

# UNIVERSIDAD UNAPEC



ESCUELA DE GRADUADOS

## Monografía para optar por el título de Maestría en Gerencia y Productividad

**Elaboración de un plan estratégico para la exportación  
de Barras de Acero a Honduras. MARCASA 2010**

### Sustentante:

César O. Sánchez González

2002-2385

Asesor(a):  
Edmundo Morel

Santo Domingo, D.N.  
Abril 2010

# Resumen

---

Actualmente la República de Honduras muestra un desarrollo económico sostenido, esto se traduce en un gran impulso al sector de la construcción tanto pública como privada. Los estándares mundiales de construcción exigen que la estructura de edificaciones encontradas en zonas sísmicamente activas, como lo es Honduras, cuenten con una armazón de acero. Sin embargo, Honduras, no produce las barras acero suficiente para satisfacer la demanda que el sector exige, esto provoca que gran parte de los suministros sea importado.

Al analizar las fuentes del crecimiento económico de Honduras y aplicando una metodología exploratoria, analítica y deductiva; y aprovechando los acuerdos internacionales de libre comercio entre los países de Centro América y el Caribe, el autor a identificado esta oportunidad de negocios en el que se describe de forma precisa e interesante el diseño de un plan estratégico rentable para que la Comercializadora-Distribuidora MARCASA, exporte desde la República Dominicana las barras de acero necesarias para contribuir al desarrollo económico tanto de Honduras como de la República Dominicana.

Esta monografía tiene como objetivo principal captar el 10% del mercado actual de la construcción privada y el 5% estatal en la República de Honduras, proceso que se detalla en las 5 partes principales del trabajo organizado de la siguiente manera: I Introducción, II Marco teórico, III Metodología, IV Discusión y V Conclusiones; siendo la parte 4 el eje central del trabajo de investigación y planteamiento del plan de negocios.

**Palabras clave:** República de Honduras, Construcción, Exportación, Importación, DR-CAFTA, Barras Acero, Plan Estratégico, MARCASA.

# Índice Temático

---

## DEDICATORIAS AGRADECIMIENTOS

<b>I. INTRODUCCION.</b>	<b>1</b>
1.1 Definición del Problema	2
1.2 Objetivos de la Investigación	4
1.3 Justificación de la Investigación	5
<b>II. REVISION DE LA LITERATURA (MARCO TEORICO)</b>	<b>6</b>
2.1 Integración Económica.	7
2.1.1. Modalidades de integración económica.	7
2.1.2. Las principales ventajas de la integración económica.	8
2.1.3. Las desventajas de la integración económica.	8
2.2. Conceptos de exportación.	8
2.2.1. Globalización.	9
2.2.2. El comercio internacional.	9
2.2.3. El DR-CAFTA.	9
2.2.4. Distribución.	10
2.2.5. Comercialización.	10
2.2.6. Transportación.	10
2.3. Plan estratégico de negocios.	10
<b>III. METODOLOGIA</b>	<b>11</b>
<b>IV. DISCUSION.</b>	<b>16</b>
4.1. Aspectos generales de MARCASA.	17
4.2. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)	22
4.3. Componentes y estadísticas del mercado de Exportación Barras de acero.	24
4.3.1. Dirección General de Aduanas de la República Dominicana.	24
4.3.2. Centro de Exportación e Inversión CIE-RD.	24
4.3.3. República de Honduras.	25
4.3.4. Balanza de Pagos.	31
4.3.5. Exportación República Dominicana – Honduras.	31
4.4. Plan estratégico para la exportación de Barras de Acero a Honduras. MARCASA 2010.	
4.4.1. Proceso de Exportación República Dominicana -Honduras.	33
4.4.1.1. Selección de la Naviera.	34
4.4.1.2. Selección de la Línea.	34
4.4.1.3. Selección de IncoTerms.	35
4.4.1.4. Puerto para embarque de las Barras de Acero.	35
4.4.1.5. Puerto para desembarque de las Barras de Acero.	35
4.4.2. Objetivos estratégicos.	36
4.4.2.1. General.	36
4.4.2.2. Específicos.	36
4.4.3. Ventajas competitivas.	36
4.4.4. Estrategias de Unidades Empresariales.	37
4.4.5. Estrategias de recursos humanos.	39
4.4.6. Estrategias de mercadeo.	40
4.4.7. Métodos, estrategias y tácticas promocionales.	40
4.4.8. Estrategias de ventas.	41
4.4.9. Estrategias operativas.	42
4.4.10. Objetivos estratégicos financieros.	43
4.4.11. Financiamiento.	44

<b>4.4.11.1. Banco de Ahorro y crédito ADEMI.</b>	<b>45</b>
<b>4.4.11.2. Solicitud del préstamo.</b>	<b>45</b>
<b>4.4.11.3. Habilidades para la implementación de las estrategias.</b>	<b>46</b>

**V. CONCLUSIONES.**

**REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.**

**APENDICES.**

# Índice Cuadros

---

<b>Tabla 1.</b>	<b>Producto Interno Bruto Honduras</b>	<b>26</b>
<b>Tabla 2.</b>	<b>Importaciones en US\$ Honduras</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 3.</b>	<b>Importaciones en Toneladas Honduras</b>	<b>31</b>
<b>Tabla 4.</b>	<b>Valor FOB Importaciones Honduras</b>	<b>32</b>
<b>Tabla 5.</b>	<b>Plan de Ventas MARCASA 2010-2011</b>	<b>33</b>
<b>Tabla 6.</b>	<b>Cotización Marítima Dominicana No. 0924699</b>	<b>34</b>
<b>Tabla 7.</b>	<b>Objetivos Financieros MARCASA</b>	<b>44</b>

# Agradecimientos y Dedicatorias.

---

A Dios todopoderoso, por ser nuestro creador, guía espiritual y por darme la oportunidad de vivir.

A mis padres Mayra y Cesar por darme la vida, por jugar excelentemente el rol de padres, por facilitarme una educación familiar y académica, la cual me ayudó en la formación de mis valores morales, por aplicar mano dura y firme cuando la necesité, por darme buenas orientaciones y enseñarme que: *“La familia es el santuario inquebrantable que sólo se rompe por ignorancia”*. Ustedes son mis mejores amigos y mi ejemplo de superación personal, sin ustedes no estaría donde estoy ahora. *Gracias.*

A mi hermanita linda, Betsy Mariel, por ser tan especial; la persona con la cual más he compartido en mi vida, por apoyarme, ser mi confidente, cómplice y amiga. También dedico este trabajo a todos sus amigos, porque de una forma u otra se han convertido en mis amigos también y en especial a Ana Paty porque la considero como mi otra hermana menor.

A mis Abuelas, Hilda Sánchez y Flora Frías (que en paz descanse), por mimarme, cuidarme y ser las abuelas más ejemplares y apoyadoras del mundo, las adoro.

A todos mis tías y tíos de sangre, políticos y de comunidad, en especial a Elena, Uranny, Morena, Aracelys, Diorka, Luz, Teresa, Melania, Matilde, Miledys, Ursula, Mayra, Román, René, Porfirio, Junior, Manuel (Pilo), Danilo, Pablo, Geraldo, Rey, Jesús, Eduardo, Carlos, Robert, Juan, Fernando (Nando), Marino, Ramón, y a todos mis primos, sé que se sienten muy orgullosos por este logro, pues ellos han influido en la finalización de mi especialidad, son entes de motivación importantes y ejemplo a seguir para demostrar que el que quiere puede.

A mí futura esposa y futura madre de mis hijos **Yameli Rapozo** por ser tan paciente y comprensiva y amorosa. A todos mis amigos, en especial a Jancel Cerda, Robert Pujols, Carlos Canelo, Isaac Mateo, Cesar González (QB), Wellington Pierre,

*César Oriolys Sánchez González*

Eduardo Lara, Argenys Mateo, Ana Rita, Marlen Duarte, Raquel Bencosme, Cynthia Franco (La bronka), Doneyli de Jesús e Ysimer González, Natacha Avelino, y finalmente a *Carlos Calderón* por toda la ayuda que ha brindada en mi Especialidad y en mi maestría. Y todos mis compañeros de curso.

A las familias de mis amigos, en especial a Don Tony y Doña Altagracia los padres de Jancel, Don Canelo y Doña Mayra padres de Carlos, Don César y Doña Altagracia padres de César, Don Jose y Doña Denisse padres de Robert, Don Jose y Doña Susana padres de Raquel, verdad muchas gracias por hacerme sentir parte de su familia.

A la dirección administrativa y académica de Unapec, a todos mis profesores de forma muy especial a Edmundo Morel (Asesor), Luis Torres, Carmelo Rocha, Ileana Millar, Germania Grullón, Águeda Herrera, Abraham Martínez, por desarrollar en mí el deseo de aprender y servir de ejemplo y motivación para continuar especializándome.

*César Oriolys Sánchez González*



# **I. INTRODUCCION.**

## I. INTRODUCCION.

### 1.1 DEFINICION DEL PROBLEMA

---

En la actualidad, en la República Dominicana existen compañías que se dedican a exportar barras de acero a Centroamérica y el Caribe. Sin embargo, la demanda de empresas especializadas en la comercialización y distribución de este tipo de productos es cada vez mayor. Se predice que el 2010 será muy bueno para Honduras en términos de inversión por parte del gobierno en el área de infraestructura nacional.

“En Honduras, la industria de la construcción ha tenido un crecimiento óptimo en los tres últimos años, por lo menos desde el punto de vista de la empresa privada, son bastante halagadoras. Se ha notado un crecimiento no sólo en vivienda, sino también en proyectos turísticos, sobre todo en la rama hotelera. Según el presidente de la Cámara de la Industria de la Construcción, William Hall, el crecimiento de la industria de la construcción está sustentado en tres factores fundamentales: la reducción de las tasas de interés, la inversión del 5% de la remesas (\$135 millones) y la competitividad de la banca extranjera que brinda mayor agilidad a los créditos.”<sup>1</sup>

Teniendo en cuenta que Honduras no produce el suficiente acero para suplir la de demanda exigida por el sector. Aprovechando el estímulo al desarrollo de las actividades comerciales entre países por parte del gobierno dominicano, es

---

<sup>1</sup> Buenos síntomas para la construcción, *Se pronostica una inversión de 12 mil millones de lempiras*, de la Revista Hablemos Claro Financiera Tegucigalpa, 02 de abril de 2008

oportuno enfocar la visión de una compañía como la Distribuidora y Comercializadora MARCASA en negociaciones con los empresarios de la construcción de Honduras para suplir la demanda. Esto que estimularía crecimiento y desarrollo económico tanto de la empresa y de la República Dominicana. Ante esta situación surge la siguiente interrogante: *¿Cuáles deberían ser las estrategias implementadas por MARCASA, para que la exportación de barras de acero hacia Honduras sea un negocio rentable?*

En torno a la pregunta planteada anteriormente se generan un conjunto de preguntas específicas las cuales trazan una directriz definida y hace que la investigación se torne más interesante, tales como: *¿En qué situación se encuentra la balanza de pago de ambos países?; ¿Cuál sería la mejor vía de exportación?; ¿Cuál será el método de pago?. ¿Es factible el negocio?.*

## 1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

---

### *General*

Elaborar un plan estratégico para la exportación de Barras de Acero a Honduras. MARCASA 2009.

### *Específicos*

- ✚ Señalar e identificar los conceptos y generalidades de las exportaciones.
- ✚ Cuantificar y determinar componentes y estadísticas de las exportaciones de barras de acero desde R.D.
- ✚ Destacar y exponer los aspectos generales de la Comercializadora y Distribuidora MARCASA.
- ✚ Diseñar el plan estratégico para exportación de Barras de Acero hacia Honduras.

### 1.3 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

---

En los últimos años la República Dominicana se ha potencializado en materia de las exportaciones. La posición geográfica y la diversificación de la producción, generan anualmente miles de millones de pesos a la economía dominicana. Esto ha estimulado que empresarios con capital tanto nacional como extranjero, inviertan grandes sumas de dinero en proyectos de exportación de todo tipo de productos a nivel mundial.

El gobierno dominicano ha depositado toda la confianza en la capacidad de desarrollo de este sector en la Centro de Exportación e Inversión CEI-RD, órgano regulador que tiene una misión, visión y valores bien definidos, además está compuesta por expertos en materia de exportación, los cuales han identificado las oportunidades y la están explotando de forma estratégica. Se debe destacar que la República Dominicana ha mantenido un crecimiento sostenido ya que posee una producción muy diversificada, cuenta con una cantidad importante de puertos que brinda servicios buque, de carga, de importación y mercancías en tránsito internacional. Además, forma parte del DR-CAFTA o TLC.

En definitiva, cada una de estas razones antes mencionada hace que este proyecto sea factible, rentable, al mismo tiempo que ayuda al desarrollo y dinamización de la economía colocando a la República Dominicana en la mira de todo el mundo.



## **II. REVISION DE LA LITERATURA (MARCO TEORICO)**

## II. REVISION DE LA LITERATURA (MARCO TEORICO)

Para delimitar correctamente el problema de investigación a continuación se dan a conocer los conceptos, definiciones y proposiciones, que servirán para describir y explicarlo de una forma clara y precisa.

### 2.1. integración Económica.

Se puede definir como una situación o como un proceso. Cuando se habla de la integración económica como situación nos referimos a la ausencia de cualquier modo de discriminación entre economías nacionales, es decir, el estado en el cual pierden importancia las fronteras y las barreras comerciales. Se dice que la integración es un proceso cuando paulatinamente se presenta una creciente apertura e interdependencia política y económica entre las naciones que hacen parte del proceso. En este proceso, una serie de países se unen con el fin de incrementar y facilitar el intercambio comercial en el marco de sus territorios.<sup>2</sup>

#### 2.1.1. Modalidades de integración económica.

- *Acuerdo bilateral, se firma entre dos países.*
- *Acuerdos multilaterales, se firman entre numerosos países con el objetivo de eliminar gradualmente barreras comerciales.*
- *Fórmulas de integración regional, persiguen un objetivo más ambicioso y específico, su objetivo es formar un mercado único.*

---

<sup>2</sup> Extraído de <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/10/24/integracion-economica/> el 28 febrero 2010

### **2.1.2. Las principales ventajas de la integración económica.**

En primer lugar el aumento de la demanda como la renta real del consumidor, debido a la libre competencia y al nuevo esquema de reducción de costos de las empresas que se traducirá en menores precios; en segundo lugar la integración favorece la especialización productiva, es decir, que cada país se dedicará a explotar el sector que mayores beneficios le genere; en tercer lugar, con la eliminación de las barreras comerciales el tamaño del mercado crece en grandes proporciones y por último un aumento en el peso económico de los países, así como la obtención de una economía más sólida.

### **2.1.3. Las desventajas de la integración económica.**

La integración trae desventajas a los países con sistemas productivos menos eficientes o de menor nivel de apertura, ya que la eliminación de barreras comerciales supone mayor competencia entre productores y aquéllos que no sean eficientes corren el riesgo de perder el mercado. Dependiendo del nivel de integración hay pérdida de soberanía entre los miembros del acuerdo. También con la integración se genera un aumento de las importaciones.

## **2.2. Conceptos de exportación.**

En términos económicos, es cualquier bien o servicio enviado a otra parte del mundo, con propósitos comerciales. La exportación es el tráfico legítimo de bienes y servicios nacionales de un país pretendidos para su uso o consumo en el

extranjero. Esta puede ser cualquier producto enviado fuera de la frontera de un Estado. Y son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas.<sup>3</sup>

### **2.2.1. Globalización.**

Es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

### **2.2.2. El comercio internacional.**

Es el intercambio de bienes, productos y servicios entre dos países (uno exportador y otro importador). Las economías que participan del comercio exterior se denominan economías abiertas. Este proceso de apertura externa inició fundamentalmente en la segunda mitad del siglo XX, y de forma espectacular en la década de los 90, al incorporarse las economías latinoamericanas y de Europa del Este.

### **2.2.3. El DR-CAFTA.**

(Dominican Republic-Central America Free Trade Agreement, en inglés), o TLC (Tratado de Libre Comercio entre República Dominicana, Centroamérica y Estados Unidos de América, en castellano), es un tratado que busca la creación de una zona de libre comercio entre los países firmantes. Hace permanente los beneficios para el 80% de productos centroamericanos que brinda la Iniciativa de la

---

<sup>3</sup> Extraído de <http://es.wikipedia.org/wiki/Exportación> el 02 febrero 2010

Cuenca del Caribe (ICC), abarcando un volumen comercial de treinta mil millones de dólares. Está compuesto por veintidós capítulos, divididos cada uno en artículos.

4

#### **2.2.4. Distribución.**

Comprende las estrategias y los procesos para mover los productos desde el punto de fabricación hasta el punto de venta.

#### **2.2.5. Comercialización.**

Hacer que un producto se venda al público dándole las condiciones adecuadas y organizando campañas publicitarias.<sup>5</sup>

#### **2.2.6. Transportación.**

Es traslado de personas o mercancías desde un lugar hasta otro, incluyendo los servicios de recepción, entrega y manipulación de tales bienes.

### **2.3. Plan estratégico de negocios.**

Es un documento escrito que define con claridad los objetivos a corto, mediano y largo plazo; describe las estrategias y métodos que se van a emplear para alcanzar estos objetivos; dentro de un plan de negocios deberá estar el plan administrativo, el plan financiero y el plan de mercadeo, donde se deberá escribir,

---

<sup>4</sup> Extraído de [http://es.wikipedia.org/wiki/Tratado\\_de\\_Libre\\_Comercio\\_entre\\_Estados\\_Unidos,\\_Centroamérica\\_y\\_República\\_Dominicana](http://es.wikipedia.org/wiki/Tratado_de_Libre_Comercio_entre_Estados_Unidos,_Centroamérica_y_República_Dominicana) 15 septiembre 2009

<sup>5</sup> Extraído de <http://es.thefreedictionary.com/comercializar>

en forma específica, los detalles sobre cómo organizar, controlar y dirigir el negocio.<sup>6</sup>

Además, debe incluir los estudios de mercado, técnico y de organización, incluyendo temas como los canales de comercialización, el precio, la distribución, el modelo de negocio, la ingeniería, la localización, el organigrama de la organización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiamiento, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, los aspectos legales. Generalmente se considera que un plan de negocio es un documento vivo, en el sentido de que se debe estar actualizando constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad.<sup>7</sup>

Las principales aplicaciones que presenta un Plan de Negocio son las siguientes:

- ✚ *Constituye una herramienta de gran utilidad para el propio equipo de promotores ya que permite detectar errores y planificar adecuadamente la puesta en marcha del negocio con anterioridad al comienzo de la inversión.*
- ✚ *Facilita la obtención de la financiación bancaria, ya que contiene la previsión de estados económicos y financieros del negocio e informa adecuadamente sobre su viabilidad y solvencia.*
- ✚ *Puede facilitar la negociación con proveedores.*
- ✚ *Captación de nuevos socios o colaboradores.*

---

<sup>6</sup> Extraído de <http://espanol.business-opportunities.biz/2005/11/01/paso-a-paso-el-plan-de-negocios/>

<sup>7</sup> Extraído de [http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_de\\_negocio](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_de_negocio) el 05 marzo 2010



## **III. METODOLOGIA**

### III. METODOLOGIA

---

#### Métodos

Como parte de nuestro proyecto está la realización de una investigación exploratoria, con el fin de examinar de la mejor manera posible todos los aspectos concernientes a la exportación de barras de acero hacia Honduras.

Esta metodología está relacionada con el estudio de problemas y temas tímidamente tratados, consideramos pertinente el uso de la misma, ya que provee las herramientas adecuadas para el desarrollo del tema en cuestión, ya que la misma no cuenta con una amplia base. Las técnicas utilizadas en el desarrollo metodológico de este trabajo son:

- ✚ Obtención, revisión y consulta de literatura pertinente al tema; con extracción y recopilación de las informaciones de interés hacia el tema buscando en libros, internet e información disponible en los Bancos Centrales sobre las balanzas de pago.
  
- ✚ Entrevistas con profesionales del área con el objetivo de obtener informaciones y apreciaciones sobre el objeto de estudio. Se recopilaran y analizaran informaciones escritas previamente resumidas, depuradas y organizadas.

### **Investigación Descriptiva**

Este método permite detallar todas las actividades comerciales que realizan las distintas instituciones, como son estrategias de negocios, promoción y relaciones públicas, de igual forma también los distintos elementos que componen la empresa así como también establecer comportamientos concretos de las organizaciones estudiadas durante la investigación.

### **Método Analítico**

Este método permite identificar cada uno de las partes que caracterizan la realidad estudiada y establecer la relación de causa efecto de las mismas como son: participación del mercado, productos y servicios que ofrecen, sus beneficios, estrategias de comunicación aplicadas, entre otras.

### **Método Deductivo**

Será utilizado para el análisis de los datos obtenidos basados en las teorías que existen con las cuales se explicaran los elementos específicos propios de esta investigación partiendo de los planteamientos generales, de los cuales se derivaran otras informaciones que aportarán datos a la investigación. Así mismo acerca de las actividades y estrategias que se estudian, específicamente las que realiza la empresa como son: exportación, distribución y comercialización de barras de acero hacia Honduras.

### **La Recopilación Documental**

Esta técnica permitirá obtener datos e informaciones de documentos publicados sobre el tema, recopilados por terceros, que puedan ser de gran utilidad en dicha investigación como son: informes, manuales, compendios, videos, entre otras alternativas).



## **IV. DISCUSION.**

## IV. DISCUSION.

### 4.1. Aspectos generales de MARCASA.

A continuación se destacarán los puntos más relevantes relacionados a la Distribuidora y Comercializadora MARCASA, su evolución, los productos que ofertará y los lineamientos estratégicos.

#### Historia y evolución.



En el año 2008, un grupo de hombres emprendedores tuvieron una visión negocios, identificaron un nicho en el mercado de la comercialización y distribución de productos de consumo masivo. Luego de una tormenta de ideas, llegaron a la conclusión de que sería rentable la creación de una compañía que se dedique a la distribución de este tipo de productos a nivel nacional aprovechando las sólidas relaciones comerciales que se habían establecido en proyectos anteriores y creando alianzas estratégicas con los principales productores del país.

Tratando de buscar un nombre comercial que resulte atractivo para los futuros clientes, surge la idea de **MARCASA, S. A.**, en la que se engloba las iniciales de los apellidos de los 3 principales socios del proyecto, Lic. Eddy **M**artínez, Lic. Carlos **C**alderón y Lic. César **S**ánchez, dándole así a la empresa un nombre que proyecta carácter, compromiso y confianza.

A principios del año 2009, luego del proceso burocrático que se requiere para constituir una empresa en República Dominicana, se le entregó a sus principales ejecutivos del proyecto, el *Registro Nacional de Contribuyentes (RNC)*, *El Certificado de Registro Mercantil Sociedades y Comercio*, y *el Certificado de Nombre Comercial*, los cuales facultan a MARCASA para importar y exportar todo tipo de provisiones en general, materiales eléctricos, de construcción, mobiliario de oficina, material gastable, entre otros. Además, puede ostentar la representación de empresas nacionales y extranjeras.

En la actualidad MARCASA está pasando por un proceso de diseño y elaboración del plan estratégico de negocios a cargo del Ing. César Sánchez hj. con el fin de conseguir el financiamiento necesario y así lograr un buen posicionamiento en el mercado de la distribución y comercialización a nivel nacional.

### **Logo.**

Entendiendo que toda compañía requiere un logo que la represente ante los ojos del público, el cual proyecte una imagen sólida, segura, confiable, eficiente y profesional.



Tomando en cuenta estos aspectos se procedió al diseño del mismo, el cual consta de tres elementos: *Un triángulo*, *un globo terráqueo* y *un átomo* acomodados perfectamente con el fin de llamar la atención de todo el mundo. A continuación se describe lo que simboliza cada uno de ellos:

- ✚ **El átomo:** Todo lo que existe está compuesto por átomos, este representa la versatilidad y el poder de la empresa.
- ✚ **El Triángulo:** Proyecta sabiduría y nobleza. La concretización de una visión de negocios de TRES (3) expertos.
- ✚ **El globo terráqueo:** Simboliza la globalización, la creciente integración en una única economía de mercado mundial.

### Lineamientos estratégicos.



Al igual que todas las compañías exitosas a nivel mundial definen claramente lo que son y hacia donde se dirigen, hemos diseñado para MARCASA una directriz clara y concisa de cuáles son sus objetivos a largo y corto plazo. Por esta razón más debajo se enumeran cuales son.

### Visión.



Ser la distribuidora de productos e insumos de consumo masivo más importante de la República Dominicana.

### Misión.

Distribuir y comercializar productos de alta calidad, comprometidos con todos nuestros clientes y el estímulo al desarrollo del comercio desde y hacia República Dominicana.



### Valores organizacionales.

- ✚ **Integridad:** Responsabilidad, lealtad, honestidad, transparencia, respeto, confiabilidad.
- ✚ **Compromiso:** Dedicación, trabajo en equipo, don de servicio.
- ✚ **Excelencia:** Superación, calidad, perfección.
- ✚ **Dinamismo:** Iniciativa, flexibilidad, entusiasmo, creatividad.

### Objetivos Estratégicos.

- ✚ Generar un plan estratégico en la distribución y comercialización de productos, acorde a las necesidades, características, misión y visión de la Empresa.
- ✚ Comprender los Modelos Conceptuales y Estratégicos de la distribución, con el propósito de orientar la empresa hacia las nuevas tendencias mundiales.

### Productos y Servicios que ofrecen.

Con el fin de brindar una amplia gama de productos a todos sus clientes, los principales ejecutivos de MARCASA están estableciendo una serie de alianzas comerciales estratégicas.



**LADELCA, C. por A.**  
R.N.C. 1-01-51823-5

Entendiendo que la higiene y la limpieza son fundamentales en el negocio hotelero, la principal alianza se hace con el *Laboratorio Farmacéutico del Caribe* (LADELCA) ubicado en Sto. Dgo. Oeste. Esta es una empresa que se dedica a la

elaboración de productos químicos. Cuenta con una amplia cartera de productos fabricados con alta calidad y 100% dominicanos de la Línea *Hiper-Becc* de los que se pueden mencionar: Limpia Vajillas, Jabón líquido para las manos, desinfectante para pisos, Limpia cristales, Pine Oil, y desgrasantes. Toda una gama de productos que ayudan preservar todas las áreas de los hoteles y restaurantes limpias y con aroma agradable.

También se concretarán alianzas con empresas de otras áreas de productos de consumo masivo, como lo es el caso de: *Productos Chef S. A.* para la comercialización de embutidos, *BALDOM* para los condimentos, *Cortes Hermanos* y *Munné* para los derivados del cacao (Cocoa, chocolate amargo), *PLASTIFAR* para los envases desechables, y para provisiones en general Almacenes Continente S. A.



Para los productos agrícolas tales como arroz, habichuelas entre otras, se establecerán relaciones directamente con los productores, lo que garantiza que las provisiones siempre estén frescas.

**MARCASA** también se dedica a la manufactura y exportación de varillas, barras cuadradas y lisas, para refuerzos de las construcciones de concreto. En la rama metalúrgica estamos en negociaciones con el **Complejo Metalúrgico CxA METALDOM** para exportar las barras de acero que ellos producen hacia la República de Honduras, y así satisfacer la creciente demanda de este insumo. Se tomó

esta compañía en particular porque ha experimentado un dinámico proceso de crecimiento hasta convertirse en una compañía líder en el país y una de las mayores y más



prestigiosas de toda la región. Desde su fundación en 1967, se han propuesto responder a la demanda de la industria de la construcción en el país, ampliando nuestra línea de productos con la instalación de tecnologías óptimas y el perfeccionamiento de los procesos de producción, lo que garantiza una calidad estable en los productos terminados, porque fue concebida para una producción inicial de acero y productos laminados de alrededor de 10 mil toneladas métricas anuales, pasamos en poco tiempo a las 18 mil toneladas métricas hasta alcanzar una capacidad de producción anual de 350 mil toneladas métricas de acero.

#### 4.2. Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, ya que proporciona información útil para la implantación de acciones, medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

##### Fortalezas:

- ✚ *Recursos financieros adecuados.*
- ✚ *Buena imagen de los compradores.*
- ✚ *Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas.*
- ✚ *Habilidades para la innovación de productos.*
- ✚ *Dirección capacitada.*

**Oportunidades:**

- ✚ *Ingresar en nuevos mercados o segmentos.*
- ✚ *Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.*
- ✚ *Diversificarse en productos relacionados.*
- ✚ *Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.*

**Debilidades:**

- ✚ *Los competidores tienen mejor acceso a los canales de distribución.*
- ✚ *Tamaño del local comercial y almacén.*

**Amenazas:**

- ✚ *Entrada de competidores extranjeros con costos menores.*
- ✚ *Crecimiento más lento en el mercado.*
- ✚ *Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas comerciales.*
- ✚ *Nuevos impuestos.*
- ✚ *Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.*

### 4.3. Componentes y estadísticas del mercado de Exportación Barras de acero.

#### 4.3.1. Dirección General de Aduanas de la República Dominicana.



Es el organismo que se encarga de efficientizar, transparentar y sistematizar todas las actividades de las aduanas del país con la finalidad de hacer efectivas las medidas de facilitación del comercio.

También trata de aumentar las recaudaciones fiscales y contribuir con otros organismos del Estado a reducir diferentes tipos de riesgos provenientes del exterior que puedan impedir el desarrollo sostenible de la Nación.

#### 4.3.2. Centro de Exportación e Inversión CIE-RD.



Es una Institución Líder en la satisfacción de sus clientes, en base a la mejora continua de los servicios ofrecidos en las áreas de Exportación e Inversión, tales como: Asistencia Técnica, Promoción, Otorgamiento de Incentivos, Información Comercial, Asesoría Legal, Capacitación y Apoyo Logístico, cumpliendo siempre con los más altos estándares de calidad. Además tiene como misión la promoción y fomento de las exportaciones dominicanas y las inversiones, a fin de impulsar la inserción competitiva del país en los mercados internacionales de bienes y servicios. Se quieren proyectar como una institución de clase mundial en la oferta de

servicios de promoción y fomento de las exportaciones e inversiones, mejorando la calidad de vida de la sociedad dominicana y la competitividad del país.

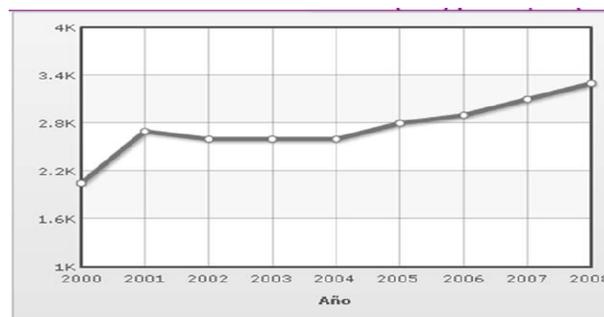
#### 4.3.3. República de Honduras.



Es un país centroamericano con un gobierno republicano presidencialista. Se divide en 18 departamentos, las ciudades de Tegucigalpa y Comayagüela, conjuntamente, constituyen la capital de la república. Está ubicada en el

centro-norte de América Central; limita al norte con Guatemala y el Océano Atlántico (Mar Caribe) y al sur con El Salvador, Nicaragua y el Océano Pacífico. El mayor productor de banano de la zona. Según la página del Banco Central de Honduras al 2006, esta nación importaba 414.4 millones de dólares en Metales y sus manufacturas.

Se predice que los próximos años serán muy buenos para Honduras en términos de inversión por parte del gobierno en el área de infraestructura nacional; Honduras creció 1.5% en 2009 según el FMI en el informe “Perspectivas económicas: Las Américas”.



*“El comercio es el proceso histórico de la humanidad, desde el punto de vista de los regímenes económicos, sus etapas son: la económica doméstica y feudal, que se transformó en una economía nacional mediante la unión de varios feudos bajo el control de un solo mando*

*político y económico, y que más tarde evoluciona hacia la economía internacional.*

*Estas etapas corresponden al feudalismo, al mercantilismo y al libre cambio.”<sup>8</sup>*

Tanto la importación como la exportación son indispensables para la industria, y para su realización se necesita ejecutar operaciones. La exportación es necesaria para compensar las importaciones, es decir, para equilibrar la balanza comercial. Para industriales es un factor muy importante como estabilizador de precios en el mercado interno y además como regulador de mercados.

Año	Producto Interno Bruto (PIB) per capita (US\$)
2000	2050
2001	2700
2002	2600
2003	2600
2004	2600
2005	2800
2006	2900
2007	3100
2008	3300

**Tabla 1. Producto Interno Bruto Honduras Fuente: BCH**

Honduras se ha caracterizado por estar entre las naciones de Latinoamérica que registra un mayor número de crecimiento. Los hondureños se dedican en su mayor parte a las actividades agropecuarias, además del comercio, manufacturas, finanzas, y servicios públicos entre otras actividades; el departamento más poblado de Honduras es Cortés con 1.529.826 habitantes, seguido por Francisco Morazán con 1.406.769, según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Y es considerada como el mayor exportador de Banano de la zona.

Durante 2007, la inversión del sector construcción fue de ocho mil millones de lempiras, por lo que el incremento de cuatro mil millones es favorable ya que los

<sup>8</sup> Mercado, Salvador. Comercio Internacional I: Mexico, Edt Limusa, 2000 pag 15.

expertos han comprobado que al invertir un dólar en este sector, le genera tres dólares al Producto Interno Bruto, por lo que al final, la construcción le puede generar más de 36 mil millones al PIB. En la mayoría de estas construcciones se utilizan las varillas de hierro y acero revestidas, corrugadas o lisas para reforzar concreto.

El aumento a los precios de insumos de la construcción era interminable. Las últimas en ingresar a la lista han sido la varilla de hierro y la bolsa de cemento. Según Alejandro Álvarez, el incremento de nueve lempiras a la bolsa de cemento, representa un alza de ocho por ciento en la construcción de una casa, en cambio el aumento de la varilla de hierro acrecentará en un dos por ciento la edificación de las viviendas. El impacto de este aumento en el sector construcción se debe, de acuerdo a Álvarez, a que el uso de la varilla se ha vuelto habitual porque algunas personas han optado por construir sus casas a base de concreto armado.

Para los constructores y distribuidores de los derivados del acero existe una alternativa para reducir precios: la competencia impulsada por el ingreso de nuevos participantes en este sector productivo. Esta idea ha sido presentada a las autoridades de Industria y Comercio (SIC), a quienes se les ha solicitado la reducción arancelaria para la importación de acero.

Reiniery Rivas, manifestó a Hablemos Claro Financiera, la revista hondureña, que la eliminación arancelaria podría impulsar la participación de nuevos empresarios que vuelvan más competitivo el mercado. “Estamos analizando reducir a cero el

impuesto de introducción del acero, como materia prima para los derivados como la varilla de hierro y esperamos tener una resolución lo más pronto posible”.<sup>9</sup>

Por otro lado, los expertos sostienen que las remesas están incentivando el rubro de la construcción. El sector que más crece es el residencial. En 2005, la inversión fue de 1,600 millones, mientras en 2006 pasó a 2,300 millones de lempiras. Para 2007 cerró con 3 mil millones de lempiras, lo que muestra que hubo un incremento de 51 por ciento entre 2006 y 2007.

La costa norte está absorbiendo el mayor porcentaje de construcción de vivienda. Para este año se tiene previsto la construcción de 155 viviendas en el sector noroeste de San Pedro Sula, y la urbanización de 255 lotes en el proyecto denominado “Casa Maya II” en donde se esperan construir unas 250 viviendas más.

En cuanto a su Capital, Tegucigalpa, los proyectos de casas son mucho más escasos debido al problema de agua y saneamiento de la mayoría de las zonas. Según la Encuesta Permanente de Hogares, el 15% de las viviendas no cuentan con servicio de agua adecuado, por lo que más de un 35% de los hogares en Tegucigalpa utilizan letrinas y pozos sépticos al no tener acceso a alcantarillas.

Según Álvarez, la construcción de la represa “Guacerique II” puede revertir los números en cuanto a la construcción, ya que, actualmente, las personas que invierten en viviendas, tienen que pagar costos muy altos para contar con la infraestructura correcta.

---

<sup>9</sup> Reiniery Rivas, titular de la Dirección de Protección y Consumo de la SIC

Antes de la existencia del tratado de libre comercio resultaba muy costoso la exportación y la importación de los productos.

Según la página del Banco Central de Honduras la balanza de pago al 2006, esta nación importaba 414.4 millones de dólares en Metales y sus manufacturas. En la actualidad las exportaciones anuales desde la República Dominicana de barras de acero hacia Honduras, ascienden a 5,000 toneladas anuales. Queda en evidencia cuanto lucrativo es este negocio, por tanto, los ejecutivos de la Comercializadora Marcasa están enfocados en entrar a formar parte de este mercado utilizando estrategias de Marketing Nacional, de Exportación e Internacional con el fin de garantizar el liderazgo en el mercado. <sup>10</sup>

Entendiendo que la exportación es el tráfico legítimo de bienes y servicios nacionales de un país para su uso o consumo en el extranjero y son generalmente llevadas a cabo bajo condiciones específicas. <sup>11</sup>

La competitividad en términos comerciales significa la posibilidad de triunfar sobre los otros ofertantes cuando, al confrontarse con los productos sustitutos, se mantiene alta posibilidad de salir victorioso, favorecidos por la compra del

---

<sup>10</sup> Extraído de [http://www.bch.hn/balanza\\_pagoshon.php](http://www.bch.hn/balanza_pagoshon.php) el 09 de octubre de 2009

<sup>11</sup> Extraído de <http://es.wikipedia.org/wiki/Exportación> el 01 de octubre de 2009

consumidor.<sup>12</sup> Por consiguiente, es necesario articular un plan de negocios que cumpla con todos los estándares para poder ser competitivos en dicho mercado.

El desarrollo a largo plazo de esta propuesta tendría grandes efectos a nivel macroeconómico, la exportación de bienes y servicios resultaría positiva para la balanza comercial, cuenta corriente y de pagos de ambos países. En este caso en particular, cumple con uno de los requerimientos del trabajo de investigación, está orientado a la solución de problemas de la sociedad dominicana.

Además se promovería la operación con economías a escala, de tal forma que se aprovechen mejor las instalaciones existentes y se tenga un nivel de producción que implique menores costos.

Por otro lado, la exportación significa una forma de crecimiento y consolidación de cualquier empresa, sobre todo si los mercados internos son extremadamente competitivos. De esta forma se tiene la posibilidad de obtener precios más rentables debido a la mayor demanda del producto y de los ingresos de la población de Honduras. Y cabe destacar que generaría un equilibrio respecto a la entrada de nuevos competidores en el mercado de la exportación de barras de acero en Centroamérica y el Caribe.

También con la implementación de este plan estratégico se busca la mejora en la imagen que proyecta MARCASA, lo que mejoraría la relación con proveedores,

---

<sup>12</sup> Lerma Alejandro, Comercio y Mercadotecnia Internacional: Mexico, Edt Thompson, 3ra Ed 2004 pag 14.

bancos y clientes actuales y prospectos, garantizando una permanencia indefinida en el mercado.

#### 4.3.4. Balanza de Pagos.

Según la pagina del Banco Central de Honduras al 2006, esta nación importaba 414.4 millones de dólares en Metales y sus manufacturas.

Descripción de la Sección	2003	2004	2005	2006
11. Materias textiles y sus manufacturas.	96.5	96.7	114.3	144.3
12. Calzado, sombrería, plumas y flores.	28.5	27.8	36.4	46.3
13. Manufacturas de piedra, yeso, cemento y vidrio.	46.9	52.0	64.1	77.8
14. Perlas, piedras prec. metales y manufacturas.	2.0	2.7	3.9	3.9
<b>15. Metales comunes y sus manufacturas.</b>	<b>249.1</b>	<b>286.9</b>	<b>342.7</b>	<b>414.4</b>
16. Máquinas, aparatos y materiales eléctricos.	548.2	868.0	705.8	845.5
17. Material de transporte.	238.4	246.4	291.6	377.9
18. Inst. de óptica, fotografía, cine, médico quirúrgico, relojes y otros.	44.5	45.1	52.6	59.4
19. Armas y municiones.	2.7	2.6	2.0	4.6

Tabla 2. Importaciones en US\$ Honduras Fuente: BCH

#### 4.3.5. Exportación REPÚBLICA DOMINICANA – Honduras.

Las exportaciones anuales de barras de hierro hacia Honduras, ascienden a 5,000 toneladas anuales.

CODIGO PAIS	PAIS	CODIGO ARANCELARIO	PRODUCTO	PESO	VALOR FOB
345	HONDURAS	28070000000	ACIDO SULFURICO	25160	6123
<b>345</b>	<b>HONDURAS</b>	<b>72141000000</b>	<b>BARRAS DE HIERRO O ACERO FORJADAS</b>	<b>5000</b>	<b>3125</b>
345	HONDURAS	180100100003	CACHO EN GRANO TIPO HISPANOLA	980	3119.78
345	HONDURAS	902230000000	TUBOS DE RAYOS X	23	2460
345	HONDURAS	200919000000	AGRIC DE NARANJA	144	32.6

\* Datos provistos por CEI-RD

Tabla 3. Importaciones en Toneladas Honduras Fuente: BCH

PAIS	CODIGO_ARANCELARIO	PRODUCTO	PESO	VALOR_FOB
HONDURAS	110313000000	SEMOLA Y GRAÑONES DE MAIZ	938322	395234.4
HONDURAS	240110000000	TABACO EN RAMA (TRIPA SIN DESPALILLAR OLOR)	29002.8	268292.8
HONDURAS	300490900002	PROD. FARMACEUTICOS DIVERSOS	20164	248999.61
HONDURAS	730890100000	PLANCHA DE ACERO	181713	205699.07
HONDURAS	240120000001	TABACO TIPO CAPA PARA CIGARROS	21730.12	164880
HONDURAS	180100100002	CACAO EN GRANO TIPO SANCHEZ	59080	136186.68
HONDURAS	220840000000	RON DE CAÑA	50044	80064
HONDURAS	999900010000	REEXPORTACION	30880	51780
HONDURAS	481310000000	ESTUCHE DE CELOFAN PARA CIGARROS	4253.01	49910.02
HONDURAS	391729900000	PIEZAS PARA TUBERIAS DE P.V.C.	13777	49459.6
HONDURAS	481920000000	CAJAS CON MENCIONES IMPRESAS	22244	46064
HONDURAS	230990200000	MEZCLA /ELABORAR ALIMENTO /ANIMALES	21250	36937.5
HONDURAS	482390300000	ARTESANIA DE PAPEL	2734.63	32924.5
HONDURAS	480640000000	PAPEL DE CELOFAN	2447	32480.5
HONDURAS	940410000000	SOMIERES (ARTICULOS DE CAMA)	77710.18	30855
HONDURAS	731700200000	CLAVOS	34790	28471.8
HONDURAS	680222000000	PIEDRAS CALIZAS (TIPO MARMOL)	36000	27465.97
HONDURAS	560210000000	CAPAS PARA COLCHONES	44234.77	27282.6
HONDURAS	721730900000	ALAMBRES GALVANIZADOS	19965.8	23479.05
HONDURAS	391590900000	DESPERDICIOS DE PLASTICO	41298.2	20690
HONDURAS	200899990004	LECHE DE COCO	30211	18518.4
HONDURAS	210690900006	CREMA DE COCO	10087.94	15724.8
HONDURAS	610610000000	BLUSAS DE ALGODON PARA MUJERES Y NIÑAS	190.13	15186
HONDURAS	330499000002	PRODUCTOS DE BELLEZA	1074	11277.84
HONDURAS	731414000000	MALLA CICLONICA DE ACERO INOX.	8817.93	8910
HONDURAS	620462000002	PANTALONES LARGOS DE ALGODON PARA MUJER	266.36	8712
HONDURAS	680222000002	LOSAS DE PIEDRA NATURAL CALIZA	55340	8428.48
HONDURAS	280700000000	ACIDO SULFURICO	25260	6123
HONDURAS	721710900000	ALAMBRES DE ACERO	23361.47	4120.32
<b>HONDURAS</b>	<b>721410000000</b>	<b>BARRAS DE HIERRO O ACERO FORJADAS</b>	<b>5000</b>	<b>3125</b>
HONDURAS	180100100003	CACAO EN GRANO TIPO HISPANIOLA	980	3119.78

**Tabla 4. Valor FOB Importaciones Honduras Fuente: BCH**

#### 4.4. Plan estratégico para la exportación de Barras de Acero a Honduras.

##### MARCASA 2010.

En este capítulo se presentará de forma detallada todos los aspectos referentes al plan estratégico de MARCASA, se definirán los objetivos, las ventajas competitivas, y los diferentes tipos de planes amparados en visión de algunos los autores más conocidos como lo es en el caso de Porter, Miles y Snow.

Plan de Ventas 2010-2011		
Objetivos ventas	Acciones específicas	Responsables
Aumentar las ventas identificando nuevas líneas de negocio para la exportación de barra de acero hacia Honduras.	Difenciar hábitos y rango de compras de los hoteles.	Gerente General.
	Determinar los clientes de alto rendimiento.	Gerente General.
	Creacion de un sistema para llegar a ellos	Gerente General.
	Conservar al cliente de por vida	Gerente de Operaciones
	Trabajar activamente con los clientes.	Supervisor de ventas

Tabla 5. Plan de Ventas MARCASA 2010-2011 Fuente: Elaboración Personal

##### 4.4.1. Proceso de Exportación REPÚBLICA DOMINICANA-Honduras.

Para ofrecer un servicio de primera en la exportación de barras de acero desde República Dominicana hacia Honduras y que dicho proceso sea exitoso, es necesario contar con una buena elección de los factores determinantes. Por tanto resulta de gran importancia contar con el respaldo de empresas de talla internacional en materia de importación, elegir un IncoTerm<sup>13</sup> que se adapte a las necesidades de la empresa, y la selección de los puertos tanto de embarque como de desembarque.

<sup>13</sup> Acrónimo del inglés International Commercial Terms, Términos Internacionales de Comercio.

#### 4.4.1.1. Selección de la Naviera.



Es una compañía que provee una gama

completa de servicios de calidad en el transporte marítimo, el manejo de carga y el almacenaje de mercancías, manteniendo un liderazgo nacional y prestigio internacional como agencia consignataria de buques.

A continuación se presentan los montos a pagar por los contenedores de 20Dc y 40Dc, según la cotización **0924699**. Dichos valores incluyen el costo del seguro de exportación; la duración estimada de la mercancía en el mar es de 10 días.

<b>Tipo de Carga</b>	Carga General (No peligrosa)	
<b>Frecuencia</b>	Semanal	
<b>Tiempo de tránsito</b>	10 Días Aproximadamente.	
<b>Equipos</b>	<b>20 Dc'</b>	<b>40 Dc'</b>
<b>Flete Marítimo</b>	US\$ 870.00	US\$ 1100.00
<b>Adicionales</b>		
THCL	US\$ 170.00	US\$ 170.00
THCD	US\$ 140.00	US\$ 140.00
ISPS	US\$ 6.00	US\$ 6.00
BAF	US\$ 120.00	US\$ 240.00
<b>TOTAL (ES) US\$</b>	<b>1236.00</b>	<b>1656.00</b>

Tabla 6. Cotización Marítima Dominicana No. 0924699

#### 4.4.1.2. Selección de la Línea.



Hamburg Süd es una empresa alemana que se dedica al transporte marítimo y a la distribución de mercancía por medio

de contenedores. Es una de las empresas más importantes en el sector del transporte marítimo en Alemania y está entre las veinte compañías navieras más grandes del mundo.

#### 4.4.1.3. Selección de IncoTerms.

Por conveniencia de ambas partes se erigirán los IncoTerms<sup>14</sup> del grupo F. FOB, (Free on Board), en donde **MARCASA** debe cargar la mercancía en el barco determinado por el comprador; costes y riesgos se dividen en el rail del barco, **MARCASA** debe ocuparse de los trámites de exportación. Por tanto, el flete marítimo debe ser pagado en dólares o con transferencia bancaria. La carga, amarre, seguridad, bloqueo de la carga en por cuenta del embarcador.

#### 4.4.1.4. Puerto para embarque de las Barras de Acero.



Se realizará en el Puerto Multimodal *Caucedo*. El cual fue construido en el año 2003, por el sector privado. Posee 600 m. de muelle de contenedores. Con una profundidad de – 13.5 metros en la dársena y –15.0 metros a lo largo del muelle. El patio de contenedores almacena hasta 9,500 TEUs. Además tiene 4 grúas de pórtico y 8 grúas de contenedores sobre neumáticos (RTGs).



#### 4.4.1.5. Puerto para desembarque de las Barras de Acero.



Se realizará en Puerto Cortés, la ciudad más al norte del departamento de Cortés, es la cabecera del municipio del mismo nombre en Honduras. El área urbana de Puerto Cortés se sitúa en el extremo sur de una pequeña península, separada de tierra firme por la laguna de Alvarado.



<sup>14</sup> Acrónimo del inglés International Commercial Terms, Términos Internacionales de Comercio.

#### 4.4.2. Objetivos estratégicos.



Entendiendo que la definición de los objetivos es una de las fases vitales para el éxito de todo proyecto y plan de negocios, adelante se muestran cuales son los propósitos del plan estratégico de

#### MARCASA.

##### 4.4.2.1. General.

Captar el 10% del mercado actual de la construcción privada y el 5% estatal en la República de Honduras.

##### 4.4.2.2. Específicos.

- ✚ Captación de clientes mediante la conformación de una fuerza de ventas.
- ✚ Consolidación relaciones comerciales con las principales constructoras de Honduras.
- ✚ Garantizar el abastecimiento de las barras de acero utilizados en la construcción.
- ✚ Ofrecer servicios y productos de calidad mundial.
- ✚ Dinamizar el comercio internacional entre la República Dominicana y de la República de Honduras.

#### 4.4.3. Ventajas competitivas.

Teniendo en cuenta que el mercado de distribución de insumos de consumo masivo es tan cambiante, por tanto que no existen realmente ventajas competitivas que se puedan mantener durante



mucho tiempo, hemos establecido que nuestra real y única ventaja competitiva a largo plazo, es ser una empresa que siempre esté alerta y ágil poder encontrar siempre una ventaja sin importar lo que pueda ocurrir. Diagnosticando las necesidades de los clientes de MARCASA, diseñando e implementando planes a la medida y dándole en seguimiento necesario para el logro de los objetivos.

#### **4.4.4. Estrategias de Unidades Empresariales.**

Michael E. Porter menciona tres tipos de estrategias empresariales para que la empresa se desenvuelva en un mercado competitivo.

En primer lugar está la Estrategia de Liderazgo en Costos, en esta las ventajas competitivas se obtienen a través de reducciones en costos. Se centran en una producción eficaz, minimizar la incertidumbre, procedimientos altamente estructurados y desalientan la creatividad y la innovación.<sup>15</sup>

En segundo lugar está la Estrategia de Diferenciación, en esta se obtienen a través de la creación de un producto o servicio que se perciba como único. Se centran en la innovación, flexibilidad y la renovación en la fuerza e trabajo.

Y en último lugar, la Estrategia de Convergencia, que es una combinación de las anteriores dirigiéndose a un objetivo estratégico concreto. Se centra en la eficacia para mantener bajos costos.

---

<sup>15</sup> Libro: Ventajas Competitivas de Michael E, Porter

Estas las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Por otro lado Miles y Snow caracterizan a las empresas por su tipo de estrategia; Defensiva si protegen su participación en el mercado a través de un mayor control de costos, mantienen una posición segura en lugar de buscar nuevos territorios. Se centran en el control, la seguridad y programas de contratación y desarrollo muy estructurados, y Exploradora, si Desarrollan nuevos productos y nuevas oportunidades de mercado. Se centran en el crecimiento a través de la innovación, flexibilidad y descentralización, fomentan la creatividad y las estrategias de ampliación de capacidades y un sistema de retribuciones que recompensen la toma de riesgo.<sup>16</sup>

Tomando estas informaciones como base, en el caso particular de MARCASA utilizaremos la estrategia de convergencia en la que se tratará de mantener los costos lo más bajo posible con el fin de obtener utilidades al cierre del año fiscal, y enfocarse en ser una empresa del tipo exploratoria para enfrentar las situaciones en forma proactiva.

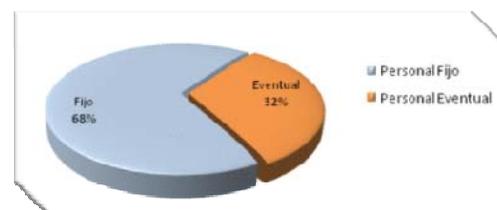
---

<sup>16</sup> Libro: Organization Strategy, Structure, and Process de Raymond Miles and Charles Snow

#### 4.4.5. Estrategias de recursos humanos.

Entendiendo que el manejo y retención del talento humano es vital para el éxito de una empresa, se han tomado en cuenta algunos puntos para la retención y estímulo de los mismos.

En primer lugar se busca favorecer el Desarrollo personal y profesional de los trabajadores de la empresa. Impulsar los valores y principios éticos y culturales. Contando con un 68% de personal fijo y el 32% restante de personal temporero. El cual será seleccionado y reclutado por una empresa externa.



#### **Se le ofrecerá todos nuestros empleados.**

*Salario completo.*

*Compensación por logros de objetivos.*

*Seguro de vida y accidentes.*

*Vigilancia periódica de la salud.*

*Plan de Retribución Flexible.*

#### **Reconocimiento y compensación de logros.**

Las carreras profesionales de nuestros empleados se diseñaran y gestionan reconociendo y recompensando los logros alcanzados. La promoción interna, como garante de la estabilidad de los valores de **MARCASA** y fomento del desarrollo

profesional, se encausa a través de los distintos ámbitos de trabajo y en las diferentes líneas de negocio.

#### **4.4.6. Estrategias de mercadeo.**

Para elaborar un plan de mercadeo exitoso se debe de identificar que, cuando, donde y como los clientes quieren hacer negocios con **MARCASA**. Por tanto, para el desarrollo de una gran estrategia es necesario pensar como el cliente, y así que este considere seriamente los meritos de los productos y servicios que ofrecemos. Dentro de estas estrategias esta el uso del Marketing Nacional, de Exportación e Internacional con el fin de garantizar el liderazgo en el mercado.

#### **4.4.7. Métodos, estrategias y tácticas promocionales.**

Entendiendo que en la economía actual la mejor estrategia de mercadeo es la que ofrece los grados de *calidad, valor y satisfacción* necesarios para retener a los clientes a largo plazo para ofrecer una oferta de calidad superior todo el equipo de **MARCASA** está enfocado en: *Entender las expectativas, necesidades y deseos de los clientes; Cumplir con las especificaciones; Prometer solo que puede entregarse.*

- ✚ *Visitas:* periódicamente se visitaran los posibles clientes con el fin de conquistarlos.
- ✚ *Ubicación:* en una área de alta densidad de los potenciales clientes.
- ✚ *Métodos de distribución:* Mayoristas, minoristas, representantes de fabricantes, y alianzas estratégicas.
- ✚ *Políticas de crédito:* facilidades de crédito, pagos diferidos.

- ✚ *Modelos de ventas:* el personal de ventas directas contará con herramientas que ayuden a la realización del trabajo.
- ✚ *Estrategia de fijación de precios:* bajos precios para ganar cierta participación en el mercado.

#### **4.4.8. Estrategias de ventas.**

Como deseamos que nuestro plan estratégico sea exitoso es necesario crear un plan de ventas porque es de aquí de donde provienen los ingresos. Como somos una empresa que está orientada a la comercialización y distribución de todo tipo de productos, es sumamente importante que se establezcan algunas pautas para exportar barras de acero hacia Honduras. Es por esto que hemos diseñado el siguiente plan:

##### **Diferenciar hábitos y rasgos de compras.**

Tanto en el mercado de la construcción de la República Dominicana como en Honduras, hemos identificado el uso masivo de barras de acero para reforzar la obra. Para esto contamos con el principal productor de este tipo de productos en la alianza estratégica con la empresa ***METALDOM.***

##### **Determinar los clientes de alto rendimiento.**

Es este proceso de han identificados los clientes que tienen el potencial de generar compras continuas, a estos clientes se les dará un trato y privilegios especiales.

**Crear un sistema para llegar a ellos.**

Un sistema de comunicación efectivo para convertir a los potenciales clientes en clientes, tomando como base los procesos de ventas, la estrategia de teléfono, y boletines.

**Conservar el cliente de por vida.**

Que nuestros sistemas de negocios, productos y servicios, crezcan y maduren a la misma velocidad que nuestros clientes.

**Trabajar activamente con los clientes.**

Darle un seguimiento a los clientes después de la venta, pidiendo a los clientes sus ideas y comentarios, agradeciendo su retroalimentación e informándole de los cambios y mejoras.

**4.4.9. Estrategias operativas.**

En todo negocio una operación bien manejada tiene una estructura, controles y puntos de verificación de calidad. Los propietarios de **MARCASA** han invertido mucho tiempo, esfuerzo y energía en el mejorar y perfeccionar sus operaciones para la entrada en el mercado exportación de barras de acero, porque se necesita de un préstamo importante para el financiamiento del proyecto.

**Compras.**

Como este es un negocio de distribución se requiere que se compre, controle y maneje la entrada de materiales y productos. Por tanto, se documentará los

procedimientos de compra y como se tomarán las decisiones para agregar productos adicionales.

#### **Administración de inventario.**

Una de las funciones más importantes será la administración efectiva, eficaz y agresiva del inventario. Se mantendrá un control estricto del inventario, teniendo siempre disponible los insumos que el cliente necesite.

#### **Control de calidad y servicio al cliente.**

El control de calidad es una función que se delegará al servicio al cliente ya que la percepción en el nivel de calidad es uno de los indicadores de desempeño clave más importante. Por tanto, se medirán constantemente los estándares de calidad, se tomarán medidas para mejorar la calidad en los puntos que estemos débiles, se tendrán sistemas de supervisión y verificación para garantizar el cumplimiento exacto de las órdenes de los clientes.

#### **4.4.10. Objetivos estratégicos financieros.**

Para la maximización del valor del propio accionista, se gestionarán correctamente los fondos ajenos de la empresa con una estructuración financiera óptima a través de un endeudamiento apropiado. Para lograr esto se han establecido los siguientes objetivos:

- ✚ Aumentar los ingresos y la cartera de Clientes.
- ✚ Optimización de Costes y mejora de Productividad.
- ✚ Uso de Activos y nuevas Inversiones.

	Aumento de Ingresos y Clientes	Optimización costes y productividad	Uso de activos e inversiones
<b>Crecimiento</b>	Tasa de crecimiento de ventas por segmento	*Ingresos por empleado	% Inversión s/Ventas
<b>Mantenimiento</b>	Cuota de clientes objetivo	*Benchmarking de costes de competidores	Indicadores de Capital circulante (ciclo de efectivo)
	Venta cruzada	*% Reducción de costes	ROI - ROA y ROE
	Rentabilidad por cliente y por línea productiva	*Costes indirectos [porcentaje s/Ventas]	Tasa de uso de los activos
	% Ingresos originarios de nuevas aplicaciones de productos		
<b>Maduración</b>	Rentabilidad por Cliente		Payback (Devoluciones)
	Rentabilidad por líneas productivas	*Coste unitario por transacción, etc.	Throughput (Rendimiento y uso)
	% de Clientela no rentable		

**Tabla 7. Objetivos Financieros MARCASA Fuente: Elaboración Personal**

#### 4.4.11. Financiamiento.

En la actualidad la empresa cuenta con un capital suscrito y pagado de \$RD 1,000,000.00 este valor no es suficiente para cubrir la dimensión del proyecto ya que la empresa se descapitalizaría, es por esto que es necesario recurrir a un préstamo comercial para poder financiar el proyecto.

#### 4.4.11.1. Banco de Ahorro y crédito ADEMI.



Es una institución bancaria que oferta productos y servicios de alta calidad, con especial atención a la micro, pequeña y mediana empresa. Están comprometidos con el desarrollo económico y social del país, y con la promoción de los valores fundamentales de la comunidad. Y fue elegida por los principales ejecutivos de **MARCASA** como la institución que financiará el proyecto.

Dicha institución otorga préstamos a las micro, pequeñas y medianas empresas, con el objetivo de promover el desarrollo de la agricultura, industria, turismo, comercio, exportación, minería, construcción, comunicaciones y servicios, entre otros sectores.

#### 4.4.11.2. Solicitud del préstamo.

Teniendo en cuenta que **MARCASA** es una empresa que ya está insertada en el mercado dominicano, no es necesario invertir en mobiliario y equipos de oficina, lo que realmente necesita en el capital necesario para pagar a nuestros proveedor, los cuales se mencionan en el capítulo III.

Se estima que la inversión principal requerida es de **RD\$ 2,500,000.00**, por tanto **MARCASA** solicitó un préstamo en el Banco de Ahorro y crédito ADEMI por dicho monto. Para la solicitud del préstamo se depositaron en esta entidad:

- ✚ Fotocopia del Registro Nacional del Contribuyente (RNC).
- ✚ Fotocopia del Registro Mercantil.
- ✚ Documentos constitutivos (estatutos sociales, acta de la asamblea constitutiva, publicación en periódico, etc). Se requiere la original o copia certificada por el Presidente y el Secretario.
- ✚ Acta de la última asamblea de accionistas, donde se elige el consejo de administración vigente. Se requiere la original o copia certificada por el Presidente y el Secretario.
- ✚ Fotocopia del listado de participación accionaria, certificada por el Presidente y el Secretario.
- ✚ Acta de la junta directiva donde se autoriza a un(os) funcionario(s) para representar la empresa y para firmar la documentación del préstamo.

#### **4.4.11.3. Habilidades para la implementación de las estrategias.**

Concluido el proceso de elaboración del plan estratégico queda por delante la importante tarea de gestionar la implementación del plan, aspecto que requiere el compromiso explícito de la alta gerencia y habilidades de liderazgo para movilizar a las personas y los recursos de la organización en función de los propósitos definidos en el tiempo establecido 2010-2014.

Esta es una de las partes más importantes del plan, en este proceso el liderazgo juega en rol vital para el éxito de las estrategias mencionadas anteriormente. Es por esto que las personas que se le asignen estas funciones deben tener las siguientes:

*Habilidades de interacción*

Se manifiesta en la conducción de la conducta propia y la de los demás para el logro de los objetivos.

*Habilidades de asignación*

La capacidad de los directivos para programar tareas y presupuestar con eficiencia el tiempo, el dinero y otros recursos.

*Habilidades de organización.*

Ayudan al líder a crear una nueva organización informal o hacer frente a cualquier problema que ocurra.

*Habilidades de seguimiento*

Implica un uso eficiente de la información para corregir los problemas que pueden surgir en el proceso de implementación requiere sistemas de información eficientes de retroalimentación para analizar el progreso realizado en la ejecución de la estrategia, así como los problemas que puedan surgir sobre la marcha.



## **V. CONCLUSIONES.**

## **V. CONCLUSIONES.**

Al final de cada jornada de planificación estratégica se analizan cuales fueron los aspectos más importantes y los que sirvieron para desarrollar tanto el intelecto como las habilidades administrativas. En este caso, ha sido beneficiosa, porque nuestro país está lleno de oportunidades de negocios a nivel nacional como internacional. Con la elaboración de un buen plan estratégico, una visión clara y el financiamiento necesario, es posible alcanzar el éxito del cualquier proyecto no importa su dimensión.

Es importante resaltar la gran importancia que juega un país como la República Dominicana en el desarrollo de otros. Actualmente, el sector de la construcción de Honduras demanda de suplidores orientados en la calidad y rapidez en el servicio, la Distribuidora y Comercializadora MARCASA está dispuesta a sumir tan importante responsabilidad apoyándose en las solidas bases del Tratado de Libre Comercio DR-CAFTA.

También es necesario plantear las siguientes conclusiones: Los países que actualmente exportan barras de acero ya no dan abasto. Algunas de estas compañías no están orientadas en ofrecer un servicio de calidad. La balanza de pago de ambos países es encuentra estable. Y finalmente, es factible y rentable la inserción de una compañía de distribución de productos de consumos masivos para suplir las necesidades que el sector de la construcción que demanda en Honduras.



# **REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.**

# Bibliografía

---

Antonio Borelo, (2001). *El Plan de Negocios*, Mc Graw Hill. (1ª ed.). Colombia: Siglo XXI.

Charles Hill, Garath Jones, (2005). *Administración Estratégica*, Mc Graw Hill. (6ª ed.). México: Siglo XXI.

Greg Balanko - Dickson, (2007). *Como Preparar un Plan de Negocios Exitoso*, Mc Graw Hill. (1ª ed.). México: Siglo XXI.

Lerna, Martin Granados, Valdes, (2007). *Liderazgo Emprendedor*, Thomson. (2ª ed.). México: Siglo XXI.

Lerma Alejandro (2004), *Comercio y Mercadotecnia Internacional*: Mexico, Edt Mercado, Salvador (2000). *Comercio Internacional I*: Mexico, Edt Limusa. Thompson, 3ra Ed,

O. C. Ferrell, Michael D. Hartline, George H. Lucas, (2003). *Estrategia de Marketing*, Thomson. (2ª ed.). México: Siglo XXI.

William Stanton, Michael Etzel, Bruce Walker, (2001). *Fundamentos de Marketing*, Mc Graw Hill. (11ª ed.). México: Siglo XXI.

## Referencias electrónicas.

*Centro de Exportación e Inversión de República Dominicana.*

Disponible: <http://www.cei-rd.gov.do/>

*Dirección General de Aduanas.*

Disponible: <http://www.dga.gov.do/dgagov.net/>

*Banco Central de República Dominicana.*

Disponible: <http://www.bancentral.gov.do/>

*Banco Central de Honduras.*

Disponible: <http://www.bch.hn/>

[http://www.bch.hn/balanza\\_pagoshon.php](http://www.bch.hn/balanza_pagoshon.php)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Exportación>

<http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2008/10/24/integracion-economica/>



# APENDICES.