



# UNAPEC

## COORDINACIÓN DE MONOGRÁFICO

**OFICINA COORDINADORA DE CURSO MONOGRÁFICO**

**Decanato de Mercadeo**

**Escuela de Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Título de la monografía:**

“Propuesta de Internacionalización de Empresa de Servicios Financieros hacia Panamá.”

**Nombres estudiantes:**

Joan Gómez	2016-1978
Joan Vallejo	2016-2292
Ángel Marizan	2016-2185

**Nombres profesores:**

Juana Patricia Céspedes Then  
Ilena Rosario

**Coordinación TF MON:**

Dra. Sención Raquel Yvelice Zorob Avila

**Trabajo Final (TF) en la modalidad de Monografía Investigación  
Acción para optar por el título de Licenciatura en Negocios Internacionales.**

**Santo Domingo, D. N., Rep. Dom.**

**Abril de 2020**

**Título de la monografía:**

“Propuesta de Internacionalización de Empresa de Servicios  
Financieros hacia Panamá.”

# ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA .....	i
DEDICATORIA .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
DEDICATORIA .....	iv
INTRODUCCIÓN .....	x
RESUMEN EJECUTIVO .....	xi
<b>CAPÍTULO 1: INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS .....</b>	<b>1</b>
<b>1. INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS.....</b>	<b>2</b>
1.1 Concepto de internacionalización de empresas .....	2
1.2 Motivos de internacionalización de empresas .....	4
1.3. Barreras de internacionalización.....	7
1.4 Comercio internacional y su teoría.....	11
o <b>La Teoría Mercantilista: .....</b>	<b>12</b>
o <b>La Teoría de la ventaja absoluta:.....</b>	<b>12</b>
o <b>El Modelo de Heckscher-Ohlin: .....</b>	<b>13</b>
1.5 Nuevas Teorías del Comercio Internacional: .....	14
1.6 Teorías de internacionalización .....	14
1.7 Modelos de entrada al mercado internacional .....	16
<b>1.7.1 Exportación .....</b>	<b>16</b>
<b>1.7.2 Acuerdos de cooperación contractuales .....</b>	<b>17</b>
<b>1.7.3 Acuerdos de cooperación accionarias: Inversión directa en el extranjero.....</b>	<b>18</b>
<b>2. Esquema 5 Fuerzas del Mercado.....</b>	<b>21</b>
1.7 Análisis FODA.....	24
<b>1.7.1 Fortalezas .....</b>	<b>24</b>
<b>1.7.2 Oportunidades.....</b>	<b>25</b>
<b>1.7.3 Debilidades.....</b>	<b>25</b>
<b>1.7.4 Amenazas .....</b>	<b>26</b>
1.8 Matriz País.....	27

1.9 Aspectos Generales del País Objetivo.....	27
<b>1.9.1 Panamá</b> .....	27
<b>1.9.2 Geografía, Demografía y Gobierno</b> .....	28
<b>1.9.3 Ciudad de Panamá, Panamá</b> .....	31
<b>1.9.4 Economía y Comercio</b> .....	32
<b>1.9.5 Cultura y Sociedad</b> .....	34
<b>1.9.6 Hábitos de consumo</b> .....	35
<b>1.9.7 Facilidad para hacer negocios</b> .....	35
<b>1.9.8 Acuerdos Comerciales de Panamá</b> .....	38
<b>1.9.9 Acuerdos Bilaterales con la Republica Dominicana</b> .....	40
<b>CAPÍTULO II. FIOGAR SRL</b> .....	<b>42</b>
2.1 Identidad corporativa .....	44
Misión: Ofrecer a nuestros clientes servicios financieros flexibles e innovadores de manera personalizada y eficiente, para satisfacer sus necesidades en el menor tiempo posible. (Banco fihogar, 2019) .....	45
2.2 Organización del recurso humano .....	46
2.3 Marketing .....	52
Estrategias del marketing financiero .....	52
El enfoque de la banca de clientes .....	53
2.4 Segmentación del mercado .....	54
<b>2.4.1 Perfil del Consumidor</b> .....	57
2.5 Estrategias de Promoción.....	58
<b>CAPITULO III. ANALISIS DE DATOS</b> .....	<b>61</b>
3.1 Análisis de Datos .....	62
<b>3.1.1 Análisis FODA de la empresa Fihogar</b> .....	62
3.2 Matriz comparativa de países .....	64
3.3 Marco Legal .....	65
<b>CAPITULO IV. ANALISIS DE REPRESENTACION DE DATOS</b> .....	<b>69</b>
4.1 Presentación del análisis general de los resultados .....	70
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>vi</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>viii</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>x</b>

<b>A N E X O S</b> .....	<b>iii</b>
Anexo #1: ANTEPROYECTO.....	iv
<b>1. Tema</b> .....	<b>v</b>
<b>1.1 Objeto de estudio</b> .....	<b>v</b>
<b>2. Planteamiento del problema</b> .....	<b>v</b>
<b>3. Objetivos</b> .....	<b>vi</b>
<b>3.1 Objetivo general</b> .....	<b>vi</b>
<b>3.2 Objetivos específicos</b> .....	<b>vi</b>
<b>5.1 Marco teórico</b> .....	<b>xiv</b>
1.3 Entorno Político.....	xvi
<b>5.2 Marco conceptual</b> .....	<b>xx</b>
<b>5.3 Marco espacial</b> .....	<b>xxi</b>
<b>6. Metodología</b> .....	<b>xxi</b>
<b>6.1 Tipo de investigación</b> .....	<b>xxiii</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>xxvi</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clasificación Poblacional por Edad en Panamá.....	30
Tabla 2. Datos Generales de Ciudad de Panamá, Panamá .....	32
Tabla 3. Ranking Haciendo Negocios para Panamá 2018-2019 .....	37
Tabla 4. Tratados de Panamá.....	38
Tabla 5. Institución de Servicios financieros Fihogar SRL. ....	45
Tabla 6. Descripción de los puestos de trabajo.....	50
Tabla 7. Comparación .....	64
Tabla 8. Fuerzas de Mercado .....	67

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Principales teorías de la Internacionalización .....	15
Figura 2. Las 5 Fuerzas de Michael Porter. ....	21
Figura 3. Organigrama General de FIHOGAR .....	48
Figura 4. Organigrama del Departamento de Riesgo.....	49

## INDICE DE GRAFICAS

Gráfico 1. Crecimiento Poblacional en Panamá.....	29
---	----



## **DEDICATORIA**

## DEDICATORIA

Al terminar este monográfico dedicarla al altísimo todopoderoso que siempre ha estado presente en nuestras vidas y que nunca nos ha dejado solo, por el hemos terminado, y por el hemos empezar este nuevo camino.

Este trabajo ha sido una gran bendición y te lo agradezco a ti Dios padre, y no cesan mis deseos de decir que es gracias a ti que esta meta ha sido cumplida.

Gracias por estar presente en todo momento ofreciéndome lo mejor y buscando lo mejor para mi persona, gracias Señor Dios.

La dedico a mi madre Andrea García, por ser siempre ese apoyo incondicional y por ser siempre el amparo que he necesitado para culminar mis estudios.

La dedico a mi padre Francisco Gómez, por ser esa guía moral en todos los aspectos de mi vida y enseñarme que los esfuerzos siempre dan frutos.

Joan Francisco Gómez García

## DEDICATORIA

En primer lugar, quiero dedicarle este trabajo a Dios que nunca nos ha abandonado y que ha permitido que todo vaya acorde a lo esperado tanto en la estadía en la universidad como en este proceso final.

A mi Madre Geovanny Peña, por ser ese amparo que me ha permitido llegar hasta aquí y que ha sido el motor que me ha hecho ser constante en mis estudios.

A mi Padre Natanael Vallejo, por ser el modelo que seguir en todos los aspectos de mi vida y enseñarme lo que realmente es importante.

A mi Hermana Natasha Vallejo, que, pese a ser apenas una niña, ha alegrado mis días y ha logrado despejar mi mente en los momentos que más lo necesitaba.

Joan Sebastián Vallejo Peña

## DEDICATORIA

Quiero dedicarle principalmente este trabajo a Dios, porque a el le debo todo lo que tengo y todo lo que soy, gracias a el que me ha brindado una buena sabiduría, entendimiento y conocimiento día tras día; gracias a el que me fortalece y me ha llenado de oportunidades y misericordia cada mañana. Y porque no dedicárselo si gracias a el tengo el privilegio de presentar este proyecto que ha sido y será uno de los mas importante en mi vida.

A mi madre Judith Esther García, ya que siempre me ha apoyado incondicionalmente dedicándome su tiempo y esfuerzo que me ha brindado en el transcurso de mi vida, le dedico este proyecto porque he recibido el amor incondicional de una madre y todo lo importante qué logre en mi vida debo de destacarla.

A mi padre José Antonio Marizan, gracias por tus enseñanzas, por los mensajes de aliento y tu excelente manera de instruirme para afrontar las verdades de esta vida, en este reto universitario fuiste igual de importante para mí, ya que no lo hubiese logrado con tu constante preocupación hacia a mi y por haberme enseñado que todo a su debido tiempo llega.

A mi otra madre Carmen Iris Almánzar, por darme un seguimiento constante y preocuparse de mis estudios y por el buen camino que mis padres me han inculcado desde pequeño, su cariño y afecto ha sido detonante para mi felicidad y esfuerzo. Te agradezco porque me has enseñado y me sigues enseñando muchas cosas de esta vida, fuiste otra motivación para concluir con este éxito.

A mi hermana Francis Caroly Marizan, por ser alguien que ha influido en mi vida con el tiempo, experiencias y confianza que tiene hacia mí, por esos buenos consejos y amor de hermana mayor se lo dedico a ella.

A mis amigos principalmente a José Manuel Abad, Leiry de la Cruz y Joan Gómez, han sido mi mano derecha durante todo este tiempo y proceso; le agradezco por su desinteresada ayuda, por echarme una mano en los tiempos difíciles y más cuando los necesite, por aportar considerablemente en este proyecto de vida. Le agradezco no solo por esta ayuda brindada, sino por los buenos y malos momentos que hemos convivido. Gracias por ser más que amigos, se han vuelto mi familia y esta va por ustedes.

Ángel Luis Marizan García

## **AGRADECIMIENTOS**

## **AGRADECIMIENTOS**

**A la Universidad Acción Pro Educación y Cultura (APEC)** por darnos la oportunidad de cursar esta licenciatura con la cual me he formado como profesional.

**A los facilitadores** por todo su empeño y esfuerzo puesto de manifiesto en motivarnos para concluir esta licenciatura.

**A mis compañeros y compañeras de Licenciatura** por todo el tiempo que pasamos juntos, donde compartimos grandes experiencias las cuales han contribuido con nuestro acervo cultural.

A mis asesoras de monográfico. Por toda su entrega y esfuerzo en que todo el trabajo se hiciera lo más apegado a la metodología y así obtener un producto con la mayor calidad posible; porque nos llena de satisfacción por el gran desempeño gracias a su dirección.

A mi familia, a mis padres, a los amigos, a los colegas por todos los minutos que me han dedicado y que han servido de base para ser quien soy.

Joan Francisco Gómez García

## AGRADECIMIENTOS

**A la Universidad Acción Pro Educación y Cultura (UNAPEC)** por brindarnos la oportunidad de cursar este grado en el cual hemos obtenido un sinnúmero de conocimientos que nos serán útiles para iniciar nuestra carrera profesional con el pie adecuado.

**A nuestras asesoras de monográfico.** Por todo el esfuerzo que conlleva guiarnos en cada uno de los pasos que ha sido nuestro curso monográfico y la posterior entrega de este trabajo.

**A mis compañeros de grado.** Por todo el tiempo que hemos pasado juntos y todas las experiencias obtenidas para toda la vida en este proceso de casi 4 años.

**A mis compañeros de monográfico.** Por todo el esfuerzo y trabajo en equipo dedicado en este último apartado de nuestra carrera.

Joan Sebastián Vallejo Peña



## AGRADECIMIENTOS

**A la Universidad Acción Pro-Educación y Cultura (UNAPEC)** por recibirnos en su prestigiosa casa de altos estudios, y por brindarnos los conocimientos que hoy poseemos para aplicar tanto en el ámbito laboral como en nuestra propia vida.

**A nuestras asesoras de monográfico** por el aporte que nos han dado y el buen consejo para realizar este trabajo de la manera correcta.

**A los compañeros de grado** por los momentos compartidos en esta carrera que la vida nos permitió compartir juntos.

**A mis compañeros de monográfico** por esta grata experiencia de poder compartir junto a ustedes este trabajo que marcará un antes y después en nuestras vidas personales, espero que este no sea la última oportunidad de compartir experiencias como estas.

Ángel Luis Marizan García

# INTRODUCCIÓN

La internacionalización nos permite el acceso a otros mercados, lo que posibilita el crecimiento económico. Cuando el mercado interno está saturado, los clientes suelen ir al extranjero o se hacen valer de ciertos recursos o infraestructura, las empresas utilizan esta estrategia para sobrevivir en el mercado y obtener ganancias.

Los cambios a lo largo del tiempo, las características del entorno de los países y las propias empresas influyen en la decisión de una estrategia, y lo mismo se aplica a la elección de los medios para abrir nuevos mercados, porque esa decisión depende de las existentes condiciones.

Dado que no todas las empresas son iguales, ni todas las circunstancias se dan de la misma forma, es conveniente estudiar este proceso en las pequeñas, medianas (Pymes) y grandes empresas, tanto desde una perspectiva estática (modos de entrada tradicionales) como dinámica (combinaciones). Por ello, la finalidad de este proyecto es el estudio de la internacionalización de la empresa Fihogar en el mercado panameño, teniendo en cuenta cuales son los factores que inciden en la determinación de acciones que van a seguir para mejorar el rendimiento de las mismas y poder mantenerse en el mercado.

## RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto tiene como objetivo establecer la internacionalización de una empresa de servicios llamada Fihogar para encontrar una apertura comercial en Panamá. La plataforma que contiene esta empresa en el mercado dominicano facilita la exportación.

Como empresa de servicios con propiedades muy favorables y buena aceptación pública, surge la cuestión de su internacionalización. Se está llevando a cabo un proceso de investigación limitado para este propósito debido a la escasez de recursos. Este estudio tiene como objetivo identificar un mercado potencial y cómo la empresa incursionaría en ese mercado.

Por esta razón, el primer capítulo de este proyecto de exportación describe los conceptos, objetivos, barreras, teorías de internacionalización y los diversos modelos de manera detallada, también los rasgos del país destino que constituyen factores determinantes en la estrategia de internacionalización que conlleve. Seguido se detalla, el segundo apartado, el análisis de datos, y para el tercer apartado la representación de dicho análisis.

El diseño de una propuesta de internacionalización cubre aspectos generales y específicos del país desde el cual se implementa la propuesta. En este caso, se incluye un borrador de oferta en un modelo específico para la inversión extranjera directa.

Después de un análisis comparativo, se pronostica que la República de Panamá será el destino con las mejores posibilidades de recibir dicha propuesta y operar con éxito. Panamá parece ser un nicho de mercado como una economía con alto poder adquisitivo, consumidores informados, afinidad geográfica y

cultural, relaciones comerciales ya existentes con el país de origen, la República Dominicana y regulaciones legales reguladas para las inversiones.

Para ello, se solicita una propuesta de internacionalización con proyecciones para los años 2021, 2022 y 2023 para la empresa Fihogar, en la que se presenta la idea de una fase experimental para dominar el nicho actual.

# **CAPÍTULO 1: INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS**

# **1. INTERNACIONALIZACIÓN DE EMPRESAS**

## **1.1 Concepto de internacionalización de empresas**

El término internacionalización se emplea para designar la capacidad que alcanza una empresa de poder comercializar sus productos o localizarse en otro país del mundo, que no sea su país de origen. La misma permite el acceso a otros mercados, lo que posibilita el crecimiento económico e intensifica el proceso del intercambio de cualquier tipo de bien entre los diferentes países del mundo. En la economía internacional se relacionan y se dan flujos de información, personas, capitales y mercancías. Por lo que la internacionalización es una forma que permite aumentar los ingresos, al participar en el mercado internacional, al lograr expandirse en otras áreas geográficas que pueden ser grandes oportunidades de negocio. (Quiroa, 2019)

Asimismo este proceso permite el crecimiento comercial de la empresa ya que estaría colocándose automáticamente en el mercado global, abarcando el aspecto comercial, político y económico del país en el cual estaría situándose. Este busca incrementar su productividad y su alcance a través de la internacionalización colocando una sucursal en el país extranjero. Cuando se refiere al mercado global esta indica que va dirigida a lo que es a una economía mundial más estructurada dependiendo del nivel de comportamiento dirigida a los mercados y la producción.

Cabe destacar la importancia de creer en la internacionalización por parte de las empresas ya que esta abre puertas a mercados distintos de los cuales se pueden explotar muchos factores y aprender acerca de las diferentes culturas y estilos de vida a los que te dirijas. Es por ello, la importancia de saber a qué mercado dirigirse y que sea el adecuado para el bien o servicio que ofreces.

También en el contexto la globalización es un “proceso” socio histórico y multidimensional, que conduce a la supresión de las barreras al libre comercio. Esta expresión se aplica a la creciente interdependencia entre la producción, el mercado, el comercio y las finanzas, y a la alta participación de las economías nacionales en un sistema internacional. Fruto de lo anterior, “la globalización ha fomentado el crecimiento económico y la modernización de diversas partes del mundo, al mismo tiempo que ha generado cambios y nuevas tensiones sociales en la distribución nacional e internacional de los recursos”. (Molano, 2007)

Mientras que para Juanma Caurin (2018) la internacionalización empresarial se presenta como uno de los elementos clave para garantizar el crecimiento y las perspectivas de futuro de las organizaciones. La internacionalización abre un abanico de posibilidades a las empresas, no solo en el aspecto comercial para llegar a un mayor número de clientes con diferentes culturas.

Además de eso, las empresas tienen la posibilidad de negociar con diferentes proveedores de todo el mundo, incluso llegar a trasladar sus procesos productivos a cualquier lugar del mundo. Esto permite a las empresas elegir entre muchas más opciones a la hora de establecer su modelo de gestión empresarial. De esta forma, se pueden ahorrar costes, mejorar procesos, mejorar la capacidad productiva y, en definitiva, aumentar sus beneficios a corto, medio y largo plazo, según el proceso de internacionalización que se realice.

La internacionalización también permite la diversión de los mercados y las inversiones de la empresa. Esto ayuda a romper con los ciclos económicos de cada zona y reduce los riesgos empresariales. Por ejemplo, si un país entra en crisis y una empresa tiene actividad en muchos más, no notará tanto la caída coyuntural.

Es así como en los negocios internacionales hay una ejecución lo cual existe una especie en el marco teórico y comercial, ya que a través de eso realizan las transacciones de capitales, bienes y servicios con relación a la logística, marcas,

productos y ventas. La inversión directa en un país se debe de tomar en cuenta el aspecto sociopolítico y económico que pasa en la actualidad lo cual puede ser denominado estudio de mercado meta con el fin de garantizar y rentar lo materializado.

La internacionalización supone una serie de beneficios, riesgos y dificultades; es necesaria la utilización de las ventajas competitivas de otros países como las diferencias de los costos unitarios o la disponibilidad de determinados recursos. Además de esto, las empresas buscan la deslocalización de su producción, para situarla en lugares donde puedan obtener costos más bajos y así poder tener economías a escala. (Carrasco, 2014)

Por otro lado, la Inversión Extranjera Directa (IED) es aquella que realizan personas naturales o jurídicas no residentes en el país donde se efectúa la inversión, la cual puede hacerse mediante la compra de acciones o participaciones de una empresa establecida o constituida en el país con ánimo de permanencia. La IED puede darse también a través de contratos que generen la colaboración, concesión o servicios entre el inversionista y la empresa, así como mediante la adquisición de inmuebles en el país de destino de la inversión. Estos aportes pueden hacerse directamente en divisas que posteriormente son convertidas en moneda local, o en especie, mediante la importación no reembolsable de bienes tangibles como maquinaria y equipos, o intangibles, como tecnología y patentes. (portafolio, 2016)

## **1.2 Motivos de internacionalización de empresas**

Las empresas se internacionalizan por diversos motivos. El autor Enrique Fanjul (2017) en su artículo “Porque internacionalizarse” señala cuatro motivos fundamentales por los que las empresas se internacionalizan:

- Crecimiento



- Competitividad
- Diversificación de mercados
- Asegurarse el suministro de inputs para su producción

A continuación, se analizan en este artículo estos cuatro aspectos.

1. **Crecimiento.** La internacionalización supone ampliar los mercados de la empresa, y por tanto permite obtener una mayor cifra de negocios. Eso tiene una serie de efectos positivos derivados del crecimiento, tanto para la empresa como para la sociedad en general: mayor producción, más empleo, más inversión, más impuestos para la hacienda pública y, previsiblemente, si la empresa actúa de forma eficiente, mayores beneficios empresariales. En resumidas cuentas, la internacionalización permite aumentar el volumen de negocio de la empresa e, indirectamente, el nivel de renta del conjunto de la economía.
  2. **Competitividad.** La internacionalización es una vía para aumentar la competitividad de la empresa. La institución internacionalizada obtiene ingresar así en un círculo virtuoso: la internacionalización le permite aumentar su competitividad, esta ganancia de competitividad le facilita aumentar las ventas e inversiones en los mercados internacionales, lo cual a su vez continúa favoreciendo el crecimiento de la competitividad.
- En primer lugar, la internacionalización puede favorecer una reducción de costes. Las entidades consiguen localizar abastecimientos más baratos en los mercados internacionales. O puede trasladar parte de su proceso productivo a localizaciones con mejores condiciones de costes (en primer lugar, laborales; ésta ha sido la razón clave para la deslocalización de numerosas empresas

industriales en las últimas décadas, que trasladaron su producción a China, Marruecos y otros países en vías de desarrollo).

- En segundo lugar, el aumento del volumen de producción que representa la exportación puede permitir a la empresa aprovechar economías de escala, produciendo con menores costes unitarios. Por ejemplo, al producir un mayor volumen de bienes, y necesitar por tanto un mayor volumen de inputs, la empresa tiene mayor capacidad negociadora para obtener mejores precios de sus suministradores. Producir en grandes series puede permitir introducir tecnología y maquinaria que no serían rentables en series pequeñas de producción.
- En tercer lugar, la internacionalización supone someterse a la disciplina de los mercados internacionales, lo cual incentiva mejoras en la eficiencia. Ya no hay que competir sólo con las empresas del propio país, sino con empresas de todo el mundo. Esto obliga a la empresa a buscar mejoras en su funcionamiento, a innovar en sus procedimientos de gestión, a buscar inputs más baratos. No es lo mismo competir a nivel nacional que competir con empresas de todo el mundo. La presión para innovar, para ser más competitivo, para mejorar la organización y la gestión, es mucho mayor.
- En cuarto lugar –y éste es un tema que quizás no se tiene suficientemente en cuenta- la internacionalización es una vía para aprender de empresas de otros países. Por un lado, de los propios clientes o de los suministradores. La empresa que sale a los mercados internacionales tiene oportunidad de conocer cómo trabajan las empresas de zonas muy diversas del mundo, y puede sacar lecciones provechosas de este conocimiento

Muchas empresas se han iniciado de hecho en la internacionalización a través de la importación. Inicialmente esa laboriosidad internacional les ha legitimado contactar con empresas suministradoras extranjeras, y a través de esta relación han aprendido y se han “animado” luego a dar sus primeros pasos en la exportación.

Y, por otro lado, hay mucho que aprender de los competidores: cómo son sus estrategias de marketing, de producción, de alianzas locales, en fin, de innumerables aspectos. Incluso en los fracasos, en los contratos perdidos frente a competidores internacionales, se pueden extraer lecciones y aprendizajes que en el futuro pueden contribuir a obtener éxitos.

3. **Diversificación.** La internacionalización permite diversificar mercados, y con ello riesgos. Las sociedades que no se encuentran internacionalizadas obedecen de su mercado familiar o doméstico. Si éste sufre una crisis, y ésta es prolongada, las empresas pueden sufrir graves consecuencias, e incluso el riesgo de desaparición.
4. **Asegurarse suministros esenciales.** Para ciertas empresas, que necesitan para su proceso productivo inputs que no se producen en el mercado nacional, la internacionalización es la vía para asegurar el suministro de esos bienes.

### **1.3. Barreras de internacionalización**

Las empresas que abordan un proceso de internacionalización se enfrentan a una serie de posibles obstáculos y dificultades. Las empresas deben ser conscientes de la existencia de estas barreras, y de la necesidad de prepararse para afrontarlas y, como primer paso, de contar con los medios necesarios para ello. Son muchos casos de empresas que se lanzan a los mercados

internacionales sin haberse preparado adecuadamente, animadas muchas veces por los mensajes, poco meditados, que se lanzan desde instituciones diversas del estilo de “la internacionalización, una necesidad irreversible para la Pyme”, o “la internacionalización, imprescindible para la supervivencia de la empresa”. Se anima así de una forma un tanto ligera a las empresas a que salgan a los mercados internacionales sin una preparación y recursos adecuados. (Fanjul, 2017)

Según Enrique Fanjul (2017) en principio, y de forma general, cabría distinguir cuatro grandes tipos de obstáculos a los que se pueden enfrentar las empresas al desarrollar su actividad internacional:

#### **1- Limitaciones de recursos financieros.**

Las limitaciones de recursos financieros pueden afectar a diversos aspectos de la actividad de la empresa:

- En su funcionamiento interno. La empresa necesita dinero para financiar su actividad productiva, capital circulante, etc. Más directamente relacionado con su actividad internacional, la empresa necesita disponer de recursos para financiar sus actividades comerciales y de marketing (visitar mercados, participar en ferias y misiones comerciales, preparar material promocional, etc.).
- En su relación con potenciales clientes, la empresa necesita ofrecer financiación a sus clientes extranjeros para que éstos financien sus compras. Esto puede tratarse de financiación a corto plazo (a la que es corriente referirse de forma genérica como “trade finance”), o financiación a medio o largo plazo, en la que es normal emplear créditos a la exportación.

Por consiguiente, en este tipo de financiación dirigida a clientes no suele ser concedida directamente por la empresa, sino por instituciones financieras, normalmente bancos. La empresa debe presentar en este sentido la operación a un banco para que éste conceda la financiación al cliente. Ello puede requerir

contar con garantías adecuadas. En este sentido un papel fundamental lo desempeñan las agencias de seguro de crédito a la exportación (conocidas con frecuencia por sus siglas en inglés, ECA, de “Export Credit Agencies”), que serán objeto de un artículo específico en esta Escuela de Comercio Exterior.

## **2- Falta de personal directivo preparado.**

La carencia de medios humanos preparados se manifiesta en algo tan sencillo como es el caso de muchas Pymes que no tienen personal que hablen idiomas, existen circunstancias extremas de empresas que ante la necesidad de preparar un correo electrónico suelen redactarlo en español y proceden a la traducción del inglés en un traductor de la web.

Otra incidencia muy recurrente es para los empresarios que viajan a mercados maduros, como los europeos o norteamericanos y, como no hablan dichas lenguas pretenden celebrar sus entrevistas con potenciales socios con el apoyo de un intérprete, algo que resulta chocante a las empresas de esos países.

Es esencial tener en sus filas un personal que este en plena capacidad de llevar a tu empresa por el camino adecuado. Es por ello que necesitas establecer pautas claras y poseer un personal que las lleve a cabo pero que también sepa reaccionar ante situaciones adversas que se presenten.

## **3- Dificultad para identificar potenciales clientes o socios y oportunidades de negocio en otros países**

Este es uno de los obstáculos clave con los que tropiezan las empresas, a pesar de que se pueda pensar que con los avances en información que ha posibilitado Internet este obstáculo habría perdido importancia.

En efecto a través de Internet se puede obtener mucha información, pero es preciso tener la capacidad para estudiarla y depurarla de forma adecuada; y aquí nos encontramos de nuevo con la barrera mencionada en el punto anterior, la falta de preparación de los recursos humanos.

Es vital enfocarse en este aspecto ya que un error al identificar potenciales clientes u oportunidades de negocios te puede llevar a la ruina al momento de llevar tu empresa hacia otro país. Por esta razón hay que prestarle mucha

importancia a la realización de análisis de mercados y de saber cómo piensan las personas del país al que te piensas internacionalizar.

#### **4- Dificultad para obtener información sobre mercados exteriores**

Este es sin duda uno de los campos en los que con Internet ha dado un gran avance. Hoy es mucho más fácil que hace 20 años obtener a través de Internet estudios de mercado, o información sobre regulaciones de importaciones en otros países, por poner dos ejemplos del tipo de información más relevante que necesita una empresa cuando aborda los mercados internacionales. En todo caso, sigue siendo un área cuya importancia es con frecuencia menospreciada en las empresas.

No obstante, otras barreras adicionales tienen que ver con dificultades técnicas y administrativas, la evolución del tipo de cambio, documentación, problemas de cobros y pagos y la competencia de otras empresas internacionales.

### **1.4 Comercio internacional y su teoría**

Históricamente, el comercio exterior de nuestros días emana del sistema librecambista, que, opuesto a la doctrina proteccionista (protección de la producción y comercio nacionales), ampara y estimula la circulación mercantil exenta de medidas o barreras restrictivas que obstaculizan el libre intercambio internacional de bienes y servicios. Es un hecho incuestionable que las diplomacias comerciales intervienen favorablemente la vida económica de cada país con más o menos pujanza. Una peculiaridad de la segunda mitad del siglo XX ha sido la creciente utilidad de la división internacional del trabajo para el progreso de muchos países, independientemente de sus poderíos económicos. Las mejoras de las relaciones productivas internacionales favorecen de forma efectiva y

enérgica a consolidar las estructuras económicas de los distintos países y a activar el ritmo de desarrollo a escala nacional y mundial. (Lafuente, 2010)

Para Ernesto L. Sbriglio (2006) Con cierta frecuencia se puede comprobar la confusión existente entre comercio exterior y comercio internacional. A pesar de que los mismos suelen ser utilizados indistintamente, es necesario que recalquemos aquí y ahora, la diferencia que los caracteriza:

Cuando una persona se expresa en términos nacionales, debe hablarse de comercio exterior. Al hablar del comercio exterior argentino, por ejemplo, significa que se piensa en la situación de nuestro país con relación a otros u otros países extranjeros.

En efecto hablar de comercio exterior es como referirnos a un sector de la actividad económica de un país que, efectivamente plantea problemas originales y exige disposiciones especiales. Mientras que para Tania Selene Olivares Sánchez explica en su tesis (2014) que entre las principales teorías del comercio internacional se encuentran:

- **La Teoría Mercantilista:**

Esta es la primera teoría que se conoce del comercio exterior, surge en Inglaterra en el Siglo XVI, la cual sostiene que el oro y la plata representan los pilares fundamentales de la riqueza nacional y es esencial para un comercio realmente dinámico.

- **La Teoría de la ventaja absoluta:**

El principal exponente de esta teoría es Adam Smith, quien es considerado como el padre de la economía política; esta teoría básicamente refuta la visión mercantilista del comercio internacional y por ende su principal postulado hace referencia a que la mejor política para los países es practicar el libre comercio.

- **La Teoría de la Ventaja Comparativa:**



David Ricardo es el principal exponente de esta teoría, dicha teoría establece que cuando un país se especializa en la producción de un bien en el cual tiene una ventaja comparativa, la producción total mundial de cada bien necesariamente se incrementa, con el resultado de que todos los países obtendrán un beneficio.

- **El Modelo de Heckscher-Ohlin:**

Esta teoría planteó una alternativa a la teoría de David Ricardo; fue renovadora al elevar al mismo nivel de importancia al capital y al trabajo, los cuales se consideraron como los dos principales factores de producción, mientras que la tecnología determinaría la manera en que estos elementos se combinaban para conformar el producto.

- **La Teoría del ciclo de vida del producto:**

Su exponente, Raymond Vernon, puso más atención en el producto que en los países o en la tecnología; dicha teoría menciona que las innovaciones técnicas requieren grandes cantidades de capital y mano de obra calificada, mismos que se encuentran predominantemente en países altamente industrializados.

- **La Teoría del Equilibrio y el Comercio Internacional:**

Está basada en el estudio del mercado, así como en los precios de las mercancías en declive; dicha teoría pone especial énfasis en la obtención de ganancias sin importar el modo en que se obtengan.

- **La Teoría de la Localización:**

Parte de la idea de que los recursos naturales son limitados y tienen una distribución desigual a lo largo del mundo, dicha distribución provoca que en las primeras etapas del desarrollo económico de los países se generen condiciones diferentes en las regiones en lo que concierne a la producción de bienes.

## **1.5 Nuevas Teorías del Comercio Internacional:**

A diferencia de las teorías antes descritas, las nuevas teorías ya no hacen referencia a los supuestos de competencia perfecta, al contrario hablan de la competencia imperfecta y de las economías de escala; a su vez dentro de la nueva literatura sobre el tema, se habla de la adaptación y creación de tecnologías en países semi-industrializados así como de modelos de crecimiento económico endógeno, dentro de los cuales la acumulación de conocimiento referido al capital humano, es el factor fundamental en la expansión de la actividad económica y finalmente se le ha prestado una mayor atención a la dinámica del comercio y políticas comerciales de los países en desarrollo.

En tal sentido con el surgimiento del comercio internacional nacen los mercados mundiales y la dependencia mutua en cuanto a formas y fuentes para producir. Para poder competir en el nuevo contexto mundial, los países se especializan en las actividades donde presentan una ventaja comparativa. Este principio de ventaja comparativa sustenta todas las teorías del comercio internacional y la dinámica del mundo actual, así como es la base por medio de la cual se estructuran las políticas comerciales de los países. Las diferentes teorías de comercio internacional intentan dar respuesta a una serie de interrogantes relacionados con la dinámica y causas del comercio internacional, así como el volumen de los diferentes flujos, la dirección de estos, qué factores afectan los precios internacionales de los bienes comerciados, cómo afecta el comercio interpaíses a las economías nacionales y de qué manera afecta la política económica al comercio internacional. (CORREA, 2013)

## **1.6 Teorías de internacionalización**

Se dice que de las teorías de la internacionalización, los beneficios que se buscan es la apertura a un nuevo mercado, ya que la misma conlleva un nuevo costo de aprendizaje y establecimiento con relación al exterior, esto se emplea

para aquellas empresas que han llegado a un estatus en su país que llega abarcar el gran porcentaje de consumidores y necesitan expandir hacia nuevos horizontes.

Al analizar este proceso nos encontramos con la dificultad de que no existe una hipótesis universalmente aceptada, sino que existen en la literatura multitud de enfoques y/o teorías sobre la internacionalización de la empresa. (Almanzar, 2015)

En lo adelante se presenta un cuadro presentado por Arnoldo Araya Leando (2009) en su libro donde explica las teorías principales sobre la internacionalización, atendiendo a un orden en el cual se estuvo presentando en su momento.

**Figura 1. Principales teorías de la Internacionalización**

ESCUELA	APORTACIÓN	AUTORES
Teoría Clásica	Importancia de las ventajas comparativas entre países.	Ohlin (1933).
Teoría del Ciclo de Vida del Producto	Análisis de la interdependencia entre la etapa de vida del producto y la internacionalización.	Vernon (1966).
Modelo de Uppsala	Estudio del proceso de internacionalización de las empresas.	Johanson y Wiedersheim Paul (1975); Johanson y Vahlne (1977, 1990); Olson y Wiedersheim-Paul (1978).
Paradigma de Porter	Análisis de las ventajas de localización en el país de origen.	Porter (1990).
Teoría Estratégica	Análisis de la interdependencia entre la etapa de vida del producto y la internacionalización.	Barlett y Ghoshal (1987a, 1987b, 1989); Ghoshal (1987); Hamel y Prahalad (1985); Doz (1986).
Teoría de la internalización	Aplicación del enfoque de los costes de transacción al modo de internacionalización de la empresa.	Buckley y Casson (1976); Buckley (1988); Hennart (1982, 1989); Teece (1986); Rugman (1981, 1986).
Paradigma de Dunning.	Clasificación de los factores de internacionalización en ventajas de propiedad, de internalización de localización.	Dunning (1979, 1980, 1981, 1985, 1995, 1997).

Fuente: Galán, Galende, González, 2000.

## **1.7 Modelos de entrada al mercado internacional**

Para los licenciados Marta Peris Ortiz, Carlos Rueda y Diana Benito perteneciente al departamento de Organización de Empresas y Economía de la Empresa (2013) la forma elegida por la empresa para efectuar su salida a los mercados exteriores es un tema muy relevante en la internacionalización de la empresa. En este sentido, la dimensión internacional de la empresa se manifiesta en tres modalidades: 1) exportaciones (directas e indirectas), 2) acuerdos de cooperación contractuales (licencias, concesiones o agentes y franquicias); 3) acuerdos de cooperación accionariales mediante la inversión directa en el exterior, que puede llevarse a cabo de dos formas, mediante filiales propias, ya sean comerciales y/o productivas, y mediante joint-venture. Las distintas formas de entrada se caracterizan por ciertas variables interrelacionadas: grado de control, compromiso de recursos, coste de salida, potencialidad para ganar conocimiento, etc.

### **1.7.1 Exportación**

La exportación es el método más sencillo y tradicional de empezar la internacionalización de una empresa. La producción se mantiene en el lugar de origen desde donde se abastecen los mercados y el producto puede sufrir alguna modificación si alguno de los mercados lo requiere. Cuando una empresa no tiene medios para fabricar en el exterior (empresa pequeña), cuando el mercado extranjero es muy atractivo o existe una alta incertidumbre, por ejemplo, un alto riesgo político en un país, la opción menos arriesgada es la exportación. Así, la exportación implica la venta de un producto en un territorio distinto al nacional, con la complicación inherente del traspaso de fronteras, trámites de aduanas, y la

diferencia de monedas, idiomas, legislación y entorno económico y comercial. (Marta Peris, 2013)

Según Marta Peris (2013) Pueden diferenciarse dos tipos de estrategia de exportación:

**a) Exportación indirecta o pasiva:** la empresa exporta por medio de intermediarios independientes (país de origen de la empresa exportadora), quienes se hacen cargo del manejo logístico de las mercancías desde la fábrica hasta el cliente, el papeleo de comercio exterior, los trámites de aduanas, la apertura de la carta de crédito u otro medio de pago, etc., mientras la empresa se limita a producir y vender como lo hace con sus clientes locales. El intermediario está localizado en el país de la empresa exportadora (país de origen). La institución mediadora asiste experiencia sobre distribución, marketing, negociaciones, etc. así como las destrezas en administración para gestionar acuerdos de exportación y financiación.

**b) Exportación directa o activa:** La empresa entra en contacto con intermediarios o compradores finales en el extranjero y se hace cargo de todos los aspectos burocráticos, logísticos, y financieros que conlleva una exportación. Para poner en marcha esta estrategia, el departamento comercial de la empresa contrata personal experto en comercio exterior y con experiencia en contactos internacionales, y cuando las actividades de exportación adquieren un cierto volumen, se suelen crear departamentos de exportación.

### **1.7.2 Acuerdos de cooperación contractuales**

Son las formas más utilizadas de manera contractual para llegar al contexto multinacional de las franquicias y licencias.

#### **Franquicia**

Para el Lic. Carlos Rueda (2013) Es otro acuerdo contractual, que constituye una variación al concepto de licencia estudiado anteriormente. Las franquicias consisten en un tipo especial de licencia para la distribución al detalle, según el cual la empresa franquiciadora no se limita simplemente a autorizar el uso de su marca, como ocurre en el caso de una licencia tradicional, sino que provee a la empresa franquiciada de un producto (franquicia de producto), o de un sistema estandarizado de operaciones y de marketing en el punto de venta (franquicia de montaje del negocio), es decir, en ambos tipos de franquicia, la empresa franquiciadora se ocupa de perfeccionar y estandarizar el sistema.

## **Licencia**

En el contexto internacional, una licencia es un acuerdo contractual entre dos empresas de distintos países, por medio del cual la empresa origen concede a la empresa extranjera, el derecho a usar un proceso productivo, una patente, una marca registrada y otros activos intangibles a cambio de un pago fijo inicial, uno periódico (como puede ser una cantidad fija por cada unidad vendida, o un tanto por ciento sobre las ventas totales o sobre el beneficio), o ambos. (Benito, 2013)

### **1.7.3 Acuerdos de cooperación accionarias: Inversión directa en el extranjero**

Siendo las formas más comunes de acuerdo contractual en el contexto multinacional la empresa conjunta o joint-venture y las subsidiarias propias.

Es un acuerdo contractual basado en el intercambio de acciones o creación de una empresa, por lo que no es un mero acuerdo sino más bien inversión directa. Se asume un mayor riesgo que con las otras alternativas, aunque no se controla todo el proceso de internacionalización. Es un acuerdo contractual entre dos o más empresas. En el plano internacional, consiste en una empresa extranjera y una empresa de origen que aportan capital y otro tipo de activos (tecnología,

maquinaria, etc.) para crear una nueva empresa en el mercado de la empresa local, compartiendo la propiedad y el control de esta. Normalmente, la empresa extranjera aporta capital y tecnología mientras que el socio local aporta capital, conocimientos del mercado local y acceso al mismo (la ventaja es que se comparten riesgos, costes, conocimiento, etc.). Es importante resaltar que, en muchos países las empresas internacionales no pueden invertir en instalar una empresa a no ser que lo hagan en asociación con una empresa local; ya que muchos gobiernos de países en desarrollo, como es el caso de la India, exigen que las empresas internacionales formen empresas conjuntas con las locales, en las que estas últimas deben poseer más del 50% del capital de la nueva sociedad. Esta es la razón por la cual Coca-Cola abandonó el mercado de la India, tras décadas de operaciones rentables. (Peris-Ortiz y Benito-Osorio, 2010)

### **Subsidiarias propias**

En las subsidiarias propias o filiales (de producción o ventas) la empresa controla todo el proceso de internacionalización por lo que el riesgo que asumen es mayor. La empresa puede producir en el país de destino por medios propios estableciendo una subsidiaria de producción. Esta subsidiaria, puede realizar distintas actividades como por ejemplo acabado final del producto, embalaje y empaquetado según las normas o requerimientos de ese país, hasta la producción de piezas y partes, ensamble o montaje, control de calidad, etc. lo que implica la fabricación total. Esta estrategia de entrada también se conoce como inversión directa en el extranjero, ésta no es la única forma de inversión, pues el establecimiento de una filial de ventas con su almacén, una delegación y oficina de representación, también involucran una inversión, aunque de menor importancia. (Rueda, 2013)

Se puede decir que estos son los métodos más convenientes para la internacionalización ya que con estas debemos de comprar varias alternativas con relación a los recursos de las empresas, riesgo, control de las operaciones y

potencial de los beneficios. En las primeras etapas de la internacionalización se utilizan estrategias para la entrada sin utilizar grandes recursos, riesgos, beneficios y control.

Si bien vemos la entrada más fácil es con el control de las exportaciones ya que esto no compromete los recursos de una empresa. El nivel medio es mediante el ámbito contractual que no implica ni asocia ningún tipo de inversión en el exterior. El del nivel más alto se consigue con la inversión directa y la del control total es cuando se establecen las filiales propias.

## **País Objetivo**

### **1. Proceso de Selección**

La decisión de llevar una empresa de servicios financieros hacia Panamá recalca en la reciente capacidad de crecimiento que dicho país ha tenido en los últimos años. Según el Banco Mundial (2019) ha experimentado un aumento en un 5,0% durante el periodo de 2014-2019 en lo que se refiere a lo económico. También cabe destacar la reducción de la pobreza en esta nación en las últimas generaciones debido a que han sembrado los cimientos para obtener una economía sustentable y equitativa para todos los miembros de la sociedad.

Por otro lado, es importante resaltar las acciones por parte del gobierno en curso para lograr la realización de los parámetros establecidos por el Banco Mundial para considerar un país en una situación ideal en la que se erradique la pobreza extrema y se impulse la prosperidad compartida de la nación. Para ello, llevaron a cabo una especial atención a los aspectos relacionados con la inclusión de todos los sectores de la economía dentro del plan estratégico del gobierno durante su mandato.

Dentro de las acotaciones durante su régimen para evitar la disparidad económica de los habitantes cabe destacar:

- Impulsar la productividad y diversificación del crecimiento.

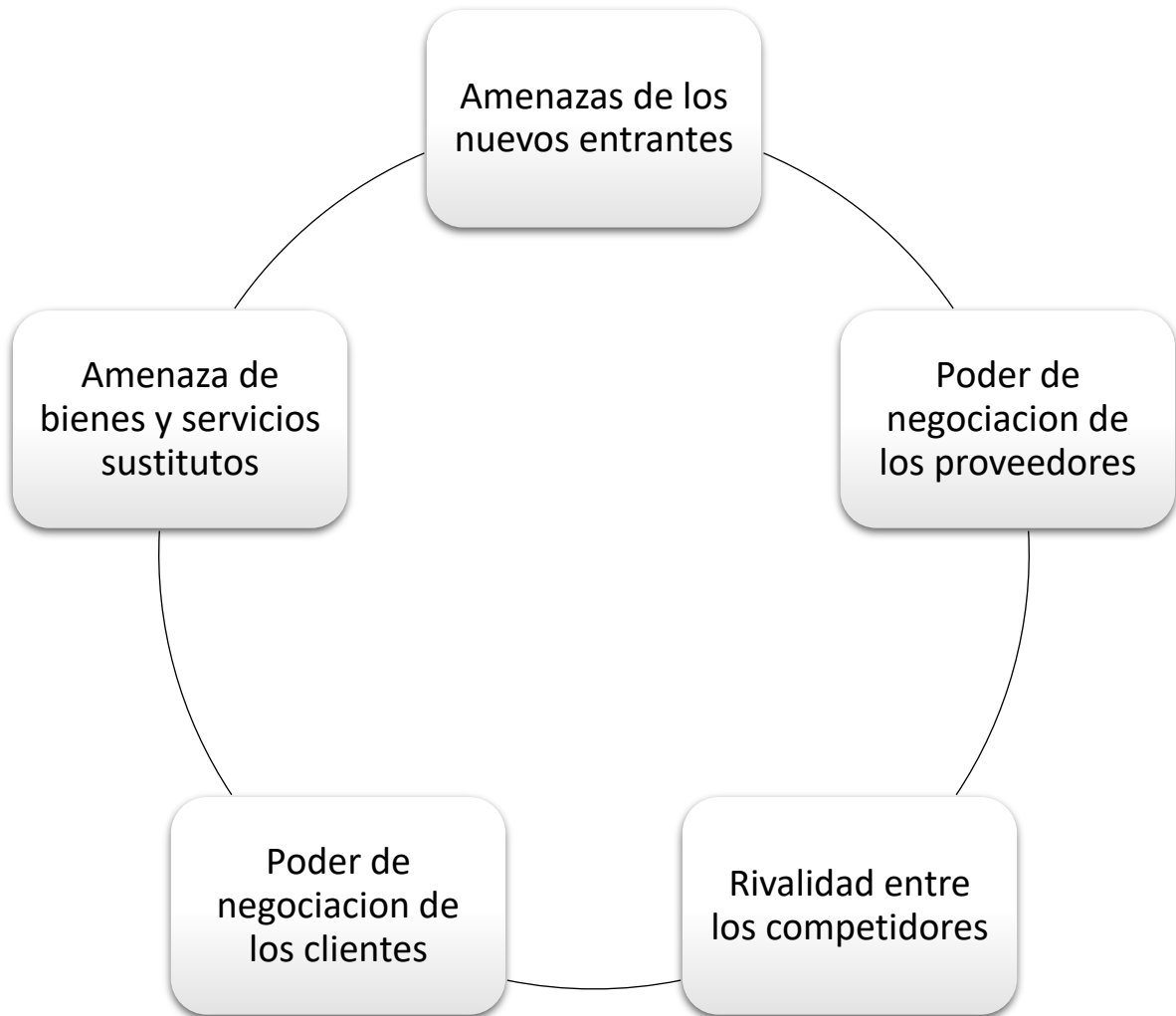


- Mejorar la calidad de vida.
- Fortalecer el capital humano.
- Desarrollar la infraestructura.
- Apoyar la sostenibilidad del medio ambiente, incluida la gestión.

La principal razón para la elección de Panamá ha sido el interés mostrado en seguir avanzando como sociedad por parte de los gobernantes de la nación para poder convertirse en un país cuya tasa de pobreza sea casi nula y todos vayan encaminados al éxito colectivo como país.

## **2. Esquema 5 Fuerzas del Mercado**

**Figura 2. Las 5 Fuerzas de Michael Porter.**



Elaboración Propia. Fuente: "Ser Competitivo". Porter, Michael. 2009

Para realizar el análisis de competitividad del país se ha incurrido en una herramienta esencial que es las 5 fuerzas de Michael Porter para medir su competitividad a continuación se detalla sus mediciones:

**Amenazas de los nuevos entrantes:** Dicha fuerza hace referencia a las ventajas que poseen los miembros que ya están establecidos en el mercado en comparación con aquellos que son aspirantes a pertenecer al mismo. En nuestro caso, se aplica en cuanto a la probabilidad de que otra nación intente acceder a

uno de los mercados en los que Panamá actualmente está posicionado y aventajado frente a los demás países.

**Poder de negociación de los proveedores:** Este apartado se refiere a la influencia que tienen los proveedores más poderosos en cuanto a la negociación con los clientes ya que ellos son quienes imponen las condiciones en la misma. Es por ello por lo que Panamá debe tener en cuenta que tanta permisibilidad tienen para con sus proveedores de cualquier tipo de producto o servicio ya que puede afectar el posicionamiento que estos tengan en el mercado.

**Rivalidad entre los competidores existentes:** Con este apartado, Porter básicamente expone de lo que pueden ser capaces los competidores dentro de un mercado para acaparar la mayor parte de los consumidores. Es por ello por lo que Panamá debe estar al tanto de las acciones que tomen sus similares en la región en cuanto a mejoras aplicadas a productos, descuentos de precios, mejoras del servicio y campañas publicitarias.

**Poder de negociación de los clientes:** Esta fuerza plantea la fuerza que tienen los compradores sobre aquellos que venden al momento de influir en precios, calidad o más prestadores del mismo. También influyen en determinar cuál de los participantes de la industria en cuestión será el que mayor éxito tenga. Esto obliga a países como Panamá a conocer las necesidades de los clientes a los que se dirige ya que dependerá de ellos si consumen o no los productos que esta nación tiene para brindarles.

**Amenaza de bienes y servicios sustitutos:** Porter quiso explicar la importancia que tiene conocer si tu producto es prescindible dentro del mercado en cuestión ya que alguna alza en precio o limitación de producción puede hacer que este pase a

un segundo plano. Por esta razón Panamá debe ser muy meticuloso al momento de definir cuáles serán sus productos marca país y que más incidencia tendrán en la economía del país porque si estos son sustituibles, corren un alto riesgo de que su consumo sea disminuido en algún momento y reemplazado por otro.

Lo mencionado con anterioridad sirve para tratar de comprender como la entidad financiera podría incursionar en el mercado panameño conociendo todos los riesgos y demás variables que afecten a la empresa. Como se puede notar la amenaza de nuevos entrantes es la que más dificultad podría presentar porque en este recala factores como la diferenciación y la capacidad que puedan tener empresas extranjeras para querer expandirse al mercado que se ha seleccionado.

## **1.7 Análisis FODA**

Las siglas FODA, es un acrónimo de fortalezas (factores positivos), oportunidades (lo que se aprovecha mediante las fortalezas), amenazas (aspectos negativos que obstaculizan la meta a buscar) y debilidades (factores a reducir).

### **1.7.1 Fortalezas**

- La diversidad cultural con la que cuenta el país de Panamá permite abarcar muchas formas de pensar totalmente distintas lo que facilita la adaptación de cualquier habitante.
- El reciente crecimiento que el país ha tenido en el sector turístico permite mejorar su estabilidad económica.
- Panamá cuenta con una posición geográfica inmejorable para la transportación tanto de cargas como de pasajeros.
- El Canal de Panamá.

- Grandes entidades respaldan la labor por parte de dicha nación en el mercado internacional.
- Establecimiento de zonas económicas especiales.

### **1.7.2 Oportunidades**

- El hecho de poseer el canal de Panamá brinda múltiples oportunidades de trabajo a los habitantes de dicho país.
- Es una nación que cuenta con múltiples inversiones extranjeras tanto directas como indirectas.
- Tiene una posición geográfica que le da la oportunidad de convertirse en un HUB logístico para los demás países de la zona.
- Panamá es un país que produce por encima de su capacidad de consumo lo que los convierte en grandes candidatos a obtener muchos beneficios a través de la exportación.
- Posee un sistema que facilita la creación de negocio y les da mucha confianza a los extranjeros a establecer una empresa.
- Respaldo económico de su moneda por parte de una de las potencias mundiales que permite desarrollarse aún más en el aspecto financiero.
- Globalización de los mercados y la apertura comercial.

### **1.7.3 Debilidades**

- Baja calidad en cuanto a diversos productos y mecanismos necesarios para el desarrollo de la nación.
- Carencia de mano de obra calificada y estrategias que permitan el crecimiento.
- Escasez de infraestructuras.
- El desarrollo urbano ha tenido como consecuencia el deterioro al medio ambiente a nivel nacional.

- Destrucción a los recursos naturales en consecuencia del avance de la minería.
- Limitaciones por parte de los habitantes en cuanto al conocimiento del idioma inglés.
- Inseguridad a nivel local.
- Privaciones de políticas de estado.
- Insuficiencias por parte del poder judicial del país.

#### **1.7.4 Amenazas**

- Inminente entrada de nuevos competidores a los distintos mercados de los que Panamá forma parte.
- Existe la posibilidad de que haya cambios políticos en el país.
- Caída de la economía mundial.
- Incertidumbre acerca de si es o no un paraíso fiscal.

Una vez analizado los factores propios del país, observamos que debemos tomar decisiones en estos factores para optimizar las estrategias que se planteen.

## 1.8 Matriz País

Factores	Variables	Impacto	Justificación
<b>Político</b>	Tipo de gobierno y estabilidad	Bueno	Panamá cuenta con un gobierno que durante los últimos años ha ido desarrollando políticas que permiten al país obtener un crecimiento notable.
	Política de gobierno exterior	Regular	La política de los últimos gobiernos ha sido de ir disminuyendo los aranceles de manera gradual, en la medida en que se vayan firmando TLC con nuevas naciones.
<b>Económico</b>	PIB	Bueno	Panamá es uno de los países con un PIB más elevado de la zona con respecto a la población que tiene.
	Tasa de interés	Mala	Según datos del Banco Mundial, la tasa de interés real de Panamá ha aumentado casi un 5% durante los últimos 5 pasando de un 0.5%. a 5.4%
<b>Social</b>	Tasa de desempleo	Regular	El ministerio de asuntos exteriores indica que la tasa de desempleo de Panamá es de un 6.1% según la ficha oficial realizada al país.
	Tendencia de consumo	Bueno	Según estudios realizados por el ministerio de comercio exterior y turismo, Panamá es un mercado atractivo pese a su tamaño gracias al poder adquisitivo con el que cuentan sus habitantes. Los dos principales sectores de la sociedad en los que se enfocan es en la clase alta y la clase media baja.

Elaboración propia. Fuentes: Banco Mundial, Ministerio de asuntos exteriores y Ministerio de comercio exterior y turismo

El propósito de esta matriz país es identificar y valorar los criterios que hacen favorable la selección del país, analizando como se desenvuelven en los diferentes aspectos dígame social, político y económico.

## 1.9 Aspectos Generales del País Objetivo

### 1.9.1 Panamá

Oficialmente la República de Panamá, es un país en el sureste de América Central. La capital es la ciudad de Panamá. Limita con el Caribe en el norte, el Pacífico en el sur, Colombia en el este y Costa Rica en el oeste. Tiene una superficie de 75.420 km<sup>2</sup>. El área montañosa se encuentra en el istmo del mismo nombre, una franja que conecta América del Sur con América Central. El área montañosa solo es interrumpida por la cuenca del Canal de Panamá, la ruta interoceánica que conecta el Atlántico con el Pacífico. Su condición de país de tránsito lo ha convertido en un punto de encuentro para culturas de todo el mundo. El país es el entorno geográfico para el Canal de la Mancha, una tarea que facilita la comunicación entre el Atlántico y el Pacífico y tiene un impacto significativo en el comercio mundial. La población actual en 2019 es de 4.567.310 personas.

Por otra parte, el gobierno es una democracia constitucional. El presidente de Panamá es quien dirige el órgano ejecutivo, es tanto jefe de estado como jefe de gobierno. La economía de Panamá es una de las economías más estables de América, basada en los servicios financieros, turísticos y logísticos que es el 75% de su PIB.

### **1.9.2 Geografía, Demografía y Gobierno**

Para CEI-RD (2017) la República de Panamá es un país centroamericano ubicado entre los límites al Norte con el Mar Caribe, al Sur con el Océano Pacífico, al Este con la República de Colombia y al Oeste con la República de Costa Rica. Otorgándole una posición estratégica bastante buena para el comercio tanto marítimo como terrestre. Panamá tiene una superficie de 78.200 km<sup>2</sup>. Sus costas tienen una longitud de unos 2.490 km, la frontera con Colombia 225 km y la de Costa Rica 330 km.

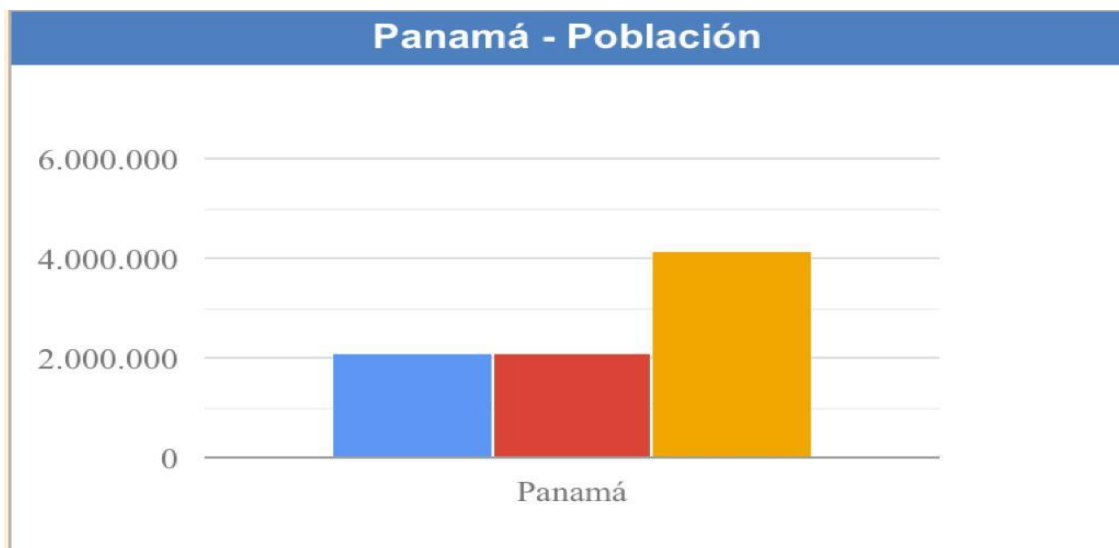
En ese mismo sentido debido a la gran ubicación de Panamá, este se define como un centro logístico multimodal; Panamá es un centro de trasbordo que está a la altura de las exigencias del comercio internacional, por lo que cuenta con



unas de las terminales portuarias más modernas y competitivas de Latinoamérica. (Panama P. L., 2019)

Pasando a los aspectos demográficos, es notable el crecimiento poblacional que ha tenido el pueblo panameño.

**Gráfico 1. Crecimiento Poblacional en Panamá**



*Fuente: Datos Macro 2018*

Tomando como referencia desde su inicio la densidad poblacional en Panamá se ha duplicado alcanzando un número de habitantes de 4, 159,000. La expectativa de vida para el hombre es de 75 años mientras las mujeres son más longevas con una expectativa de 81 años. (Banco Mundial, 2018)

**Tabla 1. Clasificación Poblacional por Edad en Panamá**

Edades	Representación (%)	Hombres	Mujeres
<b>0-14</b>	27.10%	558,857	535,640
<b>15-64</b>	64.76%	1,320,400	1,307,647
<b>65 años y más</b>	8.12%	705,644	167,712

*Elaboración Propia Fuente: INEC Panamá*

La República de Panamá es un Estado Independiente y territorialmente soberano, en donde los derechos individuales y sociales son jurídicamente respetados y donde la voluntad de las mayorías está representada por el libre sufragio para la elección del gobierno cada 5 años. El Poder Público se compone de tres Órganos: Legislativo; Ejecutivo y Judicial. Estos organismos son independientes, pero a la vez se complementan para la debida creación y cumplimiento de las leyes en el país. La Constitución Política de Panamá de 1972, reformada por los Actos Reformatorios de 1978 y por el Acto Constitucional de 1983, presenta un gobierno Unitario, Republicano, Democrático y Representativo. Están representados los tres Órganos del Estado. (Panama E. d., 2020)

Como sugiere la Embajada de Perú (2017) su independencia fue desarrollada entre el 10 de noviembre y el 28 de noviembre de 1821 por el cual Panamá rompe los lazos coloniales que existían entre su territorio y el Imperio español, dando así término a 320 años de vida colonial. El 1 de diciembre de ese mismo año, en la ciudad de Santiago se proclamó la Independencia de la Provincia de Veraguas del poder español, la cual se une al movimiento independentista de Panamá y, por ende, se adhiere a la Gran Colombia.

Al mismo tiempo según los últimos reportes del Banco Mundial (2018) sobre el perfil de Panamá en un panorama general es un país de ingreso medio alto. Su crecimiento económico se proyecta a los 4.5%. Dicha progreso es el resultado de la unión entre el Grupo del Banco Mundial y Panamá que establecieron el Marco de Alianza con el País (MAP) 2015-2021, el cual define las áreas de apoyo del Banco con el país.

### **1.9.3 Ciudad de Panamá, Panamá**

Ciudad de Panamá es la capital de Panamá, ciudad, centro cultural, comercial y económico del país. Acoge el mayor porcentaje de la población y registra los mayores movimientos de capital urbano.

**Tabla 2. Datos Generales de Ciudad de Panamá, Panamá**

<b>Población</b>	4,159,000 personas
<b>Límites Geográficos</b>	Norte con el mar Caribe Sur con el océano Pacífico, Este con Colombia Oeste con Costa Rica.
<b>Competitividad</b>	<u>Logistics Performance Index</u> (2014): 45/160 <u>Tiempo para Exportar:</u> 9 días <u>Tiempo para Importar:</u> 9 días <u>Grado de Protección a Inversionistas:</u> 5.3/10 <u>Haciendo Negocios Index (2014):</u> 55/189
<b>División Política</b>	9 provincias y 6 comarcas.
<b>Clima</b>	Tropical y la temperatura es usualmente uniforme a lo largo de todo el año. El promedio de la temperatura es de 27 grados C.
<b>Religión</b>	Católica
<b>Moneda</b>	El Balboa y el dólar E.U.A. Las monedas propias de Panamá son equivalentes en tamaño y en valor a las de los E.U.A.

*Elaboración propia Fuente: Perfil Comercial Panamá.*

#### **1.9.4 Economía y Comercio**

Según Banco Mundial (2018) la economía panameña es una de las más estables en América, es la décima tercera economía de América Latina en términos de PIB nominal, (después de Costa Rica y antes que Bolivia) y la décima primera en cuanto al PIB a precios de paridad de poder adquisitivo (PPA) (después de Guatemala y antes que Costa Rica). Panamá posee una renta per cápita de USD 11 849 nominales y USD 20 512 PPA.

En ese mismo contexto el PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de Panamá, en 2018, fue de 13.245€ euros, con el que se sitúa en el puesto 58 del ranking y sus habitantes tienen un bajo nivel de vida en relación con el resto de los 196 países del ranking de PIB per cápita.

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano o IDH, que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país y que en definitiva nos muestra el nivel de vida de sus habitantes, indica que los panameños se encuentran en el puesto 66.

Si la razón para visitar Panamá son negocios, es útil saber que Panamá se encuentra en el 79º puesto de los 190 que conforman el ranking Doing Business, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios.

Según APEX (2018) las principales exportaciones de Panamá de acuerdo con la clasificación de Sistema Armonizado (HS por sus siglas en inglés) son:

1. Banano (\$105.9 millones)
2. Madera en bruto (\$45 millones)
3. Harina y aceite de pescado (\$37,5 millones)
4. Desperdicios y desechos de hierro (\$37,5 millones)
5. Azúcar de caña en bruto (\$24,8 millones)

Los principales destinos de exportación de Panamá son China (USD 6,34 mil millones), Estados Unidos (USD 6,12 mil millones), Japón (USD 5,66 mil millones), Singapur (USD 4,91 mil millones) y Colombia (USD 1,91 mil millones).

Los principales orígenes de sus importaciones se encuentran Japón (USD\$5,6 mil millones), China (USD\$5,09 mil millones), Estados Unidos (USD\$3,65 mil millones) y Colombia (USD\$1,9 mil millones).

Según OEC (2018), sus principales importaciones son:

1. Petróleo Refinado
2. Petróleo Crudo
3. Computadoras
4. Maquinarias

### **1.9.5 Cultura y Sociedad**

El termino cultura es un complejo que abarca conocimientos, ideas, arte, moral, leyes usos y otras capacidades que adquieren los integrantes de una sociedad, las personas forman la sociedad y estas a su vez identifica la cultura. (McGraw-Hill, 2011)

Los aspectos culturales panameños son una fusión de diversas culturas que se han asentado en el país durante su historia: españoles, afroantillanos, árabes, judíos, estadounidenses, chinos, etc. Esta combinación se observa en su música, en la gastronomía y en el arte. En la indumentaria tradicional se destaca las mola, un proceso de apliqué inverso al tejido y que es confeccionado por la etnia indígena guna. También se destaca la pollera panameña, que es producto de la herencia española y considerada como traje folklórico de Panamá. La influencia española está presente en la arquitectura de las ciudades coloniales, en especial el Casco Antiguo de Panamá y en las provincias centrales del país.

Por otro lado, está el idioma, hablan el español. Parte de la población también conoce las inglesas y el francés debido a la incidencia del turismo. En cuanto a la educación cuentan con una tasa bruta de 79,7% convirtiéndolos en el líder de la

región Centroamericana y posee uno de los índices más altos de Latinoamérica. (Mundial R. E., 2018)

El mercado panameño incluye una amplia variedad de consumidores, divididos a su vez por edad, tipo de producto, por segmento mundial, por diferentes criterios y por país. En este mercado, hay un mercado llamado mercado objetivo, definido como la parte del mercado al que se dirige directamente el producto.

### **1.9.6 Hábitos de consumo**

Por hábito se entiende a aquella actividad que se hace de forma constante y la relación en el consumo se determina a partir de aquello que acostumbra a adquirir y consumir. (Mejia, 2008)

Los seres humanos nos encontramos de forma constante bombardeados con mensajes motivacionales de canje: come sano, limita el alcohol, haz ejercicio, piensa positivamente, evita el estrés y vive plenamente. Todo eso está relacionado que por naturaleza hacemos cosas que dictan diferentes hábitos de consumo.

El hábito de consumo de la población panameña está basado en diferentes productos como pan y galletas, carnes, embutidos, azúcar, huevo grasas y demás alimentos.

### **1.9.7 Facilidad para hacer negocios**

El proyecto Haciendo Negocios proporciona una medición objetiva de las normas que regulan la actividad empresarial y su aplicación en 190 economías y ciudades seleccionadas en el ámbito subnacional y regional. Además, Haciendo Negocios ofrece detallados informes del ámbito subnacional, que cubren de manera exhaustiva la regulación y las reformas de las empresas en diferentes ciudades y regiones de una economía o país. Estos informes proporcionan datos

sobre la facilidad para hacer negocios, clasifican cada localidad y recomiendan reformas para mejorar los resultados en cada una de las áreas de los indicadores. (Business, 2020)

Por otro lado, los indicadores proporcionan una medición cuantitativa de las regulaciones sobre apertura de una empresa, manejo de permisos de construcción, empleo de trabajadores, registro de propiedades, obtención de crédito, protección de inversores, pago de impuestos, comercio transfronterizo, cumplimiento de contratos y cierre de una empresa, en su aplicación a las pequeñas y medianas empresas.

Panamá posee una gran posición ubicándose en el puesto 79º del "Doing Business" de los 190 que conforman este ranking, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios. En el último año Panamá no ha variado su posición respecto al año anterior. Otros indicadores que arrojan cifras favorables son:

- Obtención de crédito: alcance, calidad y accesibilidad de la información crediticia disponible a través de los proveedores de servicios de información crediticia. (Puesto no.22)
- Obtención de electricidad: datos cuantitativos sobre la duración y frecuencia de los cortes de electricidad, así como información cualitativa sobre los mecanismos establecidos por la empresa de suministro eléctrico para monitorear los cortes de electricidad y restablecer el suministro eléctrico; ; el intercambio de información entre la empresa de distribución y el regulador relativa a los cortes eléctricos; la transparencia y accesibilidad de tarifas; y, por último, si la empresa de distribución se enfrenta a algún disuasivo financiero que tenga como objetivo limitar los apagones (Puesto no. 30)
- Registro de propiedades: examina los pasos, el tiempo y el costo involucrados en el registro de la propiedad, asumiendo un caso



estandarizado de un emprendedor que quiere comprar un terreno y un edificio que ya está registrado y libre de disputas sobre el título. Además, el tema también mide la calidad del sistema de administración de tierras en cada economía. La calidad del índice de administración de tierras tiene cinco dimensiones: confiabilidad de infraestructura, transparencia de la información, cobertura geográfica, resolución de disputas de tierras e igualdad e igualdad de acceso de derechos de propiedad. (Puesto no. 81)

- Pago de impuestos: establecer un sistema en línea para la presentación y el pago del impuesto a las ganancias corporativo, el impuesto al valor agregado y el impuesto a los bienes raíces. (Puesto no. 174)
- Manejo de permisos de construcción: observa y mide procedimientos, tiempo y costo para completar todos los trámites para construir un almacén y los mecanismos de control de calidad y seguridad en el sistema de permisos de construcción (Puesto no. 108)
- Comercio Transfronterizo: mide el tiempo y costo de la exportación de un producto (Puesto no. 57)

Es de suma importancia conocer los diferentes lugares en los que Panamá se encuentra en los rankings ya mencionados. Al ser una exportación de un servicio conocer al detalle cómo es la obtención de electricidad, los manejos de permiso de construcción, pagos de impuestos entre otros da a conocer una idea clara de que tanta dificultad se podría presentar en el territorio seleccionado.

**Tabla 3. Ranking Haciendo Negocios para Panamá 2018-2019**

Temas	Posición 2018	Posición 2019	Variación
-------	---------------	---------------	-----------

Obtención de Crédito	29	22	7
Obtención de electricidad	18	30	-12
Pago de Impuestos	180	174	6
Manejo de permisos construcción	88	108	-20
Comercio Transfronterizo	54	57	-3

*Elaboración Propia Fuente: Índice de Competitividad Global*

### 1.9.8 Acuerdos Comerciales de Panamá

Panamá es un país que tiene grandes oportunidades de inversión gracias a sus tres leyes diferentes de la Zona Económica Especial (ZEE). En los últimos años, la región ha impulsado la competitividad comercial y ha aumentado la inversión extranjera.

La estabilidad económica del país ha permitido a los empresarios de diferentes nacionalidades establecerse en las diversas ZEE, donde pueden beneficiarse de los impuestos, la inmigración y los incentivos para trabajar. Además de los diversos acuerdos comerciales en la región.

La Organización Mundial del Comercio (OMC) lista los acuerdos comerciales en los que es miembro la República de Panamá. Es notable la incidencia que tienen los países centroamericanos. Contribuyen al equilibrio productivo y la cooperación comercial. Estos acuerdos son:

**Tabla 4. Tratados de Panamá**

Países con los que mantiene Tratados Comerciales la República de Panamá			
País	Descripción	Marco Jurídico	Vigencia
	Tratado de Libre Comercio entre	Ley 19 del 20 de junio de	24 de julio de 2006

Singapur	Panamá y Singapur	2006Ley 48 del 15 de julio de 2008	
Guatemala	Acuerdo Bilateral (TLC) entre Panamá y Guatemala	Ley 48 del 15 de julio de 2008	20 de junio de 2009
Nicaragua	Acuerdo Bilateral (TLC) entre Panamá y Nicaragua	Ley 29 del 23 de junio de 2009	21 de noviembre de 2009
Costa Rica	Acuerdo Bilateral (TLC) entre Panamá y Costa Rica	Ley 17 del 13 de febrero de 2008	23 de noviembre de 2008
El Salvador	Acuerdo Bilateral (TLC) entre Panamá y El Salvador	Ley 25 del 03 de febrero de 2003	11 de abril de 2003
Honduras	Acuerdo Bilateral (TLC) entre Panamá y Honduras	Ley 23 del 25 de abril de 2008	9 de enero de 2009
Chile	Tratado de Libre Comercio entre Panamá y Chile	Ley 7,8 y 9 del 12 de enero de 2007	07 de marzo de 2008
Perú	Tratado de Libre Comercio entre Panamá y Perú	Ley 82 del 22 de diciembre de 2011	01 de mayo de 2012
México	Tratado de Libre Comercio entre Panamá y México	Ley 33 del 17 de noviembre del 2014	12 de marzo de 2015
Estados Unidos	Tratado de Promoción Comercial entre Panamá y Estados Unidos	Ley 53 del 13 de diciembre de 2007	31 de octubre de 2012
Canadá	Tratado de Libre Comercio entre Panamá y Canadá	Ley 69 del 26 de octubre de 2010	01 de abril de 2013
Asociación Europea de Libre Comercio	Tratado de Libre Comercio entre los estados Centroamericanos y los estados de Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza (AELC)	Ley 4 del 7 de abril de 2014	29 de agosto de 2014 (Noruega, Suiza, Liestenten). 5 de septiembre de 2014 Islandia
República Dominicana	Acuerdo Comercial de Alcance Parcial entre Panamá y República Dominicana	Ley 19 del 27 de diciembre de 1985	8 de junio de 1987

*Fuente: info.plp*

A manera de síntesis, un tratado internacional entre dos países involucra, no solo una muy buena relación entre estas naciones, también involucra un desarrollo económico que facilite el auge de las economías asociadas, un mantenimiento de la paz y una rápida resolución de conflictos.

Por ende, es importante conocer las diferentes relaciones panameñas y como nos podría afectar ya sea en un futuro cercano o distante.

### **1.9.9 Acuerdos Bilaterales con la Republica Dominicana**

Según CEI-RD (2010) el Tratado Comercial entre la República Dominicana y la República de Panamá fue firmado el 17 de julio de 1985, y ratificado en el año 1987, quedando pendiente negociar la lista de productos y otros temas no concluidos. Ambos países intercambiaron notas oficiales para poner en vigencia el Tratado Comercial de alcance parcial el 2 de noviembre del año 2003.

En tal sentido este Tratado Comercial consta de listas de productos beneficiados en una vía y en doble vía. Entran en libre comercio los productos incluidos en las listas positivas del Acuerdo. Los mismos reciben un tratamiento libre de arancel, siempre y cuando cumplan con las reglas de origen establecidas en el mencionado acuerdo.

Aproximadamente 199 productos entran libres de aranceles, los cuales están contenidos en listas de una vía y doble vía. Se benefician del libre comercio los productos fabricados en las zonas francas especificados en la lista de bienes manufacturados bajo ese régimen.

Las preferencias arancelarias podrán aprovecharse cuando cumplan con las reglas de origen establecidas en el acuerdo comercial relativas a:

- 1) Productos totalmente obtenidos dentro del territorio de una de las Partes.
- 2) Productos competentemente modificados (producidos total o en parte dentro del territorio de una de las Partes de materiales importados de países que no son las Partes). Proceso de transformación especificado para cada producto en el Anexo del Acuerdo referente a las reglas de origen específicas.
- 3) Cumplir con el requisito del transporte directo.
- 4) Presentación de documentación requerida (Certificado de Origen del Acuerdo de Libre Comercio entre la República Dominicana y Panamá; factura comercial y documentos de embarque). La determinación de origen

cuando se incorporan materias no originarias se basará en el cambio de clasificación arancelaria que se complementará, cuando sea necesario, con otros requisitos, según se especifique en el Anexo del Acuerdo referente a las reglas de origen específicas.

## **CAPÍTULO II. FIHOGAR SRL.**

Nace mediante las necesidades del mercado dominicano de poder suplir a consumidores de servicios financieros que no aplican en el ámbito bancario por un mal manejo o sin experiencia crediticia, buscando una gran aceptación en el mercado dominicano, creando una fidelidad en sus clientes suministrándole buenos servicios financieros.

Así nace Fihogar con la necesidad de apoyar a esas pequeñas comunidades de pequeños empresarios de la República Dominicana que necesitan el apoyo financiero para hacer crecer sus empresas inyectándole el capital para su producción o mejora de este, apoyando el crecimiento de la economía del país y creando nuevos empresarios.

Desde sus inicios en Fihogar no solo ha sido una institución financiera que busca el crecimiento económico del país, sino también busca contribuir con el crecimiento de la educación, deportes, etc., que sea significativo para el desarrollo integral del ser humano apoyando a más de 300,000 dominicanos cumplir sus sueños con presencia hace más de 10 años.

La institución financiera estaría destinada a sostener el futuro de nuestra independencia y seguridad económica, pues había llegado el momento de organizar racionalmente la economía dominicana. En tal sentido, se procuró dar orientación y flexibilidad al ahorro, al crédito y a las inversiones dominicanas; promover y estabilizar el comercio y el canje de servicios internacionales; así como fortalecer la iniciativa particular, alentando la creación de empresas que diversificaran y vigorizaran la producción.

## 2.1 Identidad corporativa

Considerando al grupo social como una red de interacciones, decimos que una organización es el conjunto de relaciones y regulaciones internas que preserva la autonomía del sistema y asegura la continuidad del grupo. La fuente de la cohesión interna que distingue a la organización como una entidad separada y distinta de otras es la identidad. Por identidad organizacional entendemos la personalidad de la entidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La identidad de una organización es la percepción que se tiene sobre ella misma, en base a su historial, creencias, filosofía, valores éticos y culturales, los trabajadores y los dirigentes. Puede comunicarse y proyectarse, pero es muy difícil cambiarla: constituye el verdadero eje sobre el que gira la existencia de la organización. Los programas de identidad corporativa deben considerarse evolutivos; las ideas y la filosofía no cambian de la noche a la mañana. Incluso ante un trauma corporativo del que se pueden derivar cambios muy profundos, la identidad tarda años en cambiar. (Casas, 2008)

Matilla (2011) citando a Capriotti (2004) lo define como el conjunto de atributos, valores o características que la empresa asume como propios, y con los que se auto identifica y auto diferencia de las demás. Forman parte de ella los valores de la organización, su misión en la vida, su visión y objetivo como se manifiesten.

La misión, visión y valores son el fundamento de los creadores. La misión es lo que se espera a corto o largo plazo, la Visión es lo imagen que se espera en un futuro de la empresa y los valores, son las características y fundamentos que poseen positivamente y es lo que orienta el desempeño empresarial.

Fihogar posee todas las características descritas anteriormente, por lo que a continuación ellos la definen de la siguiente manera:



**Tabla 5. Institución de Servicios financieros Fihogar SRL.**

<p><b>Misión:</b> Ofrecer a nuestros clientes servicios financieros flexibles e innovadores de manera personalizada y eficiente, para satisfacer sus necesidades en el menor tiempo posible. <b>(Banco fihogar, 2019)</b></p>
<p><b>Visión:</b> Alcanzar y mantener una posición de empresa líder en nuestro mercado, a través de la calidad del servicio y la eficiencia operativa, logrando un crecimiento rentable y sostenible. <b>(Banco fihogar, 2019)</b></p>
<p><b>Valores:</b></p> <p><b>INTEGRIDAD:</b> Es la forma de proceder que nos hace confiables como personas y como empresa.</p> <p><b>INNOVACION:</b> Es incursionar en el desarrollo de nuevos programas dirigidos a cubrir nichos latentes en el sector.</p> <p><b>COMPROMISO:</b> Es lo que nos conecta como parte de un mismo equipo y nos encamina en una dirección u objetivo en común.</p> <p><b>SEGURIDAD:</b> Es el compromiso que tenemos de ofertar bienestar y tranquilidad a nuestros clientes.</p> <p><b>EFICIENCIA:</b> Es nuestra capacidad de lograr un fin usando los mejores medios posibles.</p> <p><b>DILIGENCIA:</b> Es la dedicación que tenemos de resolver las necesidades de nuestros clientes con prontitud. <b>(Banco fihogar, 2019)</b></p>

Fuente: Elaboración Propia.

Todo esto se asocia a la descripción del mercado que se enfoca. Destacando los valores que como empresa se presentan con anterioridad en la tabla: si el mercado cumple con lo que se plantea la inserción es más fácil.

## **2.2 Organización del recurso humano**

Para Ignacio de la Cruz LaBlanca (2015) la empresa es el lugar en el que un determinado conjunto de personas lleva a cabo una serie de actividades de forma coordinada y de acuerdo con cierta estructura jerárquica con la finalidad de conseguir unos objetivos. En una empresa se utilizan de forma organizada y estructurada una serie de recursos humanos y materiales para conseguir unos resultados. La creación de la estructura organizativa de la empresa requiere identificar cuáles son las tareas que hay que desarrollar para conseguir el producto o servicio que se ofrece y coordinarlas adecuadamente para conseguir el resultado deseado. Esta coordinación implica establecer las relaciones entre las distintas partes para conseguir que la organización funcione de forma idónea.

Entre la creación de la estructura organizativa se necesita dividir por jerarquía, ya que por varios criterios se puede tomar en cuenta para la contratación dependiendo incluso de la posición. Los criterios son múltiples y suelen variar a través del tiempo entre ellos están los siguientes:

- Complejidad
- Normalización
- Centralización / Descentralización
- Conocimientos
- Mercado y/o Zona Geográficas

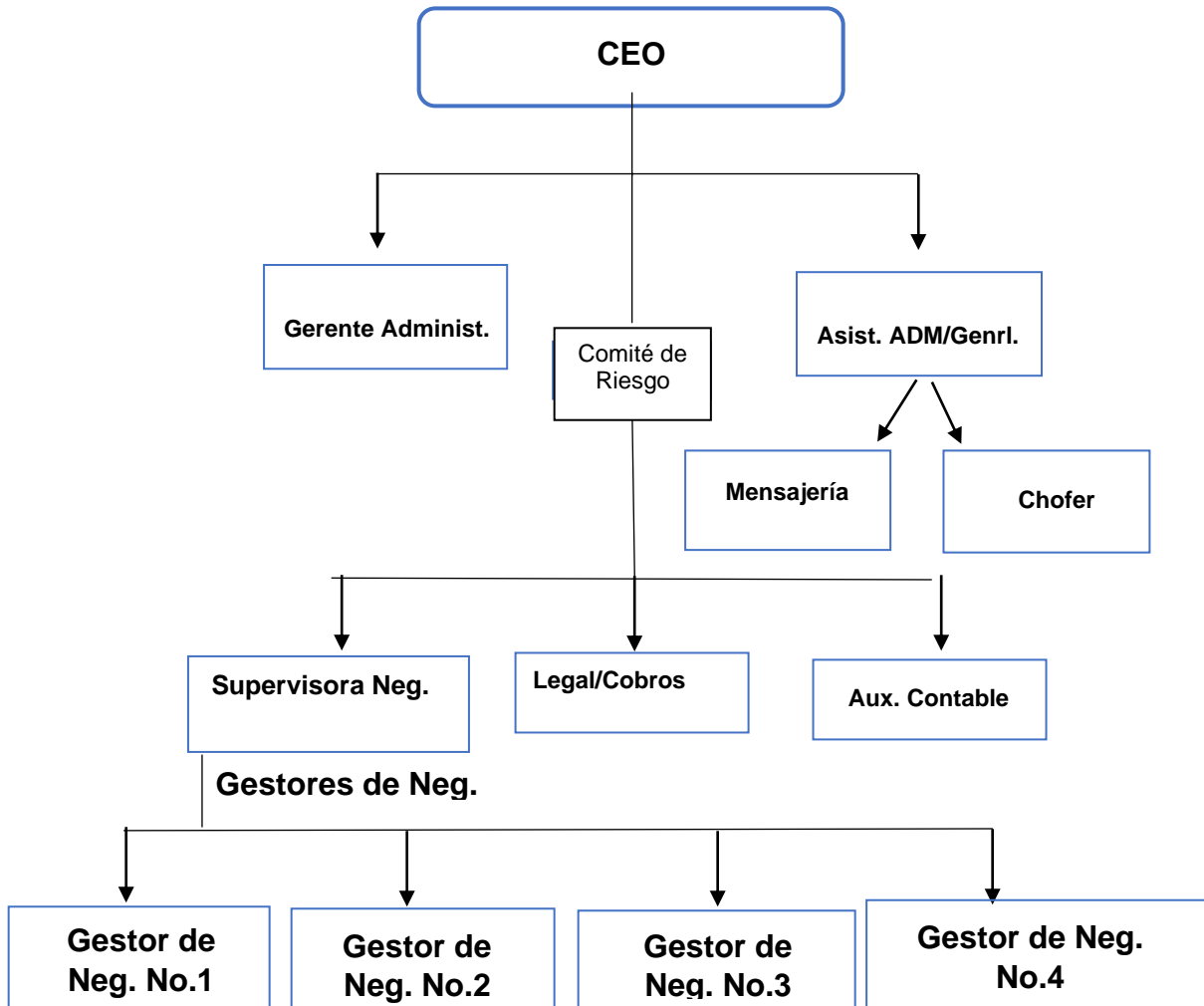
Las características de cada empresa y sus objetivos requieren que esta esté estructurada de forma adecuada para conseguir las metas planteadas. Una estructura adecuada es aquella que permite conseguir los objetivos mediante la óptima utilización de los recursos humanos y materiales disponibles. La estructura de la empresa estará condicionada por el número de trabajadores, por la complejidad de las operaciones que se realicen, por el sector de actividad, por el

estilo de liderazgo, etc. El proceso de creación de la estructura organizativa requiere identificar todo el trabajo que es necesario desarrollar en la empresa para que esta consiga sus objetivos de producción o de prestación de servicios. Una vez identificadas estas tareas, se agrupan en puestos de trabajo, que constituyen un conjunto de actividades que son susceptibles de llevarse a cabo por una persona.

Este crecimiento de la empresa es el que normalmente deriva en una estructura piramidal, donde en la base se encuentran los puestos menos cualificados y con menor nivel de autoridad. Los puestos ubicados en la base de la pirámide, que son los más numerosos, tienen un componente fundamental de ejecución; en ellos prima la realización de las tareas sobre la realización de funciones de tipo “intelectual”. (LaBlanca, 2015)

Fihogar, está ubicado dentro de las categorías Pymes, ya que la misma no funciona igual que las grandes empresas que tienen un gran impacto en la economía nacional, por lo que su estructura es simple:

**Figura 3. Organigrama General de FIGHOGAR**

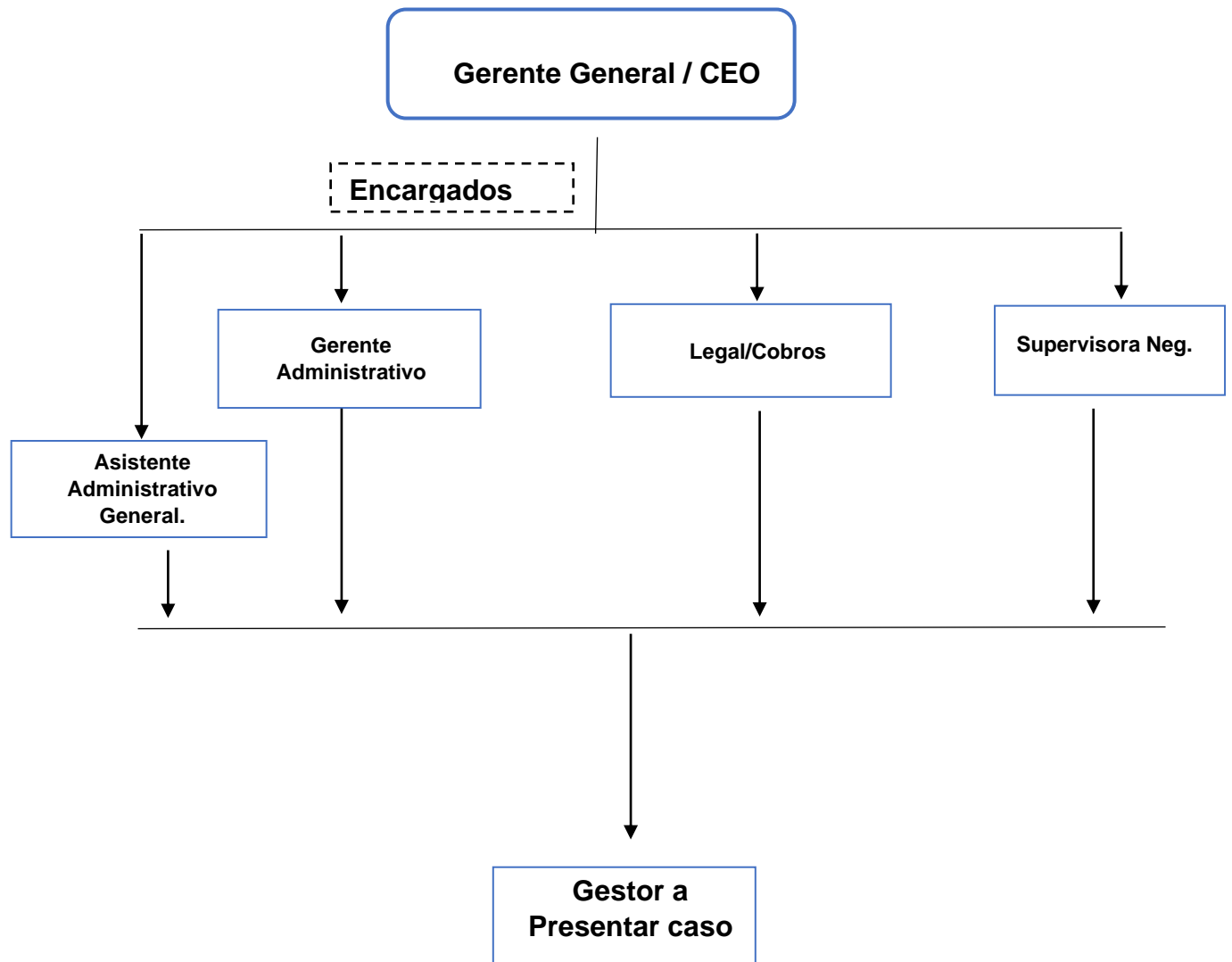


Abreviaturas:

CEO: Chief Executive Officer (Presidente)

Fuente: Elaboración propia.  
Datos extraídos de Fihogar

**Figura 4. Organigrama del Departamento de Riesgo**



**Fuente:** Elaboración propia. Datos extraídos de Fihogar

Las decisiones son tomadas por el Gerente General, Gerente Administrativo, Encargado de Cobros/ Legal, Supervisor de Negocios, faltando unos de los encargados de estos departamentos entra en su sustitución en Asistente Administrativo y General. Por lo que se contemple la composición accionaria de las decisiones están encabezadas por los anteriores mencionados.

Los departamentos: Administrativos, Contable, Legal / Cobros y el de Mercadeo conocido como negocios; son guiados bajo la Gerencia General. Al ser una empresa dedicada al área de Servicios Financieros, el departamento de mayor conexión a esta área necesita personal del mayor grado de conocimiento en toda la estructura financiera.

Las posiciones se diferencian por cada responsabilidad asignada por lo que se explica en breve:

**Tabla 6. Descripción de los puestos de trabajo.**

<b>CEO</b>	Es la persona con mayor autoridad en la jerarquía operacional de una organización. Su función principal es velar por las estrategias y visión de la empresa. Entre sus principales funciones destacan las siguientes: Informar de los objetivos, gestión y logros de la empresa y la Toma decisiones sobre estrategia empresarial.
<b>Gerente Administrativo</b>	Este es el ejecutivo a cargo de la estrategia de una organización. El mismo ayuda a diseñar una estrategia ganadora para la empresa, supervisa a los directores y gerentes mientras llevan a cabo el plan, mide los resultados de la estrategia. Una vez agotado este proceso, informa los resultados al presidente de la compañía.
<b>Asistente Administrativo / General</b>	Es aquella persona responsable de la producción de los bienes o servicios de la empresa u organización. Esta toma decisiones que se relacionan con los sistemas de transformación que se utilizan.
<b>Comité de Riesgo</b>	Maneja, estudia y aplica las políticas de créditos a otorgar por la institución para la cual trabaja. Debe contar con capacidad de análisis para determinar quiénes son las personas idóneas para brindarles un crédito. Verificar que los candidatos cuenten con todas las solvencias requeridas por los estatutos bancarios. Y si es un crédito empresarial deberá investigar el comportamiento pasado de la empresa a otorgar crédito, si han cumplido con los pagos en el pasado y presente, evaluando quienes son los que toman las decisiones y cuál es la tendencia de crecimiento

<b>Oficial Legal</b>	Asume la obligación de crear, coordinar y supervisar el sistema de prevención. Debe conocer a profundidad las leyes y políticas acerca del lavado de dinero y transacciones ilegales. Tanto la entidad bancaria como el Oficial de Cumplimiento deben implementar procedimientos y controles que mitiguen el riesgo del lavado de activos. Por lo tanto, el Oficial de cumplimiento tiene el deber de informar a las jefaturas pertinentes si sospecha o constata alguna transacción ilícita. Es quien establece controles y técnicas que enseña a los asociados para identificar dinero falso o procedente de una transacción fuera de la norma
<b>Gestor de Negocio</b>	Encargado de ventas de un producto o promoción específica hacia nuevas empresas o empresas con las cuales ya existen acuerdos corporativos. Debe administrar las cuentas corporativas, creando o actualizando un control estadístico de las mismas. Poseen conocimiento del terreno de ventas y tienen toda la disponibilidad de transportarse donde el cliente requiera. La fluidez verbal y la capacidad de explicar los beneficios de un acuerdo corporativo son necesarias para que el ejecutivo desarrolle un trabajo eficiente.
<b>Auxiliar de contabilidad</b>	Maneja y controla los inventarios, gestión de cartera, conciliaciones bancarias, proyección de estados financieros e informes contables y financieros. Así como la preparación y proyección de las declaraciones tributarias en los diferentes informes con destino a las entidades estatales de c Dada la naturaleza del puesto que ocupa, debe controlar y estar al tanto de los detalles que correspondan al ámbito de su competencia.
<b>Mensajero</b>	Persona que tiene por oficio realizar un servicio que consiste en ir a recoger una carta o paquete a quien se lo requiere y seguidamente llevarlo y entregarlo a su destinatario, generalmente dentro de una misma población.
<b>Chofer</b>	Es una persona capacitada para conducir el mecanismo de dirección o va al mando de un vehículo de motor contratada para transportar a personas de la empresa.

Fuente: Elaboración Propia

## **2.3 Marketing**

El marketing es el conjunto de procesos que busca abarcar ciertos objetivos para obtener lo que necesitan y generar, ofrecer e intercambiar bienes y servicios de valor a los requerimientos del consumidor o cliente que tienen necesidades de dicho producto. Este busca cumplir el tiempo idóneo de la organización comercial promotora de los bienes y servicios, asegurando el crecimiento y la estabilidad comercial de la institución.

Para David López Cabia (2019) El marketing financiero es una rama del marketing que se encarga del estudio y posicionamiento de los bancos, la imagen de las entidades, la determinación de los precios, el diseño de los canales de distribución, así como las campañas de publicidad y promoción de los productos y servicios que ofertan las entidades financieras.

Para que una entidad financiera logre alcanzar sus objetivos, será clave que diseñe una estrategia de marketing, es decir, un conjunto de acciones de promoción, publicidad y un estudio del entorno. En el marketing financiero será necesario conocer las necesidades de cada tipo de cliente y ofertar productos y servicios financieros de acuerdo con sus demandas.

### **Estrategias del marketing financiero**

Según las necesidades del entorno y de acuerdo con las características de los bancos competidores, las entidades pueden desarrollar las siguientes estrategias:

1. Estrategias basadas en costes: Se busca tener los menores costes posibles. Se trata de cobrar de forma diferente a las distintas categorías de clientes, dependiendo del nivel de utilización de los servicios.



2. Estrategia de diferenciación: Busca mejorar la imagen de marca, se trata de dar una imagen de calidad. Las nuevas tecnologías son una gran oportunidad para mejorar la calidad de los productos y servicios bancarios, permitiendo ampliar la oferta financiera y los mercados en que pueden operar las distintas entidades.
3. Estrategia de segmentación: Se trata de adecuar los productos bancarios a cada segmento de clientes, entendamos por segmento de clientes a un grupo de clientes con unas características comunes.

Las estrategias fundamentales para llevar a cabo un marketing financiero eficiente pasan por:

- Cambiar el modelo de negocio.
- Orientar el modelo de negocio a un público cada vez más joven.
- Crear nuevos sistemas de digitalización.

### **El enfoque de la banca de clientes**

Al hablar de marketing financiero es importante referirse a la banca de clientes, pues es un instrumento fundamental del marketing financiero. En la banca orientada al cliente, el gran objetivo es establecer una relación duradera con el cliente y hacer que esa relación sea lo más rentable posible.

Hay tres pilares fundamentales en la banca de clientes:

1. Orientación al cliente.
2. Competencia técnica.
3. Ofrecer servicios de calidad muy personalizados.

Aunado a esto Fihogar en la actualidad utiliza principalmente como canal de medio de difusión las redes sociales ya que el 90% por ciento de los consumidores de servicios financieros están conectados a la tendencia del siglo 21, este medio de difusión le suministra informaciones importantes como localización, evaluación para el servicio, aprobaciones, etc., siendo una estrategia que marca una diferencia en el antes y después debido a que no se necesita la presencia del cliente para aplicar para unos de los servicios financieros.

Las promociones también utilizan las redes sociales como canal para llegar al público en especial a través de la red social Instagram, las notas de prensa, artículos de revista y guía turístico, estas presentan actividades acordes a las fechas a medida en que se va publicando el escrito (Lucerys Medina Garcia, 2017).

Los días más importantes para el aumento de la cartera de clientes son: los días de las Ferias de Vehículos, los días de los padres / madres, Navidad, Semana Santa y otros días festivos donde se presentan especiales de tasas para la clientes que aprovechen esos días festivos.

## **2.4 Segmentación del mercado**

Según Iván Thompson (2005) un mercado no es de un todo homogéneo. Está compuesto por cientos, miles e incluso millones de individuos, empresas u organizaciones que son diferentes los unos de los otros en función de su ubicación, nivel socioeconómico, cultura, preferencias de compra, estilo, personalidad, capacidad de compra, etc. Todo esta "diversidad", hace casi imposible la implementación de un esfuerzo de mercadotecnia hacia todo el mercado, por dos razones fundamentales:

Primero, el elevado costo que esto implicaría y segundo, porque no lograría obtener el resultado deseado como para que sea rentable. Por esos motivos, surge la imperiosa necesidad de dividir el mercado en grupos cuyos integrantes tengan ciertas características que los asemejen y permitan a la empresa diseñar e implementar una mezcla de mercadotecnia para todo el grupo, pero a un costo mucho menor y con resultados más satisfactorios que si lo hicieran para todo el mercado.

Por ende, a la tarea de dividir el mercado en grupos con características homogéneas, se le conoce con el nombre de "segmentación del mercado"; el cual, se constituye en una herramienta estratégica de la mercadotecnia para dirigir con mayor precisión los esfuerzos, además de optimizar los recursos y lograr mejores resultados.

Schiffman y Kanuk (2001) definen la segmentación de mercados como el procedimiento de dividir un mercado en distintos subconjuntos que tienen necesidades o características comunes y de seleccionar uno o varios de esos segmentos como tantos objetivos por alcanzar el medio de una mezcla de marketing específica.

Kotler (1948) precisa que la segmentación de mercados es el acto de dividir un mercado en grupos de clientes que pueden necesitar productos o mezclas de mercadotecnia específico.

De acuerdo con la Sociedad Americana de Marketing (2006), la segmentación de mercados es un proceso de subdividir un mercado en diferentes subconjuntos de consumidores que se comportan de la misma manera o tienen necesidades similares.

### **Beneficios de la segmentación del mercado**

Según Stanton, Walker y Etzel (2007), la segmentación del mercado ofrece los siguientes beneficios a las empresas que la practican:

- Muestran una congruencia con el concepto de mercadotecnia al orientar sus productos, precios, promoción y canales de distribución hacia los clientes.
- Aprovechan mejor sus recursos de mercadotecnia al enfocarlos hacia segmentos realmente potenciales para la empresa.
- Compiten más eficazmente en determinados segmentos donde puede desplegar sus fortalezas.
- Sus esfuerzos de mercadotecnia no se diluyen en segmentos sin potencial, de esta manera, pueden ser mejor empleados en aquellos segmentos que posean un mayor potencial.
- Ayudan a sus clientes a encontrar productos o servicios mejor adaptados a sus necesidades o deseos.

### **Requisitos para una óptima segmentación del mercado**

Según Kotler y Armstrong (2003), para que los segmentos de mercado sean útiles a los propósitos de una empresa, deben cumplir los siguientes requisitos:

- **Ser medibles:** Es decir, que se pueda determinar (de una forma precisa o aproximada) aspectos como tamaño, poder de compra y perfiles de los componentes de cada segmento.
- **Ser accesibles:** Que se pueda llegar a ellos de forma eficaz con toda la mezcla de mercadotecnia.
- **Ser sustanciales:** Es decir, que sean lo suficientemente grandes o rentables como para servirlos. Un segmento debe ser el grupo homogéneo más grande posible al que vale la pena dirigirse con un programa de marketing a la medida.
- **Ser diferenciales:** Un segmento debe ser claramente distinto de otro, de tal manera que responda de una forma particular a las diferentes actividades de marketing.

A considerar la apertura en el mercado de Fihogar, esta busca realizar una buena segmentación del mercado, eligiendo aquellos segmentos que cumplan los requisitos básicos (ser medibles, accesibles, sustanciales y diferenciales). “De esta manera, las empresas y organizaciones gozarán de los beneficios de una buena segmentación del mercado que van desde mejorar su imagen al mostrar congruencia con el concepto de mercadotecnia hasta ser más competitivos en el mercado meta.” (Thompson, 2005)

#### **2.4.1 Perfil del Consumidor**

El consumidor ofrece sus recursos, generalmente dinero, a cambio de dichos bienes o servicios. En otras palabras, el consumidor busca obtener una determinada satisfacción por medio de transacciones u operaciones económicas, a cambio de recursos económicos consigue un producto que le provoca dicha sensación o que cubre alguna necesidad mediante su compra. Por este motivo, no puede entenderse la existencia de consumidores sin la de los productores, que lleguen a ofrecer dichos bienes o servicios, para que se pueda desarrollar esta relación. Gracias al exponencial crecimiento y desarrollo de las sociedades de consumo el concepto de consumidor ha ido cambiando y adaptándose a la definición que tenemos actualmente. Por otra parte, la enorme influencia que han tenido las nuevas tecnologías y los nuevos usos de estas en el ámbito económico han afectado obviamente también a la manera de comportarse de los consumidores y a su naturaleza. (Galán, 2017)

Según Quintanilla y Berenguer (2014) hacen énfasis en que el director de marketing de una empresa o el gerente comercial debe mantenerse actualizado en lo referente a conocer quien compra sus productos, como los compran, que nivel de satisfacción obtiene el consumidor y cuál es su impresión acerca del producto.

De forma breve, los consumidores tienen en sus manos el poder de que tomas de decisiones debería tomar la empresa. Los consumidores de Fihogar, al igual

que cualquier otro mercado, están ubicados dentro de un segmento que si bien es amplio posee características comunes específicas.

Un dato favorecedor y aspecto positivo de esta institución financiera está en que puede adaptarse a las distintas situaciones que pueden verse en el desarrollo de una economía, evidenciándose en la flexibilidad y agilidad que ofrecen en diversas situaciones financieras. En cuanto a la nacionalidad, al igual que en las creencias no se impone ningún tipo de traba.

## **2.5 Estrategias de Promoción**

La promoción es el conjunto de técnicas integradas en el plan anual de marketing para alcanzar objetivos específicos, a través de diferentes estímulos y de acciones limitadas en el tiempo y en el espacio, orientadas a públicos determinados. Podrían tenerse en cuenta factores como: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo y fuerza de venta. (Bonta, 1994).

La promoción según Jerome McCarthy (1999) tiene como objetivo general influir en las actitudes y comportamientos del público objetivo a favor de los productos y de la empresa que los ofrece. Esto significa que la *promoción* puede influir: en la tendencia o predisposición que tienen las personas a responder de un modo bastante persistente y característico, por lo común positiva o negativamente (a favor o en contra), con referencia a una situación, idea, valor, objeto o clase de objetos materiales, o a una persona o grupo de personas, y el comportamiento o la manera de proceder que tienen las personas, en relación con su entorno o mundo de estímulos.

Esto quiere decir en pocas palabras que, si la promoción logra este objetivo, lo que en realidad está consiguiendo es provocar un cambio en el cómo las personas (que son parte de un público objetivo) responden ante una situación, idea, producto, persona, etc., y, además, este cambio puede ser persistente y

característico en ellos. Un ejemplo clásico de una promoción que logró este objetivo masivamente es el que utilizó y utiliza Coca Cola, logrando que un gran número de personas quieran tomar una Coca Cola en lugar de agua (que es más saludable) cuando tienen sed o quieren acompañar una comida, lo que representa un cambio de actitud y comportamiento.

Por consiguiente, las empresas deben tener en cuenta las características que diferencia a cada mercado y decidir si es adecuado utilizar la misma campaña publicitaria en otros países o adaptarla en función de las necesidades existentes. Dentro de las estrategias de promoción y publicidad se agrupan dos tipos de medios. El primero es el convencional compuesto por la publicidad exterior: internet, radio y televisión. El segundo medio es el no convencional, donde las empresas pueden optar por patrocinios, marketing digital, rótulos, ferias, exposiciones, publicaciones de empresas y revistas.

Las estrategias puntuales de promoción son las siguientes; ferias comerciales, representación permanente, agentes comerciales, redes sociales, portales de comercio, misiones comerciales y páginas web. Entre las estrategias mencionadas la más utilizadas para entidades financieras se pueden definir de la siguiente manera:

Ferias comerciales: es un evento, que generalmente se celebra una vez al año, que es patrocinado por una asociación comercial para una industria específica. Casi todas las industrias tienen alguna forma de feria comercial, y hay miles que ocurren cada año. La mayoría de las ferias comerciales no están abiertas al público en general, y son específicamente para representantes de empresas de la industria específica o miembros de la prensa. Hay una serie de fuentes para descubrir sobre ferias comerciales en su industria o en su área, tales como La red de ferias comerciales o noticias de ferias. (ecommerce, 2016)

Misiones comerciales: los empresarios llevan consigo muestras de los productos que desean exportar para exhibirlos a los posibles compradores. Son

organizadas por dependencias del gobierno, en el ámbito nacional y estatal, si aplica, encargadas de promover las exportaciones o por las organizaciones empresariales, en el ámbito regional y sectorial. (Kirchener, 2010)

Existen otros tipos de difusión entre los que se encuentran las tecnologías de la información:

**Página Web:** es conocida como un documento de tipo electrónico, el cual contiene información digital, la cual puede venir dada por datos visuales y/o sonoros, o una mezcla de ambos, a través de textos, imágenes, gráficos, audio o vídeos y otros tantos materiales dinámicos o estáticos. (Milenium, 2017)

**Referencias:** como también se conoce "mercadotecnia de boca a boca ", se trata de personas reales que hablan entre sí, de un consumidor a otro, en lugar de que los anunciantes lleven la concesión. Es decir, se refiere a todo aquello que se puede hacer para que la gente hable. (Sernovitz, 2014)

**Redes sociales:** son espacios abiertos al público general donde se pueden crear cuentas particulares y comenzar a interactuar con conocidos, amigos, familiares e incluso desconocidos. Llevan el nombre de 'red social' justamente por el hecho de que a través suyo la persona puede establecer una red de contactos muy compleja que incluso lleva a conectarse con personas que nunca había visto en persona. (Economipedia, 2018)



## **CAPITULO III. ANALISIS DE DATOS**

### **3.1 Análisis de Datos**

La inversión extranjera directa representa un modelo de negocios internacionales más adecuado para Fihogar, esta estrategia representa una gran oportunidad para la incrementación de la cartera de clientes en el mercado extranjero, presentando una mejor posición y colocándose dentro de la competencia en el mercado, por lo tanto, esto conlleva un implementación e inyección al capital para tener una permanencia en el mercado. Cuando una empresa decide internacionalizarse esta brincando a un nuevo mercado y nuevas oportunidades para seguir expandiéndose.

#### **3.1.1 Análisis FODA de la empresa Fihogar**

A continuación, se presenta el análisis FODA desde un punto de vista económico:

##### **Fortalezas**

1. Variedad de productos y servicios.
2. Capitalización de resultados.
3. Respaldo de acciones.
4. Buen trato y servicio al cliente.
5. Edificios e instalaciones apropiadas.
6. Sistemas informáticos y Equipos tecnológicos apropiados.
7. Estabilidad Política.
8. Imagen de marca.
9. Garantía y seguridad de las transacciones.

### **Oportunidades**

1. Incremento en la cartera crediticia.
2. Accesos e incrementos de crédito a los pequeños productores.
3. Aumento de las ofertas monetarias.
4. Mejora en el asesoramiento técnico, formación del personal.
5. Demanda insatisfecha de créditos de inversión.
6. Expansión a otros países.

### **Debilidades**

1. Adaptación a las nuevas regulaciones de Supervisión y Control.
2. Incrementos del índice de morosidad en créditos comerciales.
3. Ausencia de campañas publicitarias.
4. Insuficiencia de fondos disponibles a corto plazo.
5. Altas tasas de los préstamos.
6. Calificaciones de crédito bajas para los bonos.
7. Falta de compromisos con los colaboradores.
8. Falta de personal en algunos centros de atención.
9. Escasa Investigación de Mercado.

### **Amenazas**

1. Riesgo de las inversiones a mediano y largo plazo.
2. Mayor presencia y actividad de otras entidades.
3. Resistencia de los clientes al cambio y nuevo uso de los productos.
4. Restricciones Legales.
5. Cobertura restringida a clientes que cumplen ciertos requisitos.

### 3.2 Matriz comparativa de países

Antes de pensar en expandir tu empresa hacia cualquier otro país, es esencial realizar comparaciones que te permitan conocer cuáles son las características de las naciones en cuestión y saber que tan eficaz sería tu expansión hacia allá. Para ello es necesario aplicar la matriz comparativa de países que te permite ver la situación actual en cuanto a los aspectos que consideres más determinantes para evaluar si es factible o no empezar a realizar tus operaciones en dicho país.

Dentro de este marco los países que fueron comparados para conocer la viabilidad de internacionalizar la compañía Fihogar fueron: Costa Rica, Honduras y Panamá. A continuación, se podrá observar la matriz que está compuesta principalmente por aspectos económicos ya que es una compañía de servicios financieros y estos son los aspectos que más se deben tomar en cuenta para este tipo de empresas.

**Tabla 7. Comparación**

Países	Costa Rica	Panamá	Paraguay
PIB Anual	51.197 M.€	55.085 M.€	35.439 M.€
PIB Per Cápita	10,195.00 €	13,245.00 €	5,025.00 €
Deuda Total	27.404 M.€	21.741 M.€	7.604 M.€
Deuda (%PIB)	53.55 %	39.49 %	21.47 %
Déficit	-3.087 M.€	-1.095 M.€	-464 M.€
Déficit (%PIB)	-6.03 %	-1.99 %	-1.31 %
Índice de Corrupción	56	37	29
Índice de Competitividad	62°	66°	97°
Tasa de Desempleo	10.9 %	4.6 %	7.7 %
Posición Haciendo Negocios	67°	79°	113°
Ranking de Capital Humano	61°	56°	90°
Tasa de Inflación	2.0 %	0.8 %	3.8 %
Capitalización de mercado (%PIB)	5.2 %	24.0 %	3.9 %
Solidez Bancaria (1-7)	5.5	6.0	5.6
Porcentaje de crecimiento Anual del PIB en 10 años	3.3 %	5.7 %	4.3 %

**Fuente:** Elaboración Propia. Datos extraídos del índice global de competitividad 2019 y Datos Macro.

La preparación de esta matriz es esencial para elegir el destino de la empresa Fihogar y, como se señaló, en varias secciones, el país más adecuado es Panamá. Esta nación tuvo el mayor crecimiento anual del PIB en los últimos años, con 5.7%; Otra sección muy importante es el PIB total en el que Panamá también domina con 55.585 millones de euros; El PIB per cápita es una sección a la que siempre debemos prestar atención, porque explica la realidad promedio de los ciudadanos de este país donde Panamá también domina con 13,245 euros.

Cabe destacar la posición que ocupa Panamá en varios rankings de gran importancia al ingresar a un país diferente, como Doing Business, y el índice de competitividad en el que se encuentran en 79 y 66, respectivamente. Como es un país en desarrollo, la situación en la que se encuentra debe ser admirada por las condiciones en que se encuentra y por los obstáculos que enfrentan este tipo de países.

### **3.3 Marco Legal**

Panamá cuenta con un apartado en sus regulaciones legales para la banca en la que especifica el tipo de permiso para bancos de otros países que quieran abrir una sucursal llamada: Licencia de Representación.

Al mismo tiempo este tipo de permiso requiere que para cada una de las operaciones realizadas por el banco sea incluida la frase “oficina de representación” en cada una de sus actividades. Para optar a esta licencia, debe ser solicitada por el banco que será representado y solo se podrá emitir a nombre de dicho banco. Una vez emitida la licencia, el banco podrá realizar actividades de representación a través de una sucursal o filial. (Ministerio Publico, 2020)

Las licencias de representación solo serán concedidas a aquellos bancos que puedan demostrar que cumplen las reglas de capital, liquidez y otros aspectos establecidos por la Autoridad Extranjera de Supervisión.

La ley por la que se rige la banca en Panamá es el decreto ejecutivo No.52, promulgado el 30 de abril del 2008. Dicha ley define a un banco extranjero como una sucursal o subsidiaria de un banco o de una propietaria de acciones bancarias, cuya casa matriz se encuentra fuera de la República de Panamá. (Superintendencia de Bancos de Panamá , 2020)

Para solicitar una licencia en Panamá se debe formular un escrito legal que este apoderado dirigido a la Superintendencia de Bancos. La junta directiva es la encargada de establecer cuáles serán los demás requisitos necesarios para optar a la licencia.

Los criterios solicitados por la Superintendencia para aprobar una licencia bancaria en Panamá son:

- Identidad de los accionistas principales e idoneidad del cuerpo administrativo con base en su experiencia, integridad e historial profesional.
- Evidencia de la capacidad para aportar el capital mínimo exigido, cuyo origen deberá ser claramente determinable.
- Plan de negocios que demuestre la viabilidad del banco y su aporte a la economía panameña. Políticas de Gobierno Corporativo.
- Cualquier otro criterio que el Superintendente o la Junta Directiva estime pertinente.

Un aspecto importante que se debe tener en cuenta es el artículo 53 de la ley 9 del 26 de febrero del 1998, dicho artículo trata acerca de los apoderados de las sucursales de los bancos. Por ley, cada sucursal debe designar, como mínimo, dos apoderados generales que ambos deben residir en Panamá y uno de ellos debe ser de nacionalidad Panameña. (Superintendencia de Bancos, 2008)

**Tabla 8. Fuerzas de Mercado**

<b>Fuerzas de Mercado</b>	<b>Niveles</b>
<b>Poder de negociación de los clientes</b>	<u>Baja</u> Países como Panamá a conocer las necesidades de los clientes a los que se dirige ya que dependerá de ellos si consumen o no los productos que esta nación tiene para brindarles.
<b>Amenaza de los nuevos competidores</b>	<u>Alta</u> Se aplica en cuanto a la probabilidad de que otra nación intente acceder a uno de los mercados en los que Panamá actualmente está posicionado y aventajado frente a los demás países.
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	<u>Baja</u> Panamá debe tener en cuenta que tanta permisibilidad tienen para con sus proveedores de cualquier tipo de producto o servicio ya que puede afectar el posicionamiento que estos tengan en el mercado.
<b>Rivalidad entre los competidores existentes</b>	<u>Alta</u> Panamá debe estar al tanto de las acciones que tomen sus similares en la región en cuanto a mejoras aplicadas a productos, descuentos de precios, mejoras del servicio y campañas publicitarias.
<b>Amenazas de bienes y servicios sustitutos</b>	<u>Baja</u> Panamá debe ser muy meticuloso al momento de definir cuáles serán sus productos marca país y que más incidencia tendrán en la economía del país porque si estos son sustituibles, corren un alto riesgo de que su consumo sea disminuido en algún momento y reemplazado por otro.

*Fuente: Elaboración Propia*

Dando continuidad al análisis de Porter se ha clasificado las diferentes medidas según se entiende su peligrosidad al tratar de internacionalizar nuestra empresa al mercado panameño. Dentro de las clasificaciones se encuentra que las únicas con la fuerza de representar peligro gira en torno a la amenaza de los nuevos

competidores y a la rivalidad entre los existentes. No existe ciertamente una forma de controlar esto, pero nos aseguraremos de tomar las medidas previsoras.



# **CAPITULO IV. ANALISIS DE REPRESENTACION DE DATOS**

## **4.1 Presentación del análisis general de los resultados**

La inversión extranjera directa representa el modelo de negocios internacionales más adecuado para Fihogar, esta estrategia representa una gran oportunidad para la incrementación de la cartera de clientes en el mercado extranjero, presentando una mejor posición y colocándose dentro de la competencia en el mercado, por lo tanto, esto conlleva una implementación e inyección al capital para tener una permanencia en el mercado. Cuando una empresa decide internacionalizarse está buscando a un nuevo mercado y nuevas oportunidades para seguir expandiéndose.

De los países que se compararon, Panamá es el que promete ser el destino de mayor oportunidad para el sector financiero, ya que cuyas características proponen un ambiente adecuado para llevar a cabo un negocio de este ámbito comercial. En los resultados de los aspectos económicos del país antes mencionado, se tomó en cuenta el tipo de empresa que se estará situando y los resultados arrojaron la siguiente información; el PIB de Panamá tiene un valor de 55.085 Millones de Euros, PIB per cápita 13,245.00 Euros, entre otros datos que se pueden observar en la Matriz comparativa de los países.

Del mismo modo la nación panameña cuenta con un crecimiento anual de su PIB más elevado a través de los años con un 5.7% con un valor de 55.085 Millones de Euros, esto llama mucho la atención ya que explica la realidad promedio de cada ciudadano ya que el ingreso de este país lo domina con 13,245 Euros.

Esto destaca la posición que tiene Panamá en el ranking de hacer negocios dentro del país ya que el índice de competitividad en el que se encuentra sumamente es importante, ya que es un país en vía de desarrollo y en la posición que se encuentra es admirable dentro de los países de la región ya que se sitúa entre el puesto 79 y 66 dentro de la competitividad y el Doing Business.

En cuanto a lo legal, Panamá cuenta con un apartado en sus regulaciones legales para la banca, ya que solo se necesita un permiso de otros países, para adquirir la Licencia de Representación. Este tipo de permiso nos da la autorización que, para cada operación realizada por la institución financiera, después que dicha licencia es emitida la institución podrá realizar actividades de representación a través de una sucursal o filial.

Las licencias de representación solo serán concedidas a aquellos bancos que puedan demostrar que cumplen las reglas de capital, liquidez y otros aspectos establecidos por la Autoridad Extranjera de Supervisión.

Por las leyes de Panamá que rigen la banca, define que como institución financiera extranjera como sucursal o subsidiaria Para solicitar una licencia en Panamá se debe formular un escrito legal que este apoderado dirigido a la Superintendencia de Bancos. La junta directiva es la encargada de establecer cuáles serán los demás requisitos necesarios para optar a la licencia.

Los criterios solicitados por la Superintendencia para aprobar una licencia bancaria en Panamá son:

- Identidad de los accionistas principales e idoneidad del cuerpo administrativo con base en su experiencia, integridad e historial profesional.
- Evidencia de la capacidad para aportar el capital mínimo exigido, cuyo origen deberá ser claramente determinable.
- Plan de negocios que demuestre la viabilidad del banco y su aporte a la economía panameña. Políticas de Gobierno Corporativo.
- Cualquier otro criterio que el Superintendente o la Junta Directiva estime pertinente

El mercado panameño busca suplir las necesidades de los clientes a que ellos se dirigen ya que depende de los productos y servicios que consumen, esto aplica a la probabilidad de que otra nación intente acceder a uno de estos mercados en lo que está situado el país. Se tiene en cuenta la permisibilidad que tiene Panamá

como país para proveer cualquier tipo de productos o servicios que puede afectar el posicionamiento que estos tengan en el mercado.

Panamá debe estar al tanto de las acciones que tomen sus similares en la región en cuanto a mejoras aplicadas a productos, descuentos de precios, mejoras del servicio y campañas publicitarias. Ya que esto tiene una alta rivalidad entre los competidores existentes en el mercado.

## CONCLUSIONES

Panamá es un país que, dentro de los países de Latinoamérica, se caracteriza por una estabilidad económica y una banca prolifera dentro de la zona. Además, cuenta con un gobierno que lleva a cabo políticas de Estado que garantizan la continuidad de los proyectos que se establezcan dentro de dicho país. De igual forma, es un gobierno que, según el banco mundial, lleva a cabo acciones que permiten guiar a la nación hacia un contexto igualitario y exitoso para cada uno de sus habitantes.

Es por ello que se considera una opción viable el expandir la empresa FIHOGAR desde Republica Dominicana hacia Panamá. Conjuntamente, cuenta con un marco legal en cuanto a la banca que no complica en gran manera el establecimiento de filiales bancarias al mercado panameño.

Por otra parte, la cantidad de entidades de servicios financieros extranjeras que se establecen en Panamá no es proporcional al dinero que dicho país mueve ya que se encuentra como una de las principales economías de la zona. Sin embargo, el número de compañías foráneas que brindan este tipo de servicios no es lo suficientemente basto para satisfacer las necesidades de los habitantes que utilizan este tipo de medios. Por lo tanto, se considera como un nicho de mercado digno de explotar y de arriesgar por él.

El génesis de toda esta investigación fue la corriente expansiva que sigue todo el mundo llamada globalización. Dicho factor es un fenómeno que lleva años dominando la escena comercial en la que tanto las personas como las empresas deben insertarse como casi una obligación para sobrevivir en un mercado tan exigente que pide cada día seguir las tendencias y mecanismos que están funcionando en cualquier otra parte del mundo. Este hecho ha provocado que la mayoría de las empresas creen estrategias que no solo abarquen el mercado

nacional, sino que profundicen un poco más y alcen la vista a nuevos horizontes que podrían penetrar a corto, mediano o largo plazo.

Hoy en día un aspecto diferencial para poder determinar las dimensiones de una empresa es ver si tiene intenciones de expandir sus actividades hacia otros países o se limita a solo hacer presencia a nivel local. Cabe destacar que solo abastecer el mercado local no es un aspecto negativo ya que puedes dominar el área a la que te dediques, pero expandir tu negocio te permite aprender y conocer aspectos de culturas distintas lo que te da la oportunidad de mejorar infinidades de aspectos que quizás no considerabas errados.

Como consecuencia de la investigación realizada, se determinó que uno de los obstáculos principales que puede tener establecer una entidad de servicios financieros en Panamá, es el hecho de que goza de una reputación internacional bastante negativa en cuanto a cómo el país controla el manejo y entrada de divisas. Pero el hecho de que el país tenga fama de esto no significa que todas las compañías que ofrecen este tipo de servicios se operan de la misma manera. Un error muy frecuente que se comete en la prensa internacional es catalogar a todos negocios bancarios establecidos en Panamá como paraísos fiscales. Sin embargo, múltiples fuentes de gran credibilidad han desmentido en diversas ocasiones que el sistema económico de dicha nación se rija de esta manera y hacen hincapié en que, pese a que algunas lo hacen, la mayoría de las entidades bancarias establecidas en Panamá son transparentes en cuanto a su gestión financiera.

## RECOMENDACIONES

Luego de una investigación exhaustiva realizada en el presente trabajo, las recomendaciones a tomar en cuenta proporcionarán la mejora y/o forma de como internacionalizar una empresa de servicios financieros hacia el extranjero.

- Antes de ingresar al mercado extranjero, se debe de realizar un estudio sagaz del país donde se estará realizando la inversión extranjera directa, para minimizar todo tipo de conflictos que permitan que la inversión tenga confianza en las operaciones en el país.
- Asociar a la entidad financiera, con entidades estratégicas del país para la facilitación del crecimiento de esta y el incursionamiento de actividades extracurriculares para el financiamiento de otras empresas que buscan el crecimiento tanto económico como estructural.
- Informarse sobre las diferentes opciones de las entidades financieras que ofrecen en el país destino, ya que los mismos no ofrecen tarifas, tasas, beneficios y restricciones igualitarias. Lo cual se debe de comparar y acomodarse a las necesidades tanto del mercado como de la empresa.
- Contar con un sistema especial de autorizaciones para casos en el cual, se delegará toda responsabilidad al gerente y al área de sistemas.
- Contar con un sistema para evitar los fraudes del gerente a cargo de la sucursal situada en el país destino, el cual el mismo debe ser verificado por el área de auditoría interna. De esta manera se puede dar curso a estos casos y evitar el estrés que produce al cambiar de sistemas y procedimientos, lo cual

se busca colaborar cuando no se sabe a ciencia cierta como terminara la ayuda.

- Realizar pruebas constantes a los empleados, para medir los niveles de estrés de los empleados de la sucursal, de forma que a los trabajadores que tengan alto índice, se les proporcione terapias para lidiar con el estrés, ya que lo mismo puede influir y afectar frente a la clientela.
  
- Realizar un estudio comparativo y llevar encargados de la sede principal a la sucursal destino, con el fin de analizar el nivel de compromiso de los gerentes y subordinados en que se pueda comprobar el nivel de percepción de un cajero a un gerente por las políticas, procedimientos y funciones establecidos por la institución financiera principal.



## BIBLIOGRAFÍA

(s.f.).

Consejo Nacional de Competitividad. (2019). *Quienes Somos*. Santo Domingo.

Aduanas Mexico. (2014). Regimenes Aduaneros. *Comercio y Aduanas*.

Almanzar, M. A. (2015). *La cooperación y la competitividad internacional de las pequeñas empresas desde la perspectiva del marketing : una aplicación a los cluster*. Valencia: Universitat de València.

american marketing association. (2006). *Mercadotecnia*. USA.

Armstrong, K. y. (1985).

Arrellano, R. (2002). Concepto Comportamiento del Consumidor.

Asanuma, K. (2012). *Definición de los términos 'Dispositivo médico' e 'Diagnóstico in vitro (DIV)*. OMS: La Fuerza de Tarea de Armonización Global.

Banco Mundial. (2019). *República Dominicana: panorama general*.

Banco Popular . (2018). *IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA* . Estrategia.

Benito, D. (2013). *Metodos de Entrada en mercados exteriores*. Valencia.

Bofah, K. (2018). *Análisis del ciclo de vida de una industria*.

Bonta, P. (1994). *199 Preguntas sobre marketing y publicidad* . Norma.

Business, D. (2020). *Acerca de nosotros*.

- Cabia, D. L. (26 de enero de 2019). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia:  
<https://economipedia.com/definiciones/marketing-financiero.html>
- Caraballo, J. (2018). *República Dominicana mejora en competitividad, según informe global*. Listin Diario.
- Carrasco, Y. P. (2014). *La estrategia de Internacionalización*. Barcelona: Universidad de Barcelona.
- Casas, V. d. (2008). *Relaciones públicas Empresariales*. Valencia: Fundacion Universitas.
- Caurin, J. (2018). *Internacionalización empresarial*. emprendepyme.
- CEI-RD. (2010). *Perfil Comercial de*. Santo Domingo,D.N.
- CEI-RD. (2018).
- CEI-RD. (2018). *Fomento de las exportaciones impulsara desarrollo integral del país*. Santo Domingo : Presidencia.gob.
- CEI-RD, s. (s.f.).
- Christ, K. (2018). *Importancia de la planificación estratégica en las empresas*. Cuida tu Dinero.
- Commerce, British Chamber of. (2018). *Perfil Pais*.
- Competitividad, I. G. (2018). *Indice Global de Competitividad 4.o*.
- CORREA, P. A. (2013). *GENERALIDADES DE COMERCIO INTERNACIONAL*. MEDELLIN: ESUMER.
- Damodaran, A. (2001). *Investment Valuation*.
- DatosMacro. (2020). *Comparar Economía Paises*. Obtenido de  
<https://datosmacro.expansion.com/paises/comparar/paraguay/panama>

Utensilios médicos guían las exportaciones de las zonas francas dominicanas. (s.f.). *El Dinero*.

Dominicana, C. d. (2017). Santo Domingo .

ecommerce. (2016). *¿Qué es una feria comercial?*

Economipedia. (2018). *Redes Sociales*.

eFXto. (2012). *Riesgo Político*.

Etzel, M. (1999). *Segmentaciones* .

Exportadores, A. P. (2018). *Exportaciones de Panma* . Panama America .

Fanjul, E. (2017). Por qué internacionalizarse. *Escuela de comercio exterior*.

Fanjul, E. (2017). Principales barreras a la internacionalización de. *Escuela de Comercio Exterior*.

Ferrel, H. A. (2013). Perspectiva Logística . *Promo Negocios*, 40.

Francisco Javier, A. M. (2010). *Clarificanco el proceso de Certificacion* . Cuba: Universidad Extremadura.

Galán, J. S. (2017). *Consumidor*. Economipedia.

Galan, L. (2014). *Tipos de Cambio*.

Gallerano, M. V. (2017 ). *El análisis de la competitividad de la Empresa*. Mrm.

Garcia, I. (2018). *¿Qué es la internacionalización de las empresas?* emprendepyme.

Garcia-Tornel, C. (2011). *Un concepto global de riesgos naturales*. Módulos Universitarios.

Global, F. (2000). *Top 200 companies* . Estados Unidos .

- Gloria Berenguer, I. Q. (2014). *Comportamiento del Consumidor*. Oberta UOC Publisling, SL.
- Gonzalez, A. (2018). *Diferencia entre cliente y consumidor*.
- Ingenieria Industrial Online. (2015). *Riesgos Geograficos*.
- Isamar. (2018). *R.Dominicana exportó dispositivos médicos por 1.485 millones dólares en 2017*. Santo Domingo : ListinDiario.
- Julian Perez, A. G. (14 de Marzo de 2018). *Definicion de Exportacion*. Recuperado el 24 de Junio de 2019, de Definicion.de: <https://definicion.de/exportacion/>
- K., J. (2008). *Los Riesgos Politicos* .
- Kirchener. (2010). *Medios de Promocion*.
- Kotler. (1967). *Mercado Meta*. España .
- Kotler. (1967). *Mercado y sus recursos*. Estados Unidos.
- Kotler, A. (1985). *Mercados* .
- Kotler, P. (1948). *Fundamentos de la mercadotecnia* . Prentice Hall.
- KOTLER, P. y. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Juarez: PRENTICE HALL MEXICO.
- LaBlanca, I. d. (2015). *Gestion de Recursos Humanos* . España: Ministerio de Educacion .
- Lafuente, F. (2010). *Aspecto del comercio exterior*. Salvador: Universidad tecnologica del Salvador.
- Laura Fischer, J. E. (2010). *Tipos de Mercado* . GestioPolis.
- Leandro, A. A. (2009). *El proceso de intenacionalizacion de Empresas* . Valencia: TEC Empresarial.

- LEON G. SCHIFFMAN, L. L. (2001). *comportamiento del consumidor* . Madrid: PRENTICE HALL MEXICO.
- Lucerys Medina Garcia, E. P. (2017). *Diseño de una propuesta de internacionalizacion Bajo in modelo de franquicia para la empresa Travesias Eventos S.R.L. en el mercado de costa rica*. Santo Domingo.
- Maldonado, J. A. (2008). *Los Riesgos Económicos en las Empresas*. Barcelona .
- Mansfield, J. (2017). *La Política en RD*. Distrito Nacional.
- Maraneel. (2009). *La Cultura Dominicana*. Globedia .
- Marketing, E. D. (1999). *Mercado Objetivo*.
- Marta Peris, C. R. (2013). *Internacionalización: Métodos de entrada en mercados*. Valencia.
- Máscareñas, J. (2008 ). *Riesgos Económico y Financiero* . Madrid .
- McCarthy, J. (1999). *Marketing Basico*.
- McGraw-Hill. (2011). *Antropología Cultural*.
- McKinsey. (2009). *Planes Estrategicos*. Kansas .
- Medina, G. (11 de Enero de 2019). Elementos de medicina encabezan exportaciones de las zonas francas dominicanas. *El Dinero*.
- Mejia, R. (2008). *Percepciones y preferencias del consumidor* .
- Mendez, O. (2014). *¿Qué es el riesgo social?* Liceo Villarica.
- MEPyD. (2018). *Desempeño Rep. Dom*. Santo Domingo.
- Milenium. (2017). *Conceptos de* .
- Ministerio de Educacion . (2018). *Entorno Legal*. Distrito Nacional.

- Ministerio de Turismo. (2018). *Republica Dominicana lo tiene todo* . Santo Domingo .
- Ministerio Publico. (2020). *Marco Legal*. Obtenido de <https://ministeriopublico.gob.pa/conapred/marco-legal/>
- Molano, G. (2007). “El interregionalismo y sus límites”. *Estudios Internacionales. Instituto de Estudios Internacionales de la Universidad de Chile*, 12.
- Mundial, B. (2018). *Panama, Generalidades* .
- Mundial, R. E. (2018). *Educacion panameña* .
- OECD. (2018). *Panama*.
- Online, D. (2015). *Política en República Dominicana*. Santo Domingo .
- Organizacion de Estados Americano. (2016). *Cultura Rep. Dom*. Santo Domingo.
- Ospina, R. (2013). Concepto del Producto. *Academia.Edu*.
- Panama, E. d. (2020). *Nuestro Gobierno* .
- Panama, P. L. (2019). *PANAMÁ: CENTRO LOGÍSTICO MULTIMODAL DE ALCANCE GLOBAL*. Panama: <https://info.plp.com>.
- Perez, A. (2018). *República Dominicana escala 22 posiciones en el Índice Global de Competitividad*. El Dinero.
- Peru, E. d. (2017). *Independencia Panameña*. <http://www.panaembaperu.com.pe/>.
- portafolio. (26 de mayo de 2016). *portafolio*. Obtenido de portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/inversion-extranjera-directa-278536>
- Quiroa, M. (6 de agosto de 2019). *Economipedia*. Obtenido de Economipedia: [https://economipedia.com/page/24?\\_\\_hstc=20629287.99a265337744294b740e0787aea508c4.1569283200234.1569283200235.1569283200236.1&\\_\\_](https://economipedia.com/page/24?__hstc=20629287.99a265337744294b740e0787aea508c4.1569283200234.1569283200235.1569283200236.1&__)

hssc=20629287.1.1569283200237&\_\_hsfp=1817143912&level=1&utm\_campaign=braze-brand-tofu-mofu&utm\_medium=paid-search&utm-var=hp-to

R., A. (2018). *Qué es y cómo hacer el análisis de la competencia*.

Real Academia Española. (2018). *Diccionario RAE*. España: Asociación de Academia Lengua Española.

Romero, R. (2011). *Mercados de Competencia* . Mexico.

Rueda, C. (2013). *Métodos de entrada en mercados*. Valencia.

Salazar, M. (2000). *Los riesgos* .

Sbriglio, E. L. (2006). *El Comercio Exterior*. CUYO: Universidad Católica de Cuyo .

Schwab, K. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. Obtenido de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)

SELENE, O. S. (2014). *EL COMERCIO EXTERIOR DE MEXICO*. MEXICO.

Sernovitz. (2014). *Comercio Electronico*.

Sinisa, S. N. (2017). COMPETITORS ACCOUNTING AS AN INSTRUMENT OF STRATEGIC INFORMATION OF MANAGAMENT. *Poslovne Studje*, 299-311.

Sosa, J. (2017). *Marketing Estrategico*. Marketing en XXI.

Stephen. (2018). *Política y más* .

Superintendencia de Bancos. (30 de Abril de 2008). *Ley Bancaria*. Obtenido de [https://www.superbancos.gob.pa/superbancos/documentos/leyes\\_y\\_regulaciones/leyes/Ley\\_Bancaria\\_20-4-15.pdf](https://www.superbancos.gob.pa/superbancos/documentos/leyes_y_regulaciones/leyes/Ley_Bancaria_20-4-15.pdf)

Superintendencia de Bancos de Panamá . (2020). *Ley Bancaria*. Obtenido de <https://www.superbancos.gob.pa/es/leyes/ley-bancaria>

- Thompson. (2011). *Mercados y los objetivos*. Barcelona .
- Thompson, I. (2005). *Segmentacion del mercado*. Mexico.
- Thompson, I. (2010). *Estrategia y Marketing*. XING.
- Thomson. (2012). *Los Mercados*.
- Treilhes, L. (2017). *Cómo el riesgo político afecta a las empresas*.
- Vega, J. (2016). *Como se define restriccion* . Enciclopedia Virtual.
- W.L.Hill, C. (2011). *International Business*. Mcgraw-Hill Irwin.
- Wiki Culturalia. (2013). *Cuál es el Significado de Estandar. Concepto, Definición, Qué es Estandar*. Lima: Equipo de Colaboradores.
- William J. Stanton, M. J. (2007). *Fundamentos de marketing*. Mexico: McGraw Hill.
- Zambrano, O. (2013). *La Competitividad: ¿qué papel le toca jugar al Gobierno?* . Centro Nacional de Competitividad.



# **ANEXOS**

**Anexo #1: ANTEPROYECTO.**



**OFICINA COORDINADORA DE CURSO MONOGRÁFICO**

**Anteproyecto del Trabajo Final (TF) en la modalidad de Monografía  
Investigación**

**Acción para optar por el título de Licenciatura en Negocios Internacionales.**

**Título de la monografía:**

“Propuesta de Internacionalización de Empresa de Servicios Financieros hacia  
Panamá.”

**Nombres estudiantes:**

Joan Gómez	2016-1978
Joan Vallejo	2016-2292
Ángel Marizan	2016-2185

**Nombres profesores:**

Juana Patricia Céspedes Then  
Ilena Rosario

**Coordinación TF MON:**

**Dra. Sención Raquel Yvelice Zorob Avila**

## **1. Tema**

“Propuesta de Internacionalización de Empresa de Servicios Financieros hacia Panamá.”

### **1.1 Objeto de estudio**

Los objetos de estudios son todos aquellos procesos los cuales permiten o facilitan la internacionalización de empresa de servicios financieros hacia Panamá.

## **2. Planteamiento del problema**

La globalización de la economía mundial es un escenario reforzado que continúa progresando a pesar de los efectos negativos observados en la crisis financiera mundial. Dada esta situación, es inevitable que las empresas encuentren formas de crecer.

El mundo actual en el que vivimos permite a las empresas expandir sus límites hasta límites insospechados. Anteriormente, el alcance de la actividad de una empresa no solía ir más allá de las fronteras del país en el que se encontraba. Sin embargo, gracias a la globalización, cualquier emprendedor o pyme, por pequeño que sea, tiene la posibilidad de llevar su negocio a cualquier parte del mundo. Es por ello por lo que, la internacionalización empresarial se ha convertido en uno de los aspectos clave a la hora de buscar el crecimiento de la organización o buscar nuevos mercados que explotar. (Caurin, 2018)

Las diversas formas en que puede diseñar eficientemente este proceso están guiadas por modelos de negocio que sientan las bases sobre las cuales una empresa crea, entrega y captura valor.

Hoy en día en cualquier tipo de empresa, conforme va avanzando el tiempo y esta se va asentando en su mercado, es automático pensar en expandirte ya sea a través de la apertura de más locales a nivel nacional o colocar tu empresa en un país extranjero. Este pensar es lo que te permite seguir creciendo como compañía y hacer llegar tu marca en cualquier ámbito que te desempeñes ya que es fundamental alcanzar el mayor número de personas y sobre todo hacerlo de la mejor manera posible, permitiendo cumplir con todos los estándares y alcanzar el nivel de optimidad deseado por el país receptor.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Diseñar una Propuesta de Internacionalización de Empresa de Servicios Financieros hacia Panamá.

#### **3.2 Objetivos específicos**

1. Estudiar el alcance del sector financiero.
2. Determinar la factibilidad de accesos de servicios financieros en Panamá.
3. Dar a relucir las ventajas otorgadas por Panamá en el sector financiero.
4. Identificar los factores que intervienen en el proceso de internacionalización de una empresa de servicios financieros.
5. Analizar las influencias que pueden tener los competidores en el mercado panameño.
6. Plantear alternativas para la mejora del rendimiento a mediano y largo plazo de la empresa de servicios financieros en el mercado panameño.
7. Evaluar el rendimiento actual de la empresa a nivel local y determinar si la internacionalización afecta el posicionamiento de la misma.

8. Determinar la calidad del sector financiero en Panamá.

## **4. Justificación**

### **4.1 Justificación Teórica**

1. De acuerdo con Méndez (1997) en efecto, mayor importancia alcanzan hoy las inversiones de capital, que, al ser el factor de producción dotado de una más alta movilidad potencial, han registrado un proceso de globalización acelerado; lo que en todo caso resulta indudable, es que el sector financiero es un sector global, entendiéndose por ello que la posición competitiva de una entidad financiera cualquiera en un país, se ve particularmente afectada por su posición en otros países.

La importancia que ha adquirido el sector financiero en los últimos años acapara una de las principales actividades de los servicios a nivel mundial. Es por ello por lo que nos hemos centrado en la internacionalización de una compañía de este ámbito ya que consideramos de vital importancia expandir dicha empresa a otros países, en este caso Panamá. Uno de los factores que llama la atención del sector financiero en países extranjeros es promover las inversiones de capital en dichos países para propulsar la economía de estos y todo este proceso se produce gracias a la globalización.

2. Se iniciará con la teoría de Dunning la cual expone cinco pasos de internacionalización que debe tener cada empresa. En primer lugar, cualquier entidad financiera que desee expandir sus operaciones a países de la región debe tener un objetivo de aumentar sus ingresos, el segundo paso debe ser la facilitación de las operaciones comerciales, en este caso, la tendencia de internacionalización ha sido inicialmente la asociación con bancos locales para empezar las operaciones. El tercer paso es dar a conocer al mercado el producto, razón por la cual se inicia el ofrecimiento de productos de crédito e inversión según la necesidad del mercado.

En la cuarta etapa, se adquieren las sucursales de los bancos locales para aumentar la participación de la entidad en el mercado, este proceso puede realizarse antes de iniciar operaciones o paulatinamente a través de una fusión. Finalmente, debe existir una diversificación de los productos financieros ofrecidos en la casa matriz y en el nuevo país, teniendo en cuenta que las necesidades del sector son diferentes y deben ser atendidos satisfactoriamente.

Para Arenas Buitrago (2016) Existen una serie de pasos fundamentales para el éxito de una empresa perteneciente al sector financiero para poder internacionalizar una compañía de manera eficiente y evitando la mayor cantidad de obstáculos posibles. Esto incide en saber que hacer en cada momento para actuar de manera efectiva en el mercado al que te dirijas ya sea a través de la asociación con los locales, la investigación de mercado, la publicidad, etc. Cabe destacar el hecho de que es fundamental poseer un plan antes de llevar cualquier tipo de compañía a otro país para no andar divagando en actividades innecesarias y acabar desperdiciando tiempo y dinero.

3. En el marco del funcionamiento y la organización el sistema financiero nacional, esa forma de captar la internacionalización tergiversa su real influencia, ya que subestima su importancia en ciertas relaciones mientras, en otras esferas, la sobreestima. Esa ambigüedad proviene de que, en tanto concebida como un fenómeno de control que se caracteriza inicialmente por una cuantificación, ese dominio se entenderá mayor cuanto mayor sea la dimensión del componente extranjero o internacional en el sistema financiero estudiado. (Lichtensztein, 1980)

Es de vital importancia evaluar los mercados a los que la compañía se plantea dirigirse ya que los contextos que hay en el entorno del país son piezas

fundamentales para tener en cuenta al momento de pensar en trasladar una compañía a otro país. Una compañía nunca se puede plantear ir a otro país sin tener conocimientos previos de cómo funciona el sistema de la nación en cuestión ya que puede generar consecuencias letales en todos los ámbitos de la empresa.

## **4.2 Justificación metodológica**

### **Teoría de la internacionalización:**

Según la “teoría de la internalización”, la internacionalización de la empresa se fundamenta en dos axiomas básicos: “en primer lugar, ésta localiza sus actividades allí donde los costes son menores -ventajas de localización-; en segundo lugar, la empresa crece internalizando mercados hasta el punto en que los beneficios de dicha internalización compensen sus costes -ventajas de internalización-” (Buckley, 1988). Así pues, esta teoría enfatiza la importancia de los fallos del mercado en las transacciones de ciertos activos intangibles y específicos ante la presencia de elevados costes de transacción inherentes a la utilización de dicho mecanismo. La empresa debería explotarlos bajo su control si desea extraer el valor que se les otorga, en tanto en cuanto los costes de transacción del mercado superen a los costes administrativos (Rialp, 1999). Por lo tanto, la “teoría de la internalización” considera a la empresa como un conjunto de recursos internalizados que pueden ser asignados a diferentes mercados nacionales. Se analiza el modo de entrada en los nuevos mercados, poniendo énfasis en la distinción entre soluciones basadas en el mercado o controladas por la empresa. El modo de entrada envuelve dos decisiones independientes: la localización y el control. Las economías de escala, los aranceles y los costes de los factores productivos determinan la existencia o no de ventajas de localización (Buckley P. y., 1976)

La clave de la teoría de la internacionalización es considerar todos los factores que envuelven a la empresa, no solo los aspectos económicos de la misma. Es necesario saber el estado en el que esta se encuentra y lo que están dispuestos a arriesgar para colocarse en el país deseado. La compañía debe estar claro en cuanto a los objetivos que desea lograr para que todas las piezas de esta trabajen de forma unísona con la intención de dirigirse hacia la misma meta ya que en ocasiones lo que suele retrasar el éxito es que los distintos departamentos o personas involucradas en el proyecto no están sincronizadas en sus actividades. Otro factor esencial es saber elegir hacia dónde vas ya que el país que eliges debe estar justificado en aspectos como la capacidad del mercado, los costos de establecerse en dicho mercado, el perfil de los clientes. etc. Sí el país que has elegido no mejora la situación de la nación en la que te encuentras en cuanto a los aspectos anteriormente mencionados, debes replantearte si realmente te es rentable establecerte allí.

## **El modelo de Uppsala**

El modelo de Uppsala considera el fenómeno de la internacionalización como un proceso de desarrollo gradual en el tiempo, poniéndose un especial énfasis en la naturaleza secuencial del aprendizaje obtenido a través de una serie de etapas que reflejan un compromiso creciente con los mercados exteriores (Rialp, 1999).

La escasez de conocimientos o de recursos, junto con la incertidumbre que ello puede ocasionar a la empresa es el principal obstáculo para su internacionalización (Johanson, 1975). Según Johanson (1990) citado por Vahlne (1990) el conocimiento del mercado y el compromiso con el mismo son elementos característicos de una mayor participación en mercados exteriores.

Así mismo, en términos de la expansión de las operaciones internacionales, en este modelo se recurre al concepto de distancia psicológica



según la cual, la entrada al exterior tendería a producirse por el mercado/país psicológicamente más próximo al de origen, dado que éste representará un menor grado de incertidumbre para la empresa. Desde allí ésta irá extendiendo gradualmente sus actividades hacia otros nuevos mercados cada vez más distantes desde un punto de vista psicológico (*Rialp y Rialp, 2001*).

Un error habitual en muchas empresas que buscan la internacionalización es que pretenden obtener grandes beneficios en un lapso relativamente corto. Sin embargo, lo que el modelo de Uppsala plantea es que el proceso de internacionalización debe ser gradual y vas aprendiendo conforme pasa el tiempo de los errores que cometiste para así poder imponer las condiciones ideales para que tu empresa tenga éxito. Otro escenario que presenta este modelo es la forma de introducirse en un mercado nuevo ya que no puedes esperar obtener un resultado ideal en un país con características totalmente opuestas al de origen. Es por ello que debes buscar mercados con contextos similares al tuyo para que la adaptación de tu negocio sea más rápida y efectiva.

### **4.3 Justificación Práctica**

#### **Factibilidad de Internacionalización de la empresa Constructora de Embarcaciones Navales TEMNSER LTDA en el mercado panameño**

Debido al alcance del presente trabajo, se enumerarán los proyectos más importantes de implementar, con su respectivo grado de prioridad, para luego desarrollar tres proyectos en profundidad, los cuales se encuentran relacionados con la puesta en marcha de una oficina comercial en la ciudad de Panamá, traslado de personal chileno a Panamá, y contratación de profesionales y asesores en Panamá. (*GIACONI JIMÉNEZ, 2009*)



**Proyectos:**

1. Arrendar e implementar oficina en la ciudad de Panamá.
2. Contratar profesionales y asesores en Panamá.
3. Trasladar maestros mayores desde Chile a Panamá.
4. Estandarizar los procedimientos de trabajo de manera de replicar la metodología chilena en Panamá.
5. Capacitar al personal panameño de acuerdo con las prácticas llevadas a cabo en Chile.
6. Planificar, analizar y prever las necesidades de personal, actuales o futuras, de la empresa.
7. Realizar de un plan de seguridad y salud en el trabajo.
8. Realizar un estudio de penetración de mercado en Panamá.

La investigación realizada en este proyecto será de utilidad para Fihogar y previamente se pudo observar un modelo de trabajo detallado e ideal para llevar cualquier tipo de empresa de un país a otro. En este caso se tomó una compañía cuya intención es llevar sus servicios al mismo país que nosotros lo que hace mucho más factible la interpretación y capacidad de adaptación a nuestro proyecto.

## **5. Marco de referencias**

### **5.1 Marco teórico**

#### **1. PANAMA**

##### **1.1 Perfil**

En el 2019 La Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores (MAE) dijo que fue fundada el 15 de agosto de 1519 por Pedro Arias Dávila, conocido como Pedrarias, siendo la primera ciudad española en las costas del Mar del Sur u Océano Pacífico y la más antigua de tierra firme que existe hasta nuestros días como ciudad. Panamá, oficialmente República de Panamá, es un país ubicado en el sureste de América Central. Su capital es Ciudad de Panamá. Limita al norte con el mar Caribe, al sur con el océano Pacífico, al este con Colombia y al oeste con Costa Rica. Tiene una extensión de 75 420 km<sup>2</sup>. Localizado en el istmo del mismo nombre, franja que une a América del Sur con América Central, su territorio montañoso solamente es interrumpido por la cuenca del Canal de Panamá, la vía interoceánica que une al océano Atlántico con el océano Pacífico. Su condición de país de tránsito lo convirtió tempranamente en un punto de encuentro de culturas provenientes de todo el mundo.

El país es el escenario geográfico del canal, obra que facilita la comunicación entre las costas de los océanos Atlántico y Pacífico y que influye significativamente en el comercio mundial. Su población actual en 2019 es de 4,567,310 personas. Políticamente, su territorio está constituido por 10 provincias y por cinco comarcas indígenas desde 2014. De acuerdo con la Constitución Política de la República de Panamá, el español es la lengua oficial del país y todos los panameños tienen el deber de conocerla y el derecho a usarla. En 2006, era la lengua materna del 93,1 % de los panameños. Otras lenguas, también panameñas, son reconocidas en el sistema educativo en diversas comunidades donde es mayoritaria la población indígena. Con una

población superior a los cuatro millones de habitantes, tiene una posición privilegiada en varias clasificaciones de crecimiento y desarrollo de América Latina, como el índice de desarrollo humano 2018, quinto en América Latina). Panamá es el tercer país más competitivo de América Latina según el Foro Económico Mundial, pero también el país latinoamericano con mayor crecimiento económico. El país está catalogado en términos absolutos, es decir, sin tener en cuenta la distribución de la riqueza con el dólar estadounidense como moneda de curso oficial (Libro mundial de hechos. 2017)

## **1.2. Entorno Cultural**

Para María Alejandra Recuero (2017) Panamá cuenta con una variedad cultural por la gran presencia de visitantes y la mezcla de costumbres; es por ello porque le llamamos el crisol de razas. Desde nuestros inicios, Panamá se encuentra habitada por personas de diferentes culturas y razas, gracias a la aceptación de los ciudadanos. Con la llegada de los españoles, descendientes africanos y en menor cantidad los chinos, franceses y norteamericanos, se fue enriqueciendo la herencia del país. La cultura de Panamá está compuesta por todo lo que los diferentes habitantes en el territorio crearon a lo largo de la historia y de lo que seguimos creando, todo esto se divide en bienes prehistóricos, históricos, etnológicos y folclóricos. La cultura es todo aquello que nos diferencia de los demás. En Panamá, algo que nos diferencia de los demás es el folclor. Esto último se ve mucho más en las provincias centrales, cada una cuenta con tradiciones, pero cabe destacar que sus costumbres son muy parecidas.

La cultura de Panamá se ha dado desde los tiempos de la Cultura Española, por la cual se ha destacado con todos los propósitos y enseñanzas. Tradición es cada uno de aquellos acuerdos que una población considera dignos de constituirse como una parte integral de sus usos y costumbres por la cual ha tenido durante todo su tiempo con los amerindios, la Cultura Africana,

afroantillanos, la Cultura Colombiana, la Cultura Mexicana, estadounidenses, chinos. La tradición de la Cultura de Panamá es muy variada entre las localidades que mantiene, los lugares turísticos donde se puede observar sus grandiosos paisajes, Coló también sus juegos, vestimentas, gastronomía, música, arte y entre otros factores que lo representa. También se llama tradición a los patrones que pueden formar idiosincrasias, como las tradiciones: La Cultura Egipcia, la Cultura Griega, la Cultura Romana, etc. La Cultura de Panamá, al igual que en otros países del Continente Americano, se ha destacado por otros elementos, como las tradiciones que hasta en su actualidad la siguen conservando. Una costumbre es algo se hace diariamente en un lugar específico, la cual se realiza frecuentemente. La costumbre es una práctica social con arraigo entre la mayor parte de los integrantes. (Admin, 2008)

### **1.3 Entorno Político**

Para la Asamblea nacional (2004) El entorno político de La República de Panamá Según el artículo 2 de la Constitución Política de Panamá "El Poder Público emana del pueblo. Lo ejerce el Estado conforme esta constitución lo establece por medio de los órganos.": Órgano Legislativo (Asamblea Nacional de Panamá), Órgano Ejecutivo (presidente de la República y Consejo de Gabinete) y el Órgano Judicial (Corte Suprema de Justicia). El Gobierno de Panamá se define en su Constitución Política como abierto, republicano, democrático y representativo. Se indica que el Poder Público sólo ayuda al pueblo y lo ejerce el Estado por medio de los Órganos Legislativos, Ejecutivo y Judicial, los cuales actúan limitada y separadamente, pero en armónica colaboración.

Está compuesta por 71 Diputados elegidos por votación popular cada cinco años. Los 71 Diputados representan sus partidos políticos y electores, conformando una corporación denominada Asamblea Nacional de Panamá la cual tiene funciones legislativas, judiciales y administrativas. La Asamblea Nacional se reúne en la Ciudad de Panamá (capital de la República) por

derecho propio en sesiones que duran 8 meses en el lapso de un año, divididas en dos legislaturas ordinarias de cuatro meses cada una. Durante el receso de la Asamblea, el Órgano Ejecutivo podrá convocar una legislatura extraordinaria por el tiempo que éste determina, para tratar asuntos determinados también por el ejecutivo. El órgano judicial lo ostenta la Corte Suprema de Justicia, así también los juzgados menores como el Sistema Penal Acusatorio. El Ministerio Público es el responsable de las investigaciones criminales que se deben mostrar en las audiencias judiciales. Los magistrados de la Corte Suprema de Justicia duran 10 años en el cargo, el presidente de la República designa los magistrados y es la Asamblea Nacional la que elige a los mismos. (Nacional, 2004)

#### **1.4 Entorno Legal**

En el 2015 la Organización de la Sociedad civil (OSC), declaro que, en Panamá no existe una Ley de OSC y por ello la vida y funcionamiento de estas organizaciones está regulada por varios cuerpos normativos entre ellos: La Constitución Política de la República, el Código Civil, la Ley 33 de 8 de enero de 1984, el Decreto Ejecutivo 524 de 31 de octubre de 2005 modificado por el Decreto Ejecutivo 627 de 2006, el Decreto Ejecutivo 615 de 2012 y la Ley 82 de 24 de octubre de 2013.

La libertad de asociación se reconoce en la Constitución Política de la República, que consagra, en su artículo 39, lo siguiente:

Artículo 39. “Es permitido formar compañías, asociaciones y fundaciones que no sean contrarias a la moral o al orden legal, las cuales pueden obtener su reconocimiento como personas jurídicas. No se otorgará reconocimiento a las asociaciones inspiradas en ideas o teorías basadas en la pretendida superioridad de una raza o de un grupo étnico, o que justifiquen o promuevan la discriminación racial. La capacidad, el reconocimiento y el régimen de las

sociedades y demás personas jurídicas se determinarán por la Ley panameña.”

El sustento constitucional del derecho de asociación no es restrictivo y por lo tanto permite de manera amplia el ejercicio de este derecho.

El ciclo de vida de las OSC específicamente se regula por el Decreto Ejecutivo 524 del 2005, 5 que detalla las normas relacionadas con la constitución, funcionamiento y disolución de estos tipos organizativos. El decreto también contempla los diferentes tipos de organizaciones consideradas sin fines de lucro.

Todos estos tipos organizacionales o entidades son denominados en Panamá Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y tienen el mismo tratamiento jurídico y trámite. El decreto no reglamenta asociaciones y fundaciones relacionadas con temas laborales, deportivos, agropecuarios y cooperativas, las cuales tienen sus propias regulaciones de las instituciones competentes en tales materias. Las organizaciones relacionadas a temas deportivos son reguladas y fiscalizadas por el Instituto Panameño de Deportes; las organizaciones relacionadas a temas agropecuarios son reguladas por el Ministerio de Desarrollo Agropecuario; las cooperativas son coordinadas y fiscalizadas por el Instituto Panameño de Cooperativismo; y las relacionadas con temas laborales, como sindicatos, son reguladas por el Ministerio de Trabajo. (Procuraduría de la República, 2005)

## **1.5 Entorno Económico**

En el 2019 para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) estableció que en años recientes Panamá ha registrado un sólido crecimiento económico habiendo crecido su PIB a una tasa media anual del 4,9 por ciento entre 2014 y 2018, a pesar de su desaceleración a principios de la



década. Como resultado, el PIB per cápita aumentó en un 30 por ciento en términos nominales entre 2012 y 2018, cuando alcanzó un poco más de 5.200 dólares EE. UU. Los principales motores del crecimiento a partir de 2002 han sido el consumo privado y la inversión, y desde 2004, las exportaciones han jugado un papel central.

El reciente crecimiento económico ha sido en buena medida producto de un contexto externo favorable y de políticas macroeconómicas prudentes. Debido al uso del dólar EE.UU. como moneda, Panamá no tiene instrumentos de política monetaria. La política fiscal es por lo tanto el principal instrumento macroeconómico utilizado por las autoridades, y de ahí la importancia de la política de saneamiento de las finanzas públicas, en particular la reforma de la Caja de Seguros Social, adoptada en años recientes. La deuda pública total en proporción al PIB ha disminuido, aunque su nivel del 40,0 por ciento en 2018 sigue siendo considerable. Cabe asimismo destacar que la situación macroeconómica ha sido favorecida por la aprobación de la ampliación del Canal de Panamá, que ha seguido siendo un importante agente catalizador de inversiones privadas en el país. Sin embargo, las carencias en educación, la relativa fragilidad institucional y las desigualdades regionales internas continúan siendo desafíos para el desarrollo del país. (CEPAL, 2019)

Para CEPAL (2019) la cuenta corriente de la balanza de pagos panameña es tradicionalmente deficitaria y ha sido financiada por excedentes en la cuenta de capital y financiera. El comercio internacional de bienes y servicios desempeña un papel vital para la economía panameña, habiendo sido equivalente al 143 por ciento del PIB en 2006. Panamá se ha posicionado como un importante proveedor de servicios tales como las telecomunicaciones, el turismo, los servicios financieros, los servicios portuarios, los servicios de almacenaje y distribución de cargas y el tránsito a través del Canal; este último es de fundamental importancia para el país y, a su vez, hace de Panamá un eslabón crucial del comercio mundial. En años recientes se ha producido una

diversificación del comercio de bienes panameño, que ha resultado en la disminución de la participación de los Estados Unidos, el principal socio comercial de Panamá, del 35,5 por ciento en 2000 al 30,8 por ciento en 2005. Los flujos de inversión extranjera hacia Panamá también han crecido en los últimos años.

## **5.2 Marco conceptual**

**Logística:** La logística es una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes. (Ferrel, 2013)

**Exportación:** Es un bien o servicio es enviado a otra parte del mundo con fines comerciales. (Julián Pérez, 2018)

**Estándares:** Una norma es un conjunto de reglas estandarizadas que contienen un catálogo de requisito. (Wiki Culturalia, 2013)

**Régimen Aduanero:** El régimen aduanero es el conjunto de operaciones que están relacionadas con un destino aduanero específico de una mercancía de acuerdo con la declaración presentada por el interesado en la aduana. (Aduanas México, 2014)

**Certificación:** la certificación es el proceso mediante el que una tercera parte da garantía escrita de que un producto, proceso o servicio es conforme con unos requisitos específicos. (Francisco Javier, 2010)

**Promoción:** Es una herramienta táctica-controlable de la mezcla o mix de mercadotecnia (4 p's) que combinada con las otras tres herramientas (producto, plaza y precio) genera una determinada respuesta en el mercado meta para las empresas, organizaciones o personas que la utilizan. (Thompson I., 2010)

**Producto:** es el punto central de la oferta que realiza toda empresa u organización (ya sea lucrativa o no) a su mercado meta para satisfacer sus necesidades y deseos, con la finalidad de lograr los objetivos que persigue. (Ospina, 2013)

**Comportamiento del consumidor:** aquella actividad interna o externa del individuo o grupo de individuos dirigida a la satisfacción de sus necesidades mediante la adquisición de bienes o servicios. (Arrellano, 2002)

**Restricciones Legales:** Limitación. Disminución de facultades o derechos. Escasez o rebaja en la provisión de ciertos productos o alimentos. | Consumo reducido que por necesidad o previsión se establece en épocas de guerra y otras anormales de índole económica. (Vega, 2016)

### **5.3 Marco espacial**

Presente investigación será desarrollada de manera principal en la Universidad APEC.

### **5.4 Marco temporal**

La presente investigación será desarrollada dentro del periodo enero-abril del año 2020.

## **6. Metodología**

La investigación en cuestión es explicativa. Se considera que su principal objetivo es describir y desarrollar una propuesta para la internacionalización de una empresa financiera a Panamá.

Esta investigación también es parte de una encuesta descriptiva porque describe ciertas situaciones y eventos. Existen otros tipos de investigación que utilizaremos más adelante que son:

## **Descriptiva:**

Al considerar las técnicas y elementos que cubren temas de investigación, como opiniones o perspectivas de la población panameña y su nivel percibido antes de la incorporación de nuevas compañías financieras y los resultados de los mismos que puedan ser positivos o negativos, se podrán incluir beneficios e innovaciones futuras que mejorarán el proceso para los usuarios actuales y futuros, así como otras unidades relevantes.

## **Explicativa:**

Se utiliza para determinar la causa del problema examinando cuidadosamente las fuentes, teorías y regulaciones seleccionadas. Esto se debe al impacto que tendrá una nueva compañía de servicios financieros en Panamá.

## **Método de Observación**

Con este método, tratamos de obtener datos razonables y confiables basados en la experiencia de compañías que se han destacado en servicios financieros en Panamá. Utilizando la información que recibimos, realizamos un análisis que identifica las ventajas y desventajas para cubrirlas en un contexto teórico.

### **6.1 Tipo de investigación**

La presente investigación será realizada mediante el uso de diversos métodos que nos ayudarán a la obtención de resultados eficientes y de peso, tales métodos serán:



### **6.1.1 Método Analítico**

Se utilizará este método, ya que para conocer la situación se necesita desmembrar cada una de sus partes y observar sus causas, naturaleza y efectos.

### **6.1.2 Método deductivo**

Se utilizará este método, para poder ir de lo general a lo particular encontrando sus conclusiones en las premisas dadas.

## **6.2 Instrumentos y Técnicas de Recolección de datos**

Para los fines de este estudio, se utilizan las siguientes técnicas de recolección de datos:

**Observación:** esta técnica se utiliza principalmente porque proporciona directamente información relevante para el desarrollo del proyecto de investigación.

**Cuestionarios:** esta técnica de recolección de datos es muy útil porque le permite obtener información directamente de los gerentes de la gerencia y controlar la ejecución del trabajo dentro de la organización.

## **Bibliografía**

Consejo Nacional de Competitividad. (2019). *Quienes Somos*. Santo Domingo.

Aduanas Mexico. (2014). Regimenes Aduaneros. *Comercio y Aduanas* .

Armstrong, K. y. (1985).

Arrellano, R. (2002). Concepto Comportamiento del Consumidor.

Asanuma, K. (2012). *Definición de los términos 'Dispositivo médico' e 'Diagnóstico in vitro (DIV)*. OMS: La Fuerza de Tarea de Armonización Global.

Banco Mundial. (2019). *República Dominicana: panorama general*.

Banco Popular . (2018). *IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA* .  
Estrategia.

Bofah, K. (2018). *Análisis del ciclo de vida de una industria*.

Caraballo, J. (2018). *República Dominicana mejora en competitividad, según informe global*. Listin Diario.

Caurin, J. (2018). *Internacionalización empresarial*. emprendepyme.

CEI-RD. (2018).

CEI-RD. (2018). *Fomento de las exportaciones impulsara desarrollo integral del país*. Santo Domingo : Presidencia.gob.

CEI-RD, s.

Christ, K. (2018). *Importancia de la planificación estratégica en las empresas*.  
CuidatuDinero.

Commerce, British Chamber of. (2018). *Perfil Pais*.

Competitividad, I. G. (2018). *Indice Global de Competitividad 4.o*.

Damodaran, A. (2001). *Investment Valuation*.



Unidades de medicina liderean exportaciones de las zonas francas dominicanas.  
(s.f.). *El Dinero* .

eFXto. (2012). *Riesgo Politico*.

Etzel, M. (1999). *Segmentaciones* .

Ferrel, H. A. (2013). *Perspectiva Logistica* . *Promo Negocios* , 40.

Francisco Javier, A. M. (2010). *Clarificanco el proceso de Certificacion* . Cuba:  
Universidad Extremadura.

Gallerano, M. V. (2017 ). *El análisis de la competitividad de la Empresa*. Mrm.

Garcia, I. (2018). *¿Qué es la internacionalización de las empresas?*  
empredepyme.

Garcia-Tornel, C. (2011). *Un concepto global de riesgos naturales*. Módulos  
Universitarios.

Global, F. (2000). *Top 200 companies* . Estados Unidos .

Ingenieria Industrial Online. (2015). *Riesgos Geograficos*.

Isamar. (2018). *R.Dominicana exportó dispositivos médicos por 1.485 millones  
dólares en 2017*. Santo Domingo : ListinDiario.

Julian Perez, A. G. (14 de Marzo de 2018). *Definicion de Exportacion*. Recuperado  
el 24 de Junio de 2019, de Definicion.de: <https://definicion.de/exportacion/>

K., J. (2008). *Los Riesgos Politicos* .

Kotler. (1967). *Mercado Meta*. España .

Kotler. (1967). *Mercado y sus recursos*. Estados Unidos.

Kotler, A. (1985). *Mercados* .

Laura Fischer, J. E. (2010). *Tipos de Mercado* . GestioPolis.

Maldonado, J. A. (2008). *Los Riesgos Económicos en las Empresas*. Barcelona .

Mansfield, J. (2017). *La Política en RD*. Distrito Nacional.

Maraneel. (2009). *La Cultura Dominicana*. Globedia .

Marketing, E. D. (1999). *Mercado Objetivo*.

Mascareñas, J. (2008 ). *Riesgos Económico y Financiero* . Madrid .

McKinsey. (2009). *Planes Estratégicos*. Kansas .

Medina, G. (11 de Enero de 2019). Unidades de medicina liderean exportaciones de las zonas francas dominicanas. *El Dinero* .

Mendez, O. (2014). *¿Qué es el riesgo social?* Liceo Villarica.

MEPyD. (2018). *Desempeño Rep. Dom*. Santo Domingo.

Ministerio de Educacion . (2018). *Entorno Legal*. Distrito Nacional.

Ministerio de Turismo. (2018). *Republica Dominicana lo tiene todo* . Santo Domingo .

Online, D. (2015). *Política en República Dominicana*. Santo Domingo .

Organizacion de Estados Americano. (2016). *Cultura Rep. Dom*. Santo Domingo.

Ospina, R. (2013). Concepto del Producto. *Academia.Edu* .

Perez, A. (2018). *República Dominicana escala 22 posiciones en el Índice Global de Competitividad*. El Dinero.

R., A. (2018). *Qué es y cómo hacer el análisis de la competencia*.

Real Academia Española. (2018). *Diccionario RAE*. España: Asociacion de Academia Lengua Española.

Romero, R. (2011). *Mercados de Competencia* . Mexico.

Salazar, M. (2000). *Los riesgos* .

Sinisa, S. N. (2017). COMPETITORS ACCOUNTING AS AN INSTRUMENT OF STRATEGIC INFORMATION OF MANAGAMENT. *Poslovne Studje* , 299-311.

Sosa, J. (2017). *Marketing Estrategico*. Marketing en XXI.

Stephen. (2018). *Politica y mas* .

Thompson. (2011). *Mercados y los objetivos*. Barcelona .

Thompson, I. (2010). *Estrategia y Marketing*. XING .

Thomspon. (2012). *Los Mercados*.

Treilhaes, L. (2017). *Cómo el riesgo político afecta a las empresas*.

Vega, J. (2016). *Como se define restriccion* . Enciclopedia Virtual.

W.L.Hill, C. (2011). *International Business*. Mcgraw-Hill Irwin.

Wiki Culturalia. (2013). *Cuál es el Significado de Estandar. Concepto, Definición, Qué es Estandar*. Lima: Equipo de Colaboradores.

Zambrano, O. (2013). *La Competitividad: ¿qué papel le toca jugar al Gobierno?* . Centro Nacional de Competitividad.

## **7. Tabla de contenido preliminar.**

**Portada**

**Índice**

**Dedicatorias y agradecimientos**

**Resumen**

**Introducción**

**Marco Teórico**

**Panamá**

**1.1 Perfil**

**1.2 Entorno Cultural**

**1.3 Entorno Político**

**1.4 Entorno Legal**

**1.5 Entorno Económico**

**Marco Conceptual**

**Capítulo 1. La internacionalización de las empresas del sector financiero.**

1.1 Origen y evolución de la internacionalización de empresas

1.2 Tendencias de la internacionalización de empresas del sector financiero

**1.3** Diagnóstico y situación actual de la internacionalización de las empresas del sector financiero en la empresa Fihogar

**1.4 Capítulo 2. Modelo de internacionalización de las empresas del sector financiero**

2.1 Condiciones que impiden u obstaculizan el desarrollo actual, a mejorar con el modelo y los instrumentos de la internacionalización de las empresas del sector financiero.

2.2 Modelo, Estructura y elementos que lo componen.

2.3 Instrumento de cambio

### **Capítulo 3. Modelo e instrumento de cambio de la internacionalización de las empresas del sector financiero con la mejora del negocio o empresa.**

3.1 Valoración del modelo y ejemplificación del instrumento de cambio en la internacionalización de la empresa del sector financiero

3.2 Ventajas y desventajas de la internacionalización de las empresas del sector financiero. Oportunidades y amenazas de la internacionalización de las empresas del sector financiero.

**Conclusiones**

**Recomendaciones**

**Bibliografía**

**Anexos**

## PÁGINA DE ANTIPLAGIO

### Dustball Plagiarism Report

**Score: 100%**

terios solicitados por la Superintendencia para aprobar una licencia bancaria OK  
Identidad de los accionistas principales e idoneidad del cuerpo administrativo OK  
ante esa laboriosidad internacional les ha legitimado contactar con empresas OK  
Diseño de una propuesta de internacionalizacion Bajo in modelo de OK  
sión extranjera directa representa un modelo de negocios internacionales más OK  
institución internacionalizada obtiene ingresar así en un círculo virtuoso: la OK  
alización es una estrategia comercial generalizada debido a las circunstancias OK  
terios solicitados por la Superintendencia para aprobar una licencia bancaria OK  
cnica se utiliza principalmente porque proporciona directamente información OK  
Identidad de los accionistas principales e idoneidad del cuerpo administrativo OK  
eto también contempla los diferentes tipos de organizaciones consideradas sin OK  
rsión extranjera directa representa el modelo de negocios internacionales más OK  
sociedades que no se encuentran internacionalizadas obedecen de su mercado OK  
Cuando una empresa decide internacionalizarse esta brincando a un nuevo OK  
rías de las relaciones productivas internacionales favorecen de forma efectiva OK  
cuestionable que las diplomas comerciales intervienen favorablemente la vida OK  
siguen localizar abastecimientos más baratos en los mercados internacionales OK  
ganizaciones relacionadas a temas deportivos son reguladas y fiscalizadas por OK  
Todos estos tipos organizacionales o entidades son denominados en Panamá OK  
Cuando una empresa decide internacionalizarse está buscando a un nuevo OK



© 2002-2020 The Plagiarism Checker  
<http://www.dustball.com/cs/plagiarism.checker>