económico Estratégico de Cooperación Comercial (SECA) entre Corea del Sur y Ecuador, el mismo que sigue en proceso desde el 2015 Y adicionalmente existen negociaciones en proceso con la Asociación Europea de Libre Comercio (EFTA).

El tipo de acuerdos anteriormente expuestos, promueven en cierta medida las negociaciones de diferentes bienes, esto con el fin de mejorar el flujo comercial entre distintas áreas económicas o países. En el caso de Ecuador este tipo de medidas, han apoyado a que las importaciones, al menos en el sector textil y en las prendas de vestir sean superiores con creces a sus exportaciones. Cabe recalcar que los gastos en prendas de vestir, en el caso ecuatoriano son deducibles del pago del impuesto a la renta, siempre y cuando este tipo de gastos no sea superior a la fracción básica desgravada del impuesto a la renta en 0,325 veces (Artículo 34, SRI).

Por lo visto, las distintas reformas planteadas con el fin de promover un modelo de sustitución de importaciones no han logrado, al menos en el sector textil disminuir en gran medida la demanda de productos textiles importados y esto es debido a que países vecinos aledaños al Ecuador tienen la posibilidad de devaluar su moneda, y a la vez tiene mayor tecnificación en sus procesos de transformación. Con esto se cumple el principio del modelo gravitacional, ya que Ecuador importa y exporta, aunque en menor medida gran parte de bienes, no solo del sector industrial sino también en ámbitos generales a países aledaños, que además como ya se mencionó, tienen la oportunidad de devaluar su moneda, y ser más competitivos.

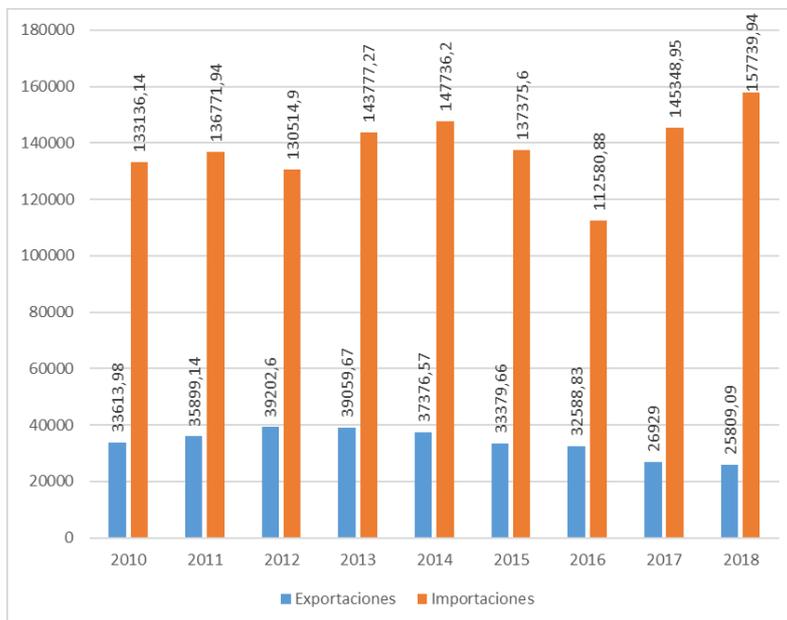
### **1.1.5 Demanda Nacional**

Una de las maneras para estimar la demanda nacional de los productos del sector textil y en especial de las prendas de vestir, se procedió a obtener la información proveída por la AITE, con respecto al número de toneladas importadas y exportadas de las variables anteriormente mencionadas.

Con respecto a la cantidad de toneladas en su conjunto del sector textil, se denota claramente que en todos los años la cantidad en toneladas de productos textiles importados son mayores con creces a la cantidad en toneladas de los productos textiles exportados. Ahora bien, dentro de los productos textiles importados, el año con mayor

cantidad en toneladas importado se realizó en el último período de estudio, es decir en 2018 con un total de 157.739,94 toneladas, mientras que el año con menor cantidad de productos textiles importados fue en 2016 con un total de 112.580,88 toneladas. Con respecto a los productos textiles exportados, el año con mayor cantidad de productos textiles exportados se suscitó en el año 2012 con 39.202,6 toneladas; mientras que el año con menor volumen de exportación de textiles fue en el año 2018 con un total de 25.809,09 toneladas, contrario a lo que ocurrió con las importaciones en el mismo año.

**Figura 5.** Importación y exportación en toneladas del sector textil ecuatoriano. Período 2010-2018



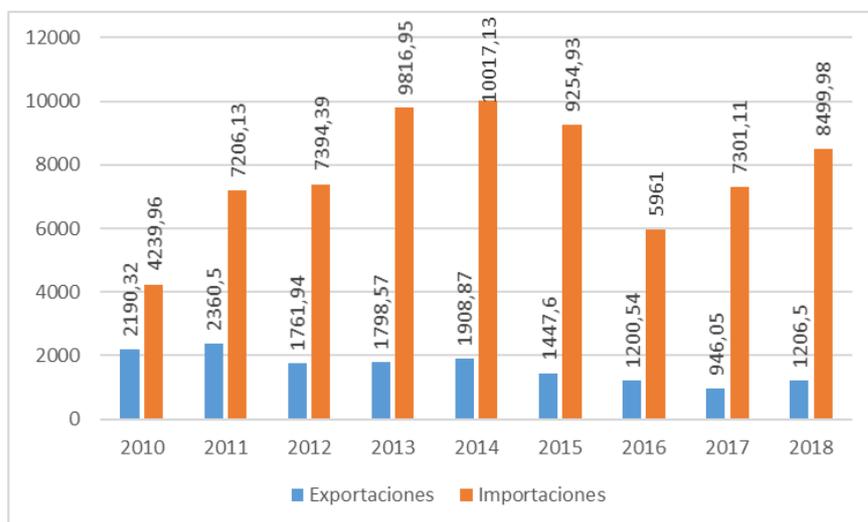
**Fuente:** AITE

Elaboración propia

Adentrándonos y centrándonos en las prendas de vestir, estas han seguido un comportamiento similar en lo que respecta a la estructura de los productos textiles en general, ya que en todos los años las importaciones han sido mayores a las exportaciones de las prendas de vestir en el Ecuador durante el período de estudio. No obstante, estas brechas han ido cambiando a lo largo del tiempo, es así que en el 2010 se presenta la menor brecha de diferencia entre las importaciones y exportaciones de las prendas de vestir, siendo esta de 2.049,64 toneladas, ya que en dicho año las importaciones fueron de 4.239,96 toneladas, y las exportaciones alcanzaron las 2.190,32 toneladas. Por otra parte, el año cuya brecha de diferencia en cuanto a volumen fue mayor, se suscitó en

2014, donde se alcanzó una diferencia de 8.108,26 entre las importaciones y exportaciones de las prendas de vestir en Ecuador.

**Figura 6.** Importación y exportación en toneladas de las prendas de vestir en Ecuador. Período 2010-2018



**Fuente:** AITE

Elaboración propia

Ahora bien, se puede apreciar que el comportamiento de las importaciones y exportaciones en las prendas de vestir mantenía una tendencia creciente; no obstante, en el año 2016 hubo una reducción en cuanto al volumen de prendas de vestir importadas y exportadas. Acorde a Alvarado, este comportamiento se debió al incremento temporal del 12% al 14% del impuesto al valor agregado (IVA), ya que, con ello, diseñadores y empresarios del sector textil se veían en la necesidad de amortiguar estos incrementos en sus costos para no trasladarlo al consumidor final, lo que, sumado a las barreras arancelarias a las importaciones en 2015, se ve la necesidad de reducir la compra de inventario.

Si bien es cierto que las importaciones se redujeron con respecto a años anteriores, la brecha con respecto a las importaciones en 2016 sigue siendo alta y esto es debido a la contracción de la economía ecuatoriana en aquel año, lo que provoca que los hogares demanden menor cantidad de bienes y productos nacionales ya que suelen ser más encarecidos que el proveniente de otros países, los cuales devalúen su moneda y permiten

ser más competitivos en cuanto a precios, haciendo que las prendas de vestir y los productos textiles sean más económicos y los ecuatorianos opten por bienes extranjeros (Alvarado, 2016).

### **1.1.6 Comercio Exterior**

El comercio se divide en interior y exterior. El comercio interior es la compra, venta e intercambio que se da nacionalmente, es decir dentro de las fronteras de un país rigiéndose a las leyes nacionales.

El comercio exterior o también conocido como comercio internacional hace referencia a la venta, compra o intercambio de bienes o servicios entre diferentes países, generalmente existe este intercambio cuando un país demanda más de un producto en específico de lo que puede producir, entonces como solución se busca comprar en el extranjero dicho producto para así abastecer a la población, lo mismo sucede con las exportaciones, cuando un país produce más de lo que se consume dentro de las fronteras se ofrece en el mercado internacional.

Las importaciones son las compras que haga dicho país al exterior, puede ser a personas naturales, jurídicas o gobiernos mientras que las exportaciones son las ventas que se hacen al extranjero y pueden ser también las mismas entidades dichas anteriormente.

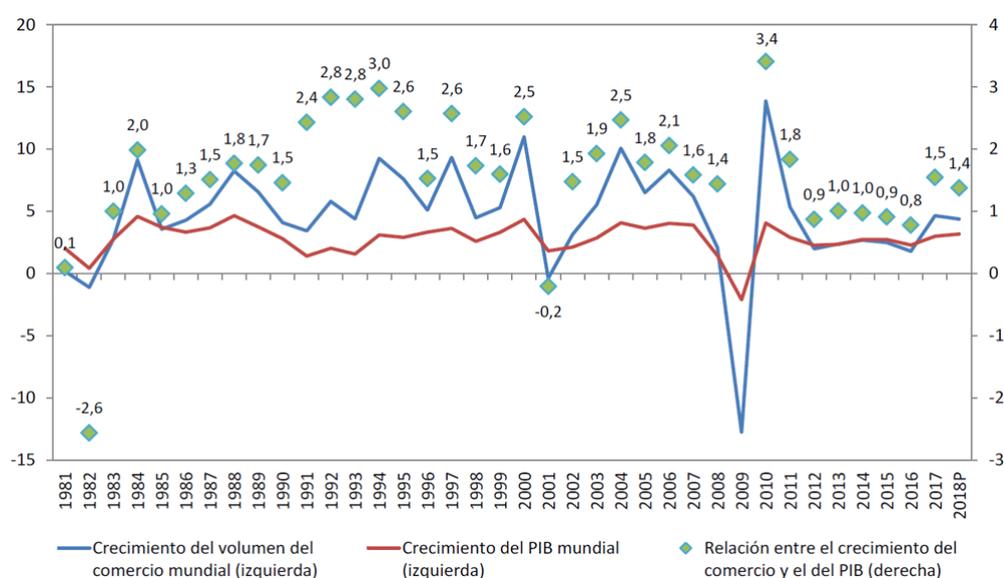
El comercio exterior sin ninguna duda aporta favorablemente en la economía de un país, según Fernando Lafuente en su libro de aspectos del comercio exterior dice que “las ventajas de las relaciones comerciales internacionales contribuyen de manera eficaz a consolidar las estructuras económicas de los distintos países y a activar el ritmo de desarrollo a escala nacional y mundial” (Fernando Lafuente).

La CEPAL informa que Latinoamérica en el año 2001 presentó una de las más fuertes desaceleraciones en la década de los años 2000, esto debido a su epicentro en la economía norteamericana, la cual presentaba problemas antes del ataque terrorista de septiembre del 2001; sin embargo, este hecho agravó en mayor medida la economía estadounidense, la cual afectó la reactivación de la economía estadounidense durante más de tres trimestres, lo que a su vez provocó un alto grado de incertidumbre en su población, siendo

Estados Unidos uno de los promotores de la economía mundial. Como resultado de este acontecimiento, las autoridades económicas norteamericanas han respondido con la reducción de tasas de interés y la adopción de programas fiscales para la reactivación del gasto y consumo (CEPAL).

Por otro lado, en el año 2009 la relación entre el comercio mundial y el PIB mundial se vio afectado debido en gran parte por la crisis financiera del año 2008, la cual fue producto de la crisis derivada de las hipotecas en malas condiciones de Estados Unidos, la cual provocó efectos negativos en la economía mundial, afectando de manera gradual al comercio exterior (Juárez, 2015).

**Figura 7.** Relación entre el crecimiento mundial del comercio mundial de mercancías en relación con el crecimiento del PIB real. Período 1981-2018.



**Fuente:** Organización mundial del Comercio

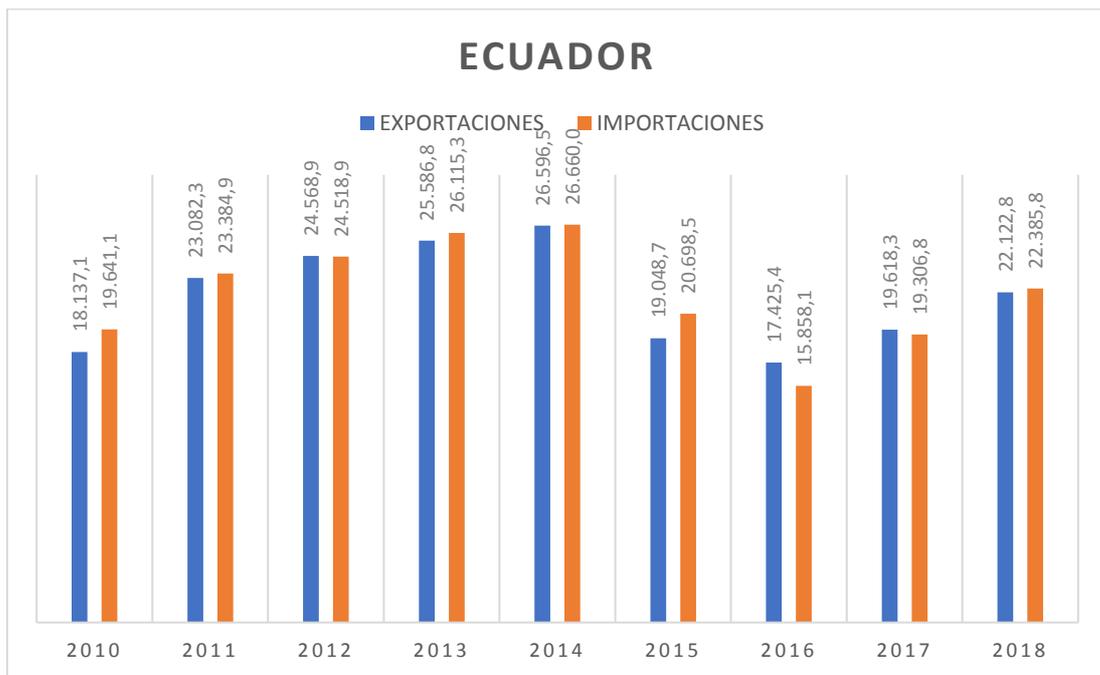
**Elaborado por:** Secretaría de la OMC para los datos sobre el comercio; estimaciones de consenso para el PIB.

En lo que respecta al año 2018, la OMC espera que, en el primer trimestre del 2018, la relación entre el crecimiento del comercio mundial y el PIB mundial se acerque a un índice de 1,4, lo que mediante la ejecución de políticas correctas dado el nivel de inflación de las economías, así como el comportamiento del mercado laboral apoyará a que el comercio mantenga un crecimiento sostenible durante los próximos años (OMC, 2018).

Una vez analizado el comercio mundial, se prosigue a realizar un análisis en el Ecuador. La República del Ecuador es un país exportador de materia prima, bienes intermedios, bienes de consumo y bienes de capital. Sin embargo, al ser un país en vía de desarrollo no cuenta con la tecnología suficiente para incrementar sus exportaciones en bienes con valor agregado es por eso que a nivel mundial es un fuerte exportador de petróleo, banano, camarón, cacao, café, etc.

Antes de analizar las importaciones y exportaciones del Ecuador del sector textil se ha analizado el comportamiento de todas las importaciones y exportaciones de los últimos 9 años:

**Figura 8.** Exportaciones e importaciones totales en Ecuador en cantidades monetarias. Período 2010-2018.



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

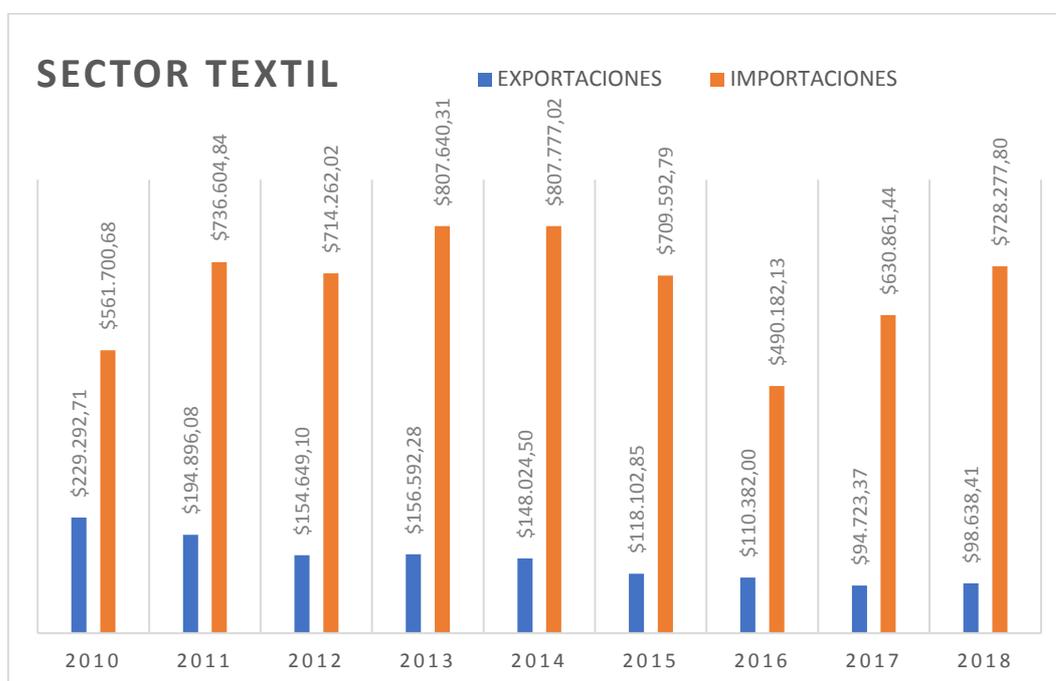
Elaboración Propia

En la siguiente figura se puede ver que las importaciones y exportaciones del Ecuador crecieron desde el 2010 al 2014 sin embargo en el 2015 se puede notar que disminuyeron en mas de 6 mil millones; ese debe a la caída del precio del petróleo, cabe recalcar que el 50% de las exportaciones ecuatorianas son de petróleo y sus derivados. Toda esta disminución fue específicamente por el petróleo ya que disminuyó la venta en 6.615

millones de dólares. La balanza comercial ha tenido saldo negativo desde 2010 al 2015 con excepción del 2012 mientras que saldo positivo en el 2016 y 2017.

En lo que respecta al sector textil, las exportaciones textiles del 2010 representaron el 1.3% de las exportaciones totales siendo el dato más elevado en el periodo analizado, en el resto de años no sobrepasa ni el 1%, mientras que las importaciones textiles con respecto a las importaciones totales son mayores, ya que en promedio del periodo analizado representan un 3.12% del total de las importaciones.

**Figura 9.** Importaciones y exportaciones del sector textil ecuatoriano en cantidades monetarias. Período 2010-2018.



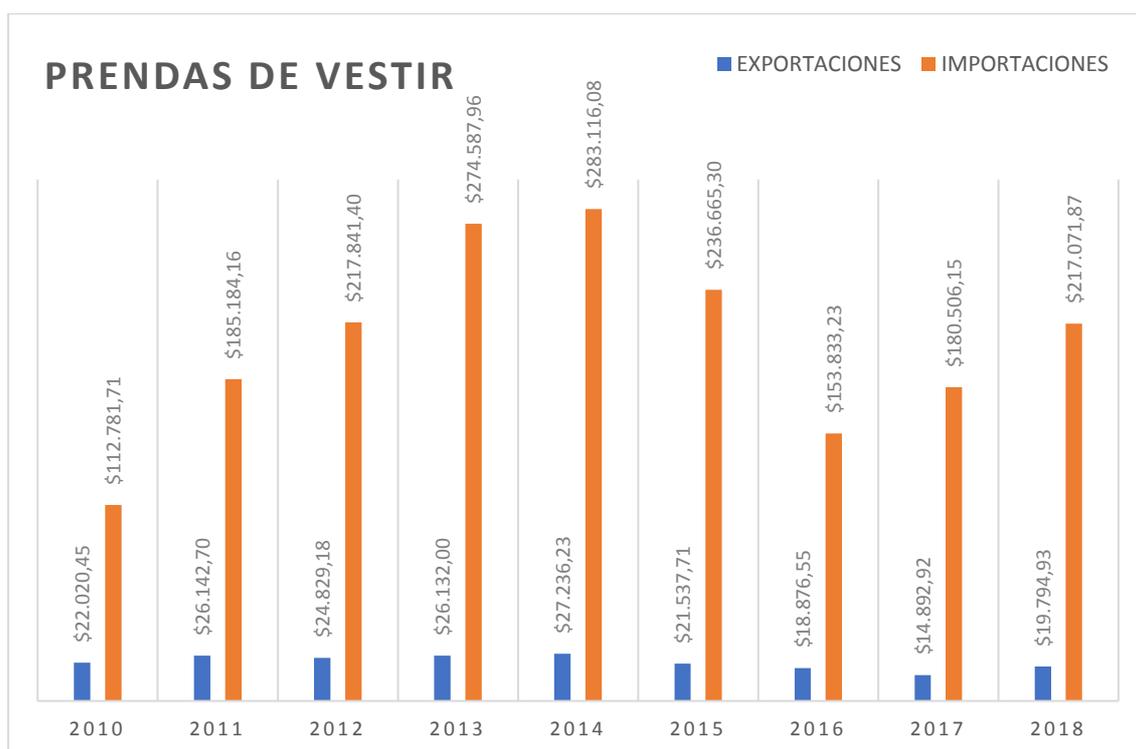
**Fuente:** AITE

Elaboración propia

La balanza comercial del sector textil es negativa, las exportaciones son ampliamente menores a las importaciones textiles, con esto se puede determinar que la mayoría de textiles de hogar, prendas de vestir, hilados y materia prima son comprados en el exterior y comercializados nacionalmente. Las exportaciones son mínimas, el año con mayores exportaciones dentro del periodo analizado fue en el 2010 con \$229.292,71 millones de dólares (Banco Central del Ecuador, 2018).

Claramente se ve que no es un país especializado en la producción textil y que ha decrecido en los últimos años, al ser una actividad intensiva en mano de obra el incremento del salario básico unificado ha perjudicado esta industria ya que muchas empresas optan por importar debido a los costos y así mismo hace que las empresas del Ecuador ya no puedan ofrecer precios competitivos a empresas del exterior.

**Figura 10.** Importaciones y exportaciones de prendas de vestir en Ecuador, en cantidades monetarias. Período 2010-2018.



**Fuente:** AITE

Elaboración propia

En la figura 10 se puede ver únicamente las importaciones y exportaciones de prendas de vestir ya confeccionadas y confirma lo resaltado anteriormente que la mayoría de prendas de vestir que se demandan dentro de las fronteras del Ecuador son producidas en el exterior. Por lo que el comportamiento de las importaciones y de las exportaciones en el Ecuador del sector textil y de las prendas de vestir, conllevan una estructura similar en cuanto al nivel de volumen y al aporte monetario del sector textil y en profundidad, las prendas de vestir.

## **1.2 Análisis de la situación actual de la empresa MODASA S.A.**

### **1.2.1 Antecedentes**

La empresa MODASA S.A. fue fundada en la ciudad de Cuenca el 29 de junio del 2001 con número de RUC 0190307859001, siendo la promotora y propietaria de la misma la Sra. MONICA DEL CARMEN HERRERA FLORES cuyo objeto social es la confección de prendas de vestir en especial uniformes empresariales, así como la importación de todos los insumos requeridos (tela, pellón, hilo, botones, y demás materiales) para la confección de las prendas de vestir y accesorios para la venta al por mayor y menor.

La compañía comienza con un modelo de negocio de confección de uniformes empresariales para las instituciones del país enfocándose únicamente en el personal administrativo de las empresas.

Su domicilio inicial fue establecido en su propia casa contando únicamente con 5 operarios que le ayudaban a diseñar, crear y confeccionar las prendas de vestir.

El primer cliente fue la empresa EMPROSUR S.A distribuidora de Coca Cola Company en el Austro del Ecuador. Esta empresa ayuda a MODASA S.A. a ampliarse rápidamente expandiéndose a otras embotelladoras del sistema Coca Cola en Ecuador pasando a contar con un personal de 17 personas en su rol de empleados. Al mismo tiempo MODASA aumenta el número de clientes brindando servicios adicionales a diferentes empresas con un personal no menor de 30 empleados.

Con tan solo 5 años desde la creación de MODASA S.A. mediante una licitación a nivel nacional obtuvo el contrato con el Consejo Nacional de la Judicatura que tenía en ese entonces alrededor de 1200 personas lo que representada unas 12000 prendas de vestir entre Sacos, Chalecos, Faldas, pantalones y blusas. En ese momento comenzaron los problemas ya que la empresa crecía exponencialmente y la capacidad instalada no era suficiente entonces la propietaria decidió solicitar un préstamo de \$500.000 al Banco del Pichincha a 10 años plazo para comprar un terreno de 2011,7 metros cuadrados para la construcción de la fábrica en donde opera actualmente.

En el año 2008 le fue adjudicada el contrato de Petroecuador y Filiales (empresa Estatal) para el suministro de uniformes empresariales femeninos para 2000 personas. En el año 2010 ya MODASA S.A. era conocida a nivel nacional como una fuerte productora de prendas de vestir.

En el 2012 a MODASA S.A. le fue adjudicada el contrato para la confección de uniformes empresariales para el personal de BANCO PICHINCHA S.A, el banco más grande del Ecuador que en ese año tenía más de 5000 personas, en ese mismo año también brindo sus servicios al Servicio de Rentas Internas del Ecuador (SRI). Posterior a esta fecha la empresa comienza a expandirse y es la proveedora de la mayoría de instituciones de Sistema Financiero Nacional: Banco Pichincha, Banco del Austro, Banco Guayaquil, Banco de Machala y otros. En el 2016 la empresa comienza a expandirse internacionalmente a 6 países de Centro América comenzando con el Banco Lafise en Honduras y Nicaragua y posteriormente en Costa Rica, El Salvador, Panamá y Guatemala con el Banco BAC Credomatic.

Hoy en día es la empresa más grande a nivel nacional que se dedica a la confección de uniformes empresariales. Entre sus principales clientes nacionales esta Banco Pichincha, Banco Guayaquil, Produbanco, Banco del Austro, Banco Machala, Metrocar, Solca, Graiman, Dinners Club, Municipio de Guayaquil y más. Además, cuenta con 70 trabajadores directos de planta y más de 150 trabajadores indirectos en talleres satélites que realizan maquila. Actualmente tiene oficinas en Quito Guayaquil y Cuenca, para servicios Post-venta y atención al cliente, con una facturación anual de \$2, 650,000 dólares promedio desde el 2010.

### **1.2.2 Plan Institucional**

Dentro de la planeación estratégica de una empresa, existen diferentes niveles de gestión estratégica que se componen en tres etapas; Etapa Filosófica, Etapa Analítica y Etapa Operativa.

La Etapa filosófica es un punto muy valioso en la vida de una empresa ya que hay que reflexionar e identificar sus componentes más importantes detallados, en la misión, visión, valores y políticas de la empresa. La misión y la visión son el punto de partida de la dimensión cultural y donde giran todos los valores que identifican a la empresa, Los valores representan la forma en la que se desenvuelve la empresa y que es reflejada al exterior en cada uno de sus clientes.

Según Simón Dolan, Salvador García y Bonny Richley (2006). “la visión necesita ser lo suficientemente ambiciosa para provocar el entusiasmo, suficientemente comprensiva para ser aceptada por todos, suficientemente consistente para ser entendida y suficientemente realista para asegurar a los accionistas que su inversión será rentable”

### **1.2.3 Oferta y Demanda de MODASA S.A.**

La oferta es la cantidad de cierto producto, en este caso prendas de vestir que se ofrece a las personas por un precio establecido mientras que la demanda es la cantidad de los productos que personas o empresas quieran consumir o comprar a un precio determinado.

#### **Oferta MODASA S.A.**

La empresa elabora las prendas de vestir de tres distintas maneras:

- 1) Producción Propia
- 2) Talleres
- 3) Maquiladoras

#### **Producción propia**

En la planta trabajan en producción 69 personas los 5 días a la semana y 8 horas al día, MODASA S.A. al fabricar diferentes prendas de vestir para hombre y mujer cada una tiene sus componentes o piezas. La empresa tiene un software desarrollado en el cual se mantienen los rendimientos mínimos promedios por prenda. Este software incluye la toma individual de medidas mediante un hand held que alimenta al programa de producción, información que es procesada para emitir la orden de confección definitiva. Este software mantiene un registro histórico de toda la producción para saber en qué momento de la confección esta cada una de las piezas para así evitar variables que podrían extender los plazos de entrega de nuestros productos, Cada persona está debidamente identificada con toda la información; edad, peso, altura, dimensiones, lugar de trabajo, dependencia y labor que realiza. Esta información completa nos ayuda al momento de empaquetar la mercadería a enviar los uniformes completos a cada una de las personas en su lugar de trabajo.

Nuestro modelo de trabajo se basa en contratos fijos de provisión de uniformes, esto es que recibida la orden se realiza el proceso de toma de medidas para posteriormente pasar a la confección y empaque de las mismas y su distribución.

En el Cuadro de Excel están las cantidades promedio que produce cada trabajador al día de cada prenda tomando en cuenta, recesos, errores humanos, retrasos de materia prima y cualquier inconveniente que se de en planta y entorpezca la producción.

Por ejemplo, analizando el cuadro y suponiendo que el personal no aumente ni disminuya en todo el año y solo se dediquen a producir camisetas de mujer obtendrá una producción máxima anual de 248.400 prendas de vestir y si se supone que en todo el año producen solo sacos de mujeres la producción máxima fuese de 115.920 unidades.

Dado este ejemplo es muy complicado saber la capacidad máxima de prendas de vestir que se pueden elaborar dentro de la fábrica, sin embargo, se presentaran los siguientes cuadros de producción desde el mes de marzo para así poder evaluar la oferta máxima de MODASA S.A.

### **Talleres**

Cuando la capacidad instalada no es suficiente para abastecer la demanda se optan por talleres satélites que son simplemente personas que trabajan desde la casa sin tener que acudir a la fábrica para la confección de las prendas. La empresa cuenta con más de 150 talleres satélites activos que se deben basar a todas las normas de control de calidad establecidas.

Se cuenta con personal que visita semanalmente cada uno de los satélites para comprobar la calidad de la confección y avance de la producción para satisfacer las necesidades de cada cliente. Los 150 talleres satélites mencionadas anteriormente aumentan significativamente la capacidad de producción y las cantidades máximas que se pueden producir una vez más dependen de la prenda que se confeccione. Los pagos a los talleres satélites son por contrato y normalmente se cancela por prenda seleccionada.

### **Maquiladoras**

Es el proceso que consiste en utilizar la capacidad instalada de otras empresas para producir bienes (prendas de vestir) posteriormente comprarlos y ofrecer a los clientes. Normalmente las maquiladoras se utilizan para abaratar los costos de producción y están ubicados en el mismo lugar de la materia prima del producto que se va a elaborar así mismo en el sector donde los costos de mano de obra son inferiores.

MODASA S.A. tiene socios comerciales en China, Perú, Colombia y Ecuador directamente con las maquiladoras que cuentan con una alta capacidad de producción lo que también aumenta la capacidad de oferta de la compañía que se está analizando.

### **Demanda MODASA S.A.**

Según el Boletín técnico número 2 del 2019 emitido por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) el 15 de abril. La tasa de participación global se ubicó en 66.5%; la tasa de desempleo fue de 4.6%;” la tasa de empleo adecuado fue de 37,9%; el subempleo se ubicó en 18.7%; la tasa de otro empleo no pleno fue de 27.2% y el empleo no remunerado de 11%” (marzo, 2019). De la misma manera según el INEC en el 2019 hay 17.267.986 ecuatorianos.

Basándose en los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos solo 6.544.566 ecuatorianos tienen un empleo adecuado. El código del trabajo establece que las empresas privadas como las publicas están obligadas a dotar de uniformes al personal de manera gratuita en al menos una vestimenta que vaya acorde a la labor del trabajador. En el 2013 se estableció un acuerdo ministerial que señala que las instituciones del estado ecuatoriano están obligadas a entregar entre dos a tres prendas de vestir de acuerdo a la región y puesto de trabajo.

Los mas de 18 años de experiencia de la empresa en el negocio de uniformes les ha permitido analizar que una dotación de uniformes varia dependiendo de las necesidades, presupuestos y tamaños de las empresas y que normalmente una dotación personal contiene entre 3 a 8 prendas de vestir, con una media de 5 prendas de vestir por persona. Para las instituciones del estado las dotaciones de uniformes por ley serán cada dos años, para las instituciones privadas no existe una ley que establezca la reposición de prendas de vestir, pero normalmente estas renuevan con la misma frecuencia que las empresas publicas.

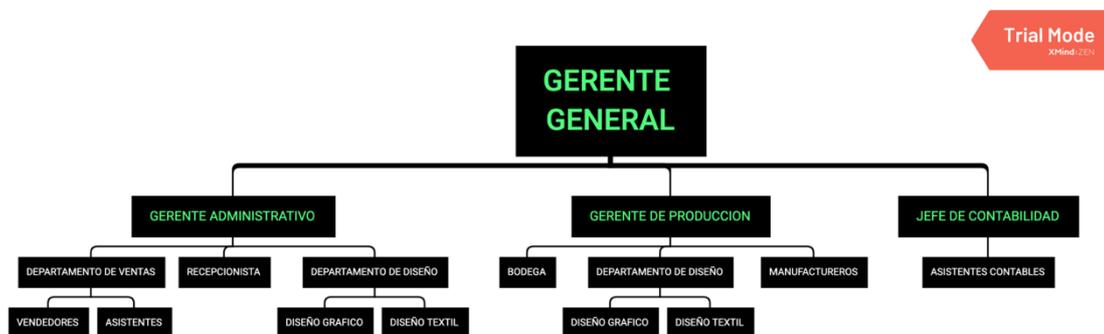
Luego de este análisis basándose en leyes, experiencias y supuestos detallados anteriormente se ha podido determinar que la demanda nacional de uniformes empresariales son de 6.544.566 uniformes anuales que en prendas de vestir serian alrededor de 32.722.830 unidades cada dos años.

### 1.2.4 Desagregación empresarial

La organización es fundamental para un funcionamiento y crecimiento eficaz de una empresa a través del tiempo, los objetivos que se quieren lograr se centran en la estructura de la compañía. Normalmente las organizaciones empresariales en el Ecuador presentan jerarquías donde existe un líder que está al mando con mayor carga de responsabilidades.

La estructura de la organización permite diferenciar el grado de responsabilidad que tiene cada trabajador y a quien reporta lo que esta sucediente en el funcionamiento diario de la misma. Se ha desarrollado la siguiente propuesta estructural para MODASA S.A

**Figura 11.** Propuesta de estructura organizacional para MODASA S.A.



Elaboración propia

Se propone a la empresa MODASA S.A. una estructura jerárquica con un Gerente General que será el eje central de la empresa, teniendo contacto directo con el jefe de contabilidad, Gerente administrativo y Gerente de producción. Ellos son los que reportaran directamente a gerencia de lo que haya sucedido, este sucediendo o pueda suceder.

El Gerente administrativo tiene como responsabilidad dirigir y coordinar los departamentos de ventas, atención al cliente, departamento de diseño y departamento de producción que tiene a cargo todo lo que se relación con la elaboración de las prendas de vestir; con el departamento de diseño, los manufactura y talleres satélites. El departamento financiero y de contabilidad si bien tiene la misma jerarquía que los anteriores depende directamente de la Gerencia General.

Se propone además realizar por lo menos una reunión semanal con los gerentes y el jefe de contabilidad para controlar la marcha en todos los departamentos y procesos.

Las funciones de los puestos serán los siguientes:

#### Gerente Administrativo

- Establecer estrategias de ventas
- Análisis de costo de ventas periódicos
- Evaluar el desempeño de personal de ventas
- Crear planes de motivación y compensación

#### Asesor Comercial

- Realizar cotizaciones y visitar clientes.
- Conocer el producto y la materia prima empleada
- Controlar que el producto entregado este en buen estado

#### Asistente Asesor Comercial

- Servicio post-venta
- Realizar ordenes de compra de materia prima
- facturación

#### Recepcionista

- Recepción de correo y llamadas a la empresa.
- Envió de muestras

#### Diseñador Textil

- Realizar bocetos
- Realizar fichas técnicas
- Ingreso de Mordería en Plotter
- Diseño de nuevas prendas de vestir

#### Jefe de Producción

- Control de calidad
- Control de tiempo y movimientos

- Realización de ordenes de producción
- Recepción de materia prima de bodega

#### Bodeguero

- Recepción de materia prima
- Inventario de mercadería
- Pedido de insumos
- Entrega de materiales a producción

#### Jefe de Contabilidad

- Ingreso de facturas
- Emisión de pagos
- Roles de pago
- Declaración al SRI

### 1.2.5 Productos

MODASA S.A. tiene un amplio portafolio de productos textiles para hombres y mujeres para diferentes áreas y son los siguientes:

**Tabla 2.** Portafolio MODASA S.A.

<b>PRENDAS</b>	<b>MUJER</b>	<b>HOMBRE</b>	
<b>SACO</b>	X	X	
<b>PANTALON</b>	X	X	
<b>CHALECO</b>	X	X	

<b>CASACA</b>	X	X	
<b>CASACA CHALECO</b>	X	X	
<b>SUETER DE LANA</b>	X	X	
<b>ABRIGO</b>	X	X	
<b>JEAN</b>	X	X	
<b>PAÑUELO</b>	X	X	
<b>CINTURONES</b>	X	X	
<b>CAMISETA POLO MC</b>	X	X	
<b>CAMISETA POLO ML</b>	X	X	
<b>DELANTAL</b>	X	X	

<b>TRAJE HOSPITALARIO</b>	X	X	
<b>BLUSA</b>	X		
<b>FALDA</b>	X		
<b>BLUSA MATERNA</b>	X		
<b>PANTALON MATERNO</b>	X		
<b>CHALECO MATERNO</b>	X		
<b>VESTIDO</b>	X		
<b>CAMISA</b>		X	
<b>CORBATA</b>		X	

**Fuente:** MODASA S.A.

Elaboración propia

En la elaboración de prendas de vestir se puede utilizar diferentes tipos de composiciones textiles dependiendo de las características y localización geográfica del cliente. Cabe acotar que el uso de estos uniformes es para aproximadamente dos años por lo cual hay que realizar una selección exhaustiva de materiales para que cumplan el periodo de uso diario en el transcurso de dos años.

La fibra que se utilizada en la mayoría de prendas es el poliéster ya que es un material hecho a base de derivados de petróleo que ofrece una alta durabilidad y es mezclada con

diferentes composiciones como viscosa, elastina, lana, nilón y algodón. Además, cada producto tiene un diseño diferente, en la mayoría de los contratos se firma una cláusula de confidencialidad donde se estipula que el diseño es únicamente del cliente y no se puede utilizar con demás empresas por un periodo determinado.

### 1.2.6 Clientes

MODASA S.A. ha trabajado con 2858 clientes entre esas personas naturales, empresas públicas y privadas desde micro empresas hasta corporaciones internacionales.

La Logística, calidad de confección y los productos ofrecidos en el mercado ha permitido a la organización conseguir una gran cantidad de clientes en tan solo 18 años de vida y permanecer dotándoles de uniformes en distintas dotaciones.

Sus principales clientes son:

**Tabla 3.** Clientes principales de Modasa S.A.

<b>Clientes Principales Activos</b>
Banco Pichincha
Banco del Pacifico
Banco del Austro
Banco Machala
Banco Lafise
BAC Credomatic
Metrocar
Chevy Plan
Graiman
Solca

**Fuente:** MODASA S.A.

Los clientes que se detallan en el cuadro anterior significan mas del 70% de las ventas anuales de la empresa. Según Mónica Herrera el cliente principal de MODASA S.A. es el Banco Pichincha ya que es el Banco más grande y representativo del país, además fue el primero banco privado que confió en la compañía y gracias a ellos se abrieron muchas puertas para surtir de uniformes a diferentes organizaciones con un alto número de empleados que necesitan uniforme como Bancos, Cooperativas, Aseguradoras, Municipios, etc.

### 1.2.7 Proveedores

MODASA S.A. cuenta con distintos proveedores a nivel local e internacional, la mayoría de los proveedores son nacionales. Se han dividido en proveedores de materia prima y proveedores de insumos

Los principales proveedores de materia prima son:

**Tabla 4.** Principales proveedores de materia prima de MODASA S.A.

MATERIA PRIMA	
SUTEX	Tela
FRANCELANA	Tela
JERSEY	Tela
TORNASOL	Tela
TEXLAFAYETTE	Tela
ALMACENES LIRA	Tela
VANIDADES	Tela
FABRILANA	Tela
TELEPOINT	Tela
TEXPAC	Tela
BRIDISCOM	Botones, cierres, etc
BOTO PERLA S.A.	Botones, cierres, etc
YANG SHU MING	Botones, cierres, etc

**Fuente:** MODASA S.A.

Elaboración propia

El principal proveedor de materia prima de MODASA S.A. es la empresa textilera colombiana TEXLAFAYETTE, provee mas del 40% de las telas que son empleadas para la confección de los uniformes debido a su gran portafolio de telas. Otros proveedores fuertes son Sutex, Jersey y Francela. El principal proveedor de cierres, botones, portártenos y pellones es BRIDISCOM.

las empresas proveedoras de insumos que no están relacionados directamente con la producción son las siguientes:

**Tabla 5.** Principales proveedores de insumos de MODASA S.A.

<b>INSUMOS</b>	
CARTOPEL	Cajas
IMPORSOTO	Papeleria
MONSALVE MORENO	Papeleria
REPICOM	Electronica

**Fuente:** MODASA S.A.

Elaboración propia

## CAPITULO 2: ANÁLISIS MACROECONÓMICO E INDUSTRIAL DE COSTA RICA

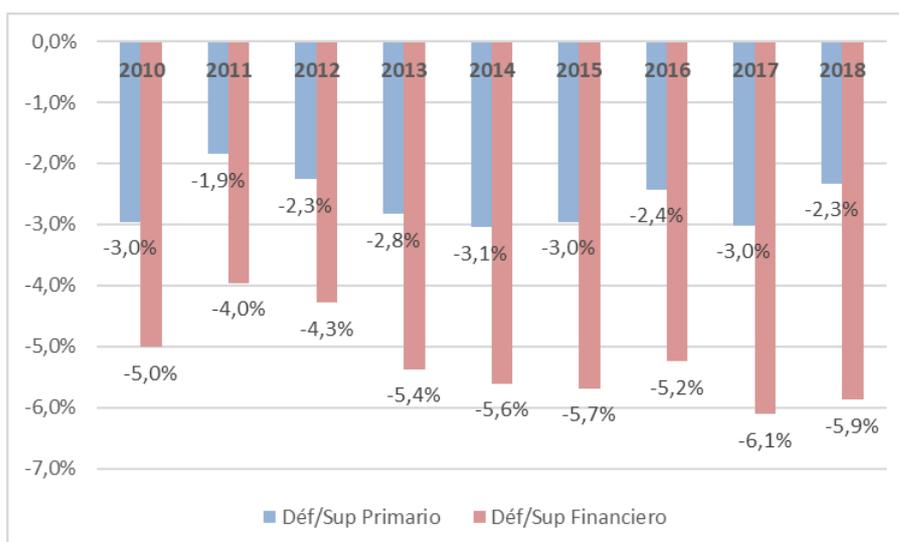
### 2.1 Análisis macroeconómico

#### 2.1.1 Sector Fiscal

Con el fin de analizar el sector fiscal de la economía costarricense se procede a realizar un análisis de los Ingresos, Gastos y Financiamiento del Gobierno Central Costarricense. En los años de estudio los ingresos totales fueron inferiores a los gastos totales produciéndose déficit financiero en todos los años. Hasta diciembre del 2018, el déficit financiero representa el 5,9% del PIB total costarricense; dado que los gastos totales en dicho período fueron superiores a los ingresos totales en \$3622,7 millones.

Cabe recalcar que este déficit fue inferior con respecto al año anterior dado que, en el 2017, el déficit financiero representaba el 6,1% del PIB total. Un comportamiento similar se presentó en lo que respecta al déficit primario (es el resultado de la diferencia entre los ingresos totales con los gastos, pero a los gastos se les excluyen los intereses con el fin de analizar esta diferencia sin los efectos de la deuda) el cual tuvo una representación del 3% del PIB en 2017 a ser del 2,3% en 2018.

**Figura 12.** Gobierno Central de Costa Rica: Resultado Primario y Financiero. Período 2010-2018



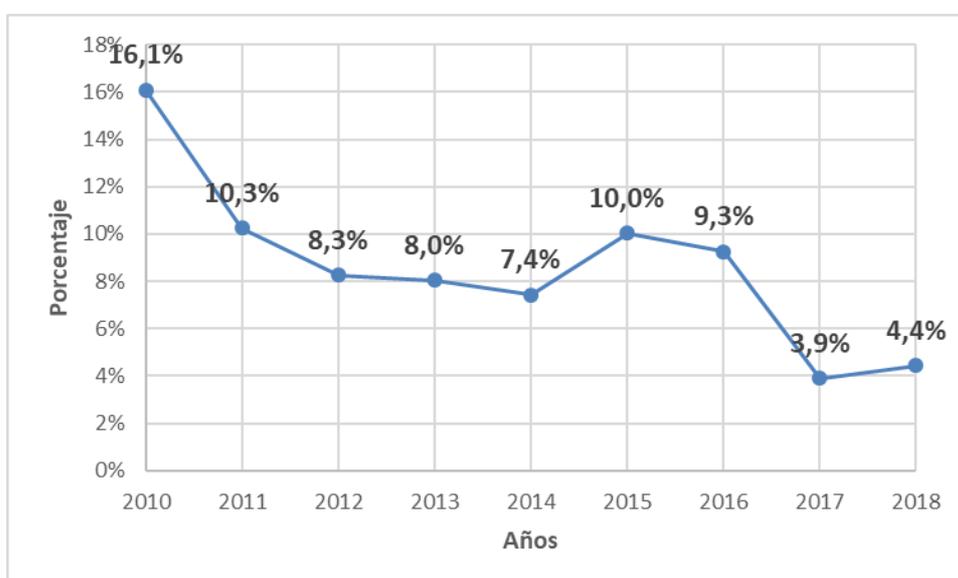
**Fuente:** Ministerio de Hacienda de Costa Rica

Elaboración propia.

Es necesario analizar de manera más detallada a los ingresos y egresos para entender los déficits presentados anteriormente.

En el caso de los ingresos, estos tuvieron un promedio de crecimiento en el período analizado (2010-2018) del 8,6%. Sin embargo, al comienzo del período de estudio, la tasa de crecimiento de los ingresos era relativamente superior que, en los años posteriores, tal es el caso que en el año 2010 presentó la mayor tasa de crecimiento la cual fue del 16,1% y para el año 2018 se ubicó en un 4,4%.

**Figura 13.** Tasas de crecimiento de los ingresos totales en Costa Rica. Período 2010-2018.



**Fuente:** Ministerio de Hacienda de Costa Rica

Elaboración propia.

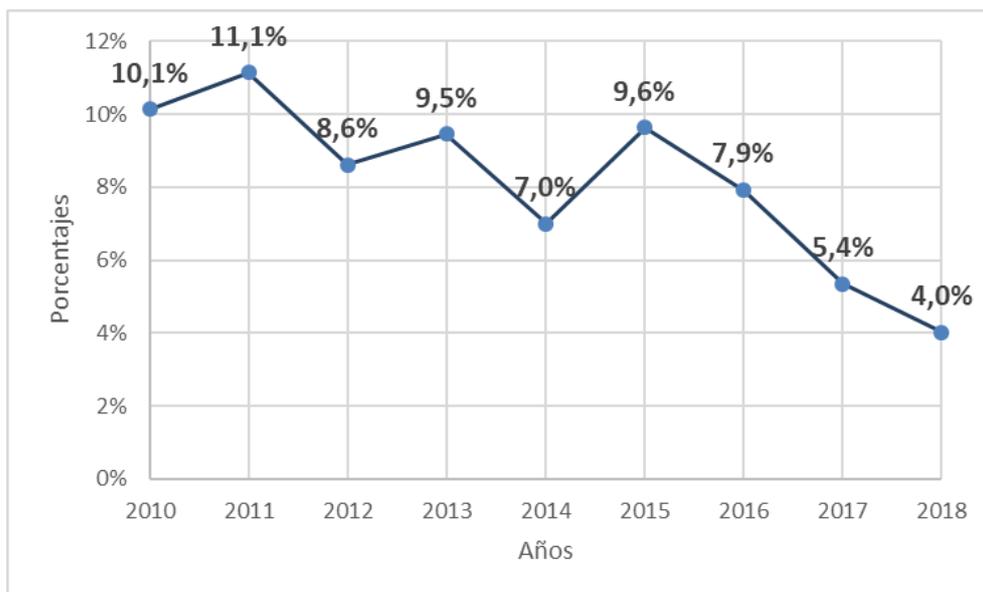
Es necesario aclarar que dentro de los ingresos se encuentran los ingresos corrientes y los ingresos por concepto de capitales. En el caso de los ingresos corrientes, estos se subdividen en ingresos tributarios; por contribuciones sociales, ingresos no tributarios y transferencias.

Cabe recalcar que, en el caso de Costa Rica, los ingresos por concepto de capitales representan menos del 1% del total de ingresos; por lo que los ingresos corrientes son aquellos de mayor relevancia. De igual manera de los ingresos corrientes, la subdivisión

más representativa es la que corresponde a los ingresos tributarios pues mantienen un porcentaje de participación promedio del 92,5%; mientras que los ingresos por concepto de contribuciones sociales, ingresos no tributarios y transferencias representan en conjunto un 7,5% en promedio. Una vez expuesto lo anteriormente descrito, se procede a analizar los ingresos tributarios pues son los que más aportan al total de los ingresos.

Los ingresos tributarios han mantenido una tasa de crecimiento a la baja, pues si bien es cierto su porcentaje de participación promedio en el período de estudio alcanza los 8,1 puntos porcentuales, al comienzo del período presenta un panorama más conveniente pues las tasas son relativamente altas en comparación con las del último año, 2018 en donde se registra la tasa más baja de crecimiento.

**Figura 14.** Tasa de crecimiento de los ingresos tributarios de Costa Rica. Período 2010-2018



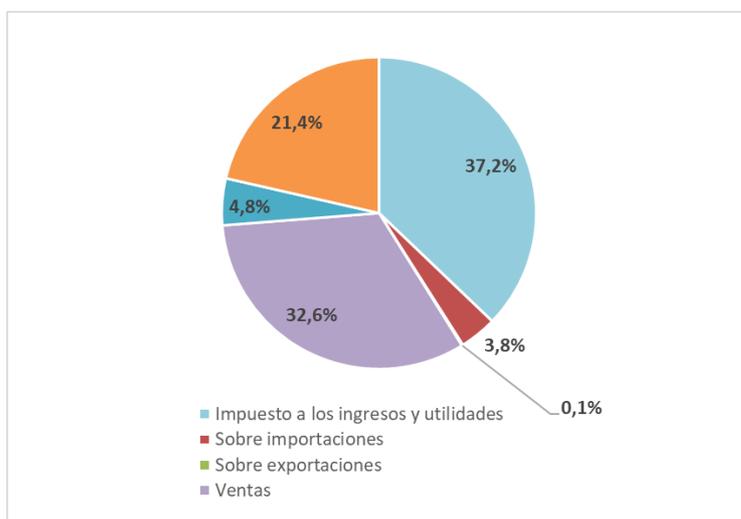
**Fuente:** Ministerio de Hacienda de Costa Rica

Elaboración propia.

Una vez analizado el comportamiento de los ingresos tributarios en el período de estudio, se procede a analizar las sub-partidas que lo componen. Cabe recalcar que en el período de estudio la composición de los ingresos tributarios no ha presentado diferencias significativas por lo que se procede a analizar los datos obtenidos en el 2018.

En este año el impuesto a los ingresos y utilidades representaron un total de 37,2% del total de ingresos tributarios, lo que representa un monto de \$3019,81 millones. En segundo lugar, se encuentran los ingresos por ventas con una participación del 32,6%. Cabe recalcar que, dentro de los ingresos por ventas, tanto las ventas internas como las ventas por aduanas juegan un papel importante en la participación del total de ingresos por ventas. En tercer lugar, se encuentran otros ingresos tributarios con una participación del 21,4% en el 2018, en donde sobresalen los impuestos únicos por combustibles con un monto aproximado de \$919,96 millones de dólares lo que representa un 66,8% del total de Otros ingresos tributarios. En cuarto lugar, se encuentra los ingresos por Consumo con una participación del 4,8%; cabe recalcar que, en los ingresos por Consumo, los correspondientes a Consumo en Aduanas representa aproximadamente el 90% del total de ingresos por Consumo, mientras que el consumo interno ocupa el 10%. Ya en menor medida se encuentran los ingresos sobre importaciones y sobre exportaciones siendo estos del 3,8 y 0,1% respectivamente.

**Figura 15.** Tasa de participación de las sub-partidas de los ingresos tributarios en Costa Rica, 2018.



**Fuente:** Ministerio de Hacienda de Costa Rica

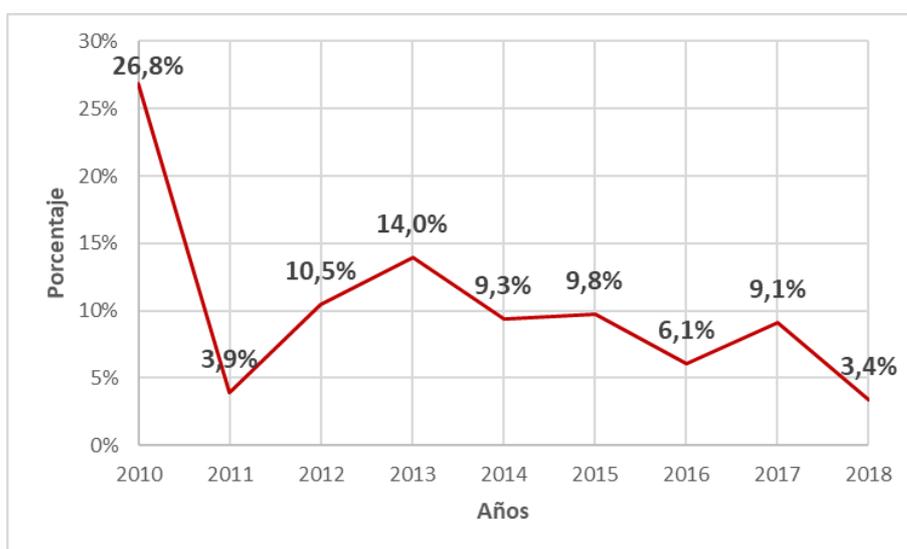
Elaboración propia.

Una vez analizados los ingresos, se procede a realizar un estudio sobre los gastos en Costa Rica. En primer lugar, se analiza a los gastos totales, los cuales son mayores a los ingresos costarricenses, mediante el análisis de las tasas de crecimiento. En el período de análisis,

los gastos tuvieron una tasa de crecimiento promedio de 10,3% siendo esta tasa de crecimiento promedio superior a la que presentaron los ingresos totales.

Los gastos también han presentado tasas bajas de crecimiento en los últimos años con respecto a las del inicio del período, lo cual se representa mediante la tasa de crecimiento reflejada en 2010 la cual alcanzó 2 dígitos enteros, abarcando los 26,8 puntos porcentuales. Por otro lado, en el 2018 se registró la tasa más baja de crecimiento siendo esta del 3,4% con respecto al año anterior.

**Figura 16.** Tasas de crecimiento de los gastos totales en Costa Rica. Período 2010-2018.



**Fuente:** Ministerio de Hacienda de Costa Rica

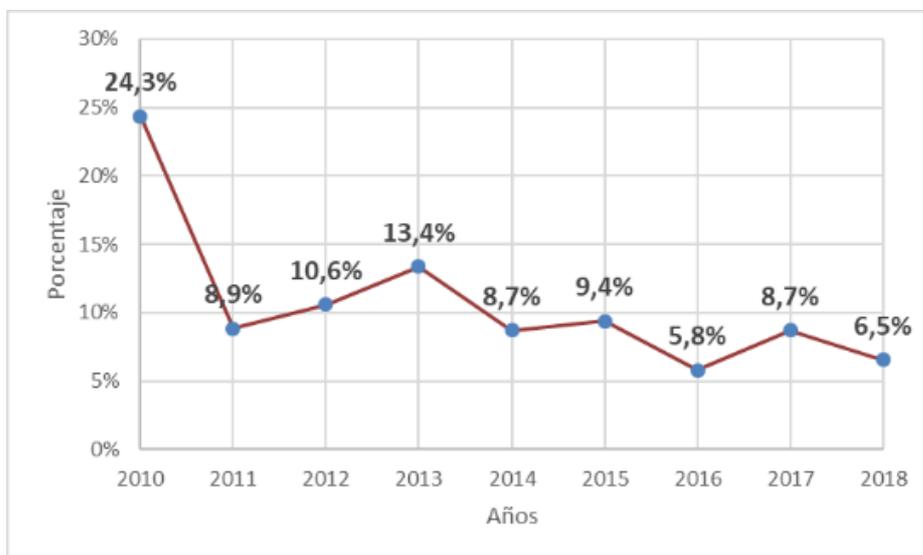
Elaboración propia.

Las divisiones de los gastos se componen de gastos corrientes, los cuales presentan la mayor cantidad de participación con respecto al total de gastos, siendo este porcentaje del 91,2% en el período de estudio. Le siguen los gastos por capital los cuales llegan a ser del 8,8%; y por último la concesión neta de préstamos, siendo esta del 0,02%.

Una vez determinado que los gastos corrientes son aquella división de los gastos que mayor participación abarca se procede a analizar su comportamiento en el lapso de análisis. Se puede observar que la tendencia de comportamiento de los gastos totales es muy similar a la de los gastos totales. En el 2010 presenta la mayor tasa de crecimiento

siendo esta del 24,3% con respecto al 2009, mientras que en el último año posee una tasa de crecimiento del 6,5% con respecto al 2017.

**Figura 17.** Tasa de crecimiento de los gastos corrientes de Costa Rica. Período 2010-2018



**Fuente:** Ministerio de Hacienda de Costa Rica

Elaboración propia.

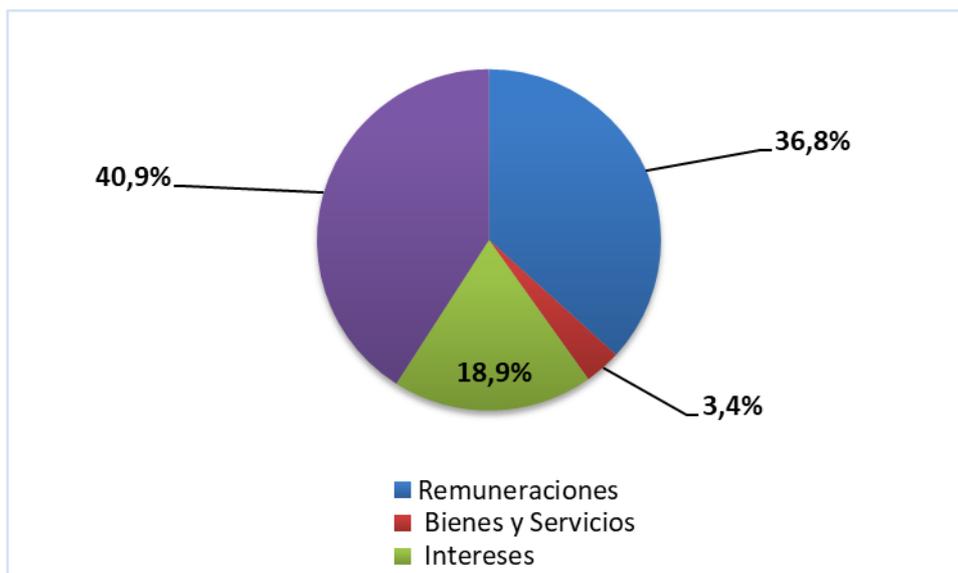
Una vez analizado el comportamiento de la principal división de los Gastos Totales, los cuales son los Gastos corrientes, se procede a analizar las sub-divisiones de estos últimos, mediante el análisis de la tasa de participación.

Las transferencias son aquellas que mayor volumen aportan a los gastos corrientes, siendo estas del 40,9% en el año 2018. De las transferencias, cabe destacar que las transferencias del sector público supera con creces (67,2% de participación del total de transferencias) al resto del tipo de transferencias como las del sector privado, externo y transferencias con recursos externos.

En segundo lugar, se encuentran las remuneraciones con una tasa de participación del 36,8% en el 2018. Las remuneraciones se dividen en Sueldos y salarios; y en cargas sociales. Los sueldos y salarios representan el 83,4% del total de los gastos por concepto de remuneración; mientras que las cargas sociales lo apoyan con tan solo el 16,6%. En tercer lugar, se encuentran los intereses los cuales representan un 18,9% del total de gastos

corrientes. Del total de intereses, la gran mayoría corresponde a los intereses asociados a la deuda externa aportando un 83,3% del total de gastos por intereses en el 2018. Por otra parte, la deuda interna representa un 16,7%. Ya en cuarto y último lugar se encuentran los gastos por bienes y servicios siendo estos del 3,4% en el 2018.

**Figura 18.** Tasa de participación de las sub-partidas de los ingresos tributarios en Costa Rica, 2018.



**Fuente:** Ministerio de Hacienda de Costa Rica

Elaboración propia.

Ahora si bien es cierto que el déficit en este último año se redujo en comparación con el 2017, es necesario realizar distintas políticas que permitan reducir ese déficit. Como es de conocimiento los ingresos más fuertes de las economías están representados por los impuestos, de allí se desprende el plan anti-déficit propuesto por Rocío Aguilar, exministra de Hacienda, con el fin de gravar tributos a aquellos servicios que no presentan este tipo de consignación. O lo que se realizó en julio del 2019, cuando se procedió a incrementar el IVA en 13 puntos porcentuales en operaciones de bienes y servicios. De igual manera se ha propuesto la eliminación de distintos beneficios a los empleados del sector público. Por otra parte, una de las medidas propuestas por el Ministerio de Hacienda es el control de los evasores de impuestos, o a aquellas personas sean, jurídicas o naturales que hayan declarado montos de cero con respecto a sus utilidades (Flores, 2019).

De igual manera como se analizó descriptivamente, se pudo determinar que las transferencias al sector público representan gran parte de, no solo los gastos corrientes sino de los gastos totales, por lo que es necesario un estudio que permita optimizar este tipo de transferencias en el sector público.

### **2.1.2 Sector Monetario y Financiero**

Dentro del estudio del sector monetario y financiero de Costa Rica se afina en el estudio de tres aspectos importantes como lo son: la emisión monetaria; la liquidez en moneda nacional mantenida en el sistema financiero; y el crédito interno total otorgado por el sistema financiero.

En primer lugar, se analiza a la emisión monetaria, que, de acuerdo con las definiciones propuesta por el Banco Central de Costa Rica, la emisión monetaria denominada como EM, es la cantidad de billetes y monedas que circulan dentro de una economía. Cabe recalcar que la emisión monetaria, está dentro de las cuentas del pasivo del Banco Central y está a la vez compuesto por el numerario que poseen las personas (el público) en su poder NPP, y a la vez está compuesto por el numerario mantenido por los bancos en sus bóvedas (Caja BCOM) (Banco Central de Costa Rica, 2019).

$$EM = NPP + \text{Caja BCOM}$$

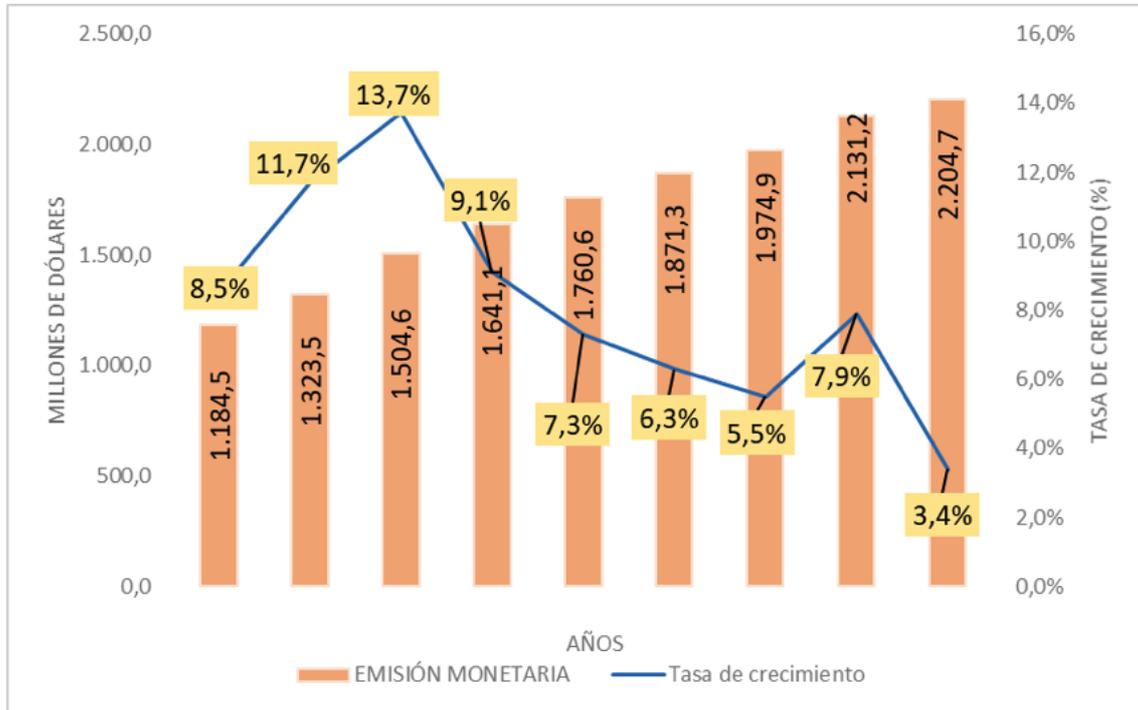
Una vez expuesto lo que es la emisión monetaria, se procede a analizar a esta variable económica en el período de referencia.

En el gráfico adjunto se puede visualizar una tendencia creciente en lo que respecta a los datos expresados en millones de colones; puesto que, al inicio del período de estudio, es decir en el año 2010 la emisión monetaria en Costa Rica rodeaba los \$1.184,5 millones, mientras que para el 2018, esta cifra bordeó los \$2.204,7 millones es decir que la emisión monetaria en Costa Rica prácticamente se duplicó desde el inicio hasta el final del período de estudio.

Al analizar las tasas de crecimiento, se denota que el año donde hubo mayor crecimiento en la emisión monetaria en el 2012, puesto que representó un crecimiento del 13,7% con

respecto al año 2011 del total de dinero que circulaba en Costa Rica. Por otra parte, donde hubo menor crecimiento se suscitó en el 2018 ya que en dicho año la emisión monetaria creció tan solo un 3,4% con respecto al 2017.

**Figura 19.** Emisión monetaria en Costa Rica. Período 2010-2018.



**Fuente:** Banco Central de Costa Rica

Elaboración propia.

Consecuentemente se analiza a la liquidez en moneda nacional mantenida en el sistema financiero. Para empezar, es necesario aclarar que el sistema financiero de Costa Rica incluye dentro de sus datos al Banco Central de Costa Rica, bancos comerciales y a intermediarios financieros no bancarios. Acorde al Banco Central de Costa Rica, la liquidez incluye a los activos financieros emitidos por el Sistema Financiero Nacional. A su vez la liquidez (LT) está conformada el medio circulante (MI) y el cuasi-dinero (CUASI).

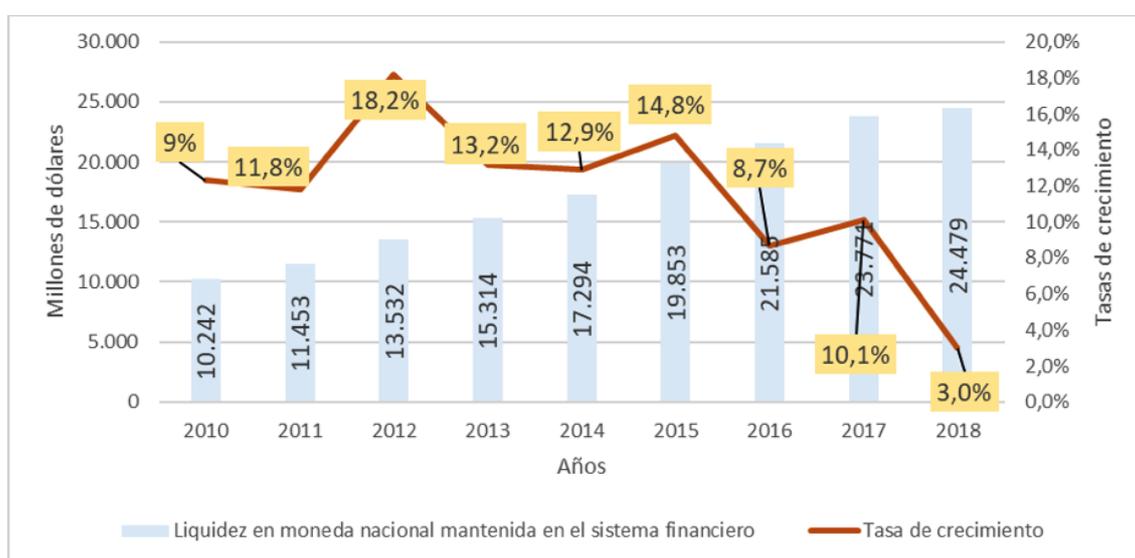
$$LT=MI+CUASI$$

A su vez el medio circulante, también denominado como dinero en sentido estricto, es la parte lo más líquido dentro de la liquidez total de la economía, por ello sirve para financiar

transacciones comerciales y financieras. Por otra parte, el cuasi-dinero es mucho menos líquido que el medio circulante esto con el fin de intensificar al dinero como reserva de valor (Banco Central de Costa Rica, 2019).

Una vez expuesta la definición de liquidez, se realiza el análisis descriptivo evolutivo de la liquidez en moneda nacional del sistema financiero que ha presentado Costa Rica. Como se puede observar, la liquidez presentó en cuanto a su evolución en millones de colones un crecimiento dado que, al inicio del período, en el 2010 mantenía \$10.242 millones de dólares, mientras que para el 2018 esta ascendió hasta los \$24.479 millones. Cabe recalcar que, igual que la emisión monetaria en el 2012 Costa Rica presentó su mayor crecimiento en cuanto a liquidez ya que tuvo un 18,2% de crecimiento con respecto al 2011. De igual manera que en la emisión monetaria, en el 2018 presentó su menor crecimiento siendo este tan solo del 3%.

**Figura 20.** Liquidez en moneda nacional mantenida en el sistema financiero de Costa Rica. Período 2010-2018.



**Fuente:** Banco Central de Costa Rica

Elaboración propia.

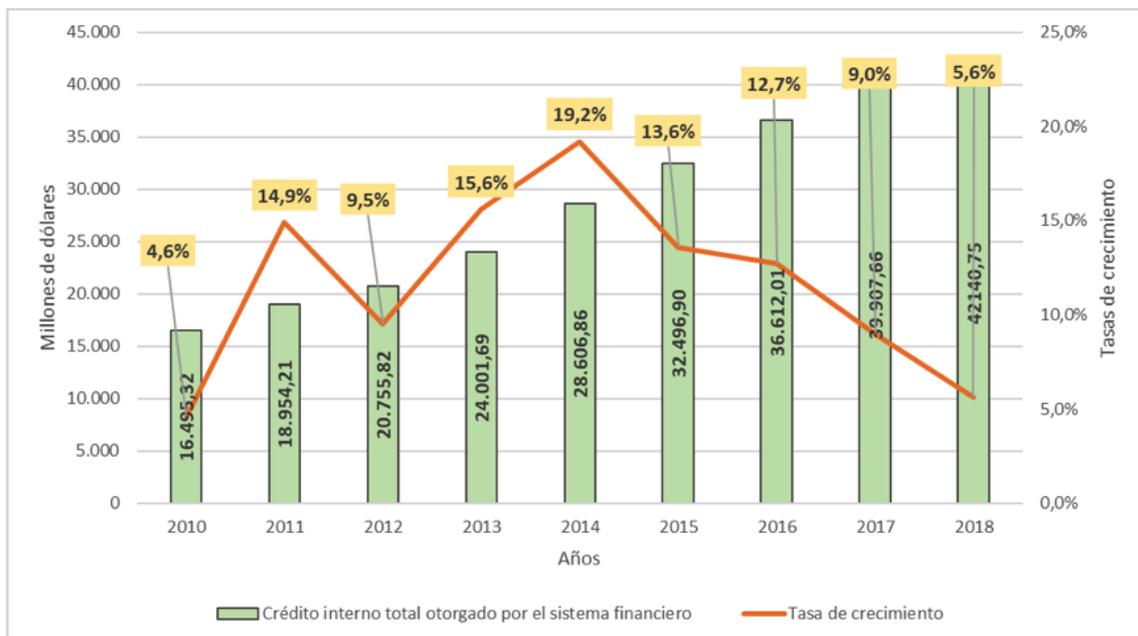
Por último, se analiza al crédito interno (CIN), el cual es considerado como aquel suministro de recursos financieros tanto en moneda nacional, en este caso los colones como en moneda extranjera, ya sea por parte del Banco Central, así como bancos comerciales del sector público y del sector privado, denominados como CSPU y CSRPI

respectivamente, mediante la compra de títulos valores o préstamos (Banco Central de Costa Rica, 2019).

$$\text{CIN} = \text{CSPU} + \text{CSRPI}$$

Como se observa en la figura adjunta, el crédito interno ha mantenido una tendencia creciente en términos monetarios ya que inicia el período con \$16.495,32 millones en el 2010; mientras que, en el 2018 mantiene una cifra que bordea los \$42.140,75 millones. En cuanto a las tasas de crecimiento se puede observar que su menor tasa se encuentra en el 2010 con un crecimiento aproximado del 4,6% con respecto al año 2009. Por otra parte, en el 2014 presenta su mayor tasa de crecimiento llegando a ser esta del 19,2% con respecto al año anterior.

**Figura 21.** Crédito interno total otorgado por el Sistema Financiero en Costa Rica. Período 2010-2018.



**Fuente:** Banco Central de Costa Rica

Elaboración propia.

Como se pudo observar, la emisión se encuentra ligada con la liquidez, dado que los años en donde existió mayor liquidez, también hubo mayor emisión de dinero. Esto se debe a que la emisión de dinero es necesaria para los agentes de la economía puedan utilizar el

dinero para realizar distintos tipos de transacciones. Con esto, se deduce que uno de los principales objetivos dentro de la emisión de dinero es la liquidez. Es por ello que la emisión de dinero, forma parte importante dentro de la política monetaria de un país, ya que con ello se llega a determinar y controlar el nivel de precios, así como la velocidad en la circulación del dinero de una economía, y junto con ello mejorar las perspectivas de crecimiento de un país.

Cabe recalcar que, dentro de la emisión monetaria se encuentra dentro de sus diferentes elementos el efectivo, es decir el dinero compuesto por billetes y monedas, el cual puede ser fabricado por el Banco Central de cada país. Es por ello que Costa Rica, a diferencia de Ecuador que no tiene moneda propia sino dólares, sí es capaz de tomar diferentes medidas en política monetaria.

A lo largo de los últimos años, Costa Rica ha presentado distintos acontecimientos como lo son mejoras en innovaciones financieras, una mayor participación por parte de intermediarios no bancarios, y a su vez una mayor apertura de la cuenta capitales. Cabe recalcar que, dentro de estos acontecimientos, Costa Rica ha mantenido un creciente déficit fiscal a lo largo de los años y esto en conjunto con un régimen cambiario administrado han dificultado a Costa Rica su autonomía de política monetaria, así como su meta de mantener estabilidad en los precios.

### **2.1.3 Sector externo**

Dentro del sector externo se analiza a la balanza de pagos, específicamente a la cuenta corriente de bienes y servicios con el fin de analizar el comportamiento de las exportaciones e importaciones de Costa Rica en el período de estudio.

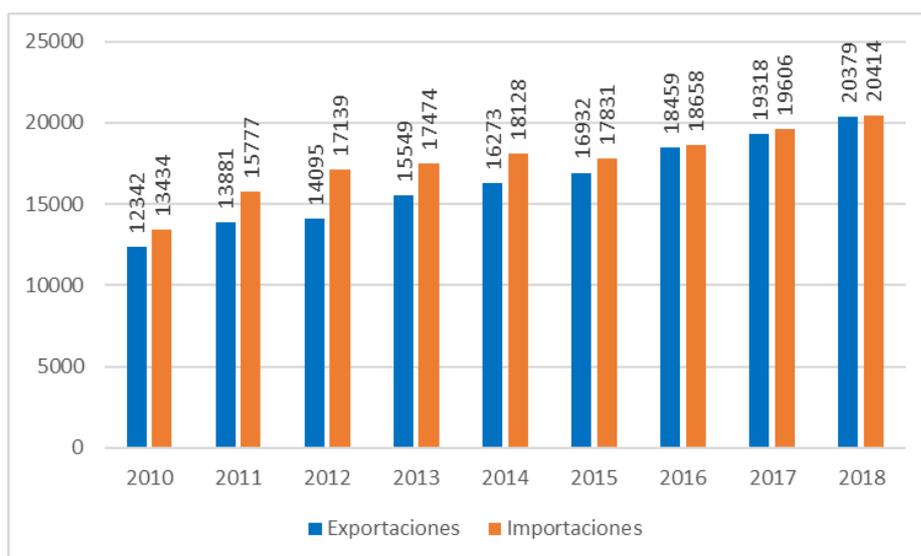
Uno de los aspectos que más destaca en las exportaciones e importaciones costarricenses de bienes y servicios es que la diferencia, es decir las exportaciones netas, son bajas si se comparan con las de Ecuador. Como se puede observar en la Figura adjunta, tanto las exportaciones como las importaciones de bienes y servicios han presentado una tendencia de crecimiento relativamente estable.

En lo que respecta al año 2018, las exportaciones conjuntas de bienes y servicios de Costa Rica ascendieron los \$20.379 millones de dólares, presentando una tasa de crecimiento

de 5,5 puntos porcentuales con respecto al año anterior, 2017. En contraparte, las importaciones de bienes y servicios de Costa Rica para el año 2018 se ubicaron en \$20.414 millones de dólares, obteniendo una tasa de crecimiento de 4,1% con respecto al año 2017.

El comercio total de bienes y servicios en Costa Rica en el 2018 se ubicó en \$40.793 millones en de dólares, es decir la suma en términos absolutos de las exportaciones con las importaciones, presentando un déficit comercial de \$34 millones de dólares. Ahora bien, si bien es cierto que las importaciones son mayores que las exportaciones, la tasa de crecimiento de estas últimas son mayores en los últimos períodos de estudio. Es por ello que el saldo negativo de la balanza comercial, el déficit comercial, pasó de ubicarse en el año 2017 en \$288 millones de dólares, como ya se mencionó anteriormente, \$34 millones de dólares, lo que, en términos absolutos, la brecha de diferencia entre las exportaciones e importaciones tuvo una reducción de un -88,19% en el 2018 con respecto año anterior. Cabe recalcar que los motivos por los cuales la balanza comercial de bienes y servicios redujo su déficit fiscal de un año a otro fue el superávit comercial presentado en los servicios sumado.

**Figura 22.** Exportaciones e importaciones de bienes y servicios en Costa Rica en millones de dólares. Período 2010-2018.



**Fuente:** COMEX, PROCOMER, BCCR.

Elaboración propia.

Una vez analizada la balanza comercial de bienes y servicios se procede a realizar un análisis más minucioso mediante el análisis de las exportaciones de bienes, servicios, así como de las importaciones.

En cuanto a las exportaciones por sectores, el sector que más sobresalió en el año 2018 fue el industrial con una tasa de participación del 71,6% del total de exportaciones, seguido del sector agrícola con una participación de 25,3% y en tercer lugar se encuentra el sector pecuario con una participación del 3%.

Dentro de los subsectores, el que mayor tasa de participación presenta es el Equipo de precisión y médico presentando con un 29,3%. En segundo lugar, se encuentra el subsector alimentario con una tasa de participación del 14%; seguido del químico farmacéutico con un 6,2%. Ahora bien, una vez analizados los subsectores con mayores tasas de participación, es necesario mencionar que todos presentaron tasas de crecimiento positivas en el 2018 con respecto al año anterior, con excepción de la industria alimentario la cual decreció en 2 puntos porcentuales. Por otra parte, los tres subsectores que presentaron mayor crecimiento en el 2018, inclusive son datos de 2 dígitos enteros, son los productos minerales no metálicos, equipos de precisión médico y eléctrica-electrónica con un 18,2%; 17,7% y 12,6% respectivamente.

**Tabla 6.** Exportaciones por sectores y subsectores de bienes en Costa Rica. 2018

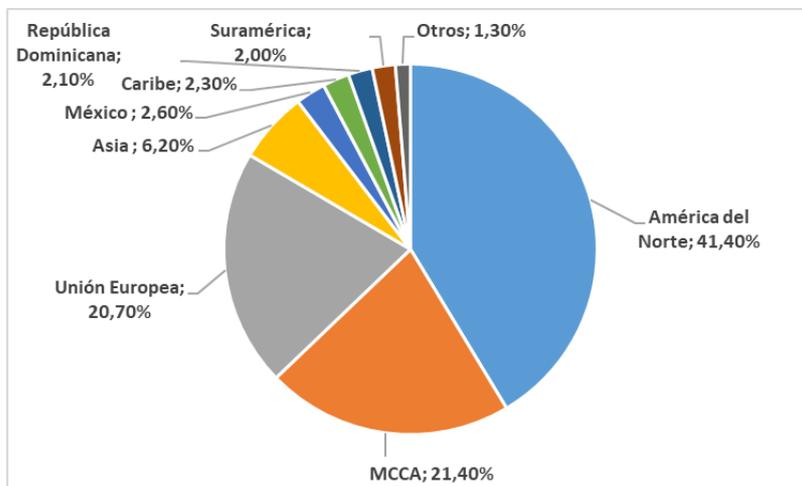
Subsector	2017	2018	Participación 2018	Variación
	millones de US\$		%	
Industrial	7.459,60	8.086,20	71,6	8,4
Agrícola	2.828,10	2.859,70	25,3	1,1
Pecuario y pesca	326,1	341,1	3	4,6
<b>Subsectores industriales</b>				
Equipo de precisión y médico	2 810,3	3 308,5	29,3	17,7
Alimentaria	1.612,80	1.580,50	14	-2
Químico-farmacéutico	671	701	6,2	4,5
Eléctrica y electrónica	547,8	616,8	5,5	12,6
Metalmecánica	429,9	472,6	4,2	9,9
Plástico	355,5	370,7	3,3	4,3
Caucho	260,5	280,3	2,5	7,6
Productos minerales no metálicos	131,2	155	1,4	18,2
Otros	640,5	600,7	5,3	-6,2
<b>Total</b>	<b>10.613,80</b>	<b>11.287,00</b>	<b>100</b>	<b>6,3</b>

**Fuente:** PROCOMER

Elaboración propia

Por otra parte, en cuanto al destino de exportación de bienes, Norteamérica se encuentra en primer lugar con una tasa de participación de 41,4% posicionándose como el destino al cual Costa Rica más exporta, cabe recalcar que de este porcentaje solo Estados Unidos ocupa el 40,6% del total de exportaciones. En segundo lugar, se encuentra el Mercado Común Centroamericano con una tasa de participación de 21,4%; seguido de la Unión Europea con un 20,7%. Por lo que solo estas tres regiones ocupan el 83,5% del total de exportaciones de bienes en Costa Rica. Ya en menor escala se encuentra Asia, México, el Caribe, República Dominicana y Sudamérica con tasas inferiores al 6,2%.

**Figura 23.** Destinos de exportación de bienes de Costa Rica 2018.

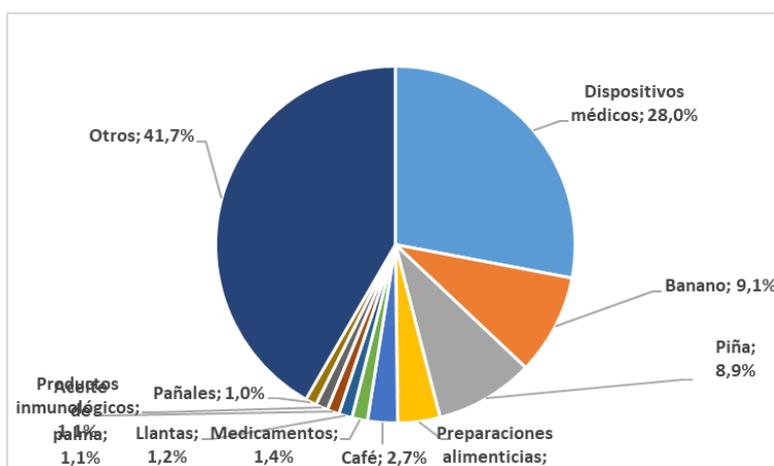


**Fuente:** COMEX, Procomer

Elaboración propia.

En cuanto a los principales bienes de exportación, estos han sido los dispositivos médicos con una tasa de participación del 28% seguido del banano con un 9,1%, la piña con un 8,9%, seguido de preparaciones alimenticias, las cuales ya contienen valor agregado en un 3,8%. Ya en menor medida se encuentra el café, los medicamentos, llantas, aceite de palma entre otros.

**Figura 24.** Principales bienes de exportación de Costa Rica 2018.



**Fuente:** COMEX, Procomer

Elaboración propia.

Una vez analizadas las exportaciones de los bienes en Costa Rica se realiza un análisis descriptivo de las importaciones en territorio costarricense.

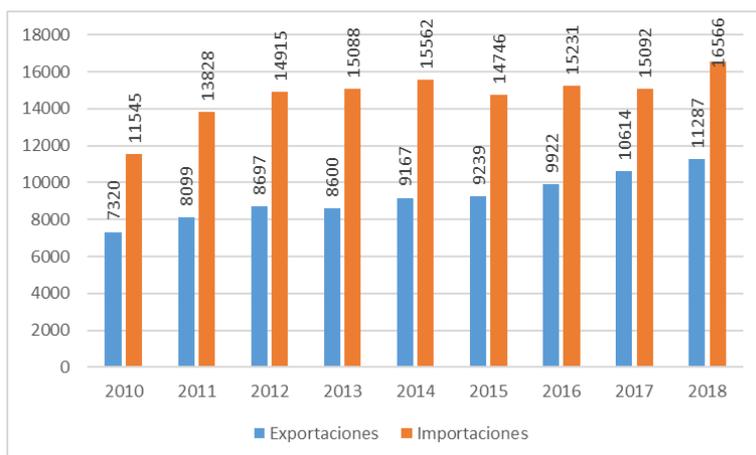
Ahora bien, en cuanto al origen de las importaciones, Estados Unidos se apunta como el principal proveedor de bienes para Costa Rica con una tasa de participación del 39,1% del total de las importaciones de bienes, dando como resultado que Estados Unidos se ubique como el principal agente de comercio exterior en lo que respecta a bienes. Seguido se encuentra un país asiático, siendo este China con una tasa de participación del 13,7% y en tercer lugar se posiciona la Unión Europea con un 9,6% de participación del monto total de importaciones de bienes.

En cuanto a los bienes importados, sobresalen los combustibles y aceites minerales, seguido de los autos para transporte de personas, medicamentos, dispositivos médicos, teléfonos móviles, productos de manufactura con materiales de plástico, así como los vehículos pesados, presentando una tasa de participación del 23,7% del total de productos importados en el año 2018.

Las importaciones de bienes se ubicaron hasta el año 2018 en \$16.566 millones de dólares, presentando una tasa de crecimiento del 4,2% en el 2018 con respecto al año anterior; mientras que las exportaciones sol de servicios se ubicaron en \$11.287 millones

de dólares y tuvieron un crecimiento del 6,3%. Dando como resultado que el déficit de la balanza comercial de bienes se haya reducido de \$5.288 millones de dólares en 2017 a \$5.279 millones de dólares en 2018, es decir una reducción en términos absolutos del 0,17%.

**Figura 25.** Exportaciones, importaciones de los bienes de Costa Rica en millones de dólares. Período 2009-2018.



**Fuente:** COMEX, PROCOMER, BCCR.

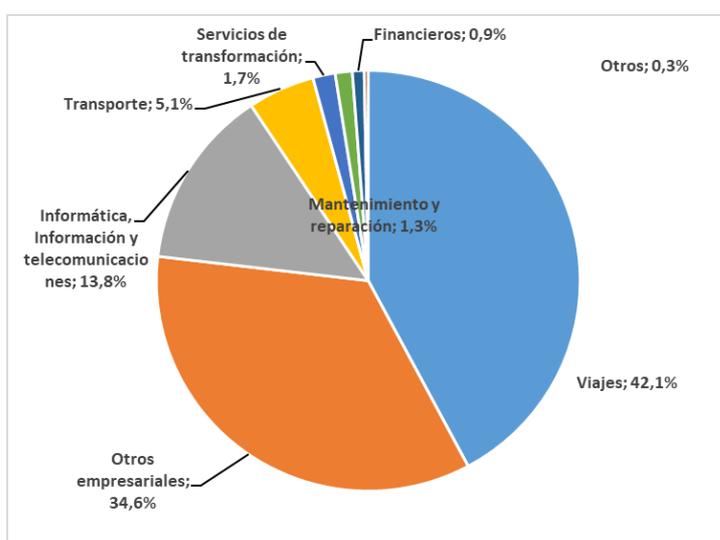
Elaboración propia

Una vez analizado la balanza comercial de los bienes de Costa Rica, se procede a analizar los servicios de la balanza comercial y esto es debido a que el comercio internacional ha presentado a lo largo de los últimos años una tendencia de crecimiento, y en lo que respecta a Costa Rica la exportación de servicios ha presentado un crecimiento sostenido en el período de estudio, con lo que este país se ha consolidado como un vendedor de servicios. En lo que respecta al período de estudio, la tasa de crecimiento promedio durante el 2010-2018 fue del 9,24%, mientras que en el último año se registró un crecimiento del 4,5% con respecto al año 2017, ya que las exportaciones de servicios se incrementaron de \$8.704 millones de dólares en 2017 a \$9.092 millones de dólares en 2018.

Con el fin de analizar a aquellos servicios que más aportan al total de exportaciones en el último año se procede a enumerar a aquellos que tuvieron mayor tasa de participación en el 2018. El monto de exportaciones por viajes representó el 42,1% del total de servicios de exportaciones, ubicándose de esta manera en primer lugar. En segundo lugar, se

encuentran los ‘Otros servicios empresariales’ (el cual incluye a los subsectores: contabilidad, finanzas, recursos humanos, servicio al cliente, logística, compras, procesamiento de datos, análisis de portafolios de inversión, investigación y desarrollo) con una tasa de participación del 34,6%. En tercer lugar, se encuentra el sector de la Informática, información y telecomunicaciones con un aporte del 13,8%; seguido del transporte con una tasa del 5,7%, ya en menor medida se encuentra los servicios de transformación, mantenimiento y reparación, financieros y otros.

**Figura 26.** Servicios exportados en Costa Rica, 2018



**Fuente:** COMEX

Elaboración propia.

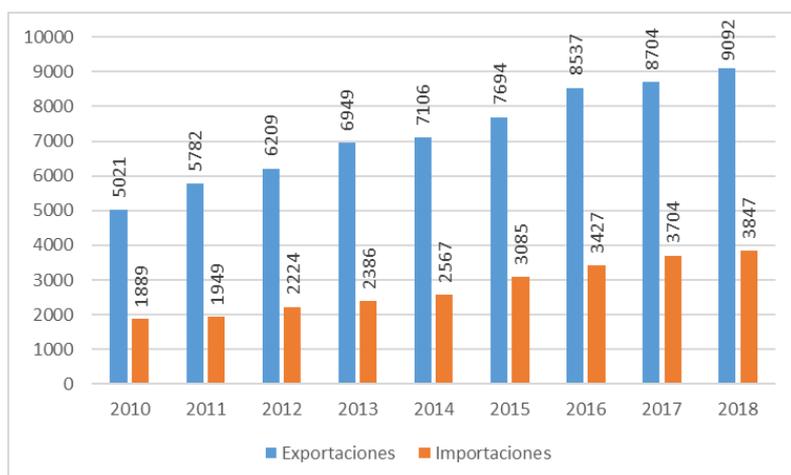
Las importaciones de servicios por su parte presentaron una tasa de crecimiento en el año 2018 del 3,86% con respecto al año anterior, puesto que pasaron de \$5.000 millones de dólares en 2017 a \$5.245 millones de dólares en 2018. Los principales servicios importados en Costa Rica con el transporte, puesto que el 30,1% del total de servicios importados se le atribuyeron a este sector. Así como servicios por turismo son exportados, Costa Rica también importa una considerable porción de este tipo de servicios, ya que la segunda partida más representativa en importaciones por servicios es el de viajes con una tasa del 22,4%. En tercer lugar, se encuentran los Cargos por uso de la propiedad intelectual, a los cuales se les atribuye un 14,7%, seguido de otros servicios empresariales con un 12,1% y ya en menor medida se encuentran los Informáticos, información y

telecomunicaciones; servicios financieros y por seguros y pensiones con un 7,7%; 6,8% y 5,8% respectivamente.

Ahora bien, las exportaciones y las importaciones en cuanto a los servicios presentan un claro nivel de diferencia con las mercancías de Costa Rica, ya que en el caso de las mercancías estas presentan un déficit comercial ya que los saldos eran negativos, mientras que en el caso de los servicios existe superávit comercial ya que en todos los años de estudio las importaciones de servicios son menores a las exportaciones de servicios, dando como resultado que el saldo sea positivo en todos los años de estudio.

En el caso del saldo de la balanza comercial de servicios, este presentó una tasa promedio de crecimiento del 8,05% en el período 2010-2018. De manera más actual y específica el saldo en el año 2019 fue de \$5.245 millones de dólares, mientras que en el año 2017 fue de \$5000 millones de dólares, es decir creció este monto en \$245 millones de dólares que representado en tasas es un crecimiento del 4,9% en el 2018 con respecto al año anterior.

**Figura 27.** Exportaciones e importaciones de los servicios en Costa Rica. Período 2009-2018.



**Fuente:** COMEX, PROCOMER, BCCR.

Elaboración propia

Si bien es cierto, Costa Rica presentó un crecimiento por debajo del crecimiento en exportaciones a nivel mundial; en la región ha mantenido un porcentaje por encima de la

media si se lo compara con el resto de países latinoamericanos. Puesto que con respecto al 2017 presentó una tasa de crecimiento del 7,1%. Uno de los motivos por los cuales se vio favorecido el comercio mundial y el de Costa Rica en dicho período de tiempo es debido a un mejor panorama en cuanto a los precios commodities, lo cual es considerado como una ventaja, sobre todo para aquellos países muy dependientes del petróleo, y a los exportadores de materias primas (COMEX, 2019).

## **2.2. Análisis del Sector industrial textil de Costa Rica**

### **2.2.1 Importancia del sector**

Dentro de las distintas actividades de Costa Rica, la actividad más sobresaliente en la que se relaciona con la enseñanza y con las actividades de la salud humana y de asistencia social, dando pautas que Costa Rica es un país muy adentrado y especializado en lo que respecta a los servicios. Esta actividad presentó una tasa de participación promedio del 15,27% en el período de estudio (2010-2018).

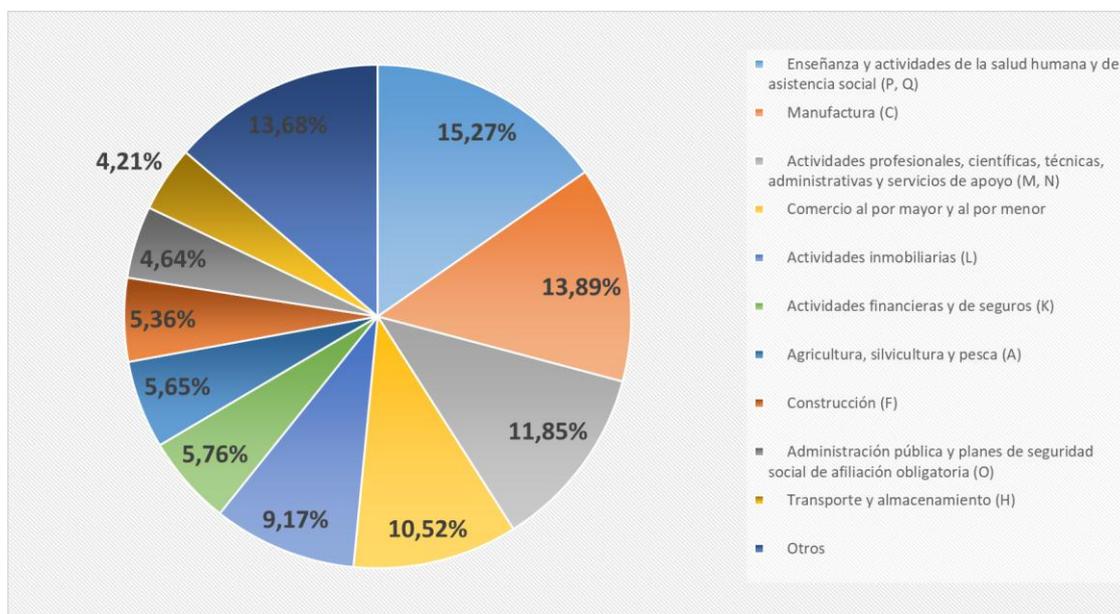
En segundo lugar, se encuentra la manufactura la cual ha permitido posicionar a este país con un sector industrial muy consolidado, dando como resultado que el período de estudio haya tenido una tasa de participación promedio del 13,89%. En el 2018 exportó en materia de productos relacionado con la manufactura alrededor del 76% del total de exportaciones de bienes. Dentro de los productos de manufactura más sobresalientes se encuentran bienes electrónicos, bienes textiles, plásticos, joyería, entre otros.

Cabe recalcar que la manufactura de los productos de tecnología patentada ha presentado un crecimiento significativo en los últimos años. Es por ello que este país se ha consolidado como un agente importante en lo que respecta a las cadenas globales de valor, especialmente en productos electrónicos y dispositivos médicos, para lo cual las normas de calidad en este territorio han tomado mucha importancia (CINDE, 2019).

En tercer lugar, se encuentran nuevamente servicios como Actividades profesionales, científicas, técnicas, administrativas y servicios de apoyo con un porcentaje del 11,85%. En cuarto lugar, se encuentra el comercio tanto al por mayor como al por menor con una tasa de participación promedio del 10,52%. Ya en menor medida se encuentran las

actividades relacionadas con las inmobiliarias, financieras y de seguros, la agricultura, entre otros.

**Figura 28.** Tasa de participación de las actividades al PIB costarricense en el período de estudio 2010-2018.



**Fuente:** Banco Central de Costa Rica.

Elaboración propia

Dentro de la actividad manufacturera se encuentra el sector textil, que como ya se mencionó anteriormente juega un papel muy importante en lo que respecta a la manufactura, puesto que como ya se mencionó anteriormente, los productos textiles sobresalen en lo que respecta a las exportaciones manufactureras costarricenses.

Ahora si bien es cierto que la industria textil es importante con respecto al aporte de la manufactura en Costa Rica, esta ha perdido competitividad ya que los niveles de empleo en este sector industrial han tenido una repercusión negativa durante el final de la década de los años 2000 y principios de la década de los años 2010; especialmente entre los años 2009 y 2013; dado que en dicho período de tiempo el número de empleados asegurados en este sector ha caído en un 29%. Cabe recalcar que, dentro del sector textil costarricense, el mayor número de empleados asegurados se encuentran en las prendas de vestir, en este subsector también se vio afectado el número de empleados dado que, a finales del 2009, el número de trabajadores dedicados a la manufactura de prendas de

vestir rondaba las 3.500 personas, pero para el 2013 este número se redujo hasta los 2000 trabajadores aproximadamente (Caja Costarricense de Seguro Social).

En resumen, en dicho período se redujeron aproximadamente 10000 fuentes de empleo solo del sector manufacturero textil. Es por ello que el Gobierno costarricense, dada la importancia de este sector, se ha enfocado en nuevas medidas como lo es la producción de prendas de vestir; y especialmente la fabricación de hilos y telas. Es por ello la necesidad de capacitar a los empleados para que se consideren calificados al momento de realizar este tipo de actividades que demanda maquinaria especializada para que los procesos productivos sean modernos.

Dentro de los principales puntos más destacados, se encuentra la inversión extranjera directa por parte de la empresa canadiense Gildan Activewear, considerada como una de las más importantes empresas manufactureras textiles a nivel continental, especialmente en calcetines deportivos, casuales y en prendas de vestir. Esta empresa se ha ubicado en territorio costarricense, específicamente en Guanacaste, la cual ha permitido la creación de aproximadamente 1000 empleos directos e indirectos en el sector textil.

Es necesario recalcar que para la instalación de esta empresa se aplicó una herramienta muy importante como lo es la ubicación estratégica, ya que Guanacaste mantiene una distancia relativamente corta con otras plantas textiles de Nicaragua, así como cercanía con puertos del Océano Pacífico y Atlántico. De igual manera se goza de las ventajas sostenida con el Tratado de Libre comercio que mantiene Estados Unidos con Centroamérica y de igual manera con el Régimen de Zona Franca.

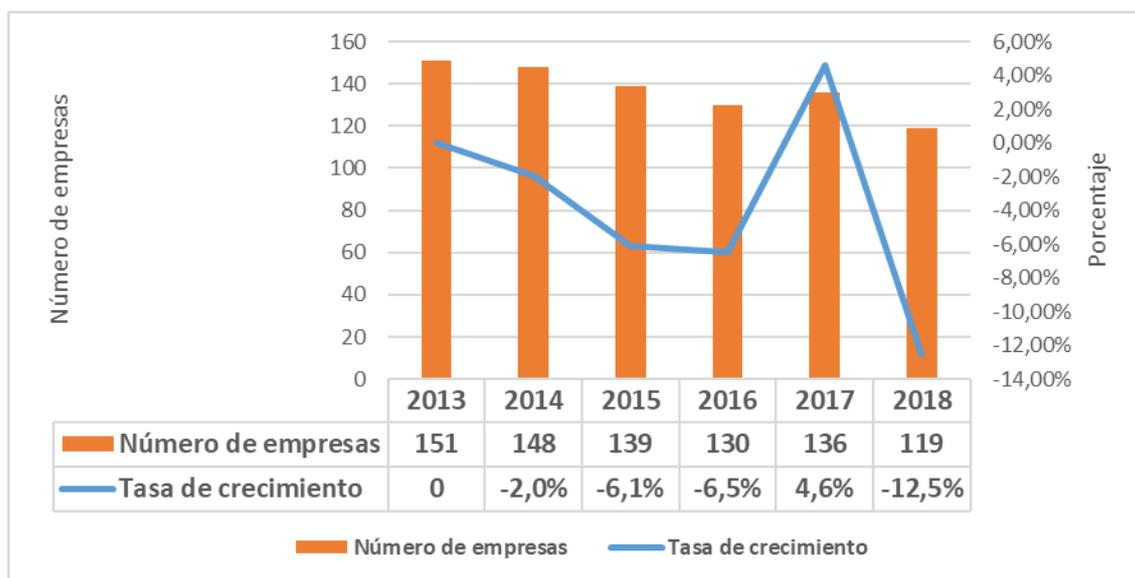
El Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (COMEX) enfatizó que con el fin de mejorar la competitividad del sector industrial textil es necesario la capacitación de recursos humanos en temas como lo son la tecnología. Así como las condiciones de entorno, servicios públicos y la institucionalidad, y la optimización de los corredores logísticos con el fin de mejorar e incrementar las oportunidades de inversión extranjera en este sector tan importante para la economía costarricense (Central América Data).

## 2.2.2 Evolución del sector

Con el fin de observar el comportamiento que ha presentado el sector textil de Costa Rica, es necesario hacer un análisis descriptivo de ciertas variables. Si bien es cierto que un buen indicador para analizar la evolución de los sectores es la balanza comercial pues en ella se encuentra tanto las exportaciones como las importaciones de este sector; sin embargo, el estudio de estas variables se las estudia en la sección 2.2.6 de Comercio Exterior.

Entonces, se procede a analizar otras variables como lo es el número de empresas creadas por año que se dediquen a la manufactura de empresas del sector textil en Costa Rica. Según la PROCOMER, el número de empresas dedicadas a esta labor de manufactura en el sector textil que sobrepasen los \$12.000 anuales en concepto de exportaciones ha mantenido una tendencia a la baja con excepción en el 2017 en donde el número de empresas textiles fue de 136 y para el año 2018 este número se redujo a 119 (PROCOMER, 2019).

**Figura 29.** Evolución del número de empresas pertenecientes al sector textil en Costa Rica. Período 2010-2018.



**Fuente:** Banco Central de Costa Rica.

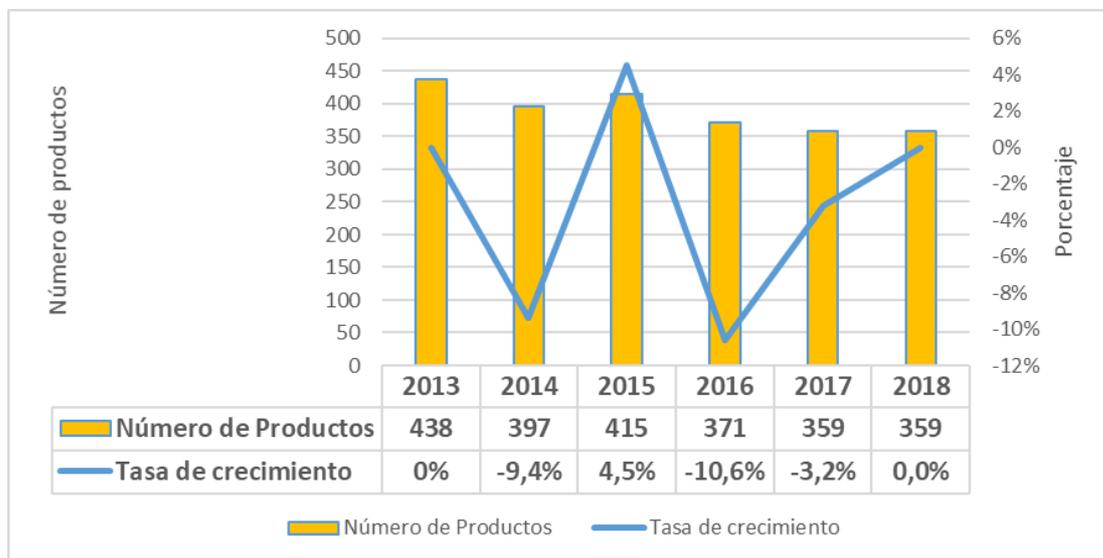
Elaboración propia

Ahora bien, en lo que respecta al número de productos exportados, estos han presentado el siguiente panorama.

Para el comienzo del período de estudio se exportaban alrededor de 439 productos textiles costarricense hacia el mundo; pero para el último año de estudio esta cifra se redujo en 359 productos textiles. El año con mayor crecimiento fue en el 2015 en donde la tasa de crecimiento ascendió el 4,5% pero descendió hasta el 2016 en donde tuvo una recaída del -10,6% ya que se redujeron el número de productos textiles exportados de 415 a 371 productos.

Ahora bien, parecería que en el 2016 se presentó un año con tendencias bajas de crecimiento, pero la realidad no fue esa ya que Costa Rica creció en aquel año un 4,3% en comparación con el promedio de crecimiento de las economías latinoamericanas que crecieron un 1,1%; es por ello que los resultados se observan al corto plazo y los indicadores económicos mejoran al año posterior, es decir en 2017 (Gobierno del Bicentenario de Costa Rica).

**Figura 30.** Evolución del número de productos exportados pertenecientes al sector textil en Costa Rica. Período 2010-2018.



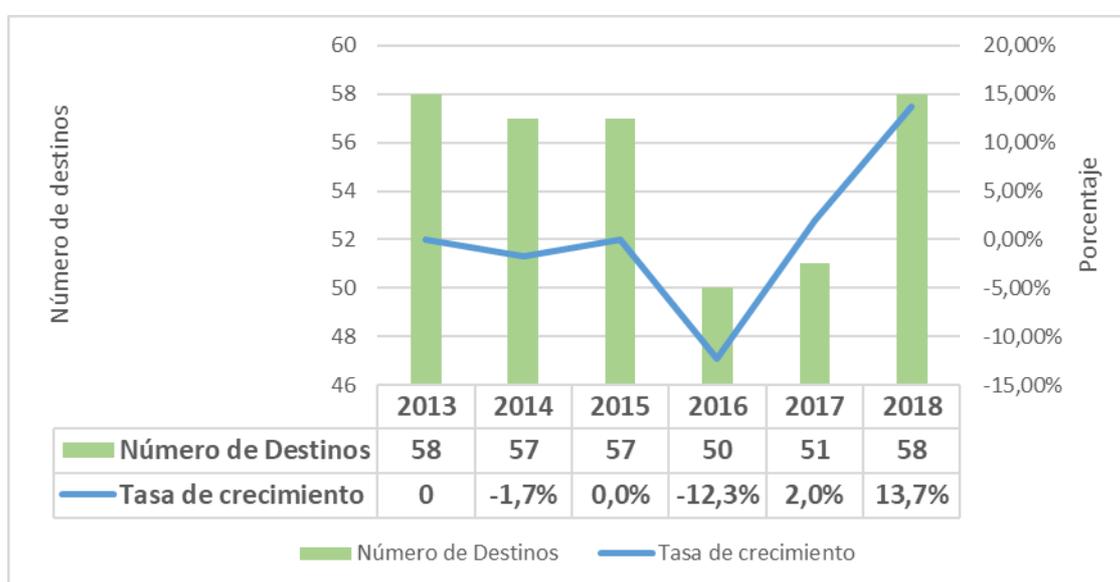
**Fuente:** Banco Central de Costa Rica.

Elaboración propia

Por otra parte, al analizar al número de destinos a los cuales se ha expandido el sector textil, este presenta un aspecto más positivo en lo que respecta al último año de análisis, es decir en 2018, ya que presenta una tasa de crecimiento positiva dando a entender que

en cuanto al número de destinos de exportaciones de textiles costarricenses al resto del mundo se va incrementado con el pasar de los años, lo que a su vez provoca un efecto positivo en los productores pertenecientes a este sector. El 2016 fue un año en donde el número de destinos de las exportaciones de los textiles se vio afectada. Sin embargo, obtiene un crecimiento pequeño al año siguiente en 2017, con una tasa de crecimiento del 2%; sin embargo, para el 2018 esta tasa se dispara al 13,7% de crecimiento con respecto al año anterior.

**Figura 31.** Evolución del número de destinos pertenecientes al sector textil en Costa Rica. Período 2010-2018.



**Fuente:** Banco Central de Costa Rica.

Elaboración propia

### 2.2.3 Estructura del sector

La estructura del sector textil es muy similar al de Ecuador. Acorde a la Clasificación de actividades Económicas de Costa Rica (CAECR), la industria textil se encuentra dentro de la sección C, la cual incluye la industria de la Manufactura, la cual abarca la transformación física o química de materiales en productos nuevos, resultado de dicho proceso de transformación (CAECR, 2019).

Luego se encuentra la División 13, 14 y 15 que corresponde a la Fabricación de productos textiles; Fabricación de prendas de vestir y Fabricación de productos de cuero y productos

convexos. A continuación, se realizará una breve descripción de cada una de las divisiones, así como el nombramiento de sus grupos, clases y subclases.

### 13. Fabricación de productos textiles

Esta división contempla la fabricación de la hilatura, tejedura y acabados de productos textiles, así como la fabricación de otros productos textiles que no tengan que ver con prendas de vestir.

**Tabla 7.** Fabricación de productos textiles

División	Grupo	Clase	Subclase	Título
13				<b>Fabricación de productos textiles</b>
	131			<b>Hilatura, tejedura y acabados de productos textiles</b>
		1311		Preparación e hilatura de fibras textiles
			1311.0	Preparación e hilatura de fibras textiles
		1312		Tejedura de productos textiles
			1312.0	Preparación e hilatura de productos textiles
		1313		Acabado de productos textiles
			1313.0	Acabado de productos textiles
	139			<b>Fabricación de otros productos textiles</b>
		1391		Fabricación de tejidos de punto y ganchillo
			1391.0	Fabricación de tejidos de punto y ganchillo
		1392		Fabricación de artículos confeccionados con materiales textiles, excepto prendas de vestir
			1392.0	Fabricación de artículos confeccionados con materiales textiles, excepto prendas de vestir
		1393		Fabricación de tapices y alfombras
			1393.0	Fabricación de tapices y alfombras
		1394		Fabricación de cuerdas cordeles, bramantes y redes.
			1394.0	Fabricación de cuerdas cordeles, bramantes y redes.
		1399		Fabricación de otros productos textiles n.c.p
			1399.0	Fabricación de otros productos textiles n.c.p

**Fuente:** CAECR

Elaboración propia

### 14. Fabricación de prendas de vestir

Esta división contempla la fabricación de prendas de vestir, excepto aquellas que son elaboradas con prendas de piel; contempla a la fabricación con artículos de piel, así como artículos de punta y ganchillo

**Tabla 8.** Fabricación de prendas de vestir

División	Grupo	Clase	Subclase	Título
14				<b>Fabricación de prendas de vestir</b>
	141			<b>Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel</b>
		1410		Fabricación de prendas de vestir, excepto prendas de piel
			1410.1	Fabricación de ropa interior
			1410.9	Fabricación de otras prendas de vestir, excepto ropa interior y prendas de piel
	142			<b>Fabricación de artículos de piel</b>
		1420		Fabricación de artículos de piel
			1420.0	Fabricación de artículos de piel
	143			<b>Fabricación de artículos de punto y ganchillo</b>
		1430		Fabricación de artículos de punto y ganchillo
			1430.0	Fabricación de artículos de punto y ganchillo

**Fuente:** CAECR

Elaboración propia

**15. Fabricación de productos de cuero y productos convexos**

Esta división contempla el curtido y adobo de cueros; fabricación de maletas, bolsos de mano, y artículos de talabartería y guarnicionería; adobo y teñido de pieles; así como la fabricación de calzado.

**Tabla 9.** Fabricación de productos de cuero y productos convexos

División	Grupo	Clase	Subclase	Título
15				<b>Fabricación de productos de cuero y productos convexos</b>
	151			<b>Curtido y adobo de cueros; fabricación de maletas, bolsos de mano, y artículos de talabartería y guarnicionería; adobo y teñido de pieles</b>
		1511		Curtido y adobo de cueros; adobo y teñido de pieles
			1511.0	Curtido y adobo de cueros; adobo y teñido de pieles
		1512		Fabricación de maletas, bolsos de mano y de artículos similares, y artículos de talabartería o guarnicionería
			1512.0	Fabricación de maletas, bolsos de mano y de artículos similares, y artículos de talabartería o guarnicionería
	152			<b>Fabricación de calzado</b>
		1520		Fabricación de calzado
			1520.0	Fabricación de calzado

**Fuente:** CAECR

Elaboración propia

**2.2.4. Marco tributario**

En cuanto al marco tributario, es necesario destacar distintos incentivos tributarios que se otorgan a aquellos emprendimientos que se desarrollan dentro de este sector, especialmente a aquellos que se encuentren fuera de áreas GAMA. En adición, dentro de los beneficios tributarios se encuentran la exención al 100% de pagos del impuesto a la renta por doce años, así como 100% de exención de los pagos por impuestos por

importación y exportación por tiempo ilimitado. De igual manera se encuentran las exenciones al 100% del pago de retenciones de regalías, honorarios, dividendos, así como impuestos de ventas sobre la compra de bienes y servicios (CINDE, 2019).

Hoy en día, los aranceles aplicados mantienen una tendencia decreciente; no obstante, varios países mantienen productos sensibles que no son objeto de liberalización con respecto a los aranceles. De acuerdo con las tendencias mundiales los productos textiles son bienes muy sensibles y por ende es necesario que sean aplicados altos niveles de aranceles. En el caso de que Costa Rica no cuente con un tratado de libre comercio con otros países, se representa el porcentaje en que los bienes están exentos de pago de aranceles; así como el límite máximo aplicable a los sectores, en este caso al sector textil.

**Tabla 10.** Porcentaje de los bienes exentos de pago de aranceles

Sector	Derechos consolidados		
	Promedio	Exentos (%)	Máximo
Textil	7,5	14	14
Prendas de vestir	13,9	1	14
Cuero, calzado, etc.	7,3	23	14

**Fuente: Revista 90.1**

Elaboración propia

Dado lo anterior expuesto, en el sector textil, donde gran parte de los costos de producción se ven representados por mano de obra, los países en desarrollo son más competitivos que los desarrollados. Es por ello que en los países desarrollados para evitar que la oferta interna de su país se vea afectada aplican aranceles altos (Revista 90.1).

Por otra parte, Costa Rica ha mantenido tratados de libre comercio con otros países, entre los cuales cabe destacar a Colombia, país muy competitivo en lo que respecta al sector textil. Cabe destacar que dentro de los beneficios que se encuentran en este acuerdo de libre comercio (el cual está vigente desde agosto del 2016) entre estos dos países se encuentran la eliminación de aranceles que rondaban entre el 6% y el 15% en el comercio de bienes textiles.

Lo anterior expuesto permite que la producción del sector textil de Colombia tenga mayor acogida en Costa Rica. Cabe destacar que Costa Rica también desgravó los aranceles en más del 98% del total de bienes industriales y 81% de los bienes agroindustriales.

Una de los bienes textiles con mayor acogida en los costarricenses son las prendas de vestir clásicas con colores claros y oscuros, con mayor calidad, y en Costa Rica el número de empresas dedicadas a la fabricación de este tipo de vestimentas es muy bajo y por ello importan gran cantidad de estos productos, y con el tratado de libre comercio que mantiene con Colombia, ha permitido que el flujo comercial de este tipo de prendas de vestir, y a manera general haya mejorado entre estos dos países. Se determina que en territorio costarricense la sensibilidad ante las variaciones del precio es relativamente bajas y se aprecia la calidad sobre los diseños.

Por otra parte, en Costa Rica se ha realizado un clúster de confección que reúne a más de 50 empresas del sector con el fin de lograr libre arancel para textiles e insumos para jeans, uniformes y ropa casual. Los distribuidores colombianos de la materia prima para la elaboración de este tipo de prendas se han visto beneficiado, especialmente en lo que respecta a telas, etiquetas, herrajes, entre otros (ProColombia, 2019).

Por otra parte, es necesario recalcar que Costa Rica mantiene un TLC con una de las economías más grandes a nivel mundial, siendo esta nación China, la cual se encuentra vigente desde el 1° de Agosto del 2011. En este TLC, cerca del 90% del total de productos provenientes de ambos países gozan gradualmente tarifas cero al momento de ingresar los productos provenientes de China a Costas Rica y viceversa.

Cabe recalcar que las exportaciones chinas dirigidas hacia Costa Rica que obtienen este beneficio se componen principalmente de materias primas, así como productos textiles como prendas de vestir, hilos, cuero, calzado. En adición también contemplan dentro de los principales: maquinaria, equipos eléctricos, frutas, productos químicos, entre otros. De igual modo, las exportaciones costarricenses como productos con menor valor agregado que los mencionados anteriormente que ingresen a territorio chino, gozan de este tipo de beneficios como lo es el café, carne porcina, vacuna, mermeladas, jugo de naranja congelado, entre otros (FAO, 2019).

### 2.2.5 Análisis de la demanda nacional

Una de las mejores maneras para analizar la demanda nacional de Costa Rica es mediante el estudio de las importaciones pues reflejan la demanda que percibe el sector textil que no está siendo satisfecha por la producción nacional.

De acuerdo a la tabla adjunta, los principales productos de importación que ha realizado Costa Rica durante el último año, los principales productos importados son el calzado con suela de caucho o plástico y parte superior de materia textil con un valor de 35,3 representando un porcentaje de participación del 4,7%. En segundo lugar, también se encuentra un producto relacionado con el calzado el cual es el calzado con suela y parte superior de caucho o plástico con un valor de 26,7 que representa un porcentaje de participación del 3,6%.

**Tabla 11.** Principales productos importados del sector textil, confección, cuero y calzado, 2018.

Productos	Valor en millones de USD	Porcentaje
Calzado con suela de caucho o plástico y parte superior de materia textil	35,3	4,7%
Calzado con suela y parte superior de caucho o plástico	26,7	3,6%
Pantalones de algodón para hombres	21,9	2,9%
Pantalones de algodón para mujeres	20,3	2,7%
Calzado con suela de cuero natural	16,3	2,2%
Otros	630,6	84,0%
Total	751,1	100,0%

**Fuente:** PROCOMER

Elaboración propia

En tercer y cuarto lugar se encuentran prendas de vestir las cuales son pantalones de algodón para hombres y pantalones de algodón para mujeres con un porcentaje de participación del 2,9% y 2,7% respectivamente. El quinto lugar lo ocupa nuevamente un producto correspondiente al calzado el cual es calzado con suela de cuero natural representando el 2,2%. La sub-partida Otros representa el 84% lo que parecería ser un porcentaje muy alto, pero cabe recalcar que en el sector textil se encuentran muchos productos, de allí dicho porcentaje.

Cabe recalcar que en Costa Rica tan solo 6 empresas lideran al total de importaciones de los textiles en el país, donde en cuanto al volumen solo el 14% del total de lo importado corresponde a las telas sin tejer de filamentos sintéticos o artificiales. Ahora bien, de este tipo de tela, solo el producto inferior al peso de 25 gramos por metro cuadrado representa el 12,5% del total de importaciones del sector textil en volumen, dando a entender que este tipo de producto textil es con creces el más importado hacia Costa Rica; ya en segundo lugar se encuentran los tejidos teñidos con un porcentaje de participación del 3,3% con respecto al volumen.

Uno de los motivos por los cuales las telas sin tejer de filamentos sintéticos o artificiales ha ido incrementado en cuanto a su importación es el crecimiento que ha tenido los emprendimientos relacionados con la elaboración de prendas de vestir que utilizan este tipo de telas, como lo es el caso de la ropa deportiva, la confección de uniformes escolares, de trabajo en distintas instituciones públicas como privadas. De igual manera para indumentaria relacionado con la construcción, y la industria médica. Esto sin lugar a dudas ha permitido que la confección de uniformes y prendas personalizadas haya crecido sustancialmente durante los últimos años (Central América Cata).

### **2.2.6 Comercio Exterior**

Como se aprecia en la figura adjunta, la balanza comercial del sector textil, confección, calzado y cuero de Costa Rica ha sido negativa en todos los años del período de estudio. En lo que respecta a las exportaciones de este sector están han mantenido una tendencia decreciente, puesto que en el 2010 presentaba USD 252 millones en sus exportaciones; mientras que para el 2018 se situó en USD 117 millones, por lo que en el lapso de tiempo 2010-2018 presentó una tasa de crecimiento promedio negativa, colocándose esta en un -8,12%.

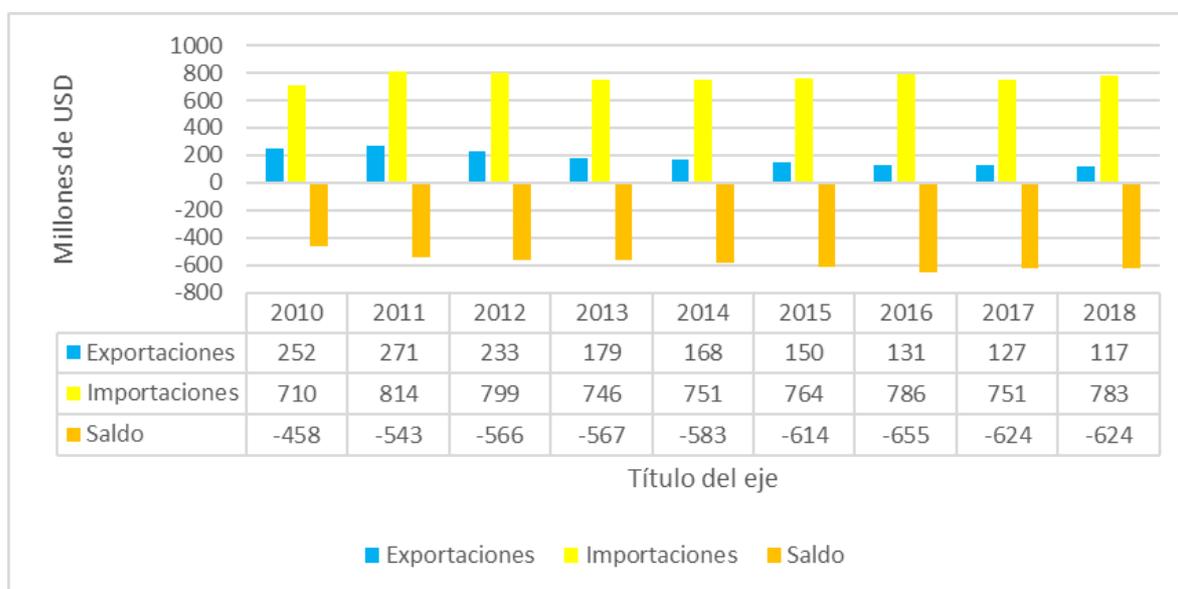
Analizando con más detenimiento a las exportaciones de este sector, se determina que las exportaciones que realiza Costa Rica al resto del mundo se dan principalmente a América Central con una tasa de participación del 46% del total de exportaciones de este sector. Se verifica que el modelo gravitacional aplica en este sentido puesto que existe una relación directa entre las relaciones comerciales y la distancia entre los países. En segundo lugar, se encuentra América del Norte con una participación del 33%. La Unión Europea

(10%), Asia (7%) y América del Sur (2%) ocupan el tercero, cuarto y quinto lugar respectivamente.

Por otra parte, las importaciones presentaron una tendencia de crecimiento; en el año 2010 este sector obtuvo importaciones por USD 710 millones; y para el 2018 esta cifra ascendió a los USD 783 millones. En todo el período de estudio las importaciones presentaron una tasa de crecimiento promedio del 4.22%.

Cabe recalcar que, del total de importaciones, entre los 10 principales productos importados hacia Costa Rica se encuentran: uvas; láminas y placas de plástico; aguacates; productos de panadería fina; textiles y confección; medicamentos; tintas de imprenta; semillas, frutos y esporas para siembra; y pañales (COMEX, 2019).

**Figura 32.** Balanza comercial del sector textil, confección, cuero y calzado de Costa Rica, Período 2010-2018.



**Fuente:** PROCOMER, Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica

Elaboración propia.

## **CAPITULO 3: FORMAS DE ENTRADA AL MERCADO COSTARRICENSE**

### **3.1 Formas de entrada viables**

La internacionalización empresarial es el proceso que las empresas realizan para salir al mercado internacional. Cada vez hay un mayor porcentaje de compañías que optan como una estrategia de expansión la internacionalización. La expansión de empresas a mercados internacionales implica varios riesgos ya que se enfrentarán a un mercado nuevo y diferente. Existen múltiples razones que incentivan a una empresa a ir al mercado internacional, entre ellas el precio, la gestión de marca a nivel global, mayor participación de mercado, mejores regulaciones legales, menores costos, entre otros.

Según Marta Peris Ortiz existen 3 formas principales de realizar una expansión a los mercados internacionales y son los siguientes:

- Exportaciones (directas e indirectas)
- Acuerdos de cooperación contractuales (licencias, concesiones o agentes y franquicias)
- Acuerdos de cooperación accionarias mediante la inversión directa en el exterior (filiales propias y joint-venture) (Peris-Ortiz)

Las diferentes formas de entrada a mercados exteriores dependen de la capacidad financiera y comercial de la empresa, costos de expansión, ubicación geográfica, riesgo país y mas variables, a continuación, se va a evaluar las formas de entrada viables al mercado costarricense.

#### **Exportación**

El proceso de exportación se basa en la elaboración de bienes o servicios en un país de origen y que sean comercializados en distintos países, además, es el proceso de internacionalización mas utilizado a nivel mundial ya que es el mas común y no requiere de tanta complejidad. La mayoría de las empresas inician su expansión internacional mediante la exportación para así reducir el riesgo debido a que la producción se puede modificar fácilmente en el caso que así se requiera. Existen dos tipos de exportación, la indirecta y directa que se explicaran a continuación.

### **Exportación Directa**

La exportación directa es cuando la empresa exporta sus productos si la necesidad de ningún intermediario, es decir, siempre esta en contacto directo con los compradores y se encarga de todos los procesos de logística y financieros hasta que la mercadería llegue al país requerido por parte de los compradores, asimismo el nivel de riesgo es mas elevado que el de exportación indirecta ya que implica cierto grado de conocimientos del mercado extranjero.

**Tabla 12.** Ventajas y desventajas de exportación directa con respecto a exportación indirecta

<b>Exportación directa con respecto a exportación indirecta</b>			
<b>Ventajas</b>	Mayor utilidad	Relación directa con el cliente final	Posibles nuevos clientes
<b>Desventajas</b>	Necesidad de conocimiento sobre regulaciones e impuestos	Contratación de personal experto en exportaciones	Mayor riesgo

Elaboración propia

### **Exportación Indirecta**

La exportación indirecta es cuando la empresa exporta mediante intermediarios, los cuales son responsables de todos los procesos logísticos y financieros. La empresa fabricante no esta en contacto con los compradores finales mientras que los intermediarios sí.

**Tabla 13.** Ventajas y desventajas de exportación indirecta con respecto a exportación directa

<b>Exportación indirecta con respecto a exportación directa</b>			
<b>Ventajas</b>	Ahorro de tiempo en documentación a presentar	No hay que contratar mas personal	Forma mas económica de expandirse internacionalmente
<b>Desventajas</b>	Menor utilidad	Dependencia de otras fabricas	No hay contacto con los compradores finales

Elaboración propia

### **Joint-venture**

Este acuerdo de cooperación accionaria tiene un riesgo mas elevado que la exportación porque es considerado una inversión directa en el exterior. Es un acuerdo contractual entre 2 o mas personas donde una tiene que ser del país de origen y otra internacional que invierten en capital y activos para crear una nueva compañía. Usualmente la compañía del exterior aporta con dinero y la local con conocimiento sobre los mercados y el comportamiento de los productos, de esa manera los riesgos y las ganancias se dividirán entre si dependiendo el porcentaje del numero de acciones que tenga cada persona.

**Tabla 14.** Ventajas y desventajas de Joint-venture

<b>Joint - venture</b>			
<b>Ventajas</b>	Diversificación del riesgo	Aprovechamiento de las relaciones comerciales de los socios	Compartimiento de capital humano y físico
<b>Desventajas</b>	Discrepancias en la toma de decisiones	Problemas al asignar funciones	Se deposita mucha confianza en el socio

Elaboración propia

### Subsidiarias propias

Es un acuerdo de cooperación accionaria donde la empresa del país de origen adquiere o crea una fabrica para producir dentro del país donde se quiera internacionalizar, no necesariamente es dentro de las fronteras también puede ser en países vecinos par aprovechar la ubicación, se puede gozar de diferentes beneficios como un control de calidad riguroso, control de producción y todo lo relacionado con la elaboración del producto.

**Tabla 15.** Ventajas y desventajas de subsidiarias de producción

<b>Subsidiarias propias</b>			
<b>Ventajas</b>	Tener control sobre la producción	Mayor eficiencia de operación	Tiempos de entrega y costos menores
<b>Desventajas</b>	Inversión alta	Conocimiento de leyes y regulaciones del país	Incremento de rol de pagos

Elaboración propia

### Contrato por manufactura

Consiste en que la empresa internacional paga a otra empresa local a que elabore los productos bajo la marca de la compañía contratante, es un proceso atractivo debido a que ya no existe la exportación y los productos se pueden tener listos para la venta mas rápido, sin embargo, se tiene poco control sobre la producción.

**Tabla 16.** Ventajas y desventajas de contrato por manufactura

<b>Contrato por manufactura</b>			
<b>Ventajas</b>	Puede ser mas barato	Penetración rápida al mercado	Aprovechamiento de economías de escala
<b>Desventajas</b>	No hay control en producción	Dependencia en una empresa	Posibilidad de desprestigio de marca

Elaboración propia

Muchas son las maneras existentes para realizar una expansión a mercados internacionales. Anteriormente se han detallado las mas atractivas para MODASA S.A. y se debe tener claro cual será la mas eficiente de acuerdo al modelo de negocio de la empresa y la industria. Al realizar la internacionalización se puede aprovechar de las ventajas de ubicación para reducir los costos

Según Miguel Ángel Díaz la forma de entrada mas común en las primeras experiencias empresariales de internacionalización es la exportación ya que permite tener experiencias de aprendizaje internacional donde los riesgos son menores y no se necesitan de grandes inversiones. Se han determinado dos maneras comunes de entrada al mercado costarricense y es mediante franquicias y exportación.

El establecimiento de franquicias en Costa Rica es alto, según el estudio de franquicias de la cámara de comercio de Costa Rica, el sector textil esta representado por mas marcas internacionales que nacionales y además el 33% de las franquicias en Costa Rica son de Moda.

La promotora del comercio exterior de Costa Rica reporto importaciones por 783 millones de dólares en el 2018 en el sector textil, entonces se puede afirmar que mediante exportaciones es la forma mas usual de entrada al mercado costarricense debido a su baja complejidad en relación a las demás formas de ingreso.

### **3.2 Foda evaluativo**

El FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) es una herramienta estratégica que permite determinar la situación actual de una empresa y así ayudar en la toma de decisiones, se compone de un análisis interno y un externo. El interno permite conocer la situación actual dentro de la empresa en todos los departamentos, y el sector externo nos ayuda a conocer las ventajas y desventajas del mercado que lo rodea.

Es por eso que se va realizar un Foda evaluativo de MODASA S.A. con las distintas maneras de entradas viables al mercado de Costa Rica para así determinar la mas adecuada para la empresa.

Se ha considerado realizar una valoración a cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa MODASA S.A. con respecto a las maneras mas de internacionalización a Costa Rica y así poder identificar la mejor opción. Cabe resaltar que la nota máxima de valoración establecida es de 5 y la mínima de -5.

**Tabla 17.** FODA evaluativo MODASA S.A.

	<b>Exportación</b>	<b>Joint-venture</b>	<b>Subsidiarias propias</b>	<b>Contrato por manufactura</b>
<b>Fortalezas</b>				
Experiencia y conocimiento de la industria textil	5	5	5	2
Proveedores calificados	4	2	2	1
Prendas de excelente calidad	5	4	5	2
Control de producción y calidad	5	2	4	-3
Diseños personalizados y exclusivos	5	5	5	5
Técnicas de alta costura	2	3	2	2
Conocimiento sobre exportaciones e importaciones	5	3	3	5
<b>Oportunidades</b>				
Industria textil costarricense en crecimiento	3	5	5	2
Acuerdos internacionales	5	0	1	3
Posibilidades de liberación de aranceles	5	2	2	3

Falta de posicionamiento de marcas nacionales	1	4	3	0
Publicidad de alto impacto	0	3	3	-1
Crecimiento económico costarricense	2	4	4	1
<b>Debilidades</b>				
Competidores internacionales	0	-2	-2	3
Dificultades de financiamiento	0	-5	-5	1
Costo de mano de obra elevada	-3	-4	-4	3
Poco personal calificado	-2	0	-2	5
<b>Amenazas</b>				
Condición riesgosa de trabajo	5	4	5	-3
Cambios en leyes gubernamentales costarricenses	1	-2	-2	1
Cambios de la moda	-1	-1	-1	-1
Costos alto en cambios de maquinaria	-3	0	-3	5
<b>Puntaje obtenido</b>	<b>44</b>	<b>32</b>	<b>30</b>	<b>36</b>

Elaboración propia

### 3.3 Selección de la manera de entrada a Costa Rica

Después de haber revisado el FODA evaluativo, las ventajas y desventajas que implican las diferentes formas de entradas viables para *MODASA S.A.* al mercado costarricense se ha concluido que la forma mas eficiente y efectiva para la expansión internacional es mediante la exportación ya que es el proceso menos complejo, no necesita de una alta inversión inicial y se puede controlar todos los procesos de producción, además ya se tiene conocimiento sobre exportaciones, sin embargo se tiene que tomar en cuenta la ubicación geográfica para determinar el tiempo que implicaría el transporte de la mercadería a Costa Rica y así mismo los costos de logística.

Se plantearon las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de MODASA S.A. y se calificó en base a las maneras de entrada viables a Costa Rica. Analizando los resultados del FODA evaluativo se puede observar que la exportación directa obtuvo un puntaje mayor. Este análisis permite dar respuesta a cómo actuar contra las amenazas y cómo mejorar nuestras debilidades de la misma manera ayuda a identificar las oportunidades existentes y transformarlas en fortalezas de la empresa. También se identificó que variables son fuertes en la parte interna y cuáles se tienen que potenciar. En base a este resultado se podrá realizar e implementar diferentes estrategias correctas que permitan una internacionalización efectiva.

Como se ha resaltado anteriormente el objetivo es expandirse al mercado internacional comenzando por Costa Rica debido a su crecimiento reportado en los últimos años. Según varios autores la exportación es la manera más usual de expansión a mercados internacionales ya que es el proceso que implica menos riesgo que las demás maneras de entrada.

## CAPITULO 4: FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y ANÁLISIS FINANCIERO

### 4.1 Estrategias y resultados

La estrategia empresarial es un conjunto de acciones que dirigen a la obtención de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo mediante la utilización adecuada de los recursos y las capacidades existentes en la empresa y su entorno, con el objetivo de lograr cumplir las metas establecidas en la compañía.

A continuación, se va a proponer diferentes estrategias para cada una de las áreas funcionales de la empresa MODASA S.A. con sus respectivas descripciones, indicadores de control, objetivos y presupuestos.

Dentro de las diferentes áreas funcionales que tiene la empresa es sumamente necesario implementar estrategias para maximizar los rendimientos. En el caso de la área de producción se busca mejorar la productividad, en el área de marketing obtener nuevos clientes y sobre todo retenerlos, en el caso del área administrativa se busca reducir costos de ventas y planificar todas las operaciones, en el área de diseño se busca nuevos retos y ampliar el portafolio de productos ofrecidos, en el área de recursos humanos se busca mejorar el rendimiento de cada trabajador y contar con personal calificado en cada una de las funciones y por ultimo en el área financiera se busca tener mayor liquidez.

**Tabla 18.** Estrategias empresariales propuestas para cada área funcional de MODASA S.A.

<b>Estrategia</b>	<b>Descripción</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Indicador de control</b>	<b>Persona encargada</b>	<b>Presupuesto</b>
<b>Área funcional: Producción</b>					
Implementación del sistema EOQ	Implementación del sistema permite llevar un buen control de inventario	Minimizar los costos de almacenamiento	Numero de pedidos semanales	Jefe de bodega	\$700

Realizar estudio de tiempos y movimientos	Contar el tiempo necesario para producir cada prenda	Minimizar tiempos de producción	Índice de producción diaria por prenda	Jefe de producción	\$0
Identificar áreas de desperdicio	Descifrar las áreas donde se desperdicia la materia prima y buscar soluciones	Reducción de costos unitarios	Porcentaje de tela desperdiciada por metro	Jefe de producción	\$0
Reducción en tiempo de entrega de materia prima	Eliminar firmas de autorización de pedidos de materia prima	Reducción de los tiempos de llegada en pedidos	Tiempos de llegada antiguos y nuevos	Jefe de bodega	\$0
Capacitación constante a manufactureros	Charlas periódicas cada 6 meses por conocidos jefes de producción	Minimizar tiempos de producción	Producción mensual	Jefe de producción	\$500
<b>Área funcional: Marketing</b>					
Rediseño de la pagina web	Elaborar una pagina web interactiva donde haya como conocer todo sobre la empresa	Incremento de clientes	Clientes retenidos	Gerente de Marketing	\$1.120
Publicitar mediante pagina de Facebook	Publicitar y segmentar el mercado en Facebook con un presupuesto	Incremento de clientes	Numero de nuevos clientes	Gerente de Marketing	\$840

	de \$70 mensuales				
Anadir etiqueta en la prenda con información de la empresa	Añadir el mail en la etiqueta de la marca de la prenda de vestir	Incremento de clientes	Numero de nuevos clientes	Gerente de Marketing	\$50
Realizar un estudio de mercado	Realizar un estudio para conocer a la competencia, precios, demanda y oferta	Conocimiento a cerca del mercado	Resultados del estudio	Gerente Comercial	\$5.000
Realizar encuestas directas al cliente	Consiste en realizar encuesta a cerca de precio, calidad y servicio	Conocer el nivel de satisfacción	Numero de encuestas respondidas	Gerente Comercial	\$0
Implementación de incentivos	Consiste en hacer un descuento del 5% si se renueva la dotación de uniformes	Retener clientes	Numero de contratos renovados	Gerente Comercial	\$0
<b>Área funcional: Administración</b>					

Planificación de pagos aduaneros	Estar listo con todos los documentos necesarios para la nacionalización de la mercadería	Reducción de tiempo de transporte	Días que la mercadería esta en aduana	Gerente administrativo	\$0
Alianzas con proveedores internacionales	Alianzas con proveedores de Colombia, Perú y china	Utilizar telas de mejor calidad	Clientes retenidos	Gerente Comercial	\$0
Relaciones comerciales con productores	Buscar relaciones comerciales con productores costarricenses para producción nacional	Tercerización de producción	Porcentaje de producción maquilada	Jefe de producción y gerente administrativo	\$0
Conocer y estar al tanto de nuevas tendencias	Acudir a ferias y desfiles de moda nacionales e internacionales	Tener diseños exclusivos	numero de ferias y desfiles visitados	Diseñadores y gerente comercial	\$2.500
Realizar juntas de gerentes mensuales	Reunión mensual entre los gerentes para proponer ideas o soluciones	Mejorar la comunicación dentro de la empresa	Numero de nuevos proyectos y problemas resueltos	Gerente general	\$0
<b>Área funcional: Recursos Humanos</b>					
Capacitación a personal	Capacitaciones anuales donde existan falencias	Mejorar el rendimiento personal	Incremento en ventas y reducción de costos	Gerente de recursos humanos y comercial	\$500

Elaboración de manual de funciones	Entregar un manual con todas las funciones de los puestos	Mejorar el rendimiento del personal	Tiempo de inducción	Recursos humanos	\$1120
Fidelizar al trabajador interno	fidelizar mediante incentivos por cumplir con los objetivos	Mejorar el rendimiento del trabajador	Rotación de personal	Recursos humanos	\$0
Establecer un proceso de selección de capital humano	Se seleccionará al nuevo personal de acuerdo a experiencia laboral y título, se hará una entrevista y una prueba obligatoria	Tener personal calificado	Rotación de personal	Recursos humanos	\$0
Control de entrada y salida de capital humano	Se establecerá un registro de entradas y salidas mediante huella digital, hay que comprar la maquina	Cumplimiento de las horas de trabajo	Multas por retrasos	Jefe de contabilidad	\$900
<b>Área funcional: Diseño</b>					
Comprar un programa de diseño textil	Comprar el programa de diseño CAD	Realización de muestras digitales	Numero de diseños semanales	Gerente administrativo	\$360

Reuniones entre departamentos de diseño y producción	Reunión mensual entre ambas áreas para propuestas de diseños fáciles de confeccionar	Disminución de producción de prendas muy elaboradas	producción semanal	Jefe de producción	\$0
Alianzas con universidades	Alianzas con universidades para adquirir mas diseños	Reducción de personal de diseño	Numero de diseños semanales	Diseñadores	\$0
Realizar colecciones anuales	realizar 4 colecciones para las 4 estaciones anuales	Incrementar ventas	Ventas mensuales	Asesores comerciales	\$0
Contactar proveedores de telas ecológicas	Elaborar prendas de vestir ecológicas	Incrementar clientes	Numero de nuevos clientes	Asesores comerciales	\$0
Diseño de accesorios	Elaborar accesorios como billeteras, monederos y carteras	Tener un portafolio mas amplio	Numero de nuevos clientes	Diseñadores y asesores comerciales	\$0
<b>Área funcional: Financiera</b>					
Políticas de pago y cobro	Establecer políticas de pago y cobro, se cobra máximo cada 60 días y se paga cada 90	Tener mayor liquidez	Ratio de liquidez y prueba acida	Gerente financiero	\$0

Realizar provisiones de flujo de caja	Realizar flujos de caja mensuales y provisiones para los siguientes 5 años	Prevenir posibles problemas por falta de liquidez	Saldo final	Gerente financiero	\$0
Reinversión obligatoria de un porcentaje de utilidades	Reinvertir el 10% de las utilidades en desarrollo comercial	Tener mas participación en el mercado	Porcentaje de participación en el mercado	Gerente general y comercial	\$0
Mejorar el sistema de cobro	Dar el 5% de descuento por pagos al contado	Tener mas liquidez	Cuentas por cobrar	Jefe de contabilidad	\$0
Convenios con entidades bancarias	Convenio con entidades bancarias para menor porcentaje de comisión por cobro con tarjetas	Generar mas utilidad	Utilidades	Gerente financiero	\$0
<b>Presupuesto de estrategias propuestas</b>					<b>\$13.590</b>

Elaboración propia

El presupuesto anual de realizar las diferentes estrategias empresariales que ayudaran a MODASA S.A. a establecerse en el mercado costarricense tiene un costo de \$12.590 dólares americanos.

Estas estrategias empresariales permiten a la organización crear valor. Consiste básicamente en que hacer y como hacerlo, asimismo define los objetivos que busca la empresa y los procesos a realizar para cumplir con los objetivos mencionados. Una estrategia empresarial es efectiva cuando existe una buena comunicación interna dentro de la organización y cuando se adapta a los factores externos, los cuales pueden afectar

al desarrollo de la compañía, siempre es recomendado tener planes de contingencia en caso de nuevas situaciones.

Las estrategias propuestas para la dirección de la empresa pueden ser muy efectivas, pero nada garantiza su éxito, ya que las demás compañías e industrias están en constante movimiento por lo que la administración y funcionamiento de cada una de las áreas de la empresa son sumamente importantes para cumplir con los objetivos.

MODASA S.A. como cualquier empresa presenta amenazas y debilidades, pero también tiene muchas fortalezas que se pueden transformar en oportunidades mediante las estrategias resaltadas anteriormente

## **4.2 Análisis Financiero**

Antes de realizar el análisis financiero de la compañía cabe resaltar que el comportamiento de ventas en modasa s.a. no es precisamente cíclico, pero está sujeto al requerimiento del cliente, por cuanto cada contrato de confección de uniformes varía en tamaño y condición, en que los clientes piden factura con el anticipo y otra factura con la cancelación, otros clientes requieren la factura a la entrega del producto, lo que hace variar las ventas desde el punto de vista tributario, en el que se basa el comportamiento de ventas anual, sobre todo porque la entrega del producto terminado se lo realiza desde los 60 días hasta los 180 días lo que genera un desbalance en el ingreso.

De igual manera la política de cobro en modasa, obedece a criterio de pago del cliente, nuestra política general de cobro es 70% como anticipo al confeccionar y el saldo contra entrega, política que varía de acuerdo al cliente y tamaño del contrato.

### **4.2.1 Estudio de ingresos**

Los ingresos se entienden como todo el dinero que entra a la compañía, se ha realizado un estudio de los ingresos de Modasa S.A. en el periodo 2016-2018 para ver el comportamiento de las cuentas que conforman los ingresos.

Los ingresos de la empresa presentan decrecimiento en los años analizados, en el 2018 los ingresos decrecieron un 40,17% con respecto al año anterior, el gerente general de la compañía resalta que a pesar que los estados financieros reflejen esos ingresos no es la

realidad ya que la facturación normalmente se realiza cuando el cliente esta conforme con los uniforme, es decir normalmente 120 días después de realizar la venta, además, señalo que en noviembre del 2019 se realizo la venta de uniformes al Banco Pichincha por un valor de \$1'210.71,76 y que fue facturado en enero por requisitos del cliente por ende enfatizo que el estado de resultado del 2019 va a estar inflado en ingresos y ventas

En los años analizados los ingresos son explicados en casi el 100% por los ingresos operacionales, en 2017 se ve un alto valor monetario en venta de materiales con respecto a los otros años.

Ventas netas de producto terminado hace referencia a la venta de prendas que han sido elaboradas dentro de la fabrica mientras que las ventas netas de mercadería es la compra y venta de las prendas. Se ha encontrado una disminución muy significativa en las ventas netas de producto terminado en 2017 ya que se reduce en \$840.950,84 con respecto al 2016 mientras que las ventas de mercaderías se mantienen constantes.

**Tabla 19.** Ingresos MODASA S.A. periodo 2016-2108

	CUENTAS	2016	2017	2018
4	INGRESOS	\$ 2.880.306,35	\$ 2.219.283,87	\$ 1.327.824,81
41	INGRESOS OPERACIONALES	\$ 2.880.306,35	\$ 2.219.017,55	\$ 1.325.040,76
411	VENTAS	\$ 2.880.306,35	\$ 2.219.017,55	\$ 1.325.040,76
41101	VENTAS NETAS PROD.TERM.	\$ 2.458.971,37	\$ 1.618.020,53	\$ 885.866,60
41102	VENTAS NETAS DE MERCADERIA	\$ 419.218,46	\$ 585.708,69	\$ 423.300,65
41103	VENTAS NETAS DE MATERIALES	\$ 936,21	\$ 14.280,25	\$ 3.281,26
41104	VENTAS NETAS DE SERVICIO	\$ 1.180,31	\$ 1.008,08	\$ 12.592,25
42	INGRESOS FINANCIEROS	\$ -	\$ 266,32	\$ 2.784,05

Elaboración propia

#### 4.2.2 Estudio de egresos

Los egresos hacen referencia a todo el dinero que sale de la compañía, generalmente son todos los gastos y costos que tiene la empresa en un periodo determinado, la cuenta costo de ventas esta compuesta por costo de mano de obra directa, mano de obra directa y gastos de fabricación. Los egresos presentan el mismo comportamiento que los ingresos en el periodo analizado. Los gastos de administración son constantes no presentan decrecimiento a pesar que los egresos si, por ultimo se puede notar que la cuenta de egresos presenta decrecimiento debido a los costos de producción y no tanto por los

gastos, los costos de venta decrecen un 24% en el 2017 y un 54% en el 2018 mientras que los gastos de venta decrecen un 8% en el 2017 y un 4% en el 2018.

Si no se tuviera conocimiento acerca del modelo de negocio se pudiera decir que la empresa atraviesa momentos difíciles ya que tanto los ingresos como los egresos presentan alto porcentaje de decrecimiento mientras que los gastos de venta y administración disminuyen en un porcentaje mucho menor.

**Tabla 20.** Egresos MODASA S.A. periodo 2016-2018

	<b>CUENTAS</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>6</b>	<b>EGRESOS</b>	<b>\$ 2.744.165,82</b>	<b>\$ 2.178.931,40</b>	<b>\$ 1.327.163,87</b>
<b>61</b>	<b>COSTO VENTAS Y GASTOS</b>	\$ 2.581.087,05	\$ 1.957.782,74	\$ 1.145.322,39
<b>611</b>	<b>COSTO VENTAS</b>	\$ 2.097.405,17	\$ 1.487.529,58	\$ 680.710,38
<b>612</b>	<b>GASTOS DE ADMINISTRACION</b>	\$ 315.262,04	\$ 315.988,63	\$ 316.322,81
<b>613</b>	<b>GASTOS DE VENTAS</b>	\$ 168.419,84	\$ 154.264,53	\$ 148.289,20
<b>62</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	\$ 163.078,77	\$ 221.148,66	\$ 181.841,48

Elaboración propia

Un flujo de caja es una herramienta de control gerencial que permite saber las fuentes de ingresos y egresos que tiene la empresa. Un flujo de caja es diferente a compras y ventas ya que hace referencia al momento que ingresa o sale el dinero de la empresa. En cambio, las compras y ventas no siempre se pagan de inmediato debido al crédito que puede existir. En el caso de uniformes normalmente se cobra la factura 3 meses después de haber realizado la venta.

El flujo de caja no muestra ganancias ni pérdidas ya que no está relacionado con el estado de resultados, pero demuestra la rapidez de liquidez que tiene la misma. Se puede observar que la empresa termina el año 2016 sin liquidez ya que tiene saldo negativo, en 2017 el saldo final de caja es de \$110.194,67 y en 2018 también tiene saldo positivo. Estos resultados se deben a las variaciones en las necesidades mínimas de operación (NOF) debido a que el 2015 las cuentas por cobrar e inventarios eran sumamente altas con respecto al 2016, existía una variación de \$881.994,81

**Tabla 21.** Flujo de caja MODASA S.A.

<b>FLUJO DE CAJA</b>			
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Utilidad Neta	\$ 136.140,53	\$ 40.352,47	\$ 660,94
(+) Depreciacion	\$ 110.541,45	\$ 107.273,35	\$ 90.535,12
<b>(=) FONDO GENERADO POR OPERACIONES</b>	<b>\$ 246.681,98</b>	<b>\$ 147.625,82</b>	<b>\$ 91.196,06</b>
(+) Intereses	\$ 149.375,25	\$ 183.636,54	\$ 169.535,36
(-) Escudo Fiscal	\$ 32.862,56	\$ 45.909,14	\$ 42.383,84
(+-) Incremento NOF	\$ (829.428,72)	\$ 442.235,06	\$ 650.532,07
<b>(=) CAJA GENERADA POR OPERACIONES</b>	<b>\$ (466.234,04)</b>	<b>\$ 727.588,29</b>	<b>\$ 868.879,65</b>
(+-) Activos fijos y otros	\$ (69.291,19)	\$ (86.834,81)	\$ (148.114,89)
<b>(=) EFECTIVO DESPUES DEL CICLO DE INVERSION</b>	<b>\$ (535.525,23)</b>	<b>\$ 640.753,48</b>	<b>\$ 720.764,76</b>
(+) Escudo Fiscal	\$ 32.862,56	\$ 45.909,14	\$ 42.383,84
(-) Dividendos pagados	\$ -	\$ -	\$ -
<b>(=) EFECTIVO DISPONIBLE PARA PAGO DE DEUDA</b>	<b>\$ (502.662,68)</b>	<b>\$ 686.662,61</b>	<b>\$ 763.148,60</b>
(+) Aumento neto de deuda	\$ (87.111,14)	\$ 58.069,89	\$ (39.307,18)
<b>(=) CAMBIO EN EFECTIVO</b>	<b>\$ (589.773,82)</b>	<b>\$ 744.732,50</b>	<b>\$ 723.841,42</b>
(+) Caja inicial	\$ (44.764,01)	\$ (634.537,83)	\$ 110.194,67
<b>(=) Caja final</b>	<b>\$ (634.537,83)</b>	<b>\$ 110.194,67</b>	<b>\$ 834.036,09</b>

Elaboración propia

#### **4.2.3 Estudio de financiamiento**

Para realizar un estudio sobre el financiamiento de la empresa se ha optado por elaborar dos cuadros; el primero indica el total de gastos financieros anuales y el segundo el total de financiamiento obtenido por la empresa, en otras palabras, la deuda total de la misma.

Modasa S.A. incurre en altos gastos financieros, en el 2016 fueron de \$163.078,77 dólares en el 2017 incremento en \$58.069,89 debido al incremento en pago de interés bancarios y comisiones de tarjetas de crédito, en cambio en el 2018 decreció en \$39.307,18 con respecto al 2017, sin embargo, en los 3 años analizados la empresa tiene que destinar \$15.724,14 dólares promedio mensuales para cubrir con los gastos financieros.

**Tabla 22.** Gastos financieros MODASA S.A. periodo 2016-2018

	CUENTAS	2016	2017	2018
<b>62</b>	<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 163.078,77</b>	<b>\$ 221.148,66</b>	<b>\$ 181.841,48</b>
621	INTERESES PREST. BANCARIOS	\$ 149.375,25	\$ 183.636,54	\$ 169.535,36
622	INTRESES PROVEEDORES	\$ -	\$ -	\$ -
623	SOBREGIROS	\$ 3.514,77	\$ 5.189,05	\$ 1.691,35
624	COMISION TARJETAS DE CREDITO	\$ 4.009,47	\$ 26.176,18	\$ 6.335,14
625	SEGURO DESGRAVAMEN	\$ 53,57	\$ -	\$ 1.281,63
627	SOLCA	\$ 6.125,71	\$ 6.146,89	\$ 2.998,00

Elaboración propia

El comportamiento de las obligaciones financieras a corto plazo tiene un comportamiento creciente y las obligaciones financieras a largo plazo tiene un comportamiento decreciente en el periodo analizado, además la empresa ha obtenido un crédito en el 2017 ya que la cuenta de prestamos bancarios incrementa en \$456.638,65 dólares es decir un 83,80% con respecto al año anterior. En el 2018 la cuenta de préstamo a terceros aumenta \$820.600,00 dólares por lo que quiere decir que la compañía adquiero un préstamo a terceros y no a una institución bancaria.

**Tabla 23.** Total de obligaciones Financieras MODASA S.A. periodo 2016-2018

		2016	2017	2018
	<b>TOTAL OBLIGACIONES</b>	<b>\$ 1.534.749,10</b>	<b>\$ 1.845.488,20</b>	<b>\$ 2.211.901,92</b>
211	OBLIGACIONES FINANCIERAS	\$ 498.720,89	\$ 916.629,88	\$ 1.643.448,77
21101	PRESTAMOS BANCARIOS	\$ 443.361,35	\$ 900.000,00	\$ 806.972,12
21102	SOBREGIROS	\$ -	\$ -	\$ -
21103	TARJETAS DE CREDITO	\$ 6.024,00	\$ 11.629,88	\$ 10.876,65
21104	PRESTAMOS DE TERCEROS	\$ 49.335,54	\$ 5.000,00	\$ 825.600,00
221	OBLIGACIONES FINANCIERAS LP	\$ 1.036.028,21	\$ 928.858,32	\$ 568.453,15
22101	PRESTAMOS BANCARIOS	\$ 1.036.028,21	\$ 928.858,32	\$ 568.453,15

Elaboración propia

#### 4.2.4 Estudio de rentabilidad

Para analizar la rentabilidad de la empresa no solo es necesario tomar en cuenta las utilidades obtenidas si no también analizar; el estado de flujo de efectivo, el estado de resultados (análisis horizontal) y los ratios financieros.

El Estado de Flujo de Efectivo de la empresa, está dividido en tres actividades que son de operación, de inversión y de financiamiento; por lo que, se iniciará su análisis con los movimientos de efectivo operacionales de la empresa. Los cuales se caracterizan por tener

una sola fuente de ingresos, la de cobros a los clientes, la cual experimentó un decrecimiento en los años 2017 y 2018.

Con relación a los egresos de efectivo operacionales, los cuales han sufrido pequeñas variaciones en el periodo analizado, estos en su mayoría se destinan al pago a proveedores y al pago de intereses; pues el primero representa alrededor de 90% y el segundo alrededor de 8%, es decir, los dos conforman aproximadamente el 98% de los egresos.

Así, el efectivo neto total de operaciones disminuyó de 2016 a 2017 en aproximadamente 101 miles de dólares, para hacerse positivo en 2018. Con relación al efectivo por actividades de inversión, su total fue positivo solo en el periodo 2017, mientras que en el año previo y posterior fueron negativos, esto se debe a una venta sustancial de planta en equipo en el año en cuestión.

Finalmente, respecto al efectivo de las actividades de financiamiento, este disminuyó desde 2016 hasta en 2018 hacerse negativo, lo que implica que se obtuvo menos financiamiento del que se pagó.

El resultado del efectivo al final del año incremento en el 2017 en un 125.7% mientras que el 2018 disminuyo un 20.95% con respecto al 2017.

**Tabla 24.** Flujo de efectivo 2016-2018 MODASA S.A.

<b>FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE OPERACION</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Efectivo recibido de Clientes	\$ 2,547,791.54	\$ 2,194,284.86	\$ 1,679,133.71
Efectivo Pagado a Proveedores	\$ (2,561,870.67)	\$ (2,201,920.41)	\$ (1,208,527.22)
Intereses Pagados	\$ (152,890.02)	\$ (208,812.72)	\$ (161,748.79)
Efectivo pagado a empleados y otros	\$ 28,064.11	\$ (22,959.30)	\$ (85,918.80)
Efectivo neto utilizado en actividades de operación	\$ (138,905.04)	\$ (239,407.57)	\$ 222,938.90

<b>FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE INVERSION:</b>			
Efectivo pagado por adquisición de planta y equipo	\$ (71,842.27)	\$ 98,235.10	\$ (779.46)
Valor residual de planta y equipo vendido y/o retirado	\$ (10,000.00)	\$ (30,250.00)	\$ (8,391.81)
Dividendos en Acción recibidos	\$ -	\$ -	\$ -
Aporte para Inversión	\$ -	\$ -	\$ -
Efectivo neto utilizado en actividades de inversión	\$ (81,842.27)	\$ 67,985.10	\$ (9,171.27)
<b>FLUJO DE EFECTIVO POR ACTIVIDADES DE FINANCIAMIENTO:</b>			
Prestamos recibidos y sobregiros-Neto	\$ 213,488.49	\$ 194,858.49	\$ (220,641.93)
Dividendos y participación para administradores	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ (0.00)
Efectivo neto utilizado en actividades de financiamiento	\$ 213,488.49	\$ 194,858.49	\$ (220,641.93)
Incremento neto en efectivo	\$ (7,258.82)	\$ 23,436.02	\$ (6,874.30)
<b>Efectivo al comienzo del año</b>	\$ 21,795.52	\$ 9,374.52	\$ 32,810.54
<b>Efectivo al final del año</b>	\$ 14,536.70	\$ 32,810.54	\$ 25,936.24

Elaboración propia

Para realizar el análisis horizontal de los estados financieros de la empresa se utilizaron los datos del Estado de Situación Financiera y del Estado de Resultados desde 2016 a 2018.

Al realizar el análisis horizontal, se va a identificar la variación que han presentado cada una de las cuentas del estado a lo largo del tiempo, iniciando con el activo, posteriormente el pasivo y finalmente el patrimonio de la empresa.

Al iniciar con el activo, se puede evidenciar que desde el año 2016 este ha aumentado, existiendo un aumento mayor con el paso de los años. Comenzando con una caída considerable del crecimiento entre el año 2015 a 2016, los años posteriores son positivos.

Así, se procederá a analizar el activo circulante y no circulante. El primero es el activo que puede hacerse líquido con mayor facilidad, de manera que, este en cada periodo entre el 2016 y 2018. Las cuentas que lo conforman presentaron diferentes comportamientos, de las cuales Disponible y Bancos en el último año presentaron un crecimiento del 13,76% y 19,48% respectivamente lo que implica una ligera mejoría del activo más líquido de la empresa después de las grandes caídas del 41,89 y 45,93% presentadas en los periodos anteriores.

En cuanto a las partidas que mayor representación tienen dentro de los activos circulantes; cuentas por cobrar a clientes disminuyó en promedio un 95% en todos los años analizados, mientras que, el inventario de productos terminados se incrementó entre 2016 y 2018 en promedio un 45%.

Al pasar a los activos fijos, se puede observar que estos disminuyen del 2016 al 2018. Por otro lado, al analizar el pasivo se determina que este decreció en un 37% en el primer año de estudio y los dos siguientes años creció en promedio 22.2%. El pasivo circulante, que corresponde a las obligaciones de la empresa de corto plazo, disminuyó en el primer periodo en alrededor de un 65% y aumento los dos siguientes años en un 40% y 86% respectivamente. Con relación al pasivo no circulante, es decir, las obligaciones de la empresa a largo plazo; este creció en 4% el primer periodo y disminuyó de manera pronunciada en los años 2017 y 2018 con valores de 10.8% y 35.42% respectivamente.

Finalmente, al analizar el patrimonio de la empresa, se puede observar que aumentó en alrededor de un 33% en el primer periodo y disminuyó en un 2,05% para los otros dos periodos. Con respecto al capital social de la empresa, uno de los rubros más representativos del patrimonio, este no ha variado entre 2016 y 2018 lo que establece que la estructura accionarial se ha mantenido constante en este periodo de estudio. Mientras que, las reservas tuvieron un crecimiento del 24% entre 2015 y 2016, una variación de 13% entre 2016 y 2017 y un decrecimiento de 2% entre 2017 y 2018, lo que significa una variación semejante de la utilidad después de impuestos.

Con respecto al análisis horizontal del estado de resultados, primero los ingresos operacionales de la compañía disminuyeron en un 10.48%, 29.80% y 40.29% entre 2016 y 2018 cada año respectivamente, pero existió un crecimiento promedio de 347.69% de ventas netas de servicios entre los tres años analizados.

Continuando con el costo de producción, este disminuyó en mayor proporción que los ingresos, los dos últimos periodos. Se dio una disminución de la utilidad bruta de 26,07%, -237.38%, y 98.36%, en los tres años en cuestión.

Con relación a los gastos administrativos, estos disminuyeron en un 18,50% de 2015 a 2016, y los dos años siguientes disminuyeron en un 0.17% en promedio. Esto también enfatizado por la reducción de los ingresos operacionales ocurridos en los tres periodos analizados. De forma que, al analizar que los impuestos y contribuciones se presentaron de la misma manera que la utilidad antes de impuesto una reducción de 27.39% en promedio de los tres periodos.

**Tabla 25.** Análisis Horizontal del estado de resultados y flujo de efectivo de MODASA S.A. periodo 2016-2018

		<b>Variación % 2016</b>	<b>Variación % 2017</b>	<b>Variación % 2018</b>
<b>1</b>	<b>ACTIVO</b>	-27.13%	12.98%	16.64%
<b>11</b>	ACTIVO CORRIENTE	-42.49%	28.05%	38.13%
<b>111</b>	DISPONIBLE	-41.89%	59.90%	13.76%
<b>11102</b>	CAJA CHICA	0.00%	0.00%	0.00%
<b>11103</b>	BANCOS	-45.93%	61.30%	19.48%

<b>112</b>	EXIGIBLE		-68.08%	20.16%	64.90%
<b>11201</b>	CUENTAS POR COBRAR CLIENTES		105.77%	-457.09%	65.26%
<b>11202</b>	DEUDAS EJECUTIVOS Y EMPLEADOS		-70.46%	2.37%	-58.31%
<b>1120201</b>	ANTICIPOS EMPLEADOS		41.52%	-293.58%	-72.95%
<b>1120202</b>	CUENTAS LIQUIDAR EMPLEADOS	X	-96.01%	86.21%	-54.17%
<b>11204</b>	VARIOS DEUDORES		-100.00%	100.00%	67.00%
<b>113</b>	REALIZABLE		-23.22%	32.75%	38.83%
<b>11301</b>	MATERIAS PRIMAS Y MATERIALES		-75.15%	67.76%	20.82%
<b>11301</b>	INV. PRODUCTO TERMINADO		-75.15%	67.76%	155.14%
<b>11304</b>	MERCADERIA		11.60%	38.72%	-15.35%
<b>114</b>	PAGOS ANTICIPADOS		-7.97%	-3.11%	-51.45%
<b>11401</b>	IMPUESTOS ANTICIPADOS		160.17%	-18.55%	-53.54%
<b>11402</b>	ANTICIPO PROVEEDORES OTROS	A Y	-85.44%	50.23%	-44.21%
<b>1140201</b>	ANTICIPO PROVEEDORES	A	-85.44%	50.23%	-51.40%
<b>12</b>	ACTIVOS FIJOS		-4.76%	-6.68%	-11.40%
<b>121</b>	COSTO ADQUISICION DE		5.73%	-2.20%	-4.13%
<b>122</b>	DEPRECIACION ACUMULADA		40.05%	6.54%	10.02%
<b>2</b>	<b>PASIVO</b>		-37.65%	16.23%	28.16%
<b>21</b>	PASIVO CORRIENTE		-63.17%	40.94%	86.29%
<b>211</b>	OBLIGACIONES FINANCIERAS		-49.65%	45.59%	79.29%
<b>21101</b>	PRESTAMOS BANCARIOS		3.79%	50.74%	-10.34%
<b>21104</b>	PRESTAMOS TERCEROS DE		-90.97%	-886.71%	16412.00%
<b>212</b>	ANTICIPO CLIENTES DE		-81.11%	97.17%	989.09%
<b>213</b>	PROVEEDORES		-65.82%	17.64%	49.13%
<b>214</b>	IMPUESTOS POR PAGAR		208.68%	-129.03%	-20.53%
<b>21401</b>	RETENCION FUENTE IMP. RTA.		174.02%	-78.17%	-43.33%
<b>21402</b>	RETENCION FUENTE IVA		389.19%	-1269.99%	490.89%

<b>215</b>	GASTOS LABORALES POR PAGAR	-33.60%	-9.13%	-0.35%
<b>21501</b>	SUELDOS & REMUNERACIONES	-45.60%	40.61%	4.97%
<b>21502</b>	IESS	4.20%	-6.40%	-8.66%
<b>21503</b>	PROVISIONES SOCIALES	-35.07%	-150.84%	-6.09%
<b>22</b>	PASIVO LARGO PLAZO	4.57%	-10.80%	-35.42%
<b>221</b>	OBLIGACIONES FINANCIERAS	4.86%	-11.54%	-38.80%
<b>22101</b>	PRESTAMOS BANCARIOS	4.86%	-11.54%	-38.80%
<b>3</b>	<b>PATRIMONIO</b>	33.32%	-1.17%	-2.94%
<b>31</b>	CAPITAL	0.00%	0.00%	0.00%
<b>311</b>	ACCIONISTAS	0.00%	0.00%	0.00%
<b>32</b>	RESERVAS	24.97%	13.95%	2.36%
<b>33</b>	APORTES PARA FUTURAS CAPITALIZACIONES	0.00%	0.00%	0.00%
<b>3402</b>	AJUSTES NIIF	0.00%	0.00%	0.00%
<b>35</b>	RESULTADOS	436.49%	-237.38%	-98.36%
<b>4</b>	<b>INGRESOS</b>	-10.52%	-29.79%	-40.17%
<b>41</b>	INGRESOS OPERACIONALES	-10.48%	-29.80%	-40.29%
<b>411</b>	VENTAS	-10.48%	-29.80%	-40.29%
<b>41101</b>	VENTAS NETAS PROD.TERM.	-5.71%	-51.97%	-45.25%
<b>41102</b>	VENTAS NETAS DE MERCADERIA	-29.71%	28.43%	-27.73%
<b>41103</b>	VENTAS NETAS DE MATERIALES	-60.29%	93.44%	-77.02%
<b>41104</b>	VENTAS NETAS DE SERVICIO	-88.97%	-17.08%	1149.13%
<b>42</b>	OTROS INGRESOS	-100.00%	100.00%	945.38%
<b>5</b>	<b>COSTOS</b>			
<b>51</b>	COSTO DE PRODUCCION	-6.71%	-52.26%	-21.48%
<b>511</b>	MATERIA PRIMA	17.61%	-91.62%	-25.61%
<b>512</b>	MANO DE OBRA DIRECTA	-1.14%	-0.04%	-15.49%
<b>513</b>	MANO DE OBRA INDIRECTA	-66.97%	8.51%	-17.14%
<b>514</b>	GASTOS DE FABRICACION	-15.90%	-2.24%	-14.20%

<b>51401</b>	SERVICIOS BASICOS Y OTROS	-5.78%	80.87%	21.57%
<b>51402</b>	MANTENIMIENTO	-57.70%	-51.28%	14.08%
<b>51403</b>	DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	7.04%	-3.34%	-18.42%
<b>51404</b>	MATERIALES E INSUMOS VARIOS	-39.76%	-9.45%	-2.54%
<b>51405</b>	SEGUROS		100.00%	-22.46%
<b>51406</b>	OTROS GASTOS DE FABRICACION	12.75%	-251.10%	-98.17%
<b>52</b>	CUENTAS DECONTROL	-6.71%	-52.26%	-21.48%
<b>6</b>	EGRESOS	-9.57%	-25.94%	-39.09%
<b>61</b>	COSTO VENTAS Y GASTOS	-6.93%	-31.84%	-41.50%
<b>611</b>	COSTO VENTAS	-2.48%	-41.00%	-54.24%
<b>61101</b>	COSTO VENTAS PROD.TERM.	-5.83%	-52.26%	-56.82%
<b>61102</b>	COSTO DE VENTAS MERCADERIA	85.17%	28.88%	-38.24%
<b>612</b>	GASTOS DE ADMINISTRACION	-18.50%	0.23%	0.11%
<b>61201</b>	GASTOS DE PERSONAL	4.94%	7.83%	0.80%
<b>6120101</b>	SUELDOS & REMUNERACIONES	23.92%	8.49%	5.37%
<b>6120103</b>	OTROS GASTOS DE PERSONAL	-76.70%	34.66%	18.11%
<b>61202</b>	GASTOS POR SERVICIOS	-39.32%	-15.61%	6.76%
<b>61203</b>	IMPUESTOS, CONTRIBUCIONES & OTROS	-8.92%	-81.65%	8.40%
<b>61204</b>	MANTENIMIENTO	-46.13%	-30.94%	0.48%
<b>61205</b>	GASTOS DE GESTION	-58.21%	-43.68%	25.61%
<b>61206</b>	OTROS GASTOS DE ADMINISTRACION	-23.38%	17.22%	-37.69%
<b>61207</b>	DEPRECIACIONES & AMORTIZACIONES	-36.50%	24.39%	-7.01%
<b>613</b>	GASTOS DE VENTAS	-28.57%	-9.18%	-3.87%
<b>61301</b>	GASTOS DE PERSONAL	-15.15%	11.52%	-39.59%
<b>6130101</b>	SUELDOS & REMUNERACIONES	-14.43%	11.68%	-39.70%
<b>6130103</b>	OTROS GASTOS DE PERSONAL	-82.62%	-477.56%	299.41%
<b>61302</b>	GASTOS POR SERVICIOS	-53.35%	-226.88%	279.66%

<b>61303</b>	GASTOS DE VIAJES	-54.09%	40.88%	23.28%
<b>61304</b>	PROMOCION Y PUBLICIDAD	92.54%	-346.71%	9.94%
<b>61305</b>	OTROS GASTOS DE VENTAS	-81.40%	68.94%	38.75%
<b>61306</b>	DEPRECIACIONES & AMORTIZACIONES	22.16%	-51.73%	-10.09%
<b>62</b>	GATOS FINANCIEROS	-34.82%	26.26%	-17.77%
<b>7</b>	RESULTADOS	-26.07%	-237.38%	-98.36%

Elaboración propia

Para realizar un análisis de los índices financieros, se utilizaron los datos presentados en la Superintendencia de Compañías. Los índices financieros son:

**Tabla 26.** Ratios financieros MODASA S.A. periodo 2016-2018

<b>Ratios Financieros</b>			
	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
Liquidez corriente	1,16	1,82	1,68
Prueba Acida	1.14	0.57	0.35
Endeudamiento del Activo	0,73	0,74	0,80
Endeudamiento Patrimonial	2.009	2.42	3.20
Endeudamiento de Corto Plazo	0.368	0.522	0.759
Cobertura de Intereses	0.83	0.18	0.003
Margen Operacional	0.47	0.018	0.0004
Rentabilidad operacional del activo (ROA)	0,04	0,013	0,00011
Rentabilidad financiera (ROE)	0,09	0,015	0,00054
Impacto Gastos Adm. y Ventas	0.10	0.14	0.23

Elaboración propia

El ratio de liquidez corriente determina cuantos dólares tiene una empresa en activo circulante por cada dólar que tiene en pasivo corriente. De esta manera la empresa tiene en 2016 un índice corriente de 1,16, es decir que tiene 1,16 dólares por cada dólar de pasivo circulante. Además, se ve como cada año va mejorando por ejemplo en el 2018 se tiene 1,68 dólares para cubrir el pasivo corriente es decir que la empresa para sus labores operacionales cuando con una liquidez positiva en todos sus años analizados. La prueba

acida demuestra que la mayoría de la “liquidez” de la empresa se concentra en sus inventarios de productos.

El índice de endeudamiento del activo determina el porcentaje del activo total de la empresa que está financiado por terceros. Analizando esta ratio se puede notar cuanto por cada dólar de activo la empresa tiene dólares de deuda. En los 3 años analizados se observa que por un dólar de activo la empresa esta endeuda en 80 centavos, además se puede notar que la ratio ha incrementado al pasar los años. Según varios autores una ratio superior al 0,6 quiere decir que la compañía esta excesivamente endeudada, aunque según los indicadores económicos del banco central una empresa comercial normalmente esta endeudada un 0,65 de cada dólar de su activo.

En la prueba de endeudamiento patrimonial se evidencia un incremento del endeudamiento de la empresa, sin un incremento del patrimonio por parte de los socios.

El ratio de rentabilidad financiera o también conocido como ROE, dice cuantas unidades monetarias ha ganado la empresa sobre cada dólar de recursos propios. Se puede determinar que la rentabilidad financiera de la empresa es excesivamente baja ya que en el 2016 la empresa ha generado 0,09 unidades monetarias de utilidad por cada dólar de recurso propio, en los 2017 0,015 dólares. Entonces se puede afirmar que la empresa genera ganancias con dinero de terceros.

La rentabilidad de los activos (ROA) es un ratio financiero que mide la capacidad que tiene la empresa para generar ganancias. Esto, tomando en cuenta dos factores: Los recursos propiedad de la empresa y el beneficio neto obtenido en el último año. A diferencia del ROE el ROA no considera únicamente el patrimonio invertido por los accionistas, sino todos los activos de la compañía. De igual manera se puede observar que la empresa no ha generado ingresos tomando en cuenta recursos propios y de terceros ya que dentro de los años analizados la empresa no ha generado mas de 0,013 dólares en ganancias por cada dólar en recursos propios y de terceros.

La ratio de el impacto de gastos administrativos y de venta mide la significancia de los gastos de administración sobre el total de las ventas, dando una indicación sobre el nivel de importancia que asume esta faceta del negocio sobre su rentabilidad o crecimiento de

ventas. En la empresa Modasa S.A, se ha visto un incremento pronunciado. Se puede concluir que el gasto del lado administrativo de la empresa ha aumentado su representatividad dentro del negocio, a pesar de que sus valores monetarios se han mantenido estables, esto se debe a una disminución en ventas.

Luego de haber realizado los diferentes estudios se ha visto que la compañía se encuentra en una situación estable para realizar la internacionalización, sin embargo hay que tomar en cuenta diferentes factores ya que las utilidades netas se han ido reduciendo en los años analizados al igual que los costos y gastos operacionales pero no en el mismo porcentaje, en cambio los gastos financieros han aumentado, es decir, la empresa se ha endeudado mas y los gastos de administración se mantienen constantes con variaciones mínimas.

La empresa presenta índices de liquidez relativamente buenos ya que están encima de la media del sector y el flujo de efectivo ha mejorado en el ultimo año, las obligaciones a largo plazo han disminuido significativamente, pero las obligaciones financieras a corto plazo han incrementado

Basándonos en las observaciones del gerente general, las ventas de la empresa no son cíclicas y están sujetas al requerimiento del cliente, cada venta es diferente dependiendo el tamaño de la empresa contratante y las facturas normalmente se emiten entre 60 a 180 días por lo que genera un desbalance en el ingreso. Se determino que las bajas utilidades del año 2018 se deben a un contrato realizado a final del mismo año por un valor de alrededor de \$1'200.000,00 el cual fue facturado el siguiente año.

Hay que tomar en cuenta que la internacionalización se va a realizar mediante exportación donde no se necesitara una alta inversión, de la misma manera el modelo de negocio de contratación de uniformes se hace en base a contrato y según las políticas de cobro de la empresa Modasa S.A. recibirá un anticipo del 70% con el que podrá producir las prendas establecidas en el contrato sin necesidad de inversión o financiamiento de terceros, para terminar cabe recalcar que la decisión de internacionalización es muy rentable ya que se buscara nuevos clientes en mercados todavía no abastecidos y además se trabajara con el dinero del mismo cliente sin la necesidad de utilizar recursos propios.

## **Conclusiones**

Para finalizar el estudio realizado acerca de la formulación de estrategias de expansión internacional de la empresa Modasa S.A. al mercado costarricense para el 2021 se puede concluir que el sector textil ecuatoriano es representativo en la manufactura ecuatoriana debido a su influencia a la producción interna bruta, creación de valor agregado y creación de plazas de empleo, sin embargo, han existido distintas reformas y políticas que han perjudicado la producción y comercialización nacional.

Modasa S.A. es una de las empresas mas grandes del país en confección de uniformes empresariales por sus ventas y cartera de clientes, además presenta una situación financiera estable y capaz para expandirse a mercados internacionales. El modelo de negocio facilita la expansión debido a las políticas de cobro, al ser uniformes empresariales se trabaja con un anticipo del 70% con el cual se puede elaborar la mercadería sin la necesidad de ningún financiamiento.

La expansión internacional se realizará mediante exportación directa ya que es la manera mas usual y no necesita de inversión directa en el extranjero como las demás formas de entrada a mercados internacionales, además fue el proceso que mayor puntaje obtuvo en el FODA evaluativo, por ende, el que mayor beneficio brinda a la empresa.

Se han formulado estrategias empresariales para cada área funcional de la empresa para ayudar en la toma de decisiones en cualquier proceso relacionado con la internacionalización.

Por ultimo, Costa Rica es un destino atractivo para expandir el negocio. En lo que respecta al sector manufacturero, este representa la segunda industria más importante para Costa Rica, dentro de este sector está el sector textil el cual ha presentado indicadores favorables a manera general en los últimos años, dado que si bien es cierto que el número de empresas pertenecientes a este sector en este último año se ha reducido, el número de productos ofertados, así como el número de destinos de exportación han aumentado; de igual manera los indicadores laborales de este sector han mejorado en los últimos años y la ubicación geográfica de Costa Rica facilita la expansión a mas países.

### **Recomendaciones**

Una vez concluido el estudio se recomienda la implementación de la propuesta de internacionalización de la empresa como estrategia de expansión empresarial. Para realizar la misma es necesario conocer y discutir sobre las ventajas y desventajas con los directivos de la empresa; además es necesario socializar esta idea con los colaboradores para motivarlos y prepararlos a los nuevos retos que la empresa enfrentará a futuro.

De igual manera se considera necesario elaborar y proyectar presupuestos de internacionalización al menos por 3 años con un constante monitoreo trimestral de cada una de las estrategias para la toma de decisiones.

Para terminar, se recomienda en caso de una internacionalización efectiva mediante exportación directa buscar diferentes formas de entrar al mercado y establecerse dentro del mismo como puede ser el contrato de manufactura o subsidiarias de producción, esto es recomendado siempre y cuando la empresa ya este establecida en el mercado costarricense.

## Referencias Bibliográficas

- AITE. (30 de Marzo de 2016). *Boletín Mensual. Industria Textil y confección. El Reto de subsistir* . Obtenido de <https://www.aite.com.ec/boletines/2016/industria-textil.pdf>
- Alvarado, A. C. (13 de Julio de 2016). *La moda ecuatoriana se frena por la falta de insumos y aumento de impuestos*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/moda-ecuador-carencia-insumos-impuestos.html>
- Banco Central de Costa Rica. (Diciembre de 2019). *Indicadores económicos*. Obtenido de [bcr.fi.cr/seccion-indicadores-economicos/monetario-y-financiero](http://bcr.fi.cr/seccion-indicadores-economicos/monetario-y-financiero)
- Banco Central del Ecuador. (27 de Marzo de 2015). *Crecimiento de la economía ecuatoriana en el 2014*. Obtenido de Boletín de prensa: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/782-en-2014-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-en-38-es-decir-35-veces-m%C3%A1s-que-el-crecimiento-promedio-de-am%C3%A9rica-latina-que-alcanz%C3%B3-11>
- Banco Central del Ecuador. (27 de Marzo de 2015). *EN 2014 LA ECONOMÍA ECUATORIANA CRECIÓ EN 3.8%, ES DECIR 3.5 VECES MÁS QUE EL CRECIMIENTO PROMEDIO DE AMÉRICA LATINA QUE ALCANZÓ 1.1%*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/782-en-2014-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-creci%C3%B3-en-38-es-decir-35-veces-m%C3%A1s-que-el-crecimiento-promedio-de-am%C3%A9rica-latina-que-alcanz%C3%B3-11>
- Banco Central del Ecuador. (Diciembre de 2018). *Boletín de la Balanza de pagos*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/sector-externo>
- Banco Central del Ecuador. (4 de Noviembre de 2019). *Valor agregado por industria*. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/contenido.bce.fin.ec/documentos/Catalogo/IEMensual/IEM-432>
- Banco Mundial. (2019). *Costa Rica: panorama general*. Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/country/costarica/overview>
- CAECR. (Diciembre de 2019). *Clasificación de actividades económicas de Costa Rica*. Obtenido de [http://sistemas.inec.cr:8080/redcri/Censos/Censo\\_2011/Manual%20del%20censi](http://sistemas.inec.cr:8080/redcri/Censos/Censo_2011/Manual%20del%20censi)

- sta/Clasificacion\_Actividad%20Economica\_Costa%20Rica%202011%20-%20Vol%20I.pdf
- Caja Costarricense de Seguro Social. (Diciembre de 2013). *Últimas EPTS "Anual"*.  
Obtenido de [https://www.ccss.sa.cr/est\\_epts](https://www.ccss.sa.cr/est_epts)
- Caja Costarricense de Seguro Social. (2018). *Patronos, trabajadores y salarios*. Obtenido de Últimas EPTS "Anual": [https://www.ccss.sa.cr/est\\_epts](https://www.ccss.sa.cr/est_epts)
- Calpena, R. M. (2009). *Cultura Corporativa : Misión, Visión y Valores en la Gestión Estratégica de las empresas del sector de la Automoción en España*. Obtenido de Repositorio de la Universitat politècnica de Catalunya: <https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/94094/TRMC1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Central America Data. (2015). *Costa Rica: Importación de prendas e insumos textiles*. Obtenido de El Financiero: [https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Costa\\_Rica\\_Importacin\\_de\\_prendas\\_e\\_insumos\\_textiles](https://www.centralamericadata.com/es/article/home/Costa_Rica_Importacin_de_prendas_e_insumos_textiles)
- CEPAL. (20 de Enero de 2002). *La tercera crisis económica en menos de una década*. Obtenido de Centro de prensa: <https://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/prensa/noticias/columnas/6/9136/P9136.xml&xsl=/prensa/tpl/p8f.xsl&base=/prensa/tpl/top-bottom.xsl>
- CEPAL. (2017). *Balance Preliminar de las Economías de América Latina y el Caribe*. Obtenido de Repositorio de la CEPAL: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42651/76/BPE2017\\_Ecuador\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/42651/76/BPE2017_Ecuador_es.pdf)
- CEPAL. (Septiembre de 2017). *La Inversión Extranjera Directa en América Latina y el Caribe 2017*. Obtenido de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/42023-la-inversion-extranjera-directa-america-latina-caribe-2017>
- CINDE. (27 de Noviembre de 2018). *Sector de dispositivos médicos avanza hacia Investigación y Desarrollo*. Obtenido de <https://www.tec.ac.cr/hoyeneltec/2018/11/27/sector-dispositivos-medicos-avanza-investigacion-desarrollo>
- CINDE. (s.f.). *La precisión, experiencia y clima idóneo para ejecutar procesos productivos eficientes*. Obtenido de Sectores de manufactura liviana: <https://www.cinde.org/es/sectores/manufactura-liviana>

- COMEX. (2019). *Informe de Gestión 2018-2019*. Obtenido de [www.comex.go.cr](http://www.comex.go.cr) › media › informe-de-gestión-2018-2019
- COMEXI. (6 de Noviembre de 2008). *Reforma R184 y 450 COMEXI*. Obtenido de <http://www.produccion.gob.ec/resoluciones-del-pleno-del-comex/>
- Contraloría del Estado. (3 de Octubre de 2019). *Industrias Manufactureras*. Obtenido de <http://www.inec.gob.pa/archivos/P4411C.pdf>
- Duayner Salas, D. J. (2019). *Informe de Gestión 2018-2019*. Obtenido de Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica: [www.comex.go.cr](http://www.comex.go.cr) › media › informe-de-gestión-2018-2019
- FAO. (01 de Agosto de 2011). *Agronoticias: Actualidad agropecuaria de América Latina y el Caribe*. Obtenido de <http://www.fao.org/in-action/agronoticias/detail/es/c/507864/>
- Flores, B. (5 de Julio de 2018). *¿Puede Costa Rica sobrevivir al déficit fiscal más alto de su historia?* Obtenido de <https://www.larepublica.net/articulo/puede-costa-rica-sobrevivir-al-deficit-fiscal-mas-alto-de-su-historia>
- Gobierno del Bicentenario de Costa Rica. (Enero de 2019). *Gobierno presenta Política Social del Bicentenario*. Obtenido de <https://presidencia.go.cr/comunicados/2019/03/gobierno-presenta-politica-social-del-bicentenario/>
- González, J. A. (s.f.). *El papel de la dirección de la empresa en la elección de la forma de entrada en el proceso de internacionalización*. Obtenido de Eumed: <http://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2016/libre-comercio/jamg.pdf>
- INEC. (2012). *CIU 4.0*. Obtenido de Clasificación Nacional de Actividades Económicas: <https://aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- Juárez, L. (Diciembre de 2015). *La crisis financiera internacional de 2008 y algunos de sus efectos económicos sobre México*. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422015000600128](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422015000600128)
- Lafuente, F. (s.f.). *Aspectos del comercio exterior*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Autónoma Metropolitana: [http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/fjmv/Comercio\\_Exterior.pdf](http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/fjmv/Comercio_Exterior.pdf)
- Ministerio de Hacienda. (Diciembre de 2018). *Análisis del Comportamiento de los ingresos tributarios*. Obtenido de

- [https://www.hacienda.go.cr/docs/5c13e45fa98ce\\_Analisis%20del%20Comportamiento%20de%20Ingresos%20Tributarios%202017.pdf](https://www.hacienda.go.cr/docs/5c13e45fa98ce_Analisis%20del%20Comportamiento%20de%20Ingresos%20Tributarios%202017.pdf)
- Ministerio de Industrias y productividad. (15 de Marzo de 2017). *Sector textil es el segundo de Ecuador que genera más empleo*. Obtenido de <https://www.industrias.gob.ec/s=SECTOR+TEXTIL>
- Ministerio del Trabajo. (26 de Septiembre de 2012). *Código de Trabajo*. Obtenido de Ministerio del Trabajo: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/Código-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Mora, E. F. (2014 de Agosto de 2014). Las franquicias de moda internacionales dominan el mercado de Costa Rica. *El Financiero*.
- OMC. (Diciembre de 2018). *Examen estadístico del comercio mundial 2018*. Obtenido de [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/wts2018\\_s/wts2018\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/wts2018_s/wts2018_s.pdf)
- Organización de la Naciones Unidas para la Alimentación y la agricultura. (2011). *TLC entre China y Costa Rica entra en vigor el 1 de agosto*. Obtenido de Agronoticias: <http://www.fao.org/in-action/agronoticias/detail/es/c/507864/>
- Patricia Huerta, B. E. (s.f.). *Estrategias de entrada a mercado externos: un estudio comparativo entre empresas chilenas y españolas*. Obtenido de Repositorio de la Universidad del Bío Bío: <http://revistas.ubiobio.cl/index.php/HHEE/article/view/2034/1897>
- Peris-Ortiz, M. (s.f.). *Internacionalización: Métodos de entrada a mercados exteriores*. Obtenido de Repositorio de la Universitat Politècnica de València: [https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalización\\_submisionb.pdf](https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/31217/Internacionalización_submisionb.pdf)
- Presidencia de la Republica de Costa Rica. (4 de Enero de 2017). *Costa Rica cierra año 2016 con balance positivo en economía*. Obtenido de Repositorio de Economía: <https://presidencia.go.cr/comunicados/2017/01/costa-rica-cierra-ano-2016-con-balance-positivo-en-economia/>
- ProColombia. (29 de Julio de 2016). *TLC con Costa Rica fija cero arancel para textiles e insumos, brasieres y ropa de control*. Obtenido de <https://procolombia.co/actualidad-internacional/prendas-de-vestir/tlc-con-costa-rica-fija-cero-arancel-para-textiles-e-insumos-brasieres-y-ropa-de-cont>
- PROCOMER. (25 de Diciembre de 2019). *INFORME ANUAL DE OPERACIONES DEL RÉGIMEN DE PERFECCIONAMIENTO ACTIVO*. Obtenido de <https://www.procomer.com/es/acerca/informes#informes>

- Registro Oficial 158. (4 de Marzo de 2010). *Resolución 552*. Obtenido de <https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/registro-oficial/item/9997-registro-oficial-no-158>
- Servicio de acreditación ecuatoriano. (10 de Febrero de 2017). *los códigos CIU*. Obtenido de Servicio de acreditación ecuatoriano: <https://www.acreditacion.gob.ec/que-son-los-codigos-ciiu/>
- SIICEX. (2014). *Guía de mercado Costa Rica Industria de la Moda*. Obtenido de SIICEX: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/GM%20Costa%20Rica%20vf.pdf>
- SRI. (4 de Noviembre de 2019). *Artículo 34*. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-renta>
- Susana Wong Chang, D. S. (2017). *Análisis arancelarios de productos sensibles de Costa Rica en la negociación de acuerdos comerciales preferenciales*. Obtenido de Repositorio de la Univerdidad Nacional de Costa Rica: <https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/ri/article/view/9413/12877>

## Anexos

**Anexo 1.** Tasa de participación promedio del producto bruto de los sectores pertenecientes a la industria manufacturera en el período 2010-2018.

Fabricación de productos refinados de petróleo y de otros	10,81%
Fabricación de metales comunes y derivados del metal	7,44%
Procesamiento y conservación de carne	7,03%
Procesamiento y conservación de camarón	6,24%
Fabricación de sustancias químicas básicas, abonos y plásticos primarios y otros químicos	6,07%
Elaboración de productos de molinería, panadería, fideos y farináceos	5,31%
Fabricación de vidrio, productos refractarios de cerámica, cemento hormigón y piedra	5,29%
Sector textil	5,27%
Procesamiento de pescado y conservación de acuáticos	4,94%
Producción de madera y de productos de madera	4,17%
Otros	37,4%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Elaboración propia.

**Anexo 2.** Tasa de participación promedio del valor agregado de los sectores al PIB manufacturero en el período 2010-2018.

Fabricación de productos refinados de petróleo y de otros	9,89%
Fabricación de sustancias químicas básicas, abonos y plásticos primarios y otros químicos	8,96%
Fabricación de vidrio, productos refractarios de cerámica, cemento, hormigón y piedra	8,08%
Sector textil	6,92%
Procesamiento de pescado y conservación de acuáticos	6,14%
Elaboración bebidas alcohólicas, no alcohólicas y tabaco	5,76%
Fabricación de metales comunes y derivados del metal	5,52%
Producción de madera y de productos de madera	5,33%
Fabricación de papel y productos de papel	5,32%
Procesamiento y conservación de carne	4,97%
Otros*	33,12%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Elaboración propia.

**Anexo 3.** Tasa de crecimiento del Producto bruto del Sector textil ecuatoriano. Período 2010-2018

Años	PIB textil	Tasa de crecimiento
2009	1.427.445	
2010	1.469.186	2,92%
2011	1.568.606	6,77%
2012	1.447.881	-7,70%
2013	1.526.480	5,43%
2014	1.554.792	1,85%
2015	1.499.879	-3,53%
2016	1.408.240	-6,11%
2017	1.417.278	0,64%
2018	1.506.750	6,31%

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Elaboración propia

**Anexo 4.** Tasas de crecimiento de los ingresos y gastos totales en Costa Rica. Período 2010-2018.

Año	Ingresos Totales		Gastos Totales		Tasa de crecimiento de Ingresos	Tasa de crecimiento de Gastos
	Millones de colones	Millones de dólares	Millones de colones	Millones de dólares		
2009	2.363.265,70	4.209,07	2.936.305,77	5.229,68		
2010	2.743.180,14	4.885,71	3.724.577,85	6.633,62	16,1%	26,8%
2011	3.024.429,24	5.386,63	3.869.794,63	6.892,26	10,3%	3,9%
2012	3.274.301,17	5.831,66	4.275.492,00	7.614,82	8,3%	10,5%
2013	3.537.315,66	6.300,10	4.872.299,32	8.677,76	8,0%	14,0%
2014	3.799.979,63	6.767,91	5.326.977,53	9.487,56	7,4%	9,3%
2015	4.180.896,48	7.446,34	5.847.059,78	10.413,84	10,0%	9,8%
2016	4.568.069,24	8.135,91	6.201.021,94	11.044,26	9,3%	6,1%
2017	4.745.798,39	8.452,45	6.764.675,79	12.048,15	3,9%	9,1%
2018	4.956.655,46	8.828,00	6.995.166,99	12.458,67	4,4%	3,4%
				<b>Promedio</b>	8,6%	10,3%

**Fuente:** Ministerio de Hacienda de Costa Rica

Elaboración propia.

**Anexo 5.** Gobierno Central de Costa Rica: Resultado Primario y Financiero. Período 2010-2018.

<b>Año</b>	<b>Déf/Sup Primario en relación al PIB Total</b>	<b>Déf/Sup Financiero en relación al PIB total</b>
2010	-3,0%	-5,0%
2011	-1,9%	-4,0%
2012	-2,3%	-4,3%
2013	-2,8%	-5,4%
2014	-3,1%	-5,6%
2015	-3,0%	-5,7%
2016	-2,4%	-5,2%
2017	-3,0%	-6,1%
2018	-2,3%	-5,9%

**Fuente:** Ministerio de Hacienda de Costa Rica

Elaboración propia.

**Anexo 6.** Tasa de participación de las sub-partidas de los ingresos tributarios en Costa Rica, 2018.

<b>Ingresos Tributarios</b>	<b>4.567.131,6</b>	<b>Porcentaje de participación</b>
Impuesto a los ingresos y utilidades	1.699.258,4	37,2%
Sobre importaciones	175.367,6	3,8%
Sobre exportaciones	5.467,7	0,1%
Ventas	1.487.620,0	32,6%
Consumo	221.200,1	4,8%
Otros ingresos tributarios	978.217,7	21,4%

**Fuente:** Ministerio de Hacienda de Costa Rica

Elaboración propia.

**Anexo 7.** Tasa de crecimiento de los ingresos tributarios y gastos corrientes de Costa Rica. Período 2010-2018

Años	Ingresos tributarios			Gastos corrientes		
	Millones de colones	Millones de dólares	Tasa de crecimiento	Millones de colones	Millones de dólares	Tasa de crecimiento
2009	2.262.289,94	4.029,23		2.634.804,70	4.692,69	
2010	2.491.652,06	4.437,73	10,1%	3.275.989,62	5.834,67	24,3%
2011	2.769.332,91	4.932,29	11,1%	3.566.159,18	6.351,47	8,9%
2012	3.007.922,19	5.357,23	8,6%	3.943.824,83	7.024,11	10,6%
2013	3.292.308,84	5.863,73	9,5%	4.471.847,15	7.964,53	13,4%
2014	3.522.442,49	6.273,61	7,0%	4.861.110,04	8.657,83	8,7%
2015	3.861.913,12	6.878,22	9,6%	5.317.321,38	9.470,36	9,4%
2016	4.167.739,80	7.422,91	7,9%	5.625.718,31	10.019,62	5,8%
2017	4.390.868,83	7.820,31	5,4%	6.114.730,65	10.890,57	8,7%
2018	4.567.131,64	8.134,24	4,0%	6.514.974,35	11.603,42	6,5%
		Promedio	8,1%			10,7%

**Fuente:** Ministerio de Hacienda de Costa Rica

Elaboración propia.

**Anexo 8.** Emisión monetaria en Costa Rica. Período 2010-2018.

Años	Emisión monetaria		
	Millones de colones	Millones de dólares	Tasa de crecimiento
2009	612.994,50	1.091,77	
2010	665.045,50	1.184,47	8,5%
2011	743.086,20	1.323,47	11,7%
2012	844.774,00	1.504,58	13,7%
2013	921.450,80	1.641,14	9,1%
2014	988.496,90	1.760,55	7,3%
2015	1.050.685,80	1.871,31	6,3%
2016	1.108.844,00	1.974,89	5,5%
2017	1.196.612,30	2.131,21	7,9%
2018	1.237.849,20	2.204,66	3,4%

**Fuente:** Banco Central de Costa Rica

Elaboración propia.

**Anexo 9.** Liquidez en moneda nacional mantenida en el sistema financiero de Costa Rica.  
Período 2010-2018.

<b>Liquidez en moneda nacional mantenida en el sistema financiero</b>			
<b>Años</b>	<b>Millones de colones</b>	<b>Millones de dólares</b>	<b>Tasa de crecimiento</b>
2009	5.123.030	9.124,32	
2010	5.750.692	10.242,21	12,3%
2011	6.430.664	11.453,26	11,8%
2012	7.597.919	13.532,19	18,2%
2013	8.598.138	15.313,62	13,2%
2014	9.709.820	17.293,57	12,9%
2015	11.146.929	19.853,12	14,8%
2016	12.119.512	21.585,32	8,7%
2017	13.346.898	23.771,35	10,1%
2018	13.744.203	24.478,96	3,0%

**Fuente:** Banco Central de Costa Rica

Elaboración propia.

**Anexo 10.** Crédito interno total otorgado por el Sistema Financiero en Costa Rica.  
Período 2010-2018.

<b>Crédito interno total otorgado por el Sistema Financiero</b>			
<b>Años</b>	<b>Millones de colones</b>	<b>Millones de dólares</b>	<b>Tasa de crecimiento</b>
2009	8.854.249,45	15.769,76	
2010	9.261.628,29	16.495,32	4,6%
2011	10.642.218,09	18.954,21	14,9%
2012	11.653.772,13	20.755,82	9,5%
2013	13.476.226,52	24.001,69	15,6%
2014	16.061.894,12	28.606,86	19,2%
2015	18.246.037,12	32.496,90	13,6%
2016	20.556.546,41	36.612,01	12,7%
2017	22.406.954,29	39.907,66	9,0%
2018	23.660.766,50	42.140,75	5,60%

**Fuente:** Banco Central de Costa Rica

Elaboración propia.

**Anexo 11.** Exportaciones e importaciones de los 'Bienes y servicios', 'Bienes' y 'Servicios' en Costa Rica. Período 2009-2018.

Años	Bienes y servicios			Bienes			Servicios		
	Exportaciones	Importaciones	Saldo	Exportaciones	Importaciones	Saldo	Exportaciones	Importaciones	Saldo
2010	12342	13434	-1092	7320	11545	-4225	5021	1889	3132
2011	13881	15777	-1896	8099	13828	-5729	5782	1949	3833
2012	14095	17139	-3044	8697	14915	-6218	6209	2224	3985
2013	15549	17474	-1925	8600	15088	-6488	6949	2386	4563
2014	16273	18128	-1855	9167	15562	-6395	7106	2567	4539
2015	16932	17831	-899	9239	14746	-5507	7694	3085	4609
2016	18459	18658	-199	9922	15231	-5309	8537	3427	5110
2017	19318	19606	-288	10614	15092	-4478	8704	3704	5000
2018	20379	20414	-35	11287	16566	-5279	9092	3847	5245

**Fuente:** COMEX, PROCOMER, BCCR.

Elaboración propia

**Anexo 12.** Destinos de exportación de bienes de Costa Rica 2018.

América del Norte	41,40%
MCCA	21,40%
Unión Europea	20,70%
Asia	6,20%
México	2,60%
Caribe	2,30%
República Dominicana	2,10%
Suramérica	2,00%
Otros	1,30%

**Fuente:** COMEX, PROCOMER

Elaboración propia.

**Anexo 13.** Principales bienes de exportación de Costa Rica 2018.

Dispositivos médicos	28,0%
Banano	9,1%
Piña	8,9%
Preparaciones alimenticias	3,8%
Café	2,7%
Medicamentos	1,4%
Llantas	1,2%
Aceite de palma	1,1%
Productos inmunológicos	1,1%
Pañales	1,0%
Otros	41,7%

**Fuente:** COMEX, PROCOMER

Elaboración propia.

**Anexo 14.** Servicios exportados en Costa Rica, 2018

Viajes	42,1%
Otros empresariales	34,6%
Informática, Información y telecomunicaciones	13,8%
Transporte	5,1%
Servicios de transformación	1,7%
Mantenimiento y reparación	1,3%
Financieros	0,9%
Otros	0,3%

**Fuente:** COMEX

Elaboración propia.

**Anexo 15.** Evolución del número de empresas, número de destinos y número de productos exportados pertenecientes al sector textil en Costa Rica. Período 2010-2018.

Años	Número de empresas	Tasa de crecimiento	Número de Destinos	Tasa de crecimiento	Número de Productos	Tasa de crecimiento
2013	151	0	58	0	438	0%
2014	148	-2,0%	57	-1,7%	397	-9,4%
2015	139	-6,1%	57	0,0%	415	4,5%
2016	130	-6,5%	50	-12,3%	371	-10,6%
2017	136	4,6%	51	2,0%	359	-3,2%
2018	119	-12,5%	58	13,7%	359	0,0%

**Fuente:** Banco Central de Costa Rica.

Elaboración propia

**Anexo 16.** Balanza comercial del sector textil, confección, cuero y calzado de Costa Rica,  
Período 2010-2018.

<b>Años</b>	<b>Exportaciones</b>	<b>Importaciones</b>	<b>Saldo</b>
2010	252	710	-458
2011	271	814	-543
2012	233	799	-566
2013	179	746	-567
2014	168	751	-583
2015	150	764	-614
2016	131	786	-655
2017	127	751	-624
2018	117	783	-666

**Fuente:** PROCOMER, Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica  
Elaboración propia.

**Anexo 17.** Indicadores financieros Modasa S.A. periodo 2016-2017

INDICADORES FINANCIEROS					
2016					
INDICE DE LIQUIDEZ	Activo Corriente	1.627.251,66	=	1,16	
	Pasivo Corriente	1.398.135,43			
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	Pasivo Total	2.233.791,67	=	0,73	
	Activo Total	3.049.434,29			
RENTABILIDAD (ROA)	Utilidad Operacional	129.639,49	=	0,04	
	Activos Totales	3.049.434,29			
RENTABILIDAD (ROE)	Utilidad Neta	77.200,41	=	0,09	
	Patrimonio	815.642,62			
2017					
INDICE DE LIQUIDEZ	Activo Corriente	1.951.795,73	=	1,82	
	Pasivo Corriente	1.073.033,32			
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	Pasivo Total	2.367.314,35	=	0,74	
	Activo Total	3.197.478,78			
RENTABILIDAD (ROA)	Utilidad Operacional	40.352,47	=	0,01262	
	Activos Totales	3.197.478,78			
RENTABILIDAD (ROE)	Utilidad Neta	13.069,39	=	0,01574	
	Patrimonio	830.164,16			
2018					
INDICE DE LIQUIDEZ	Activo Corriente	2.792.982,46	=	1,68	
	Pasivo Corriente	1.658.122,97			
INDICE DE ENDEUDAMIENTO	Pasivo Total	3.139.918,48	=	0,80	
	Activo Total	3.944.538,35			
RENTABILIDAD (ROA)	Utilidad Operacional	436,57	=	0,00011	
	Activos Totales	3.944.538,35			
RENTABILIDAD (ROE)	Utilidad Neta	436,57	=	0,00054	
	Patrimonio	804.619,87			

Elaboración propia

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

### CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad de Ciencias de la Administración, en sesión del 31 de julio de 2019, conoció y aprobó la solicitud para la realización del trabajo de titulación y el respectivo protocolo presentado por:

**Estudiante:** Joaquín Acosta Herrera con código 80078  
**Tema:** **Formulación de estrategias de expansión internacional de la empresa Modasa S.A. al mercado costarricense para el 2021**  
Previo a la obtención del título de **Economista, mención Economía Empresarial**  
**Director:** Ing. Xavier Ortega Vásquez  
**Tribunal:** Econ. Andrés Ugalde Vásquez y Econ. Raquel Bermeo Molina

**Plazo de presentación del trabajo de titulación:** El Consejo de Facultad resolvió establecer el plazo de seis meses para la presentación del trabajo de titulación concluido y calificado por el Director; este plazo se contará desde la fecha de aprobación del protocolo, esto es hasta el 31 de enero de 2020.

Cuenca, 1 de agosto de 2019



Dra. María Elena Ramírez Aguilar  
Secretaría Abogada





## CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Economía, se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **Formulación de estrategias de expansión internacional de la Empresa "Modasa S.A." al mercado costarricense para el 2021**, presentado por el estudiante **Joaquín Acosta Herrera** con código 80078, previa a la obtención del título de Economista, Mención Economía Empresarial, para el día **Jueves, 18 de julio de 2019 a las 08h40.**

*Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.*

Cuenca, 03 de julio de 2019

Dra. María Elena Ramírez Aguilar  
Secretaria de la Facultad

Ing. Xavier Ortega Vásquez

Econ. Andrés Ugalde Vásquez

Econ. Raquel Bermeo Molina

Oficio No.065– 2019 – JAE- UDA  
Cuenca, 17 de junio de 2019

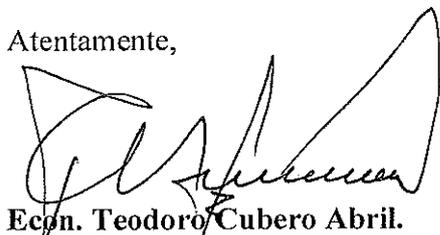
Ingeniero  
Oswaldo Merchán Manzano  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
Su despacho

De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Economía, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por Joaquín Acosta Herrera con código 80078, con el tema: **“Formulación de estrategias de expansión internacional de la Empresa "Modasa S.A." al mercado costarricense para el 2021”**, informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la “Guía para la elaboración y presentación de la denuncia/protocolo de trabajo de titulación”.

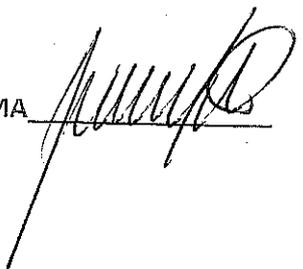
Director: Ing. Xavier Ortega.  
Tribunal sugerido: Econ. Andrés Ugalde.  
Econ. Raquel Bermeo.

Atentamente,



Econ. Teodoro Cubero Abril.  
**COORDINADOR DE LA CARRERA DE ECONOMÍA**  
Universidad del Azuay

Cc: aifp

1. FECHA DE RECEPCIÓN DE PROTOCOLO: 06-06-2019 FIRMA: 

2. REVISIÓN DE ESTADO ACADÉMICO DEL ALUMNO:

NOMBRE: Alcota Herrera Joaquín

CÓDIGO: 80078

CARRERA: Economía

FECHA DE INICIO DE ESTUDIOS: 21-09-2015

FECHA CULMINACIÓN DE ESTUDIOS: Aún no culmina

HOMOLOGACIONES: NO CARRERA PROCEDENTE: -

CONVALIDACIONES: NO UNIVERSIDAD PROCEDENTE: -

FECHA DE ESTA REVISIÓN: 07-06-2019 FIRMA: 

DE: DRA. MARÍA ELENA RAMÍREZ, SECRETARIA

ASUNTO: ENVÍO DE PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN

PARA: JUNTA ACADÉMICA DE LA CARRERA DE Economía

TÍTULO A OTORGARSE: Economista, mención Economía Empresarial

Observación:

Fecha de revisión: 10/junio/2019

FIRMA: 

TÍTULO DEL TRABAJO: \_\_\_\_\_

REALIZADO EN EL CURSO DE METODOLOGÍA: SI NO

FECHA DE APROBACIÓN DEL CONSEJO DE FACULTAD: \_\_\_\_\_

DIRECTOR: \_\_\_\_\_

TRIBUNAL: \_\_\_\_\_

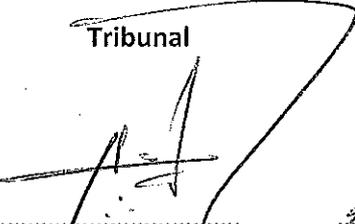


**ACTA**  
**SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

1. Nombre del estudiante: Joaquín Acosta Herrera
2. Código: 80078
3. Director sugerido: Ing. Xavier Ortega Vásquez
4. Codirector (opcional): \_\_\_\_\_
5. Tribunal: Econ. Andrés Ugalde Vásquez y Econ. Raquel Bermeo Molina
6. Título propuesto: **Formulación de estrategias de expansión internacional de la Empresa "Modasa S.A." al mercado costarricense para el 2021**
7. Aceptado sin modificaciones: \_\_\_\_\_ ✓
8. Aceptado con las siguientes modificaciones:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

9. No aceptado
10. Justificación:  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Tribunal**

 ..... Ing. Xavier Ortega Vásquez	 ..... Econ. Andrés Ugalde Vásquez	 ..... Econ. Raquel Bermeo Molina
 ..... Sr. Joaquín Acosta Herrera	 ..... Dra. María Elena Ramírez Aguilar Secretaria de la Facultad	

**RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN  
(Tribunal)**

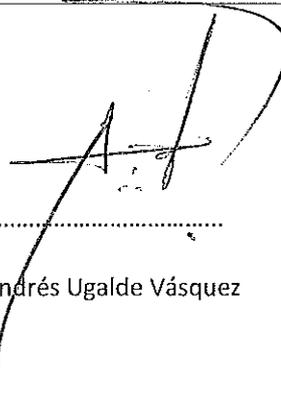
1. Nombre del estudiante: Joaquín Acosta Herrera
2. Código : 80078
3. Director sugerido Ing. Xavier Ortega Vásquez
4. Codirector (opcional):
5. Título propuesto: **Formulación de estrategias de expansión internacional de la Empresa "Modasa S.A." al mercado costarricense para el 2021**
6. Revisores tribunal: Econ. Andrés Ugalde Vásquez y Econ. Raquel Bermeo Molina
7. Recomendaciones generales de la revisión:

	Cumple	No cumple
<b>Problemática y/o pregunta de investigación</b>		
1. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/	
2. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/	
<b>Objetivo general</b>		
3. ¿Concuerda con el problema formulado?	/	
4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/	
<b>Objetivos específicos</b>		
5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/	
6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/	
<b>Metodología</b>		
7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/	
8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/	
9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/	
10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/	
<b>Resultados esperados</b>		
11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/	
12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/	
13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/	
14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/	

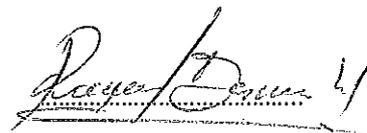
Nota sobre 10 puntos: : 10

  
 .....

Ing. Xavier Ortega Vásquez

  
 .....

Econ. Andrés Ugalde Vásquez

  
 .....

Econ. Raquel Bermeo Molina



UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY

Cuenca, 7 de Junio del 2018

Ingeniero,  
Oswaldo Merchán Manzano  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **Xavier Esteban Ortega Vásquez** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación previo a la obtención del título de Economista, denominado "**Formulación de estrategias de expansión internacional de la empresa Modasa S.A. al mercado costarricense para el 2021**", realizado por el estudiante **Joaquín Acosta Herrera** con código **80078**, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, suscribo.

Atentamente

**Ing. Xavier Ortega Vásquez**



UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY



Facultad  
Ciencias de la  
Administración

Oficio Estudiante: Solicitud aprobación de  
Protocolo de Trabajo de Titulación

Cuenca, 7 de junio del 2019

Ingeniero,  
Oswaldo Merchán Manzano  
**DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi/ nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, yo **Joaquín Acosta Herrera** con C.I. **0104266937**, código estudiantil 80078, de la Carrera de Economía, solicito muy comedidamente a usted y por su intermedio al Consejo de Facultad, la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema **"formulación de estrategias de expansión internacional de la empresa Modasa S.A al mercado costarricense para el 2021."** previo a la obtención del título de Economista, para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento/ anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:

Joaquín Acosta Herrera

Estudiante de la Carrera de Economía



- 1.1. **Nombre del Estudiante:** Joaquín Acosta Herrera  
 1.1.1. **Código:** 80078  
 1.2. **Director sugerido:** Ing. Xavier Esteban Ortega Vásquez  
 1.3. **Docente metodólogo:** Dra. Gladys Jackelin Verdugo Cárdenas  
 1.4. **Codirector (opcional):** Econ. Silvia Raquel Mejía Matute  
 1.5. **Título propuesto:** Formulación de estrategias de expansión internacional de la empresa Modasa S.A. al mercado costarricense para el 2021

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
<b>Línea de investigación</b>				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	✓		/	
<b>Título Propuesto</b>				
2. ¿Es informativo?	/		//	
3. ¿Es conciso?	/			
<b>Estado del arte</b>				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	✓		/	
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	✓		/	
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓		/	
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	/		/	
<b>Problemática</b>				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		/	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		/	
<b>Pregunta de investigación</b>				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		/	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		/	
<b>Hipótesis (opcional)</b>				
12. ¿Se expresa de forma clara?	N/A		N/A	
13. ¿Es factible de verificación?	N/A		N/A	
<b>Objetivo general</b>				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	/		//	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/		/	
<b>Objetivos específicos</b>				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/		//	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/		/	
<b>Metodología</b>				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/		/	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/		//	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/		/	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/		/	
<b>Resultados esperados</b>				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/		/	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/		/	



	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	✓		✓	
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	✓		✓	
<b>Supuestos y riesgos</b>				
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?	✓		✓	
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	✓		✓	
<b>Presupuesto</b>				
28. ¿El presupuesto es razonable?	✓		✓	
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	✓		✓	
<b>Cronograma</b>				
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	✓		✓	
<b>Citas y Referencias del documento</b>				
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	✓		✓	
<b>Expresión escrita</b>				
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	✓		✓	
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	✓		✓	

OBSERVACIONES METODOLOGO:

---



---



---



---

OBSERVACIONES DIRECTOR:

---



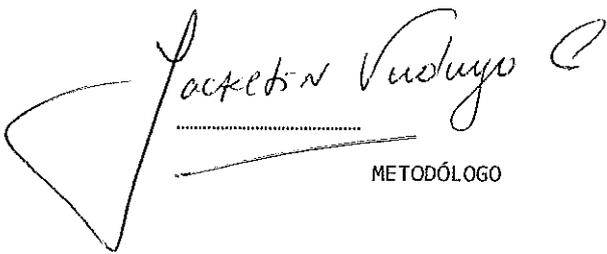
---

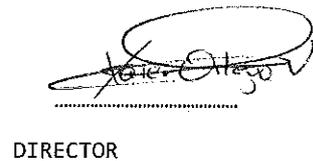


---



---

  
.....  
METODÓLOGO

  
.....  
DIRECTOR



UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY



Escuela  
Economía

Protocolo de Trabajo de

Titulación

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Economía

**Formulación de estrategias de expansión  
internacional de la empresa *Modasa S.A.* al mercado  
costarricense para el 2021**

**Nombre de Estudiante(s):**

Acosta Herrera Joaquín

**Director(a) sugerido(a):**

Ing. Ortega Vásquez Xavier Esteban

Cuenca - Ecuador

2019



UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY

**1. Datos Generales**

**1.1. Nombre del Estudiante**

Acosta Herrera Joaquín

**1.1.1. Código**

UA80078

**1.1.2. Contacto**

Acosta Herrera Joaquín

**Teléfono:** 2817685

**Celular:** 0993987100

**Correo Electrónico:** joaquinacostahe@modasa.com.ec

**1.2. Director Sugerido:** Ortega Vázquez Xavier Esteban, Ingeniero

**1.2.1. Contacto:**

**Celular:** 0968330363

**Correo Electrónico:** xortega@uazuay.edu.ec

**1.3. Co-director sugerido:** Mejía Matute Silvia Raquel, Economista

**1.3.1. Contacto:** 0981557641

**1.4. Asesor Metodológico:** Verdugo Cárdenas Jackelin, Doctora

**1.5. Tribunal designado:**

**1.6. Aprobación:**

**1.7. Línea de Investigación de la Carrera:**

5311 Organización y Dirección de Empresas

**1.7.1. Código UNESCO:** 5399.04 Estructura del Mercado

**1.7.2. Tipo de trabajo:**

a) Proyecto de investigación



UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY

Es por ello que es de gran importancia realizar un estudio en el cual se puedan detallar las oportunidades y riesgos, dados los resultados se evaluará la posibilidad de realizar esta expansión en la realidad. Esta investigación permite mediante un ejemplo específico de una empresa determinar las variables claves que interfieren en un proceso de internacionalización de igual manera pretende explicar los beneficios e implicaciones que pueden obtener las compañías que toman como estrategia ofrecer sus productos o servicios al mundo.

## 2.2. Problemática

La economía, las finanzas y el comercio se mueven cada vez más a un ámbito global, un buen posicionamiento empresarial en el entorno internacional es un elemento clave para la sostenibilidad, mantenimiento y un crecimiento constante de la empresa.

Existe una relación entre la globalización y el crecimiento de las empresas, una relación que genera como consecuencia que los mercados nacionales se saturen, en este sentido, existen muchas empresas que ofrecen el servicio de confección de uniformes empresariales. La producción en escala es elemental en el giro del negocio para disminuir costos operativos, administrativos y de producción, sin embargo, Ecuador no es un país con un elevado número de empresas empleadoras que requieran de uniformes corporativos para el personal. Esta acción satura con mayor velocidad el mercado nacional. Por lo tanto se vuelve atractivo analizar la posibilidad de expandirse a Costa Rica basándose en un estudio económico empresarial para así determinar la factibilidad de expansión internacional de la empresa *Modasa S.A.* y esto permita generar alternativas de inversión y a la vez que sirva como ayuda para la toma de decisiones de la empresa.

## 2.3. Pregunta de Investigación



UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY

A nivel internacional varias empresas textiles han optado la internacionalización como estrategia de crecimiento. Un estudio realizado por (Cristina Hidalgo, 2018) se determinaron las distintas estrategias de internacionalización que desarrollo MANGO y que tuvieron un impacto positivo en el crecimiento de la compañía, las principales estrategias utilizadas fueron las siguientes:

- MANGO busca la diferenciación basado en diseño propio y la marca adaptándose a todos los mercados donde se expandió.
- Destinación de un porcentaje alto de utilidades en marketing y publicidad alrededor del 4%.

Ana María Ayala en 2018 muestra la estrategia de internacionalización de PRIMARX, su estrategia siempre ha estado alineado al modelo de negocio. La estrategia utilizada es liderazgo en costes bastante ofensiva ya que gracias a su modelo de negocio pueden reducir más los precios que su competencia. También ha sido un impulso para su expansión ya que el modelo de compra ha ido cambiado de acuerdo a la situación económica mundial.

Además la empresa ha sabido superar barreras de entrada en todos los países donde se ha expandido, hoy en día desarrollan estrategias defensivas con el fin de mantenerse en lo alto del sector textil. (Ana María Ayala, 2018).

Inditex también es un excelente ejemplo de cómo una empresa puede llegar a convertirse en multinacional sin contar como punto de partida con tecnologías de vanguardia ni marcas renombradas internacionalmente. Hasta hace muy poco, la competencia en el sector de la confección estaba impulsada por los costes, el diseño y las marcas. No obstante, el éxito de Inditex, pionera del segmento "asequible y a la moda", se basa fundamentalmente en su modelo de organización basado en la integración vertical. Es este modelo de organización el que le permite abastecer al mercado, con rapidez y a costes muy bajos, moda de la más rabiosa actualidad. Esta estrategia de integración vertical llega a las tiendas, la mayoría de las fábricas son propiedad de la empresa y están conectadas electrónicamente con la matriz o centro logístico. (Mauro Guillen, 2011)

Tanto a nivel nacional como local no se han encontrado estudios de empresas de la industria textil que se han optado por la internacionalización como una estrategia para



UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY

de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno. La internacionalización de empresas consiste en el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos; comerciales, financieros y de conocimiento entre los distintos países (Arnoldo Araya, 2009)

Existen distintas teorías ligadas a la internacionalización:

- Paradigma de Dunning: Clasificación de los factores de internacionalización en ventajas de propiedad, de internalización de localización.
- Paradigma de Porter: Análisis de las ventajas de localización en el país de origen.
- Modelo de Uppsala: Estudio del proceso de internacionalización de las empresas
- Teoría del Ciclo de Vida del Producto: Análisis de la interdependencia entre la etapa de vida del producto y la internacionalización.
- Teoría de la internalización: Aplicación del enfoque de los costes de transacción al modo de internacionalización de la empresa.

El sector textil ecuatoriano presenta un gran nivel de potencialidad dadas las condiciones económicas para la producción en esta industria, esto es: bajos costos de materia prima (producción algodón), las condiciones estratégicas que presenta el país, nichos de mercado y posibles acuerdos comerciales con la región, EEUU y Europa.

La industria textil de centro américa ha sido influenciada por dos tipos de políticas claramente diferenciadas durante los últimos 40 años. La primera de ellas fue la política de industrialización por sustitución de importaciones implementada durante la década de los 60's. A partir de los años 80's, cambia el paradigma, y se sustituye por políticas de promoción de exportaciones a terceros mercados. Como se verá en esta sección, cada una fue muy influyente en determinar la estructura de la industria textil (José Alfredo Sánchez, 1995)



UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY

análisis de la economía de Costa Rica, se obtendrán montos de importación y exportación del sector, el efecto de la industria en la economía, riesgo país, etc.

Como herramientas principalmente se utilizara Excel para los cálculos, la función de Cobb-Douglas para determinar las variaciones entre los productos textiles y las variaciones de los insumos que se utilizan como capital y trabajo, por último se utilizara un modelo creado por el ministerio de industrias y productividad (MIPRO) que ayuda a la realización de un análisis financiero. Análisis que se compone de estudios de inversión, egresos, ingresos, financiamiento y rentabilidad.

El estudio iniciara con la obtención de datos, posteriormente se realizara un análisis el sector textil ecuatoriano y la situación que enfrenta la empresa *Modasa S.A.* de la misma manera se realizara un análisis de la industria textil y del entorno económico de Costa Rica, tercero se expondrán las maneras de entrada a mercados internacionales y se seleccionaran las más eficaces con sus debidas estrategias, finalmente se realizara el análisis financiero que determinara si la empresa es fuerte financieramente para la internacionalización.

#### **2.10. Alcances y resultados esperados**

El presente estudio tiene como objetivo presentar a la empresa *Modasa S.A.* información del mercado Costarricense que sirva como ayuda en la toma de decisiones, en este caso específico la decisión de expandirse internacionalmente, se propondrá diferentes estrategias empresariales que permitirán realizar la expansión y tener un impacto positivo en el crecimiento de la empresa.

#### **2.11. Supuestos y riesgos**

La investigación se puede realizar ya que la empresa facilitara toda la información necesaria para el desarrollo del estudio. Además los datos económicos y del sector textil serán obtenidos del Banco Central del Ecuador y Costa Rica, también se tiene acceso al banco mundial donde también existe información importante para el desarrollo del mismo.

Todo proyecto tiene un riesgo, la gestión de riesgos es una parte integral de la dirección del proyecto, siendo un elemento clave en el proceso de toma de decisiones.



UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY

## 2.13. Financiamiento

La fuente de financiamiento es propia

## 2.14. Esquema tentativo

Introducción

### Capítulo 1: Situación de la industria textil ecuatoriana

#### 1.1. Análisis de la industria textil

1.1.1 Importancia del sector

1.1.2 Evolución del sector

1.1.3 Estructura del sector

1.1.4 Marco tributario

1.1.5 Análisis de la demanda nacional

1.1.6 Comercio exterior

#### 1.2. Situación actual de la empresa Modasa S.A.

1.2.1 antecedentes

1.2.2 Plan institucional

1.2.3 Oferta y demanda de la empresa

1.2.4 Desagregación empresarial

1.2.5 Productos

1.2.6 Clientes

1.2.7 Proveedores

### Capítulo 2: Análisis Macroeconómico e Industrial de Costa Rica

#### 2.1. Análisis Macroeconómico

2.1.1 Sector Real

2.1.2 Sector Fiscal

2.1.3 Sector Monetario y Financiero

2.1.4 Sector externo

#### 2.2. Análisis Sector textil



2.15. Cronograma

Objetivo Especifico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
Análisis de la industria textil ecuatoriana y conocer la situación actual de la empresa	Recopilación de información necesaria para la investigación y un breve análisis de la industria textil ecuatoriana	Obtener información y analizar claramente la situación actual de la compañía y el sector industrial	5
Realizar un análisis Macroeconómico y del sector industrial de Costa Rica.	Obtener datos del Banco Central de Costa Rica, evaluar su evolución, determinantes, políticas, riesgo país, etc.	Dar a conocer la situación actual del país y del sector industrial	8
Analizar y determinar la forma de entrada al mercado Costa Ricense	Descripción de las maneras de entrar a mercados internacionales	Selección de la manera más eficiente y rentable de entrada a Costa Rica	3
Analizar y determinar la forma de entrada a mercados	Describir las maneras de entrar a mercados internacionales	Seleccionar la manera más eficiente y rentable de entrada a Costa Rica	4



UNIVERSIDAD  
DEL AZUAY

Banco Central del Ecuador. (2019). *Cuentas Nacionales*. 11 de mayo del 2019,  
de Banco Central del Ecuador Sitio web:

<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/IndiceCtasNac.html>

Banco Central del Costa Rica. (2019). *Indicadores Económicos*. 23 de mayo del  
2019, de Banco Central de Costa Rica Sitio web: <https://www.bccr.fi.cr/seccion-indicadores-economicos/indicadores-economicos>

Bravo José Luis. (2012). *Análisis sectorial de la industria textil Ecuatoriana y diseño de un modelo de planeaciones estratégica para la empresa Modatex S.A.* 20 De mayo del 2019, de Universidad Politécnica Salesiana Sitio web:

<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4831/1/UPS-GT000421.pdf>

Carrillo Daniela. (2010). *Diagnóstico del Sector Textil y de la Confección*. 19 de mayo del 2019, de Universidad Andina Simón Bolívar Sitio web:

<http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/TEXTIL.pdf>

Guillen Mauro. (2011). *El éxito internacional de Zara*. 25 de mayo del 2019, de El País Sitio web:

[https://elpais.com/diario/2011/07/17/negocio/1310907804\\_850215.html](https://elpais.com/diario/2011/07/17/negocio/1310907804_850215.html)

Puerto Becerra Doria Patricia. (2009). *La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización*. 20 de mayo del 2019, de

Universidad del Valle Sitio web:

<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1025/4971>

PROCOMER. (2005). *Industria Textil*. 20 De mayo del 2019, de PROCOMER Sitio web: <http://www.sijcex.gob.pe/sijcex/resources/estudio/25444.pdf>

Sánchez José Alfredo. (1995). *Diagnóstico del Clúster de Textiles en Centroamérica*. 30 de mayo del 2019, de Incae Sitio web:

<http://x.incae.edu/ES/clacds/publicaciones/pdf/cen1602.pdf>