

Universidad de Lima  
Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas  
Carrera de Negocios Internacionales



# **CASO DE ESTUDIO: EXPANSIÓN AL MERCADO DE COSTA RICA DE PRODUCTOS USADOS PARA TECHOS 2023- 2024**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de licenciado en  
Negocios Internacionales

**Alexandra Velezmoro Ardiles**

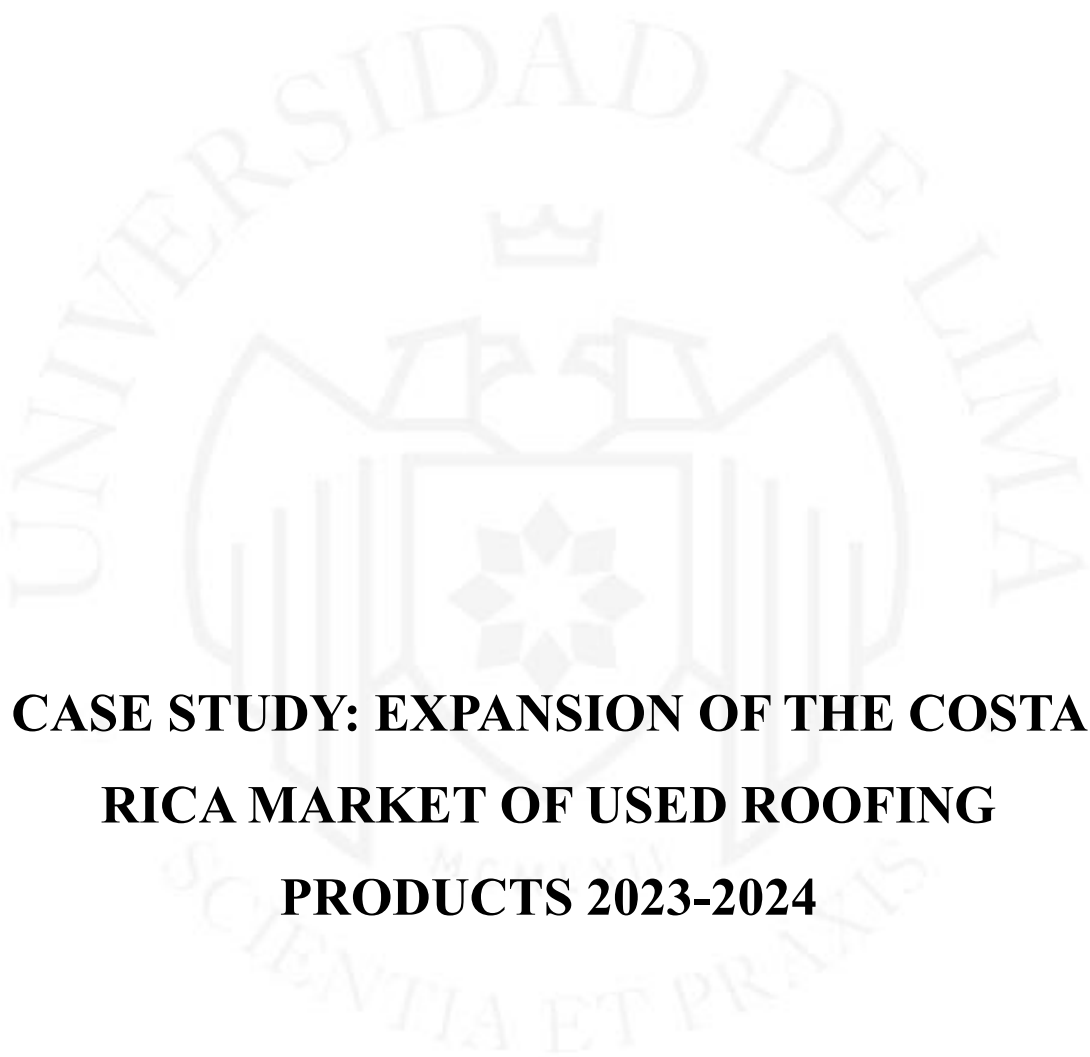
**Código 20141435**

**Asesor**

**Pedro Ayala Chacaltana Asesor**

Lima – Perú  
Febrero de 2025





**CASE STUDY: EXPANSION OF THE COSTA  
RICA MARKET OF USED ROOFING  
PRODUCTS 2023-2024**

## TABLA DE CONTENIDO

|                                                                  |           |
|------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>RESUMEN .....</b>                                             | <b>ix</b> |
| <b>ABSTRACT.....</b>                                             | <b>x</b>  |
| <b>INTRODUCCIÓN .....</b>                                        | <b>1</b>  |
| <b>CAPÍTULO I: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN .....</b> | <b>11</b> |
| 1.1 Misión .....                                                 | 11        |
| 1.2 Visión .....                                                 | 11        |
| 1.3 Valores .....                                                | 11        |
| 1.4 Objetivos Estratégicos .....                                 | 12        |
| 1.5 Evaluación Externa .....                                     | 15        |
| 1.5.1 Análisis PESTE (Macroentorno) .....                        | 15        |
| 1.5.2 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE) .....  | 18        |
| 1.5.3 Modelo de Porter (Microentorno).....                       | 19        |
| 1.6 Evaluación Interna .....                                     | 26        |
| 1.6.1 Matriz de FODA cruzada .....                               | 26        |
| 1.7 Modelo de Negocio (CANVA) .....                              | 28        |
| 1.7.1 Propuesta de Valor .....                                   | 28        |
| 1.7.2 Relación con el Cliente .....                              | 28        |
| 1.7.3 Segmentación de Clientes .....                             | 29        |
| 1.7.4 Canales de Distribución .....                              | 29        |
| 1.7.5 Fuentes de Ingreso .....                                   | 30        |
| 1.7.6 Socios Clave .....                                         | 30        |
| 1.7.7 Actividades Clave .....                                    | 30        |
| 1.7.8 Estructura de Costos .....                                 | 31        |
| 1.7.9 Recursos Clave .....                                       | 31        |
| 1.8 Principales Desafíos (Externo) .....                         | 32        |

|                                                                                |                                                                      |           |
|--------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.9                                                                            | Áreas de Mejora (Interno de la Empresa).....                         | 33        |
| <b>CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>                              |                                                                      | <b>35</b> |
| 2.1.                                                                           | Problema central .....                                               | 35        |
| 2.2.                                                                           | Pregunta de investigación .....                                      | 36        |
| 2.3.                                                                           | Preguntas Especificas .....                                          | 36        |
| 2.4.                                                                           | Hipótesis .....                                                      | 36        |
| 2.5.                                                                           | Diagrama de Pareto.....                                              | 36        |
| 2.6.                                                                           | Diagrama Causa–Efecto (Ishikawa): .....                              | 40        |
| <b>CAPÍTULO III: FUNDAMENTOS TEÓRICOS .....</b>                                |                                                                      | <b>43</b> |
| 3.1.                                                                           | Teoría de la Ventaja Competitiva de Michael Porter .....             | 43        |
| 3.2.                                                                           | Teoría de la Ventaja Comparativa de David Ricardo.....               | 44        |
| 3.3.                                                                           | Modelo de Internacionalización de Uppsala.....                       | 45        |
| <b>CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE SOLUCIÓN FUNDAMENTADA<br/>TEÓRICAMENTE .....</b>  |                                                                      | <b>47</b> |
| 4.1.                                                                           | Pasos que seguir para la implementación .....                        | 51        |
| <b>CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN.....</b>                          |                                                                      | <b>54</b> |
| 5.1.                                                                           | Ejecución de los Pasos de Implementación .....                       | 54        |
| 5.2.                                                                           | Inversión de la Implementación.....                                  | 59        |
| 5.3.                                                                           | Conclusión de la Implementación.....                                 | 59        |
| <b>CAPÍTULO VI: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y BENEFICIOS<br/>OBTENIDOS.....</b> |                                                                      | <b>61</b> |
| 6.1.                                                                           | Presentación de Resultados.....                                      | 61        |
| 6.2.                                                                           | Resultados de la Matriz de Planeamiento y Control de Objetivos ..... | 64        |
| 6.3.                                                                           | Beneficios Obtenidos .....                                           | 69        |
| 6.3.1.                                                                         | Beneficios Tangibles .....                                           | 69        |
| 6.3.2.                                                                         | Beneficios Intangibles.....                                          | 69        |
| 6.4.                                                                           | Desafíos y Obstáculos Encontrados.....                               | 69        |
| 6.5.                                                                           | Lecciones Aprendidas y Mejores Prácticas .....                       | 70        |

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| <b>CONCLUSIONES .....</b>    | <b>71</b> |
| <b>RECOMENDACIONES .....</b> | <b>73</b> |
| <b>REFERENCIAS.....</b>      | <b>75</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA .....</b>    | <b>79</b> |



## INDICE DE TABLAS

|                                                                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1 Principales países importadores de Centroamérica por volumen (2019-2023, Toneladas).....            | 2  |
| Tabla 2 Principales países importadores de Centroamérica por valor (2019-2023, Miles de USD) .....          | 2  |
| Tabla 3 Precios promedio de importación en los principales países de Centroamérica 2023 .....               | 2  |
| Tabla 4 Ranking de factores para la selección del mercado en Centroamérica .....                            | 4  |
| Tabla 1.5 Matriz EFE.....                                                                                   | 19 |
| Tabla 1.6 Análisis de nuevos participantes - Barreras de entrada Costa Rica .....                           | 20 |
| Tabla 1.7 Poder de Negociación de Proveedores.....                                                          | 22 |
| Tabla 1.8 Poder de Negociación de Clientes .....                                                            | 23 |
| Tabla 1.9 Disponibilidad de Productos Sustitos .....                                                        | 24 |
| Tabla 1.10 Rivalidad entre competidores.....                                                                | 26 |
| Tabla 1.11 Matriz FODA .....                                                                                | 27 |
| Tabla 2.12 Diagrama Causa–Efecto (Ishikawa).....                                                            | 41 |
| Tabla 4.13 Estudio Comparativo de Garantías, Durabilidad y Tiempo de atención de Marcas en Costa Rica ..... | 48 |
| Tabla 4.14 Principales Importadores de Policarbonato Alveolar en Costa Rica (2021-2022) por Toneladas.....  | 48 |
| Tabla 4.15 Costos de Flete de Perú a Costa Rica.....                                                        | 49 |
| Tabla 4.16 Tiempos de entrega estimados de Perú – Costa Rica.....                                           | 49 |
| Tabla 5.17 Resultados de la campaña publicitaria digital en Costa Rica.....                                 | 57 |
| Tabla 5.18 Inversión para la Expansión en Costa Rica.....                                                   | 59 |
| Tabla 6.19 Volumen y participación de importaciones de policarbonato (2021-2024) ..                         | 61 |
| Tabla 6.20 Crecimiento Anual Compuesto (CAGR) por el periodo 2021 -2024.....                                | 63 |
| Tabla 6.21 Análisis comparativo previo y posterior a la implementación.....                                 | 63 |

## INDICE DE FIGURAS

|                                                                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1.1 Matriz Smart.....                                                                                             | 14 |
| Figura 1.2 Producto Interno Bruto (PIB) per cápita en dólares y tasa de crecimiento anual en Costa Rica (2021–2024)..... | 16 |
| Figura 2.3 Matriz de Consistencia .....                                                                                  | 37 |
| Figura 2.4 Matriz de la operacionalización de la variable .....                                                          | 38 |
| Figura 2.5 Diagrama de Pareto .....                                                                                      | 39 |
| Figura 2.6 Diagrama Causa–Efecto (Ishikawa) .....                                                                        | 40 |
| Figura 4.7 Matriz de Planeamiento y Control de Objetivos .....                                                           | 53 |
| Figura 5.8 Campañas publicitarias digitales implementadas en Costa Rica.....                                             | 56 |
| Figura 5.9 Capacitaciones realizadas en Costa Rica para distribuidores e instaladores.....                               | 57 |
| Figura 6.10 Matriz de Planeamiento y Control de Objetivos Seguimiento Semestral (2023-2024) .....                        | 65 |
| Figura 6.11 Resultado de Incrementar la participación de mercado y ventas totales .....                                  | 66 |
| Figura 6.12 Resultado de Aumentar el margen de utilidad de la empresa.....                                               | 66 |
| Figura 6.13 Resultado de Optimizar la utilización de la capacidad productiva .....                                       | 67 |
| Figura 6.14 Resultado de Asegurar la coordinación efectiva con las áreas de soporte ..                                   | 68 |

## RESUMEN

Skyplast, fabricante de policarbonato alveolar, enfrenta el desafío de una mayor capacidad de producción, lo que ha impulsado la necesidad de expandir su presencia a mercados internacionales. Este estudio se enfoca en la oportunidad de ingresar al mercado de Costa Rica, un país que presenta un crecimiento significativo en la construcción sostenible y una estabilidad económica favorable.

La investigación incluye un análisis externo (PESTE) para evaluar el entorno político-legal, económico, social, tecnológico, ecológico de Costa Rica y un análisis interno de la empresa. Además de un estudio de la competencia y las tendencias del mercado costarricense. A través de estrategias de segmentación, prospección de clientes y fijación de precios, se propone un plan de entrada que busca optimizar la capacidad productiva de Skyplast, posicionar la marca y generar mayores ingresos.

**Línea de Investigación:** 5306 - 3.b21

**Palabras clave:** Expansión de mercados, Costa Rica, policarbonato alveolar, análisis PESTE, comercio exterior.

## ABSTRACT

Skyplast, a manufacturer of alveolar polycarbonate, faces the challenge of increased production capacity, which has driven the need to expand its presence to international markets. This study focuses on the opportunity to enter the Costa Rican market, a country that presents significant growth in sustainable construction and favorable economic stability.

The research includes an external analysis (PESTE) to evaluate the political, economic, social, technological, and ecological environment of Costa Rica and an internal analysis of the company. In addition to a study of the competition and trends in the Costa Rican market. Through segmentation, customer prospecting, and pricing strategies, an entry plan is proposed that seeks to optimize Skyplast's production capacity, position the brand, and generate higher revenues.

**Line of Research:** 5306 - 3.b21

**Keywords:** Market expansion, Costa Rica, alveolar polycarbonate, PESTE analysis, foreign trade.

# INTRODUCCIÓN

## Contexto y relevancia

Skyplast es una empresa peruana que fabrica y comercializa materiales plásticos de ingeniería para la arquitectura y la construcción, con un enfoque principal en el policarbonato alveolar. Fundada en 2014 en Perú, expandió sus operaciones en 2018 con la apertura de un centro de distribución en Colombia y, en 2023, inauguró su segunda planta productiva en México.

El aumento en la capacidad de producción ha generado un excedente que debe ser dirigido a nuevos mercados para mantener la competitividad. Actualmente, Skyplast tiene presencia en los principales países de Sudamérica, incluyendo Ecuador, Bolivia, Chile, Brasil, Argentina, Venezuela y Colombia.

Ante esta expansión productiva, la empresa ha identificado Centroamérica como una región estratégica para su crecimiento. Para ello, se realizó un análisis de mercado basado en el volumen de importaciones, considerando los siguientes países: Costa Rica, Panamá, Honduras, Nicaragua, Guatemala, El Salvador y Belice.

Según Trade Map (2025), el país con el mayor volumen de importación de policarbonato alveolar en Centroamérica es Costa Rica, representando el 41% del total de las importaciones en la región. Le sigue Guatemala con un 36%, mientras que los demás países registran volúmenes significativamente menores, lo que los hace menos atractivos en una primera fase de introducción del producto.

El volumen es un factor clave en la selección del mercado, ya que el policarbonato alveolar se comercializa exclusivamente en contenedores completos a granel. En este contexto, garantizar un flujo constante de importaciones es esencial para optimizar la eficiencia productiva y logística, incluso por encima del factor precio.

En cuanto a la tendencia de precios en Centroamérica, el mercado costarricense no solo lidera en volumen, sino que también presenta el mayor valor de importación, alcanzando USD 7,298 miles, con un precio promedio de USD 4.84 por tonelada. Guatemala ocupa el segundo lugar con un precio de USD 4.21/Tn.

Si bien otros países registran precios que oscilan entre USD 4.55/Tn y USD 5.70/Tn, su volumen de importación no es lo suficientemente alto para justificar una estrategia de entrada prioritaria en la categoría de policarbonato alveolar. La prioridad es consolidar mercados con demanda sostenida y constante, lo que permite generar eficiencias en planta y optimizar la capacidad productiva.

**Tabla 1**

*Principales países importadores de Centroamérica por volumen (2019-2023, Toneladas)*

| Importadores | Valor Importado en miles USD |        |        |        |        | Peso(%) |
|--------------|------------------------------|--------|--------|--------|--------|---------|
|              | 2019                         | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   |         |
| Costa Rica   | 7,996                        | 6,517  | 11,104 | 8,097  | 7,298  | 42%     |
| Guatemala    | 4,521                        | 4,692  | 7,318  | 6,383  | 5,576  | 32%     |
| El Salvador  | 2,027                        | 1,997  | 2,840  | 2,000  | 1,842  | 11%     |
| Panamá       | 1,752                        | 722    | 2,000  | 1,569  | 1,181  | 7%      |
| Honduras     | 503                          | 541    | 938    |        | 824    | 5%      |
| Nicaragua    | 1,298                        | 345    | 544    | 464    | 602    | 3%      |
| Belice       | 2                            | 2      | 12     | 11     | 8      | 0%      |
| Total        | 18,099                       | 14,816 | 24,756 | 18,524 | 17,331 | 100%    |

*Nota. Adaptada de Trade Map, por ITC, 2025, International Trade Centre*  
(<https://www.trademap.org/Index.aspx>).

**Tabla 2**

*Principales países importadores de Centroamérica por valor (2019-2023, Miles de USD)*

| Importadores | Valor Importado en miles USD |        |        |        |        | Peso (%) |
|--------------|------------------------------|--------|--------|--------|--------|----------|
|              | 2019                         | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   |          |
| Costa Rica   | 7,996                        | 6,517  | 11,104 | 8,097  | 7,298  | 42%      |
| Guatemala    | 4,521                        | 4,692  | 7,318  | 6,383  | 5,576  | 32%      |
| El Salvador  | 2,027                        | 1,997  | 2,840  | 2,000  | 1,842  | 11%      |
| Panamá       | 1,752                        | 722    | 2,000  | 1,569  | 1,181  | 7%       |
| Honduras     | 503                          | 541    | 938    | -      | 824    | 5%       |
| Nicaragua    | 1,298                        | 345    | 544    | 464    | 602    | 3%       |
| Belice       | 2                            | 2      | 12     | 11     | 8      | 0%       |
| Total        | 18,099                       | 14,816 | 24,756 | 18,524 | 17,331 | 100%     |

*Nota. Adaptada de Trade Map, por ITC, 2025, International Trade Centre*  
(<https://www.trademap.org/Index.aspx>).

**Tabla 3**

*Precios promedio de importación en los principales países de Centroamérica 2023*

| <b>Importadores</b> | <b>Miles USD<br/>2023</b> | <b>Toneladas<br/>2023</b> | <b>USD/TN</b> |
|---------------------|---------------------------|---------------------------|---------------|
| Costa Rica          | 7,298                     | 1,509                     | 4.84          |
| Guatemala           | 5,576                     | 1,325                     | 4.21          |
| El Salvador         | 1,842                     | 323                       | 5.70          |
| Panamá              | 1,181                     | 218                       | 5.42          |
| Honduras            | 824                       | 181                       | 4.55          |
| Nicaragua           | 602                       | 113                       | 5.33          |
| Belice              | 8                         | -                         | -             |
| <b>Total</b>        | <b>17,331</b>             | <b>3,669</b>              | <b>4.72</b>   |

Nota. Adaptada de Trade Map, por ITC, 2025, International Trade Centre  
(<https://www.trademap.org/Index.aspx>).

En base a los indicadores del Banco Mundial (2025), se evaluaron estos siete países con la metodología de ránking de factores, representando los indicadores de precio de mercado un peso de 40%, los indicadores macroeconómicos un peso de 35% y los otros indicadores logísticos, de documentos, costos y tiempos un 25%; evaluándose en una escala del 1 al 7, siendo 7 el mejor. Los resultados se muestran en la Tabla 4, donde Reino Unido obtuvo la mejor puntuación.

**Tabla 4**

*Ranking de factores para la selección del mercado en Centroamérica*

| Indicadores                                  | Año       | Peso  | Costa Rica | Guatemala | El Salvador | Panamá | Honduras | Nicaragua | Belice |
|----------------------------------------------|-----------|-------|------------|-----------|-------------|--------|----------|-----------|--------|
| Precios de mercado                           |           |       |            |           |             |        |          |           |        |
| Volumen de importaciones                     | 2023      | 10%   | 7          | 6         | 5           | 4      | 3        | 2         | 1      |
| Tendencia del volumen                        | 2019/2023 | 10%   | 6          | 7         | 5           | 4      | 3        | 2         | 1      |
| Nivel de precios                             | 2023      | 10%   | 7          | 6         | 5           | 4      | 3        | 2         | 1      |
| Tendencia de precios                         | 2019/2023 | 10%   | 7          | 6         | 5           | 4      | 3        | 2         | 1      |
| Entorno macroeconómico                       |           |       |            |           |             |        |          |           |        |
| Población (15 a 64 años)                     | 2023      | 5%    | 7          | 1         | 4           | 6      | 2        | 5         | 3      |
| Crecimiento de la población                  | 2023      | 5%    | 4          | 6         | 2           | 3      | 7        | 5         | 1      |
| Crecimiento del PBI                          | 2022      | 5%    | 7          | 6         | 3           | 4      | 5        | 2         | 1      |
| Crecimiento del PBI per cápita               | 2022      | 5%    | 7          | 6         | 5           | 4      | 3        | 1         | 2      |
| Índice de Precios de Insumos de Construcción | 2023      | 10%   | 6          | 4         | 7           | 3      | 5        | 2         | 1      |
| Índice de facilidad para hacer negocios      | 2020      | 5%    | 7          | 4         | 5           | 6      | 3        | 2         | 1      |
| Desempeño logístico                          |           |       |            |           |             |        |          |           |        |
| Desempeño logístico general                  | 2023      | 5%    | 6          | 3         | 4           | 7      | 5        | 2         | 1      |
| Desempeño logístico eficiencia               | 2023      | 5%    | 6          | 3         | 4           | 7      | 5        | 2         | 1      |
| Costos, tiempos y documentos                 |           |       |            |           |             |        |          |           |        |
| Costos para importar (USD/contenedor)        | 2023      | 5%    | 7          | 4         | 3           | 6      | 5        | 2         | 1      |
| Tiempo para importar (días)                  | 2023      | 5%    | 7          | 4         | 3           | 6      | 5        | 2         | 1      |
| Documentos para importar                     | 2023      | 5%    | 7          | 4         | 3           | 6      | 5        | 2         | 1      |
| TOP -7                                       |           | 100 % | 6.55       | 4.95      | 4.5         | 4.65   | 3.95     | 2.25      | 1.15   |

Nota. Adaptada de Trade Map, por ITC, 2025, International Trade Centre (<https://www.trademap.org/Index.aspx>), y World Development Indicators, por Banco Mundial, 2025, World Bank (<https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>).

Se concluye que Costa Rica presenta las mejores condiciones de mercado para la comercialización de policarbonato alveolar, ya que lidera en volumen de importaciones y mantiene un alto nivel de precios. En términos macroeconómicos, es el país con el

mayor crecimiento del PIB per cápita, un índice atractivo de precios en insumos de construcción y una alta facilidad para hacer negocios. Además, su eficiencia logística es destacable, con un costo de importación de USD 1,200 por contenedor y un tiempo promedio de importación de solo 2 días (Banco Mundial, 2023).

Como mercado alternativo, Guatemala se posiciona como una opción viable debido a su tendencia de crecimiento en las importaciones de policarbonato alveolar. A nivel macroeconómico, presenta un crecimiento positivo del PIB per cápita; sin embargo, enfrenta desafíos como un bajo índice de facilidad para hacer negocios y un desempeño logístico limitado. Los costos de importación son significativamente más elevados, alcanzando USD 2,500 por contenedor, y el tiempo de importación es de 5.4 días, más del doble del registrado en Costa Rica (Banco Mundial, 2023).

## **Objetivo general**

Proponer estrategias para ingresar al mercado de Costa Rica, optimizando la capacidad productiva de Skyplast.

## **Objetivos específicos**

- Identificar oportunidades y desafíos del mercado costarricense.
- Desarrollar estrategias para la prospección y captación de clientes (distribuidores).
- Estimar los beneficios económicos y estratégicos del ingreso al mercado.

## **Metodología**

Para la evaluación del mercado de Costa Rica, se empleará un enfoque metodológico basado en herramientas estratégicas que permitan analizar el entorno externo e interno y su impacto en la comercialización del policarbonato alveolar.

Se utilizará el análisis PESTE para examinar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos que influyen en la demanda y distribución del

producto en el país. Esto permitirá comprender las condiciones macroeconómicas y regulatorias que afectan el mercado.

A continuación, se aplicará la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) para ponderar y priorizar los elementos clave del entorno que pueden representar oportunidades o amenazas para la empresa en su proceso de expansión en Costa Rica.

Para analizar la competitividad dentro del sector de materiales de construcción y plásticos de ingeniería, se implementará el modelo de las cinco fuerzas de Porter. Este análisis permitirá evaluar la intensidad de la competencia, el poder de negociación de clientes y proveedores, las barreras de entrada para nuevos actores y la amenaza de productos sustitutos.

Finalmente, se realizará un análisis FODA, el cual integrará los factores externos previamente identificados con las fortalezas y debilidades internas de la empresa. Esto facilitará el desarrollo de estrategias para optimizar la entrada y consolidación del policarbonato alveolar en el mercado costarricense.

Este enfoque metodológico garantizará un análisis estructurado y profundo, permitiendo la toma de decisiones informadas para la expansión comercial en Costa Rica.

## **Importancia del proyecto para la empresa**

Esta investigación es esencial para la expansión de Skyplast en la región, ya que permitirá evaluar de manera estratégica el ingreso al mercado costarricense, optimizando la capacidad productiva, asegurando una operación sostenible y competitiva. La importancia de este estudio se enfoca en los siguientes aspectos:

- **Expansión a mercados internacionales:** Costa Rica representa una oportunidad clave debido al crecimiento del sector construcción y su estabilidad económica y política, lo que facilita la comercialización de materiales innovadores y de calidad como el policarbonato alveolar.
- **Optimización de la producción:** Al contar con una capacidad productiva excedente, Skyplast necesita nuevos mercados que permitan absorber esta oferta, evitando ineficiencias y mejorando la rentabilidad.

- **Toma de decisiones basada en datos:** La investigación proporcionará información clave sobre el entorno económico, político y competitivo, reduciendo la incertidumbre y permitiendo la implementación de estrategias basadas en un análisis externo e interno de Costa Rica.
- **Competitividad y posicionamiento:** Identificar oportunidades y desafíos en Costa Rica permitirá diseñar estrategias efectivas de prospección y captación de clientes, asegurando una ventaja competitiva frente a los actores locales e internacionales.

Por lo antes expuesto, este análisis contribuirá a la expansión sostenible de Skyplast, fortaleciendo su presencia en la región y consolidando su liderazgo en el mercado de materiales plásticos de ingeniería para la construcción.

## **Justificación de la investigación**

La justificación práctica se fundamenta en cuatro áreas clave: económica, ambiental, social y tecnológica, cada una con un impacto medible y relevante para Skyplast y el sector en general.

### **Justificación Económica**

La entrada exitosa al mercado costarricense permitirá a Skyplast optimizar su capacidad productiva excedente, mejorando la rentabilidad de la empresa al diversificar sus mercados.

Se espera un aumento de ingresos al expandir su presencia en Centroamérica, fortaleciendo su competitividad regional y reduciendo el riesgo de dependencia de mercados específicos.

La investigación identificará estrategias que permitan reducir costos logísticos y mejorar la eficiencia en la cadena de suministro, lo que impactará directamente en la estructura de costos y margen de beneficio.

### **Justificación Ambiental**

Skyplast se posiciona en el mercado costarricense como una alternativa sostenible y ecoeficiente al ofrecer productos con una vida útil de 25 años, reduciendo la necesidad

de reemplazos frecuentes y minimizando el consumo de recursos y la generación de residuos en la construcción. Además, su material 100% reciclable fomenta la economía circular a través de programas de recolección y reutilización, alineándose con las regulaciones ecológicas y las tendencias de construcción sostenible en el país.

Asimismo, Skyplast optimiza su impacto ambiental mediante estrategias logísticas eficientes que reducen la huella de carbono en el transporte y el consumo de combustibles fósiles. El uso de materiales de alta calidad con tratamiento UV garantiza resistencia a la intemperie, evitando deterioro prematuro y maximizando su desempeño en proyectos de infraestructura sostenible. De esta manera, Skyplast no solo ofrece un producto duradero, sino que también refuerza su compromiso con la sostenibilidad a lo largo de toda la cadena de valor.

### **Justificación Social**

La investigación permitirá identificar nuevas oportunidades de empleo en Costa Rica, tanto en distribución como en instalación de los productos de Skyplast.

Se generarán alianzas estratégicas con proveedores y distribuidores locales, fomentando el desarrollo de la industria de materiales de construcción.

Skyplast contribuirá a la mejora de infraestructuras locales al ofrecer productos innovadores para el sector de construcción y arquitectura.

### **Justificación Tecnológica**

La investigación impulsará la innovación en el uso de herramientas digitales para la gestión comercial, evaluando el impacto de estrategias de e-commerce y marketing digital.

Se evaluará la implementación de tecnologías de optimización logística, como el uso de software de gestión de inventarios y distribución.

Skyplast podrá mejorar su oferta comercial con desarrollo de nuevos productos adaptados a las necesidades del mercado costarricense, basados en avances tecnológicos en la industria del policarbonato.

## **Justificación Metodológica**

Metodología de Investigación: para responder a la pregunta de investigación y probar la hipótesis planteada, se utilizará un enfoque mixto:

### **Metodología Cuantitativa**

Aplicación de encuestas y análisis estadístico para evaluar la demanda de policarbonato en Costa Rica.

Recopilación de datos sobre costos logísticos, estructura de precios y margen de rentabilidad en la importación de materiales de construcción.

Análisis comparativo con la competencia para determinar el posicionamiento de Skyplast.

### **Metodología Cualitativa**

Entrevistas con distribuidores, importadores y expertos del sector para conocer barreras y oportunidades de entrada al mercado.

Estudio de casos de empresas que han ingresado con éxito al mercado costarricense en sectores similares.

Observación directa en visitas a puntos de venta y distribución.

El diseño metodológico permitirá desarrollar un modelo de entrada al mercado adaptado a Skyplast, asegurando su viabilidad y sustentabilidad en el tiempo.

## **Viabilidad de la Investigación**

Para garantizar la ejecución de la investigación, se cuenta con los siguientes recursos:

- Recursos Humanos: Equipo de investigación con experiencia en comercio internacional, logística y análisis de mercado.
- Fuentes de Información: Acceso a bases de datos de comercio exterior, estudios de mercado, literatura académica y consultas con expertos del sector.

- Viaje a Costa Rica: Se realizará una visita al país para:
  - a. Evaluar in situ el entorno comercial y logístico.
  - b. Reunirse con distribuidores y actores clave del sector.
  - c. Identificar posibles socios estratégicos y validar hipótesis mediante observación directa.
  - d. Presupuesto: Se destinarán fondos para recopilación de datos, encuestas, entrevistas, logística de viajes y análisis de información.

El acceso a estas fuentes de información y recursos asegura la factibilidad y validez del estudio, permitiendo la obtención de resultados aplicables a la expansión de Skyplast en Costa Rica.

### **Importancia de la Investigación**

La presente investigación es relevante tanto a nivel académico como empresarial, ya que proporciona una guía estructurada sobre estrategias de entrada al mercado aplicadas al sector de materiales de construcción.

El crecimiento del sector de construcción en Costa Rica abre una oportunidad para la expansión de Skyplast. La empresa cuenta con capacidad productiva excedente, lo que hace necesario un modelo eficiente de internacionalización. Se identifican desafíos logísticos y de competitividad que requieren un análisis detallado para asegurar una entrada exitosa al mercado costarricense.

### **Impacto de la Investigación**

**Académico:** Aportará conocimiento sobre estrategias de entrada a mercados en la industria de materiales de construcción, generando un modelo replicable en otros mercados.

**Empresarial:** Permitirá a Skyplast tomar decisiones informadas, optimizar su operación y garantizar un crecimiento sostenible en Costa Rica.

**Económico y Social:** Contribuirá al desarrollo de nuevas oportunidades de negocio, empleo y relaciones comerciales en el sector.

# **CAPÍTULO I: ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN**

Skyplast es una fábrica de materiales plásticos para la construcción, enfocada en la comercialización de policarbonato alveolar. Como propuesta de valor cuenta con tecnología avanzada, materia prima de calidad y un excelente servicio post venta.

Mercados actuales: Perú, Colombia, Ecuador, Chile, Brasil, Bolivia, Venezuela y Argentina y México.

## **1.1 Misión**

Skyplast, se especializa en la fabricación y comercialización de materiales plásticos de ingeniería para la arquitectura y la construcción, brindando soluciones innovadoras y sostenibles que garantizan calidad, resistencia y eficiencia. Están comprometidos con la excelencia en el desarrollo del policarbonato alveolar, la satisfacción de clientes y el crecimiento sostenible en mercados nacionales e internacionales.

## **1.2 Visión**

Ser la empresa líder en América Latina en soluciones de policarbonato y materiales plásticos de ingeniería para la construcción, reconocida por sus 3 pilares: innovación, calidad y servicio al cliente. Busca expandir la presencia global, optimizando la capacidad productiva y ofreciendo productos que transformen y mejoren el sector de la construcción.

## **1.3 Valores**

- Calidad – Comprometidos con la fabricación de materiales plásticos de ingeniería con los más altos estándares de calidad, garantizando resistencia y durabilidad.

- **Innovación** – Buscamos constantemente nuevas tecnologías y procesos que mejoren nuestros productos y ofrezcan soluciones eficientes para los clientes.
- **Sostenibilidad** – Promovemos el uso responsable de los recursos y el desarrollo de productos eco amigables que contribuyan al bienestar del planeta.
- **Compromiso con el cliente** – Priorizar la satisfacción de nuestros clientes a través de un servicio personalizado, garantizando productos que cumplan con sus necesidades y expectativas.
- **Integridad y ética** – Actuamos con transparencia, responsabilidad y ética en todas nuestras operaciones, asegurando relaciones comerciales a largo plazo.
- **Crecimiento y liderazgo** – Buscamos la expansión en mercados nacionales e internacionales, consolidando a Skyplast como referente en materiales plásticos de ingeniería para la construcción.

#### **1.4 Objetivos Estratégicos**

- **Maximizar la rentabilidad sobre el volumen de ventas**
  1. Establecer al menos 3 alianzas comerciales con distribuidores clave y empresas de construcción en Costa Rica que valoren la calidad del policarbonato alveolar, durante el primer año de operación en el país.
  2. Identificar y priorizar 5 clientes estratégicos y/o proyectos de alto valor durante el primer semestre posterior al ingreso al mercado, con márgenes de rentabilidad iguales o superiores al 20 % sobre el costo.
  3. Diseñar e implementar una estrategia de precios diferenciada segmentada por tipo de cliente y canal, antes del cierre del primer trimestre de operaciones, que permita atender al menos dos nichos de mercado premium.
- **Enfocar la propuesta en el valor sobre el precio**
  1. Posicionar a Skyplast como marca reconocida en Costa Rica por su durabilidad y eficiencia, logrando al menos un 40 % de recordación de marca en el segmento profesional (distribuidores, arquitectos e ingenieros) durante los primeros 12 meses.

2. Ejecutar una estrategia de comunicación y branding con al menos 4 campañas semestrales centradas en beneficios técnicos y retorno de inversión, desde el ingreso al mercado.
3. Diseñar e implementar un programa de capacitación trimestral para clientes y distribuidores a partir del segundo trimestre de operación, con el objetivo de alcanzar al menos 70 personas capacitadas en el primer año.

- **Optimizar la eficiencia operativa para asegurar competitividad**

1. Ajustar la logística y cadena de suministro mediante acuerdos con operadores logísticos, reduciendo los costos de exportación en al menos 10 % al finalizar el primer año de operación en Costa Rica.
2. Implementar procesos internos que permitan reducir los tiempos de entrega en un 20 % y asegurar una disponibilidad mínima de 90 % del portafolio en stock para el mercado objetivo, en un plazo no mayor a 6 meses desde el inicio de las operaciones.

**Figura 1.1**

*Matriz Smart*

| Eje Estratégico        | Objetivo Específico                                     | Específico (S)                                                                                                          | Medible (M)                                                        | Alcanzable (A)                                     | Relevante (R)                            | Temporal (T)                                              |
|------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
| Rentabilidad Comercial | Establecer alianzas con distribuidores clave            | Crear al menos 3 alianzas comerciales con distribuidores o empresas de construcción que valoren la calidad de Skyplast. | Número de alianzas firmadas $\geq 3$                               | Posible mediante prospección y visitas comerciales | Amplía la red y genera ventas estables   | Dentro del primer año                                     |
|                        | Identificar y priorizar clientes/proyectos estratégicos | Detectar 5 clientes o proyectos con márgenes superiores al 20 % sobre el costo.                                         | Número de clientes/proyectos $\geq 5$ con rentabilidad $\geq 20$ % | Realizable con análisis del mercado                | Foco en alto valor y rentabilidad        | En los primeros 6 meses                                   |
|                        | Diseñar estrategia de precios diferenciada              | Crear una estrategia por canal que cubra al menos 2 nichos premium.                                                     | Estrategia aprobada e implementada                                 | Factible con estudio de mercado                    | Alinea precios con valor percibido       | Antes de cerrar el primer trimestre                       |
| Valor sobre precio     | Posicionar la marca Skyplast en el segmento profesional | Alcanzar una recordación de marca $\geq 40$ % en arquitectos, ingenieros y distribuidores.                              | Porcentaje de recordación $\geq 40$ % (medido por encuesta)        | Viable con campañas constantes                     | Aumenta la visibilidad y preferencia     | En los primeros 12 meses                                  |
|                        | Ejecutar campañas de comunicación                       | Desarrollar 4 campañas semestrales enfocadas en beneficios técnicos y ROI.                                              | Número de campañas $\geq 4$                                        | Coordinable con agencia o equipo interno           | Genera confianza técnica en la marca     | Semestralmente desde el inicio                            |
|                        | Capacitar a clientes y distribuidores                   | Implementar un programa trimestral de capacitaciones técnicas.                                                          | Personas capacitadas $\geq 70$                                     | Aplicable en conjunto con aliados                  | Mejora conocimiento técnico del producto | Desde el segundo trimestre hasta el cierre del primer año |
| Eficiencia Operativa   | Reducir costos logísticos                               | Establecer acuerdos para disminuir en 10 % los costos de exportación.                                                   | Porcentaje de ahorro $\geq 10$ %                                   | Viable mediante negociación con operadores         | Mejora márgenes y competitividad         | Al finalizar el primer año                                |
|                        | Mejorar entregas y disponibilidad de stock              | Reducir tiempos de entrega en 20 % y mantener disponibilidad del 90 % del portafolio.                                   | Tiempo de entrega -20 %, stock $\geq 90$ %                         | Realizable con procesos internos eficientes        | Satisface la demanda del cliente         | Dentro de los primeros 6 meses                            |

## **1.5 Evaluación Externa**

Para comprender las oportunidades y amenazas del mercado costarricense, es esencial analizar el entorno externo que influye en la expansión de los techos de policarbonato alveolar. Este análisis permite identificar factores macroeconómicos, regulatorios y competitivos que pueden afectar la estrategia de entrada al mercado. A continuación, se presenta una evaluación basada en herramientas estratégicas que facilitarán la toma de decisiones.

### **1.5.1 Análisis PESTE (Macroentorno)**

El análisis PESTE permite examinar los factores políticos-legales, económicos, socioculturales, tecnológicos y ecológicos que impactan el sector de techos en Costa Rica. Estos factores son clave para evaluar el contexto en el que se desarrollará la comercialización de policarbonato alveolar y cómo pueden influir en su demanda y competitividad en el mercado.

#### **1.5.1.1 Político-Legal:**

La estabilidad política: Costa Rica es reconocida por su estabilidad democrática en América Latina, proporcionando un entorno seguro para inversiones extranjeras (OECD, 2023).

Con respecto a las políticas gubernamentales, el país implementa estrategias para atraer inversión extranjera directa (IED), ofreciendo incentivos fiscales y promoviendo zonas francas (El País, 2024).

Las regulaciones favorables: El Régimen de Zonas Francas ofrece incentivos fiscales significativos, incluyendo exenciones en la importación de bienes (El País, 2024).

Los tratados internacionales: Costa Rica cuenta con tratados de libre comercio que facilitan actividades comerciales (OECD, 2023). En el caso del policarbonato alveolar el Perú no paga aranceles (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2013).

#### **1.5.1.2 Económico**

El crecimiento económico: Costa Rica muestra una recuperación económica sólida tras la pandemia, con un desempeño resiliente en exportaciones (OECD, 2023).

La Inversión extranjera: En 2024, la IED creció un 42 % respecto al año anterior, destacando el sector manufacturero como uno de los principales receptores (El País, 2024).

Entre 2021 y 2024, la economía de Costa Rica mantuvo una trayectoria de crecimiento sostenido, evidenciando su capacidad de recuperación y dinamismo estructural. En 2021, el Producto Interno Bruto (PIB) creció un 7.8 % impulsado por la reactivación del sector exportador y el aumento de la inversión pública y privada tras la pandemia. En 2022, el crecimiento se moderó a 4.3 %, manteniéndose firme gracias a la continuidad de las exportaciones bajo el régimen especial. Para 2023, el PIB aumentó un 4.8 %, con fuerte participación del sector servicios, especialmente el tecnológico, mientras que en 2024 se estima un crecimiento de 4.1 %, impulsado nuevamente por la demanda externa y la inversión en infraestructura eléctrica y transporte. Este comportamiento refleja una evolución económica sólida y estable, clave para evaluar oportunidades de entrada al mercado costarricense (Banco Central de Costa Rica, 2021-2024).

**Figura 1.2**

*Producto Interno Bruto (PIB) per cápita en dólares y tasa de crecimiento anual en Costa Rica (2021–2024).*

| Año  | PIB total en dólares<br>(millones) | PIB per cápita en<br>dólares | Tasa de crecimiento |
|------|------------------------------------|------------------------------|---------------------|
| 2021 | \$ 62,634                          | \$ 12,060                    | 7.4%                |
| 2022 | \$ 66,432                          | \$ 12,541                    | 4.0%                |
| 2023 | \$ 70,220                          | \$ 13,103                    | 4.5%                |
| 2024 | \$ 73,435                          | \$ 13,592                    | 3.7%                |

Nota. Adaptada de Producto Interno Bruto e Ingreso per cápita, por Banco Central de Costa Rica, 2021–2024, <https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/fmVerCatCuadro.aspx?CodCuadro=5791>.

### 1.5.1.3 Social

Enfoque en sostenibilidad: La sociedad costarricense valora la sostenibilidad, reflejada en la preferencia por materiales de construcción ecológicos.

Educación y mano de obra: Costa Rica invierte significativamente en educación, generando una fuerza laboral calificada y adaptable (OECD, 2023).

Costa Rica ha experimentado un crecimiento demográfico sostenido, con una población que alcanzó aproximadamente 5 millones de habitantes en 2020. Este

incremento poblacional ha impulsado el desarrollo urbano y la construcción de infraestructuras, sectores que demandan materiales versátiles y duraderos como el policarbonato alveolar (OCDE, 2023).

La sociedad costarricense muestra una creciente conciencia ambiental, lo que ha llevado a la implementación de políticas para reducir el uso de plásticos de un solo uso. Por ejemplo, desde febrero de 2020, se prohibió el ingreso de plásticos desechables en parques nacionales (Mora, 2020). Esta tendencia hacia la sostenibilidad influye en la preferencia por materiales reciclables y de larga duración en la construcción y en otros sectores.

El policarbonato alveolar es valorado en la industria de la construcción costarricense por su resistencia al impacto, ligereza y capacidad de aislamiento térmico. Estas propiedades lo hacen ideal para aplicaciones como techos y cerramientos que requieren iluminación natural (Roa Gutierrez, Quesada Kimsey, Ledezma Espinoza, & Starbird Pérez, 2011). Sin embargo, la creciente preocupación por la contaminación plástica ha llevado a iniciativas para mejorar la gestión de residuos y promover prácticas de reciclaje (Fundación MarViva, 2022).

#### **1.5.1.4 Tecnológico**

Avances en infraestructura: El país mejora su infraestructura tecnológica, facilitando operaciones para empresas extranjeras (Banco Mundial, 2023).

Innovación en construcción: La adopción de materiales y tecnologías innovadoras en el sector construcción está en crecimiento (Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica, 2023).

#### **1.5.1.5 Ecológico**

Compromiso ambiental: Costa Rica lidera en iniciativas de sostenibilidad con políticas orientadas a la descarbonización (OECD, 2023).

Preferencia por materiales sostenibles: La construcción en el país favorece materiales ecológicos y eficientes energéticamente (Ministerio de Ambiente y Energía de Costa Rica, 2023).

En conclusión, Costa Rica presenta un mercado atractivo para la expansión de Skyplast debido a su estabilidad política, crecimiento económico, demanda de materiales sostenibles, avances tecnológicos y regulaciones favorables a la inversión extranjera.

Para lograr una entrada exitosa, Skyplast debe aprovechar las ventajas competitivas del país y desarrollar estrategias que refuercen su diferenciación en calidad, sostenibilidad y posicionamiento en el sector de la construcción costarricense.

### **1.5.2 Matriz de evaluación de los factores externos (EFE)**

A partir del análisis de los diferentes factores externos, es posible elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), la cual revela que el mercado costarricense presenta condiciones altamente favorables para la entrada del policarbonato alveolar de Skyplast, obteniendo una puntuación total de 3.22. Este resultado indica que existen oportunidades estratégicas significativas que pueden ser aprovechadas para el crecimiento y consolidación de la marca en este mercado.

Entre los factores que favorecen la entrada de Skyplast, destacan la estabilidad política del país y las regulaciones favorables en zonas francas, que ofrecen incentivos fiscales y facilidades para la importación. Asimismo, el crecimiento económico del 4.1% del PIB y el enfoque en sostenibilidad y preferencia por materiales ecológicos son elementos clave que refuerzan la demanda de materiales innovadores como el policarbonato alveolar. La innovación en la construcción y los avances en infraestructura también impulsan la adopción de materiales de alto rendimiento y eficiencia energética.

Sin embargo, el mercado también presenta desafíos importantes. La prohibición de plásticos desechables y la creciente conciencia ambiental y restricciones a plásticos pueden generar cuestionamientos sobre el uso de materiales plásticos en la construcción, lo que obliga a Skyplast a fortalecer su estrategia de sostenibilidad. Además, la competencia con otros materiales ecológicos representa un reto en términos de diferenciación. Finalmente, los costos logísticos elevados para importación y la dependencia de incentivos fiscales pueden impactar la rentabilidad y requieren estrategias de optimización en la cadena de suministro.

En conclusión, Skyplast tiene una gran oportunidad de ingresar con éxito al mercado costarricense, siempre que logre diferenciar su producto frente a otras

alternativas ecológicas, aprovechar los incentivos en zonas francas y fortalecer su posicionamiento en sostenibilidad. Aprovechar el entorno económico favorable y la creciente demanda de materiales innovadores será clave para consolidar su presencia en el sector.

**Tabla 1.5**

*Matriz EFE*

| Oportunidad                                                       | Peso     | Valor | Resultado   |
|-------------------------------------------------------------------|----------|-------|-------------|
| Estabilidad política                                              | 0.15     | 4     | 0.60        |
| Regulaciones favorables en zonas francas                          | 0.12     | 4     | 0.48        |
| Crecimiento económico del 4.1% del PIB                            | 0.15     | 4     | 0.60        |
| Enfoque en sostenibilidad y preferencia por materiales ecológicos | 0.15     | 4     | 0.60        |
| Innovación en construcción y avances en infraestructura           | 0.10     | 3     | 0.30        |
| Amenaza                                                           |          |       |             |
| Prohibición de plásticos desechables                              | 0.08     | 2     | 0.16        |
| Mayor conciencia ambiental y restricciones a plásticos            | 0.08     | 3     | 0.24        |
| Competencia con otros materiales ecológicos                       | 0.07     | 2     | 0.14        |
| Costos logísticos elevados para importación                       | 0.05     | 1     | 0.05        |
| Dependencia de incentivos fiscales                                | 0.05     | 1     | 0.05        |
| <b>TOTAL</b>                                                      | <b>1</b> |       | <b>3.22</b> |

### 1.5.3 Modelo de Porter (Microentorno)

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite analizar el nivel de competencia en la industria de techos de policarbonato alveolar en Costa Rica. A través de esta metodología, se examina el poder de negociación de proveedores y compradores, la amenaza de nuevos competidores, la disponibilidad de productos sustitutos y la rivalidad existente en el sector. Estos elementos son fundamentales para definir estrategias de posicionamiento y diferenciación en el mercado.

#### 1.5.3.1 Amenaza de Nuevos Participantes

En esta industria, las economías de escala juegan un papel crucial en la competitividad de las empresas. A medida que los productores logran mayores volúmenes de producción, pueden reducir costos unitarios y acceder a mejores condiciones en la compra de insumos y logística. La producción de policarbonato alveolar requiere grandes cantidades de resina plástica, lo que permite que las empresas establecidas obtengan precios más competitivos gracias a la compra de grandes volúmenes.

En el caso de Costa Rica, la resina plástica no es un recurso restringido y puede ser importada sin mayores barreras. Sin embargo, los costos logísticos pueden ser

elevados para los nuevos participantes que aún no tienen relaciones comerciales consolidadas con proveedores internacionales, lo que podría afectar su competitividad en precios y márgenes de ganancia.

Por otro lado, las necesidades de capital son significativas para poder ingresar al mercado costarricense con una oferta competitiva. La producción y comercialización de policarbonato requiere inversiones en maquinaria, infraestructura, y distribución, lo que eleva la barrera de entrada para nuevos competidores.

El acceso a los canales de distribución en Costa Rica es limitado debido a la consolidación de los principales distribuidores en el mercado. Empresas establecidas ya tienen acuerdos comerciales con ferreterías, tiendas especializadas y distribuidores de materiales de construcción, lo que dificulta que nuevos entrantes logren posicionarse rápidamente sin una estrategia diferenciada o inversiones en redes de distribución.

A pesar de estas barreras, la diferenciación de producto es un factor clave para destacar en el mercado. Si bien el policarbonato es un producto con características estandarizadas, los nuevos participantes deben enfocarse en aspectos como calidad, garantía, servicio postventa e innovación en aplicaciones para atraer clientes. Estrategias de marketing y branding serán esenciales para ganar cuota de mercado en un entorno donde la identificación de marca juega un rol moderado en la decisión de compra (PROCOMER, 2020).

**Tabla 1.6**

*Análisis de nuevos participantes - Barreras de entrada Costa Rica*

| ANÁLISIS DE NUEVOS PARTICIPANTES - BARRERAS DE ENTRADA |              | AMENAZA            |                | ATRACTIVIDAD |           |               |
|--------------------------------------------------------|--------------|--------------------|----------------|--------------|-----------|---------------|
|                                                        |              | Muy poco atractivo | Poco atractivo | Neutro       | Atractivo | Muy atractivo |
| Economías de escala                                    | Pequeña      |                    |                |              |           | 1             |
| Diferenciación del producto                            | Pocas        |                    |                |              | 1         |               |
| Identificación de marca                                | Baja         |                    |                |              |           | 1             |
| Costes de cambio                                       | Bajos        |                    |                |              | 1         |               |
| Acceso al canal de distribución                        | Amplio       | 1                  |                |              |           |               |
| Necesidades de capital                                 | Bajas        |                    |                |              |           | 1             |
| Acceso a la última tecnología                          | Amplio       |                    |                |              | 1         |               |
| Acceso a las materias primas                           | Amplio       |                    | 1              |              |           |               |
| Protección gubernamental                               | No existente | 1                  |                |              |           |               |
| Efecto experiencia                                     | No existente |                    |                |              |           | 1             |
| <b>Total</b>                                           |              | <b>2</b>           | <b>1</b>       | <b>0</b>     | <b>3</b>  | <b>4</b>      |

### **1.5.3.2 Poder de Negociación de Proveedores**

La industria del policarbonato depende en gran medida de un número limitado de proveedores de materias primas clave (resina termoplástica). Esta concentración otorga a los proveedores un poder de negociación significativo, ya que los fabricantes tienen opciones limitadas para obtener estos insumos esenciales. Según un estudio de (PROCOMER, 2020), la mayoría de las empresas del sector plástico en Costa Rica son pequeñas y medianas, lo que puede limitar su capacidad para negociar precios favorables con proveedores internacionales.

Aunque existen materiales alternativos al policarbonato, como el acrílico o el vidrio, estos no ofrecen las mismas propiedades en términos de resistencia al impacto y ligereza. Esta falta de sustitutos viables refuerza la posición de los proveedores de policarbonato, ya que los fabricantes tienen pocas opciones para reemplazar este material sin comprometer la calidad del producto final. Según Mordor Intelligence (2024), se espera que el mercado global de policarbonato crezca a una tasa compuesta anual del 4% hasta 2027, lo que indica una demanda sostenida y una dependencia continua de este material.

Los proveedores de materias primas para el policarbonato suelen operar a gran escala y dependen de la venta de grandes volúmenes para mantener su rentabilidad. Sin embargo, dado que Costa Rica es un mercado relativamente pequeño, los volúmenes demandados por los fabricantes locales pueden no ser significativos para los proveedores internacionales. Esto puede reducir el poder de negociación de los fabricantes costarricenses, ya que representan una fracción menor de las ventas totales de los proveedores. Un informe de PROCOMER (2020) señala que el sector plástico en Costa Rica está compuesto principalmente por pequeñas y medianas empresas, lo que puede limitar su capacidad para negociar condiciones favorables con proveedores de gran escala.

Cambiar de proveedor en la industria del policarbonato puede implicar costos significativos para los fabricantes, incluyendo la recalibración de maquinaria, pruebas de calidad y posibles interrupciones en la producción. Estos costos de cambio aumentan la dependencia de los fabricantes respecto a sus proveedores actuales, otorgando a estos últimos un mayor poder de negociación. Además, la necesidad de cumplir con estándares

internacionales de calidad puede limitar aún más las opciones de los fabricantes para cambiar de proveedor sin incurrir en costos adicionales. Las empresas del sector plástico en el país enfrentan desafíos relacionados con la dependencia de proveedores internacionales y los costos asociados a cambios en la cadena de suministro (Universidad de Costa Rica, 2021)

La posibilidad de que los fabricantes de policarbonato alveolar integren hacia atrás, es decir, que produzcan sus propias materias primas, es limitada debido a las altas inversiones de capital y al conocimiento técnico requerido. Esta barrera refuerza el poder de negociación de los proveedores, ya que los fabricantes dependen de ellos para obtener los insumos necesarios. Las empresas del sector plástico en Costa Rica carecen de la capacidad para producir internamente las materias primas necesarias, lo que aumenta su dependencia de proveedores externos (Universidad de Costa Rica, 2021).

**Tabla 1.7**

*Poder de Negociación de Proveedores*

|                                                                  |         | AMENAZA            |                | ATRACTIVIDAD |               |
|------------------------------------------------------------------|---------|--------------------|----------------|--------------|---------------|
| PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES                                  |         | Muy poco atractivo | Poco atractivo | Neutro       | Muy atractivo |
| N° de proveedores importantes                                    | Pocos   |                    | 1              |              | Muchos        |
| Disponibilidad de sustituto para los productos del proveedor     | Baja    |                    | 1              |              | Alta          |
| Diferenciación o costes de cambio de los productos del proveedor | Alta    |                    | 1              |              | Baja          |
| Amenaza que el proveedor se integre hacia adelante               | Alta    |                    |                |              | 1             |
| Amenaza que el sector se integre hacia atrás                     | Baja    |                    |                |              | 1             |
| Contribución del proveedor a la calidad de producto              | Alta    |                    |                |              | 1             |
| Importancia del sector en el grupo proveedor                     | Pequeña |                    |                | 1            |               |
| <b>Total</b>                                                     |         | <b>0</b>           | <b>3</b>       | <b>0</b>     | <b>3</b>      |

### 1.5.3.3 Poder de Negociación de los clientes

El comprador intermediario o distribuidor mayorista busca obtener un producto de calidad a un precio competitivo que le permita marginar entre el 20% al 25%. Con respecto al poder de negociación este varía de acuerdo con que tan grande sea el mayorista en el mercado. Este poder es bajo ya que, si bien existen muchas marcas en el

mercado de policarbonato alveolar, solo existen dos marcas (Macrolux y Brett Martin) que compiten en la misma categoría, en términos de calidad y garantía. Por ello, la marca que Skyplast Introduzca en el mercado competiría directamente con estas dos marcas (INFONECTA, 2025).

El poder de compra del cliente final es medio ya que, si bien no busca producto económico sino uno premium y está dispuesto a pagar un precio más alto por la calidad y por la marca, existen otros policarbonatos premium en el mercado e inclusive productos sustitos como el compacto liso o paneles termoacústicos que también es una solución para la categoría de techos.

**Tabla 1.8**

*Poder de Negociación de Clientes*

| PODER NEGOCIADOR DE<br>LOS CLIENTES                        |        | AMENAZA                  |                   |          | ATRACTIVIDAD |                  |
|------------------------------------------------------------|--------|--------------------------|-------------------|----------|--------------|------------------|
|                                                            |        | Muy<br>poco<br>atractivo | Poco<br>atractivo | Neutro   | Atractivo    | Muy<br>atractivo |
| N° de clientes importantes                                 | Pocos  |                          |                   |          | 1            | Muchos           |
| Disponibilidad de sustitutos para los productos del sector | Muchos |                          | 1                 |          |              | Pocos            |
| Costes de cambio del cliente                               | Bajos  |                          |                   |          | 1            | Altos            |
| Amenaza que el cliente se integre hacia atrás              | Alta   |                          |                   |          |              | 1                |
| Contribución a la calidad del producto                     | Grande |                          |                   |          | 1            | Pequeña          |
| <b>Total</b>                                               |        | <b>0</b>                 | <b>1</b>          | <b>0</b> | <b>3</b>     | <b>1</b>         |

#### 1.5.3.4 Disponibilidad de productos sustitutos

En el mercado costarricense, existen varios materiales que pueden servir como sustitutos del policarbonato alveolar, cada uno con características específicas que los hacen más o menos adecuados según la aplicación deseada.

El acrílico es un material plástico que se destaca por su alta transparencia, incluso superior a la del vidrio, y una calidad óptica muy alta. Es más rígido que el policarbonato y menos resistente a los impactos; sin embargo, su capacidad para ser pulido permite eliminar arañazos y mantener su claridad con el tiempo. Además, el acrílico es más económico que el policarbonato, lo que lo convierte en una opción atractiva para aplicaciones donde la resistencia al impacto no es crítica (OG Acrílicos, s.f.).

El vidrio ha sido tradicionalmente utilizado en aplicaciones que requieren transparencia y rigidez. Aunque ofrece una excelente claridad óptica, es significativamente más pesado y frágil que el policarbonato alveolar. Su susceptibilidad para romperse bajo impacto y el mayor peso pueden ser desventajas en aplicaciones donde se requiere durabilidad y facilidad de instalación (Stabilit, 2020).

El PVC es otro material plástico utilizado en aplicaciones similares al policarbonato alveolar. Es menos costoso y ofrece buena resistencia a la intemperie; sin embargo, su resistencia al impacto y transparencia son inferiores en comparación con el policarbonato alveolar. El PVC puede volverse quebradizo con el tiempo, especialmente cuando está expuesto a condiciones climáticas extremas, lo que limita su durabilidad en ciertas aplicaciones (Paneles Ebro, 2022).

La fibra de vidrio es un material compuesto que combina fibras de vidrio con resinas plásticas, ofreciendo una buena durabilidad. Es translúcida y permite el paso de la luz, pero su claridad óptica es inferior a la del policarbonato alveolar. Además, la fibra de vidrio es más pesada y puede requerir un mantenimiento más frecuente debido a la acumulación de suciedad y la posible degradación de la superficie con el tiempo. Si bien es una buena opción, el policarbonato es más resistente ante impactos, por lo que es una cualidad importante para tener en consideración ya que el producto es usado como techo (Paredes Salinas, Juan G., Pérez Salinas, Cristian F., & Castro Miniguano, Christian B., 2017).

Aunque existen varios materiales que pueden sustituir al policarbonato alveolar en ciertas aplicaciones, ninguno ofrece la combinación exacta de propiedades que este material proporciona, como alta resistencia al impacto, ligereza, excelente transmisión de luz y durabilidad. La elección del material más adecuado dependerá de las necesidades específicas del proyecto, considerando factores como resistencia, peso, transparencia, durabilidad y costo (Klar, s.f.).

**Tabla 1.9**

*Disponibilidad de Productos Sustitos*

| DISPONIBILIDAD DE PRODUCTOS SUSTITUTOS             | AMENAZA            |                |        | ATRACTIVIDAD |               |
|----------------------------------------------------|--------------------|----------------|--------|--------------|---------------|
|                                                    | Muy poco atractivo | Poco atractivo | Neutro | Atractivo    | Muy atractivo |
| Disponibilidad de sustitutos próximos en el tiempo | Grande             |                |        | 1            | Baja          |

|                                                   |          |          |          |
|---------------------------------------------------|----------|----------|----------|
| Costos de cambio del usuario                      | Bajos    | 1        | Altos    |
| Rentabilidad y agresividad del producto sustituto | Alta     | 1        | Baja     |
| Relación precio/valor del sustituto               | Alto     | 1        | Bajo     |
| <b>Total</b>                                      | <b>0</b> | <b>1</b> | <b>0</b> |

### 1.5.3.5 Rivalidad entre competidores

El mercado costarricense de policarbonato alveolar cuenta con varios distribuidores que ofrecen productos similares, lo que incrementa la competencia en el sector. Empresas como Terrazas y Policarbonatos, a través de plataformas como Construex Costa Rica, ofrecen techos de policarbonato alveolar, indicando una presencia notable en el mercado local. Es importante considerar que Costa Rica no cuenta con una fábrica de policarbonato por lo que la mayoría de los distribuidores importa el producto de fabricantes extranjeros. Los fabricantes en el extranjero más importantes en el mercado de América del sur y América central son Skyplast, Brett Martin, Marcas Chinas y Stabilit (INFONECTA, 2025).

La demanda de materiales como el policarbonato alveolar ha crecido en aplicaciones arquitectónicas debido a sus propiedades de resistencia y translucidez. Este crecimiento atrae a nuevos participantes al mercado, aumentando la rivalidad entre competidores. Sin embargo, la entrada de nuevos actores puede estar limitada por barreras como la necesidad de inversiones significativas en tecnología y la dependencia de proveedores internacionales (INFONECTA, 2025).

Aunque el policarbonato alveolar es un producto relativamente estandarizado, las empresas buscan diferenciarse ofreciendo variaciones en términos de colores, espesores y aditivos especiales, como protección UV, reducción de calor Infrarrojo (IR), entre otros. Esta diferenciación permite a las empresas posicionarse en nichos específicos del mercado y reducir la intensidad de la rivalidad directa.

La producción y comercialización de policarbonato alveolar implican costos fijos significativos, incluyendo inversiones en maquinaria y contratos de suministro de materias primas. Estas inversiones elevadas pueden dificultar la salida del mercado para las empresas, aumentando la rivalidad, ya que las compañías buscan mantener su participación de mercado para cubrir sus costos fijos.

El mercado incluye tanto empresas locales especializadas como distribuidores internacionales, lo que incrementa la diversidad competitiva. Esta diversidad puede intensificar la rivalidad, ya que diferentes actores implementan diversas estrategias de precios, calidad y servicio al cliente para captar una mayor cuota de mercado.

**Tabla 1.10**

*Rivalidad entre competidores*

| RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES               |                    | AMENAZA            |                |          | ATRACTIVIDAD |               |
|--------------------------------------------|--------------------|--------------------|----------------|----------|--------------|---------------|
|                                            |                    | Muy poco atractivo | Poco atractivo | Neutro   | Atractivo    | Muy atractivo |
| N° de competidores igualmente equilibrados | Grande             |                    |                |          | 1            | Pequeño       |
| Crecimiento del sector                     | Lento              |                    |                |          | 1            | Rápido        |
| Costos fijos o de almacenaje               | Altos              |                    | 1              |          |              | Bajos         |
| Tipo de producto                           | Commodity/estándar |                    | 1              |          |              | Específico    |
| Diversidad de competidores                 | Mucha              |                    |                |          |              | 1 Pocas       |
| Compromisos estratégicos                   | Fuertes            |                    |                |          | 1            | Débiles       |
| <b>Total</b>                               |                    | <b>0</b>           | <b>2</b>       | <b>0</b> | <b>3</b>     | <b>1</b>      |

## 1.6 Evaluación Interna

El análisis interno es fundamental para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en su proceso de expansión al mercado costarricense. Este enfoque permite evaluar los recursos, capacidades y factores estratégicos que pueden influir en la competitividad y sostenibilidad del negocio. A través de herramientas como la Matriz FODA cruzada, se podrán definir estrategias alineadas con las oportunidades y amenazas del entorno.

### 1.6.1 Matriz de FODA cruzada

Para el desarrollo de estrategias se ha utilizado la matriz FODA, que resume el análisis interno y externo del negocio, identificando los factores que lo afectan directamente. En la siguiente tabla, se presenta esta herramienta:

**Tabla 1.11**

*Matriz FODA*

| <b>MATRIZ FODA</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>DEBILIDADES:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | <b>FORTALEZAS:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>1. Clientes intermediarios (distribuidores) dispuestos a pagar un precio más alto por la calidad del producto.</p> <p>2. Mercado costarricense en crecimiento</p> <p>3. Cliente final con un enfoque en sostenibilidad, da valor a los productos de calidad, duraderos, dispuestos a pagar más.</p> | <p>1. Desconocimiento inicial del comportamiento del consumidor costarricense</p> <p>2. Necesidad de establecer una logística eficiente para reducir costos de importación y distribución.</p> <p>3. Dependencia de distribuidores locales para penetrar en el mercado.</p> <p>4. Dependencia de materia prima de proveedores internacionales</p> <p>(D1, O1): Realizar estudios de mercado y encuestas para adaptar la estrategia de marketing y definir los productos más adecuados para el cliente costarricense.</p> <p>(D3, O1): Desarrollar programas de capacitación para distribuidores y equipos de ventas, asegurando un conocimiento profundo del producto y su valor diferencial.</p> | <p>1. Skyplast tiene un producto de alta calidad, tecnología de vanguardia, capacidad productiva excedente.</p> <p>2. Skyplast posee una sólida experiencia en la comercialización de policarbonato alveolar en distintos mercados de América del Sur</p> <p>3. La empresa cuenta con dos plantas de producción en Perú y México, lo que le otorga flexibilidad en la distribución.</p> <p>4. Relación consolidada con distribuidores clave en la región.</p> <p>5. Capacidad de ofrecer productos diferenciados (calidad)</p> <p>(F1, O1): Posicionar a Skyplast como una marca premium en Costa Rica, resaltando su durabilidad y sostenibilidad para atraer consumidores que valoran la calidad.</p> <p>(F4, O1): Establecer una red de distribución con socios estratégicos en Costa Rica para acelerar la penetración en el mercado.</p> |
| <b>AMENAZAS:</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <p>1. Competencia internacional ya posicionada en el mercado costarricense.</p> <p>2. Productos sustitutos similares al policarbonato alveolar más económicos.</p> <p>(D1, A1): Realizar alianzas con distribuidores locales para entender las preferencias y necesidades del mercado.</p> <p>(D2, A1): Diseñar estrategias conjuntas de marketing con el distribuidor para fortalecer la presencia de Skyplast en el mercado costarricense.</p>                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>(F1, A1): Resaltar los atributos diferenciales del producto (resistencia, durabilidad, garantía) frente a productos sustitutos más económicos.</p> <p>(F3, A2): Ajustar la estrategia de precios y productos para competir con marcas ya posicionadas en Costa Rica.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

## **1.7 Modelo de Negocio (CANVA)**

Para estructurar la estrategia de expansión y comercialización en el mercado costarricense, se utiliza el modelo de negocio CANVA. Esta herramienta permite visualizar los principales elementos que conforman la propuesta de valor, los segmentos de clientes, las relaciones con los consumidores, los canales de distribución, las fuentes de ingresos, los recursos clave, las actividades estratégicas, las asociaciones y la estructura de costos. Su aplicación facilita la alineación de los objetivos comerciales con las necesidades del mercado y las capacidades internas de la empresa.

### **1.7.1 Propuesta de Valor**

Skyplast se posiciona en el mercado costarricense como una marca de policarbonato alveolar de alta calidad, asegurando la excelencia desde la materia prima hasta el producto final. La empresa ofrece garantía y confiabilidad a sus clientes, respaldada por un servicio de asesoramiento personalizado que se adapta a las necesidades específicas de cada proyecto, brindando soluciones técnicas especializadas. Este enfoque no solo garantiza la satisfacción del cliente, sino que también fortalece la relación a largo plazo con distribuidores y compradores industriales.

### **1.7.2 Relación con el Cliente**

Para fortalecer la relación con sus clientes, Skyplast implementará un modelo de atención basado en asesoría técnica especializada para la venta B2B. Este modelo permitirá definir diseños y materiales óptimos para cada proyecto, asegurando que las especificaciones técnicas del policarbonato alveolar se adapten a los requerimientos del sector de la construcción. Asimismo, la empresa ofrecerá un servicio de atención postventa, proporcionando información sobre el estado de las entregas y atendiendo consultas técnicas. Para fortalecer la confianza de los compradores, Skyplast garantizará la devolución total del producto en caso de que este no cumpla con las expectativas de calidad establecidas.

### **1.7.3 Segmentación de Clientes**

El mercado objetivo de Skyplast en Costa Rica se divide en clientes empresariales (B2B) e individuales(B2C):

#### **Clientes empresariales (B2B):**

- Empresas dedicadas a la construcción de proyectos industriales y comerciales.
- Ferreterías y pequeñas empresas que comercializan techos y accesorios.
- Empresas y distribuidores especializados en la venta de materiales de construcción y mejoramiento del hogar.
- Empresas del sector retail El Lagar, Contruplaza, Colono Construcción

#### **Clientes finales (B2C):**

- Propietarios de viviendas en busca de soluciones de techado duraderas y eficientes.
- Arquitectos y diseñadores interesados en materiales innovadores para construcción y remodelación.
- Pequeños contratistas independientes que buscan materiales accesibles y de calidad.
- Agricultores e industriales que requieran estructuras ligeras y resistentes para cobertizos o invernaderos.

#### **Perfil del Cliente Final:**

Nivel socioeconómico: Principalmente NSE A, B y C, que pueden permitirse soluciones de calidad en techos y estructuras de policarbonato alveolar.

Gustos y preferencias: Clientes que buscan materiales resistentes, duraderos, estéticamente atractivos y sostenibles para sus proyectos.

Público objetivo: Personas entre 28 y 60 años que buscan optimizar sus espacios con soluciones arquitectónicas modernas y eficientes, valorando la calidad y la innovación en los materiales de construcción.

### **1.7.4 Canales de Distribución**

Skyplast implementará una estrategia multicanal para maximizar su alcance en el mercado costarricense, incluyendo:

- Canal tradicional: Venta a través de distribuidores y mayoristas especializados en materiales de construcción.
- Retail: Inserción en grandes superficies y tiendas especializadas en mejoramiento del hogar.
- Página web: Plataforma digital para facilitar las consultas y adquisición de productos, brindando información técnica detallada.
- Canal de referidos (Por redes sociales o página web): Clientes interesados que serán direccionados a un distribuidor o canal de venta específico para su conveniencia.

#### **1.7.5 Fuentes de Ingreso**

Las fuentes de ingresos de Skyplast en Costa Rica provendrán de la comercialización de policarbonato alveolar a través de los canales previamente mencionados, asegurando un flujo constante de ventas mediante alianzas estratégicas con distribuidores clave y actores del sector construcción y retail.

#### **1.7.6 Socios Clave**

Para garantizar la eficiencia operativa y la calidad de sus productos, Skyplast trabajará con proveedores de materia prima diversificados en distintas regiones del mundo, asegurando un abastecimiento confiable y de estándar A1. La relación con estos proveedores permitirá a la empresa mantener la consistencia en la calidad de sus productos y responder a las demandas del mercado costarricense con rapidez y eficiencia.

#### **1.7.7 Actividades Clave**

Para consolidar su presencia en el mercado costarricense, Skyplast desarrollará las siguientes actividades clave:

Capacitación continua del área de calidad para asegurar que los procesos de verificación sean efectivos y estén alineados con los estándares internacionales.

Formación técnica del equipo de ventas para dotarlos de conocimientos detallados sobre las especificaciones de los productos y sus aplicaciones en la construcción.

Implementación de un departamento de back office especializado en ventas, encargado de gestionar reclamos y consultas de manera eficiente, garantizando una respuesta rápida y efectiva a los clientes.

### **1.7.8 Estructura de Costos**

La estructura de costos de Skyplast en el mercado costarricense se divide en costos fijos y variables:

Costos fijos: Comprenden la operación de maquinaria, personal técnico para calibración de equipos, personal administrativo, almacenamiento, consumo de electricidad y agua, adquisición de pigmentos y resina, y film protector del producto.

Costos variables: Incluyen costos adicionales por cortes específicos solicitados por los clientes, personal de apoyo, etiquetas personalizadas, embalaje para despacho según el destino, y equipos de cuadrilla para la logística de distribución.

### **1.7.9 Recursos Clave**

Para garantizar la calidad y eficiencia en la producción y comercialización de policarbonato alveolar, Skyplast contará con:

Máquinas automatizadas que aseguran una producción uniforme y con los estándares de calidad esperados.

Área de calidad altamente especializada, con personal capacitado para validar que cada lote de producción cumpla con los requisitos técnicos exigidos por el mercado.

Equipos de verificación diseñados para evaluar la resistencia y vida útil de las planchas de policarbonato, asegurando su desempeño en distintas aplicaciones constructivas.

Con esta estrategia integral, Skyplast busca posicionarse como un líder en el mercado costarricense de policarbonato alveolar, ofreciendo un producto de alta calidad respaldado por un sólido soporte técnico y una red de distribución eficiente.

## **1.8 Principales Desafíos (Externo)**

### **Desconocimiento del Comportamiento del Consumidor Costarricense**

Desafío: Skyplast enfrenta un desafío en la falta de conocimiento detallado sobre el comportamiento de los consumidores en Costa Rica, sus preferencias de compra y la percepción de valor sobre el policarbonato alveolar.

Acción Recomendada: Realizar estudios de mercado, encuestas y análisis de consumo en sectores clave como la construcción, el retail y el mejoramiento del hogar.

### **Dependencia de Distribuidores Locales para la Penetración del Mercado**

Desafío: Skyplast no tiene presencia directa en Costa Rica, lo que implica que su éxito dependerá de la eficiencia y compromiso de sus distribuidores locales.

Acción Recomendada: Implementar estrategias de alianzas estratégicas con distribuidores confiables, estableciendo programas de incentivos, capacitaciones técnicas y acuerdos comerciales sólidos.

### **Alta Competencia en el Mercado Costarricense**

Desafío: Empresas internacionales ya están posicionadas en el mercado costarricense con productos de policarbonato alveolar, lo que podría dificultar la entrada de Skyplast.

Acción Recomendada: Diferenciarse a través de calidad superior, servicio técnico especializado y precios competitivos que permitan atraer clientes que buscan durabilidad y rendimiento.

### **Logística y Costos de Importación**

Desafío: El costo de importación de materias primas y productos terminados podría afectar la competitividad de Skyplast frente a marcas ya establecidas en Costa Rica.

Acción Recomendada: Optimizar la cadena de suministro mediante la búsqueda de opciones de flete más competitivo en costos y tiempos de entrega hacia Costa Rica. Además, evaluar alternativas de almacenamiento local que permitan mejorar la eficiencia logística, reducir tiempos de distribución y optimizar costos operativos.

### **Disponibilidad de Sustitutos Más Económicos**

Desafío: Existen productos sustitutos como el acrílico y el PVC, que son más económicos y pueden competir con el policarbonato alveolar en aplicaciones específicas.

Acción Recomendada: Educar al consumidor sobre las ventajas del policarbonato alveolar en términos de durabilidad, resistencia y eficiencia térmica, destacando los beneficios a largo plazo.

## **1.9 Áreas de Mejora (Interno de la Empresa)**

### **Estrategia de Marketing y Posicionamiento de Marca**

Área de Mejora: Skyplast necesita construir una imagen de marca fuerte en Costa Rica para ganar credibilidad y confianza en el mercado.

Solución: Desarrollar campañas de marketing enfocadas en la calidad del producto, casos de éxito en otros países y contenido educativo sobre sus aplicaciones en construcción.

### **Servicio de Asesoramiento y Atención Postventa**

Área de Mejora: La asesoría técnica personalizada es clave para atraer clientes, especialmente en el sector B2B.

Solución: Implementar un equipo de asesores especializados que trabajen directamente con los distribuidores y clientes para resolver dudas y brindar soporte postventa.

### **Estrategia de Pricing (Estructura de Precios)**

Área de Mejora: La empresa debe definir una estrategia de precios competitiva sin sacrificar rentabilidad.

Solución: Diseñar una estrategia de precios escalonada para diferentes segmentos de clientes (B2B y B2C), considerando promociones y descuentos por volumen de compra.

### **Desarrollo de Nuevos Canales de Venta**

Área de Mejora: Skyplast debe diversificar sus canales de distribución para maximizar su alcance en Costa Rica.

Solución: Complementar la venta tradicional con presencia en retail, una tienda en línea y marketplaces para facilitar la compra directa a clientes finales.

### **Alianzas Estratégicas con Empresas de Construcción y Retail**

Área de Mejora: Skyplast puede fortalecer su presencia estableciendo relaciones con empresas del sector construcción, retail y arquitectos.

Solución: Firmar acuerdos comerciales con empresas constructoras y distribuidores líderes en Costa Rica, promoviendo el uso del policarbonato alveolar en proyectos arquitectónicos y de infraestructura.

El ingreso de Skyplast al mercado costarricense representa una gran oportunidad, pero también enfrenta desafíos estratégicos. Para garantizar el éxito, la empresa debe enfocarse en fortalecer su conocimiento del consumidor, establecer alianzas clave, diferenciarse de la competencia y optimizar su logística.

Implementar estas mejoras permitirá a Skyplast construir una presencia sólida en Costa Rica y posicionarse como una marca de referencia en policarbonato alveolar.

## CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### 2.1.Problema central

Skyplast enfrenta un problema operativo relacionado con su capacidad productiva excedente generada por la apertura de su planta en México en 2023. Este excedente no está siendo aprovechado de manera óptima y, de no ser dirigido a nuevos mercados, podría impactar la eficiencia operativa y rentabilidad.

Con el objetivo de determinar el mercado más adecuado para esta expansión, se llevó a cabo un ranking de factores estratégicos, en el que se evaluaron los países de Centroamérica en función de criterios clave, tales como: volumen de importaciones de policarbonato alveolar, precio promedio de importación (USD/kg), facilidad para hacer negocios, desempeño logístico y costos de importación. A partir de este análisis, Costa Rica emergió como el mercado más atractivo debido a su liderazgo en volumen de importaciones en la región (41% del total), precios competitivos, estabilidad macroeconómica y eficiencia logística, con costos de importación favorables y tiempos de despacho reducidos.

La situación involucra factores internos, como los recursos de producción excedentes, y factores externos, como las condiciones del mercado en Costa Rica, su estabilidad macroeconómica, volumen de importaciones y competencia.

Skyplast busca aprovechar su capacidad productiva excedente mediante la expansión al mercado costarricense. El análisis de las causas revela altos costos de flete, tiempos prolongados de entrega y capacidad limitada de distribuidores. El impacto incluye costos adicionales, pérdida de oportunidades y menor eficiencia.

Se enfrenta con los siguientes desafíos como optimizar costos logísticos, mejorar alianzas con distribuidores y adaptar el producto al mercado costarricense. Ante este contexto, la problemática central se enfoca en definir estrategias que permitan a Skyplast ingresar de manera competitiva y sostenible al mercado costarricense, garantizando la colocación efectiva de su capacidad productiva excedente y fortaleciendo su presencia en la región.

## **2.2.Pregunta de investigación**

¿Qué estrategias de entrada al mercado costarricense permitirán a Skyplast aprovechar su capacidad productiva excedente de manera competitiva y sostenible en el sector de materiales de construcción, durante el periodo 2023–2024?

## **2.3.Preguntas Específicas**

- ¿Qué mecanismos de entrada al mercado permitirían a Skyplast colocar eficientemente su capacidad productiva excedente en Costa Rica?
- ¿Qué estrategias logísticas serían más eficaces para garantizar eficiencia operativa y reducción de costos en la distribución hacia el mercado costarricense?
- ¿Qué factores del entorno competitivo en Costa Rica deben considerarse para asegurar una expansión sostenible de Skyplast y mitigar riesgos operacionales?

## **2.4.Hipótesis**

La implementación de estrategias de entrada al mercado costarricense permitirá a Skyplast aprovechar su capacidad productiva excedente, mediante un modelo competitivo y sostenible en el sector de materiales de construcción durante el periodo 2023–2024.

## **2.5.Hipótesis Específicas**

- Si Skyplast define e implementa mecanismos adecuados de entrada al mercado costarricense, entonces logrará colocar eficientemente su producción excedente.
- Si Skyplast aplica estrategias logísticas eficientes, entonces podrá reducir sus costos operativos y mejorar su competitividad internacional.
- Si Skyplast adapta su estrategia al entorno competitivo costarricense, entonces podrá asegurar una expansión sostenible y mitigar riesgos operacionales.

**Figura 2.3**

*Matriz de Consistencia*

| PROBLEMAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | OBJETIVOS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | HIPÓTESIS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | VARIABLE INDEPENDIENTE                                                                                                                                     | VARIABLE DEPENDIENTE                                                                                                                                                                                              | DIMENSIONES                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b><u>Pregunta de Investigación General</u></b></p> <p>¿Qué estrategias de entrada al mercado costarricense permitirán a Skyplast aprovechar su capacidad productiva excedente de manera competitiva y sostenible en el sector de materiales de construcción, durante el periodo 2023–2024?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p><b><u>Objetivo General</u></b></p> <p>Determinar las estrategias de entrada al mercado costarricense que permitan a Skyplast aprovechar su capacidad productiva excedente de manera competitiva y sostenible.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <p><b><u>Hipótesis</u></b></p> <p>La implementación de estrategias de entrada al mercado costarricense permitirá a Skyplast aprovechar su capacidad productiva excedente mediante un modelo competitivo y sostenible.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p><b><u>Variable Independiente</u></b></p> <p>Estrategias de entrada al mercado costarricense</p>                                                         | <p><b><u>Variable Dependiente</u></b></p> <p>Aprovechamiento de capacidad productiva excedente de forma competitiva y sostenible</p>                                                                              | <p><b><u>Dimensiones</u></b></p> <p>Comercial, logística, adaptación al entorno</p>                                                                                                                                                                |
| <p><b><u>Preguntas de Investigación Específicas</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué mecanismos de entrada al mercado permitirían a Skyplast colocar eficientemente su capacidad productiva excedente en Costa Rica?</li> <li>• ¿Qué estrategias logísticas serían más eficaces para garantizar eficiencia operativa y reducción de costos en la distribución hacia el mercado costarricense?</li> <li>• ¿Qué factores del entorno competitivo en Costa Rica deben considerarse para asegurar una expansión sostenible de Skyplast y mitigar riesgos operacionales?</li> </ul> | <p><b><u>Objetivo Específico</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir e implementar mecanismos adecuados de entrada que permitan a Skyplast colocar su producción excedente en el mercado costarricense.</li> <li>• Identificar estrategias logísticas que optimicen la eficiencia operativa y reduzcan los costos de distribución.</li> <li>• Analizar el entorno competitivo costarricense para adaptar la estrategia de Skyplast y asegurar una expansión sostenible.</li> </ul> | <p><b><u>Hipótesis</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Si Skyplast define e implementa mecanismos adecuados de entrada al mercado costarricense, entonces logrará colocar eficientemente su producción excedente.</li> <li>• Si Skyplast aplica estrategias logísticas eficientes, entonces podrá reducir sus costos operativos y mejorar su competitividad internacional.</li> <li>• Si Skyplast adapta su estrategia al entorno competitivo costarricense, entonces podrá asegurar una expansión sostenible y mitigar riesgos operacionales.</li> </ul> | <p><b><u>Variable Independiente</u></b></p> <p>Mecanismos de entrada al mercado</p> <p>Estrategias logísticas</p> <p>Adaptación al entorno competitivo</p> | <p><b><u>Variable Dependiente</u></b></p> <p>Colocación eficiente de la producción excedente</p> <p>Eficiencia operativa y reducción de costos logísticos</p> <p>Expansión sostenible y mitigación de riesgos</p> | <p><b><u>Dimensiones</u></b></p> <p>Representación local, alianzas estratégicas, ferias Internacionales, licencias, franquicias.</p> <p>Rutas, operadores logísticos, costos y tiempos</p> <p>Factores económicos, regulatorios y competitivos</p> |

**Figura 2.4**

*Matriz de la operacionalización de la variable*

| Variable                          | Definición Conceptual                                                                                                                                                                                                                                       | Dimensión                                                                   | Indicadores                                                                          |
|-----------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Mecanismos de entrada al mercado  | Los mecanismos de entrada al mercado son las formas mediante las cuales una empresa introduce sus productos o servicios en un nuevo país, incluyendo representación local, alianzas estratégicas, participación en ferias y uso de canales de distribución. | Representación local, alianzas comerciales, canales de distribución, ferias | Nº de alianzas comerciales; participación en ferias; tipos de canal definidos        |
| Estrategias logísticas            | Las estrategias logísticas comprenden las acciones y decisiones relacionadas con la gestión del transporte, almacenamiento y distribución eficiente de productos, con el objetivo de minimizar costos y cumplir con tiempos de entrega.                     | Tiempos de entrega, rutas logísticas, costos de transporte                  | Tiempo promedio de entrega; % de cumplimiento; costo logístico por unidad            |
| Adaptación al entorno competitivo | La adaptación al entorno competitivo se refiere a la capacidad de una empresa para ajustar su modelo de negocio y operaciones en función de las condiciones económicas, regulatorias y del nivel de competencia en el mercado destino.                      | Factores económicos, regulatorios, competitivos                             | Existencia de barreras regulatorias; nivel de competencia; oportunidades sectoriales |

Nota. Definiciones conceptuales adaptadas de ESIC (2023), Logistics Cluster (2022) y Lleytons (s.f.).

## 2.6. Diagrama de Pareto

Esta herramienta permite identificar y priorizar los problemas que generan el mayor impacto, siguiendo el principio de que el 80% de las consecuencias provienen del 20% de las causas.

En este proyecto, el diagrama se utilizará para analizar los desafíos que enfrenta Skyplast en su expansión al mercado costarricense, ayudando a canalizar esfuerzos hacia las áreas que, al ser mejoradas, proporcionarán los resultados más significativos.

Altos costos de flete (40%) y Tiempos prolongados de entrega (30%) representan el 70% de los problemas, lo que sugiere que estos deben ser abordados con prioridad.

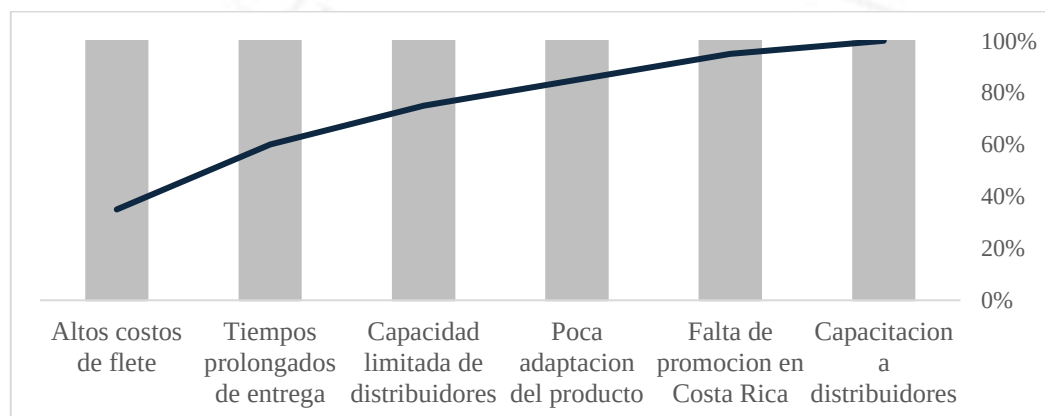
Capacidad limitada de distribuidores (15%) eleva el acumulado al 85%, lo que lo convierte en el tercer aspecto más crítico.

Los problemas menores incluyen Poca adaptación del producto (7%), Capacitación a distribuidores (5%) y Falta de promoción en Costa Rica (3%).

Para lograr una expansión efectiva, Skyplast debe priorizar la reducción de costos de flete y optimizar los tiempos de entrega, ya que juntos constituyen el 70% de los desafíos. Además, abordar la capacidad de distribuidores es esencial, ya que completa el 85% de los problemas críticos. Solucionar estos tres aspectos garantizará mejoras significativas en la operación y facilitará una entrada exitosa al mercado costarricense.

**Figura 2.5**

*Diagrama de Pareto*



## 2.7. Diagrama Causa–Efecto (Ishikawa):

El diagrama identifica las principales causas que contribuyen al problema de excedente no aprovechado de Skyplast en su expansión a Costa Rica.

- Mano de Obra: Falta de capacitación del personal en procesos de exportación y disponibilidad limitada de personal especializado.
- Maquinaria: Capacidad incrementada y uso no optimizado de la maquinaria, lo que afecta la eficiencia.
- Materiales: excedente por mayor producción y costos de almacenamiento elevados.
- Método: Procesos logísticos ineficientes y una gestión débil en la planificación de exportaciones.
- Medida: Falta de indicadores clave de desempeño (KPIs) claros y evaluación insuficiente de mercados.

Para Skyplast, es fundamental abordar estas causas raíz mediante programas de capacitación, optimización de maquinaria, planificación de producción y gestión inventarios, mejora de procesos logísticos y establecimiento de KPIs efectivos. Al gestionar estas áreas, Skyplast puede mitigar las causas que dificultan su expansión y asegurar un ingreso exitoso al mercado costarricense.

**Figura 2.6**

*Diagrama Causa–Efecto (Ishikawa)*

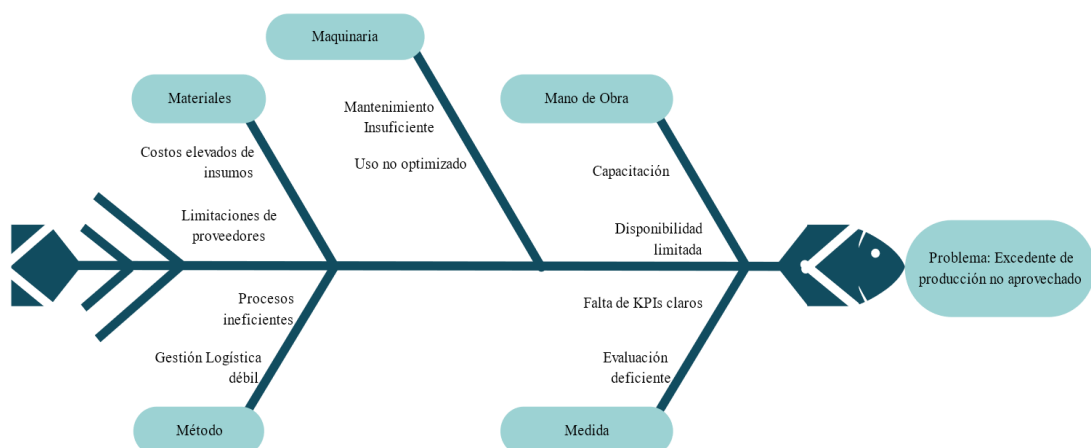


**Tabla 2.12***Diagrama Causa-Efecto (Ishikawa)*

|                             | <b>Peso</b> | <b>Var. Macro</b> | <b>Var. Micro</b> |
|-----------------------------|-------------|-------------------|-------------------|
| <b>Medida</b>               | <b>20%</b>  |                   |                   |
| Falta de KPIs Claros        |             | 60%               | 12%               |
| Evaluación deficiente       |             | 40%               | 8%                |
| <b>Método</b>               | <b>10%</b>  |                   |                   |
| Procesos ineficientes       |             | 50%               | 5%                |
| Gestión Logística débil     |             | 50%               | 5%                |
| <b>Maquinaria</b>           | <b>50%</b>  |                   |                   |
| Mantenimiento Insuficiente  |             | 20%               | 10%               |
| Uso no optimizado           |             | 80%               | 40%               |
| <b>Mano de obra</b>         | <b>10%</b>  |                   |                   |
| Capacitación de personal    |             | 65%               | 7%                |
| Disponibilidad limitada     |             | 35%               | 4%                |
| <b>Materiales</b>           | <b>10%</b>  |                   |                   |
| Costos elevados de insumos  |             | 70%               | 7%                |
| Limitaciones de proveedores |             | 30%               | 3%                |
| <b>Total</b>                | <b>100%</b> |                   | <b>100%</b>       |

Con base en la tabla ponderada se evidencia que el principal problema es el exceso de capacidad productiva no aprovechada. En detalle, la categoría de Medida (20% del total) muestra una falta de KPIs claros (60% dentro de esta categoría, es decir, 12% del total) y una evaluación deficiente (40% dentro de la categoría, 8% del total). La categoría de Método (10%) se compone de procesos ineficientes y gestión logística débil, cada uno representando el 50% dentro de la categoría (5% cada uno, totalizando 10%). Sin embargo, el mayor impacto se encuentra en la categoría de Maquinaria (50% del total), donde el "uso no optimizado" alcanza un 80% dentro de la categoría, lo que equivale a un 40% del impacto total, mientras que el mantenimiento insuficiente representa el 20% (10% del total). Por otro lado, Mano de obra y Materiales aportan un 10% cada uno, destacándose problemas en la capacitación y disponibilidad del personal (7% y 4%, respectivamente) y altos costos de insumos junto con limitaciones de proveedores (7% y 3%, respectivamente).

Estos porcentajes indican que, a pesar de contar con una capacidad instalada significativa, la empresa enfrenta ineficiencias críticas, principalmente por el uso no optimizado de la maquinaria. Por ello, es primordial optimizar la capacidad productiva y transformar este excedente en una ventaja competitiva. La solución planteada es

expandirse a nuevos mercados, siendo Costa Rica el destino estratégico escogido, lo que permitirá distribuir de forma más eficiente la producción y potenciar el crecimiento sostenible de la empresa.



## **CAPÍTULO III: FUNDAMENTOS TEÓRICOS**

Este capítulo tiene como objetivo sustentar la investigación sobre la expansión de Skyplast al mercado costarricense, proporcionando un análisis fundamentado en modelos teóricos reconocidos que explican las estrategias de internacionalización y competitividad empresarial. Para ello, se han seleccionado tres teorías clave que ofrecen una base conceptual sólida y que permiten abordar de manera integral los factores que influyen en el proceso de ingreso a un nuevo mercado:

- Teoría de la Ventaja Competitiva de Michael Porter, que examina las estrategias que una empresa puede implementar para obtener una posición favorable en el mercado.
- Teoría de la Ventaja Comparativa de David Ricardo, que justifica la especialización productiva y el comercio internacional basado en costos de oportunidad.
- Modelo de Internacionalización de Uppsala, que describe el proceso de expansión internacional de las empresas como un fenómeno gradual basado en el aprendizaje y la experiencia.

A continuación, se presenta una explicación detallada de cada teoría y como se integran entre ellas, destacando cómo la variable independiente (estrategia de entrada al mercado) depende de las variables dependientes (eficiencia operativa, diferenciación, especialización y conocimiento del mercado), y cómo Skyplast puede gestionar estas variables para asegurar una entrada exitosa en el mercado costarricense.

### **3.1. Teoría de la Ventaja Competitiva de Michael Porter**

Según Porter (2010), introduce el concepto de ventaja competitiva como la capacidad de una empresa para superar a sus competidores mediante estrategias de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque. Estas estrategias permiten a las empresas establecer una posición defendible en el mercado y obtener rendimientos superiores al promedio de la industria.

### **Liderazgo en Costos**

- Eficiencia Operativa: Optimización de procesos para reducir costos.
- Economías de Escala: Producción a gran escala para disminuir el costo unitario.

### **Diferenciación**

- Innovación de Producto: Desarrollo de características únicas.
- Calidad del Servicio: Atención al cliente superior.

### **Enfoque**

- Segmentación de Mercado: Identificación de nichos específicos.
- Adaptación a Necesidades Locales: Personalización de ofertas según el mercado objetivo.

Para Skyplast, aplicar la teoría de Porter implica evaluar cuál de estas estrategias es más adecuada para ingresar al mercado costarricense. Si se opta por el liderazgo en costos, la empresa debe analizar cómo optimizar su cadena de suministro y procesos de producción para ofrecer precios competitivos en Costa Rica. Si se elige la diferenciación, es esencial identificar y resaltar características únicas del policarbonato alveolar que satisfagan las preferencias del mercado costarricense.

### **3.2. Teoría de la Ventaja Comparativa de David Ricardo**

De acuerdo con Ricardo (1959), introduce la teoría de la ventaja comparativa, que postula que los países deben especializarse en la producción y exportación de bienes que pueden fabricar a un costo de oportunidad relativamente menor, incluso si no tienen una ventaja absoluta en su fabricación. Esta especialización permite a los países beneficiarse del comercio internacional al intercambiar productos en los que son más eficientes por aquellos en los que son menos eficientes.

### **Costo de Oportunidad**

- Recursos Disponibles: Evaluación de la asignación eficiente de recursos.
- Alternativas de Producción: Análisis de posibles productos a fabricar.

### **Especialización**

- Identificación de Sectores Competitivos: Determinación de industrias donde el país o empresa tiene ventajas.
- Desarrollo de Competencias Clave: Fomento de habilidades y tecnologías específicas.

Para Skyplast, esta teoría sugiere que la empresa debería enfocarse en producir y exportar productos en los que tiene un costo de oportunidad menor. Dado el excedente de capacidad productiva tras la apertura de la planta en México, Skyplast puede aprovechar esta ventaja para exportar policarbonato alveolar a Costa Rica, donde la demanda es significativa. Esto implica analizar los costos de producción y logística para asegurar que la exportación sea más eficiente que la producción local en Costa Rica.

### **3.3. Modelo de Internacionalización de Uppsala**

El Modelo de Uppsala, desarrollado por Johanson y Vahlne (1977) en la Universidad de Uppsala, describe el proceso de internacionalización de las empresas como un fenómeno gradual basado en la acumulación de conocimiento y experiencia en mercados extranjeros. Según este modelo, las empresas inician sus operaciones en mercados locales y, a medida que adquieren mayor comprensión del entorno internacional, expanden su presencia hacia mercados más distantes y con un nivel de compromiso creciente. Esta progresión se basa en la reducción de la incertidumbre y el aprendizaje organizacional derivado de la interacción con el mercado objetivo.

#### **Compromiso de Mercado:**

- Inversión en el Extranjero: Establecimiento de operaciones en nuevos mercados.
- Recursos Asignados: Cantidad de recursos dedicados a la internacionalización.

#### **Conocimiento del Mercado**

- Experiencia Práctica: Lecciones aprendidas de operaciones internacionales previas.
- Investigación de Mercado: Estudios y análisis del nuevo mercado objetivo.

Aplicando el Modelo de Uppsala, Skyplast ha seguido un proceso de internacionalización gradual. Inicialmente, la empresa operaba en Perú, luego expandió sus operaciones a Colombia con un centro de distribución en 2018, y más recientemente,

en 2023, inauguró una planta productiva en México. La entrada al mercado costarricense representa el siguiente paso lógico en esta secuencia, basándose en el conocimiento y la experiencia acumulados en mercados latinoamericanos.

La estrategia de entrada al mercado costarricense de Skyplast (variable independiente) dependerá de su capacidad para gestionar eficazmente las siguientes variables dependientes:

- Eficiencia Operativa: Optimización de procesos para reducir costos y mejorar la calidad.
- Diferenciación del Producto: Adaptación y mejora del producto para satisfacer las necesidades del mercado costarricense.
- Especialización en Producción: Aprovechamiento de ventajas comparativas en la producción.
- Conocimiento del Mercado de Costa Rica: Comprensión profunda del mercado objetivo.
- Compromiso de Recursos: Determinación del nivel adecuado de inversión para la expansión.

Al abordar y optimizar estas variables, Skyplast puede aumentar significativamente sus posibilidades de éxito en el mercado costarricense, asegurando una expansión sostenible y rentable.

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE SOLUCIÓN FUNDAMENTADA TEÓRICAMENTE**

Para abordar los desafíos de la expansión de Skyplast en Costa Rica, se ha diseñado una estrategia integral basada en la optimización de costos, la diferenciación del producto y el aprovechamiento de alianzas estratégicas con distribuidores locales. Esta propuesta de solución está fundamentada en teorías de internacionalización y competitividad que respaldan un crecimiento estructurado y sostenible en mercados internacionales.

La aplicación de la Teoría de la Ventaja Competitiva de Porter (2010) permite a Skyplast enfocarse en una estrategia triple que combina liderazgo en costos, diferenciación del producto y enfoque en nichos específicos. A través de la optimización de su cadena de suministro y negociaciones estratégicas de fletes, la empresa puede ofrecer precios competitivos sin comprometer la calidad de su policarbonato alveolar. Al mismo tiempo, la diferenciación se logra mediante el posicionamiento del producto como una opción de alta durabilidad, con garantía extendida y características técnicas superiores, factores que generan una ventaja en el mercado costarricense. Además, Skyplast aplica un enfoque especializado mediante la personalización de tamaños específicos para el mercado costarricense, adaptando su oferta a las necesidades del sector de la construcción local, lo que fortalece su posicionamiento y mejora su competitividad en la región.

Desde la perspectiva de la Teoría de la Ventaja Comparativa de Ricardo (1959), Skyplast maximiza su eficiencia manteniendo la producción en Perú, donde cuenta con capacidad excedente y costos más bajos en comparación con una posible manufactura en Costa Rica. Esta ventaja permite a la empresa beneficiarse de economías de escala, asegurando que su proceso de expansión se realice de manera rentable sin necesidad de grandes inversiones en infraestructura local.

Siguiendo el Modelo de Uppsala, desarrollado por Johanson y Vahlne (1977), Skyplast adopta una estrategia de expansión gradual, minimizando riesgos mediante la entrada al mercado a través de distribuidores estratégicos en lugar de establecer una presencia física inmediata. La experiencia previa en mercados como Colombia y México

permite a la empresa aplicar conocimientos adquiridos en entornos similares, facilitando una adaptación más eficiente a las condiciones del mercado costarricense.

Para garantizar una inserción exitosa, Skyplast implementará un conjunto de acciones concretas que abarcan aspectos comerciales, logísticos y operativos.

En el ámbito comercial, la estrategia de posicionamiento de marca se centrará en destacar la calidad y confiabilidad del producto, respaldada por certificaciones y garantía de hasta 10 años. Para reforzar esta propuesta de valor, Skyplast implementará un programa de capacitación dirigido a distribuidores y clientes finales, asegurando que comprendan las ventajas técnicas y las aplicaciones del policarbonato alveolar.

Es fundamental analizar el panorama actual del mercado de Costa Rica para desarrollar una propuesta de valor diferenciada que permita atraer tanto a distribuidores como a clientes finales. Comprender las características y beneficios que ofrecen las marcas competidoras es clave para identificar oportunidades y destacar con soluciones que aporten un mayor valor al consumidor.

**Tabla 4.13**

*Estudio Comparativo de Garantías, Durabilidad y Tiempo de atención de Marcas en Costa Rica*

| Fabricante             | Marca        | País Origen | Garantía del Producto | Vida Útil Estimada | Tiempo de Atención |
|------------------------|--------------|-------------|-----------------------|--------------------|--------------------|
| <b>Skyplast</b>        | Skyplast     | Perú        | 10 años               | 20 años            | 4 semanas          |
| <b>Stabilit</b>        | Macrolux     | México      | 10 años               | 15 años            | 5 semanas          |
| <b>Brett Martin</b>    | Brett Martin | Reino Unido | 10 años               | 18 años            | 8-10 semanas       |
| <b>Plaskolite</b>      | Plaskolite   | Chile       | 10 años               | 18 años            | 5 semanas          |
| <b>Fabricas chinas</b> | Varias       | China       | 3-10 años             | 7 a 10 años        | 8-10 semanas       |

*Nota. Adaptada de Skyplast (2024) e Infonecta (2024).*

Con relación a la selección de distribuidores se basará en su capacidad logística y su red de clientes dentro del sector de la construcción. Estos aliados comerciales desempeñarán un rol clave en la distribución eficiente del producto y en la expansión de la presencia de la marca en el país.

**Tabla 4.14**

*Principales Importadores de Policarbonato Alveolar en Costa Rica (2021-2022) por Toneladas*

| IMPORTADORES | 2021       | 2022       | Participación Mercado | Potencial de Alianza |
|--------------|------------|------------|-----------------------|----------------------|
| ANDIPLAST    | 170        | 190        | 32%                   | Alto                 |
| TECHPRO      | 135        | 149        | 25%                   | Alto                 |
| SOLIS        | 62         | 72         | 12%                   | Medio                |
| METALAC      | 46         | 50         | 8%                    | Medio                |
| CANET        | 35         | 49         | 8%                    | Medio                |
| LAMTEC       | 39         | 46         | 8%                    | Medio                |
| IMDISA       | 21         | 30         | 5%                    | Bajo                 |
| NEON         | 20         | 14         | 2%                    | Bajo                 |
| <b>TOTAL</b> | <b>528</b> | <b>600</b> | <b>100%</b>           |                      |

Nota. Adaptada de base de datos de comercio exterior, por Veritrade, 2025, Veritrade (<https://www.veritrade.com>).

Con respecto al ámbito logístico, se optó por la exportación directa a distribuidores locales que ya conocen el mercado costarricense. Es por ello, se buscará mantener costos de flete reducidos y garantizar tiempos de entrega competitivos, que oscilarán entre 14 y 17 días de tránsito desde la planta en Perú y 3 a 5 días de producción por contenedor. Este nivel de eficiencia permitirá a Skyplast responder con rapidez a la demanda del mercado costarricense sin incurrir en costos elevados de almacenamiento.

**Tabla 4.15**

*Costos de Flete de Perú a Costa Rica*

| Concepto                  | Detalles                                                                            |
|---------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Ruta</b>               | Puerto del Callao, Perú → Puerto Caldera, Costa Rica<br>(puede incluir transbordos) |
| <b>Tipo de Contenedor</b> | 40' Standard High Cube (40' ST-HC)                                                  |
| <b>Costo de Flete</b>     | Entre USD 600 a USD 1100 por contenedor                                             |

Nota. Adaptada de tarifario de flete de importación, por GEODIS, 2025, GEODIS (<https://geodis.com/sites/default/files/2023-01/TARIFARIO%20FLETE%20IMPORTACION%20LIMA%20Y%20CALLAO.pdf>).

**Tabla 4.16**

*Tiempos de entrega estimados de Perú – Costa Rica*

| Etapa del Proceso Logístico   | Tiempo Estimado |
|-------------------------------|-----------------|
| Producción y Empaque          | 3 - 5 días      |
| Transporte Terrestre (Inland) | 1 día           |
| Transporte Marítimo           | 14 - 17 días    |
| Desaduanaje y Entrega         | 2 - 3 días      |
| Total, Aproximado             | 20 - 26 días    |

Nota. Adaptada de horarios de navegación, por COSCO Shipping, 2025, COSCO Shipping (<https://elines.coscoshipping.com/ebusiness/sailingSchedule/searchByCity>).

Finalmente, en el ámbito productivo, se implementará un enfoque flexible que permita ajustar la producción a la demanda del mercado costarricense, asegurando la disponibilidad de los productos más solicitados. Se trabajará en la mejora continua de procesos para garantizar estándares de calidad y eficiencia, minimizando desperdicios y optimizando el uso de materiales. Asimismo, se evaluará la posibilidad de desarrollar productos personalizados o adaptados a las necesidades específicas del mercado, reforzando la competitividad de la marca y su capacidad de respuesta a las tendencias de construcción sostenible.

A medida que la empresa avanza en su proceso de expansión, se llevará a cabo un monitoreo constante de desempeño mediante indicadores clave que permitirán evaluar la efectividad de la estrategia. Se analizarán variables como el **volumen de ventas**, la **rentabilidad de las operaciones** y la **aceptación del producto en el mercado**. Con base en estos datos, se realizarán ajustes estratégicos para optimizar los resultados y maximizar el crecimiento en la región.

La implementación de estas acciones permitirá a Skyplast alcanzar su objetivo de expansión de manera sostenible y competitiva. Al enfocarse en la eficiencia operativa, la diferenciación del producto y la especialización en el mercado costarricense, la empresa asegurará una inserción exitosa, optimizando el uso de su capacidad productiva excedente en Perú y fortaleciendo su presencia en Centroamérica.

Esta estrategia de expansión no solo posicionará a Skyplast como un actor relevante en el mercado costarricense, sino que también sentará las bases para futuras oportunidades de crecimiento en la región, consolidando su liderazgo en la industria de materiales de construcción.

#### **4.1.Pasos que seguir para la implementación**

1. Selección de distribuidores estratégicos con capacidad logística y acceso a clientes del sector de construcción.
2. Negociación de acuerdos comerciales y exclusividades, asegurando una relación estable y competitiva.
3. Definición de estructura de precios competitivos, considerando costos logísticos y márgenes de rentabilidad.
4. Establecimiento de acuerdos logísticos con proveedores de transporte para optimizar costos y tiempos de entrega.
5. Implementación de un sistema de seguimiento de pedidos, asegurando entregas en 14 a 17 días.
6. Coordinación de producción en la planta de Perú, asegurando disponibilidad constante de inventario.
7. Lanzamiento de campaña de marketing destacando la calidad y ventajas del producto.
8. Desarrollo de material informativo y capacitaciones para distribuidores y clientes finales.
9. Participación en ferias y eventos de construcción para aumentar la visibilidad de la marca.
10. Evaluación de desempeño y ajuste de estrategias, asegurando el cumplimiento de los objetivos de expansión.
11. Exploración de nuevas oportunidades de crecimiento en otras regiones de Costa Rica.
12. Optimización del canal digital como herramienta de captación de distribuidores y clientes finales, redirigiéndolos a la red de distribución de Skyplast.

La correcta ejecución de estos pasos permitió consolidar una entrada estructurada y eficiente en el mercado costarricense, asegurando el aprovechamiento óptimo de la capacidad productiva excedente de la empresa.

Para garantizar que cada fase del proyecto se desarrollara conforme a los objetivos estratégicos y lograra los resultados esperados, se implementó una Matriz de Planeamiento y Control de Objetivos. Esta herramienta fue clave para medir el avance del proyecto, identificar desviaciones y realizar correcciones oportunas, asegurando una ejecución alineada con la estrategia de expansión.

A lo largo del proceso, la Matriz de Planeamiento y Control de Objetivos permitió evaluar el cumplimiento de las metas establecidas, los indicadores de gestión y las estrategias clave aplicadas para optimizar la ejecución del proyecto.

Como parte del enfoque de mejora continua, se llevaron a cabo revisiones semestrales, las cuales permitieron analizar el desempeño del proyecto, realizar ajustes estratégicos y adaptar las acciones a las condiciones del mercado. Este seguimiento fue fundamental para asegurar que la expansión se mantuviera en la dirección correcta, garantizando así su sostenibilidad y éxito en el mercado costarricense



**Figura 4.7**

*Matriz de Planeamiento y Control de Objetivos*

| OBJETIVO ESTRATÉGICO                                                                                                                             | PERSPECTIVA                       | META (PLAZO)                                                                                                                            | INDICADORES DE GESTIÓN                            | RESULTADO Y/O DESEMPEÑO | PESO IND | UNIDAD DE MEDIDA | META | ESTRATEGIA PRINCIPAL PARA CUMPLIR EL OBJETIVO                                                                                                                                        | Iniciativas Estratégicas                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------|----------|------------------|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Incrementar la participación de mercado logrando un aumento de Ventas Totales para el periodo 2023-2024                                          | Clientes                          | Lograr un 35% en la participación de mercado y aumentar las ventas totales en un 20% para finales de 2024.                              | Porcentaje de Participación de Mercado            | Resultado               | 50%      | Porcentaje       | 35%  | Expandir la red de distribución y fortalecer las relaciones comerciales, optimizando la estructura de precios y diferenciando el producto a través de estrategias de valor agregado. | 1 Alianza estratégicas con los distribuidores locales más importantes.                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                                                  |                                   |                                                                                                                                         | Nivel de Incremento de Ventas                     | Desempeño               | 40%      | Porcentaje       | 20%  |                                                                                                                                                                                      | 2 Realizar campañas digitales para dar a conocer la marca, participación en ferias, generación de contenido digital.                                                                                                           |
|                                                                                                                                                  |                                   |                                                                                                                                         | Cantidad de Distribuidores Activos                | Resultado               | 10%      | Cantidad         | 3    |                                                                                                                                                                                      | 3 Programas de fidelización y soporte técnico: Capacitación a distribuidores sobre las ventajas técnicas del producto e implementación de un servicio postventa que garantice una experiencia de compra confiable y eficiente. |
| Aumentar el margen de utilidad de la empresa para el 2023-2024                                                                                   | Financiera                        | Incremento de margen de contribución de 5% a 15% para finales del 2024                                                                  | Incremento del Margen de Contribución             | Resultado               | 40%      | Porcentaje       | 20%  | Optimizar la estructura de costos y mejorar la eficiencia operativa sin comprometer la calidad del producto, aumentando la rentabilidad de cada unidad vendida.                      | 1 Reducción de costos operativos: negociación con proveedores para obtener mejores precios en materias primas y procesos más eficientes para evitar mermas.                                                                    |
|                                                                                                                                                  |                                   |                                                                                                                                         | Reducción de costos de producción                 | Desempeño               | 30%      | Porcentaje       | 10%  |                                                                                                                                                                                      | 2 Optimización de la cadena de suministro con la identificación de rutas más rentables, tarifas preferenciales y tiempos de entrega cortos.                                                                                    |
|                                                                                                                                                  |                                   |                                                                                                                                         | Reducción de gastos logísticos                    | Desempeño               | 20%      | Porcentaje       | 30%  |                                                                                                                                                                                      | 3 Estructura de precios diferenciados por volumen para maximizar el margen de ventas estratégicas.                                                                                                                             |
| Optimizar la utilización de la capacidad productiva en 2023-2024 alineando la producción con la demanda y reduciendo el excedente de inventario. | Procesos                          | Aumentar la utilización de la capacidad instalada en un 20% en los próximos 2 años, alineando la demanda con la producción efectiva.    | Tasa de utilización de la capacidad instalada (%) | Resultado               | 60%      | Porcentaje       | 15%  | Alinear la estrategia comercial con la capacidad productiva, impulsando la demanda a través de nuevos distribuidores y optimizando la gestión operativa para evitar sobreproducción. | 1 Optimizar la planificación de la producción para reducir acumulaciones innecesarias de stock.                                                                                                                                |
|                                                                                                                                                  |                                   |                                                                                                                                         | Nivel de inventario de productos terminados       | Resultado               | 30%      | Porcentaje       | 5%   |                                                                                                                                                                                      | 2 Implementar acuerdos de volumen con distribuidores para garantizar una colocación estable de la producción.                                                                                                                  |
|                                                                                                                                                  |                                   |                                                                                                                                         | Rotación de inventario                            | Resultado               | 10%      | Días             | 15   |                                                                                                                                                                                      | 3 Mejorar la coordinación entre el área comercial y operativa, ajustando la producción a la demanda real.                                                                                                                      |
| Asegurar la coordinación efectiva con las áreas de soporte —COMEX, SOPORTE COMERCIAL Y PCP                                                       | Factor humano / Procesos internos | Realizar al menos 12 reuniones de coordinación interna entre áreas y un tiempo de respuesta no mayor a 3 días por el periodo 2023-2024. | Número de Reuniones realizadas                    | Resultado               | 65%      | Cantidad         | 12   | Establecer mecanismos de coordinación continua entre las áreas involucradas en el proceso de internacionalización                                                                    | 1 Cronograma de reuniones comerciales y operativas                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                                                  |                                   |                                                                                                                                         | Tiempo de respuesta máximo entre áreas.           | Resultado               | 35%      | Días             | 3    |                                                                                                                                                                                      | 2 Plataforma compartida de seguimiento de pedidos.                                                                                                                                                                             |

## **CAPÍTULO V: METODOLOGÍA DE IMPLEMENTACIÓN**

El proceso de implementación de la estrategia de Skyplast en Costa Rica durante 2023-2024 se llevó a cabo de manera estructurada, siguiendo los doce pasos previamente definidos en el Capítulo IV. La ejecución en tiempo real de estas acciones permitió validar la estrategia y generar aprendizajes clave para futuras expansiones.

### **5.1. Ejecución de los Pasos de Implementación**

#### **1. Selección de Distribuidores Estratégicos**

Se llevó a cabo un análisis de mercado con el objetivo de identificar distribuidores con capacidad logística, trayectoria en el sector de construcción y potencial de compra atractivo. Para ello, se establecieron criterios de evaluación que incluyeron volumen de ventas, reputación en el mercado y cobertura geográfica, lo que permitió seleccionar a los distribuidores más adecuados para la expansión de Skyplast en Costa Rica.

Como resultado de esta evaluación, se identificó que las empresas Andiplast y Techpro presentaban un alto potencial de compra, convirtiéndose en candidatos estratégicos para el crecimiento de la marca en el país. Para conocer en detalle sus necesidades y requerimientos, se realizaron visitas a cada distribuidor, donde se presentó la propuesta de valor de Skyplast y se exploró la posibilidad de incorporar sus productos en sus respectivas carteras comerciales. Asimismo, se visitó a los importadores con potencial de compra medio y bajo para conocer en detalle sus necesidades y las de sus clientes finales.

Durante estas reuniones, se evidenció una mayor afinidad y cercanía comercial con el distribuidor Andiplast, quienes actualmente representan una marca similar y mostraron un fuerte interés en migrar hacia una alternativa peruana con mejores condiciones comerciales y soporte técnico. Este interés refuerza la viabilidad de establecer relaciones comerciales sólidas con ambos distribuidores, sentando las bases para una expansión exitosa en el mercado costarricense.

## **2. Negociación de Acuerdos Comerciales y Exclusividades**

Se llevaron a cabo reuniones estratégicas con potenciales distribuidores, en las que se presentó de manera integral la propuesta de valor de Skyplast y se negociaron condiciones comerciales beneficiosas para ambas partes. Además, se formalizaron acuerdos de exclusividad parcial en determinadas líneas de productos, lo que garantiza estabilidad en la distribución y refuerza el compromiso mutuo.

## **3. Definición de la Estructura de Precios Competitivos**

Se realizó un análisis detallado de los costos logísticos y de la estructura de precios de la competencia, lo que permitió identificar oportunidades de mejora. Con base en estos hallazgos, se implementó un modelo de precios diferenciados, adaptado a los volúmenes de compra y condiciones de pago, que optimiza la competitividad y responde de manera flexible a las necesidades del mercado.

El Precio por lamina en Costa Rica: USD 173 dólares equivalente a 88,000 colones.

## **4. Establecimiento de Acuerdos Logísticos con Proveedores de Transporte**

Se establecieron acuerdos logísticos con proveedores de transporte en Perú y Costa Rica, negociando tarifas preferenciales que optimizan los costos de envío. Además, se definió un plazo de entrega estándar de 14 a 17 días, lo que garantiza una cadena de suministro eficiente y confiable.

## **5. Implementación de Seguimiento de Pedidos**

Actualmente se brinda un servicio posventa que mantiene informados a los distribuidores sobre el estado de cada pedido, los tiempos de entrega y cualquier retraso imprevisto que pueda ocurrir. El objetivo es asegurar que el distribuidor cuente con información actualizada acerca de la llegada de los productos. A futuro, se planea implementar un sistema de seguimiento de pedidos en tiempo real, lo que permitirá optimizar la transparencia en la cadena de suministro y mejorar la satisfacción del cliente.

## 6. Coordinación de Producción en la Planta de Perú

Se ajustó la producción para garantizar la disponibilidad de inventario sin incurrir en sobre costos, implementando un sistema de planificación flexible que permite responder de manera ágil a la demanda del mercado costarricense.

## 7. Lanzamiento de Campaña de Marketing

Se diseñó una campaña publicitaria centrada en resaltar la calidad y durabilidad del producto, ejecutando acciones en redes sociales, medios especializados y eventos sectoriales para fortalecer la imagen de la marca y generar un impacto significativo en el mercado.

**Figura 5.8**

*Campañas publicitarias digitales implementadas en Costa Rica*



*Nota. Adaptada de Skyplast (2024).*

A continuación, se presentan los resultados de la campaña digital realizada, destacando los indicadores clave que reflejan su desempeño:

- Clics directos a WhatsApp: Número de veces que los usuarios hicieron clic para iniciar una conversación en WhatsApp, reflejando el interés directo en la oferta.
- Mensajes en el chat de Facebook: Cantidad de interacciones recibidas en el chat de Facebook, evidenciando el nivel de engagement y atención generada.

- Impresiones: Total de veces que el contenido fue mostrado a los usuarios, independientemente de si una misma persona lo visualizó más de una vez.

Estos datos proporcionan una visión clara sobre el impacto de la campaña y su efectividad en la atracción y conversión de clientes potenciales.

**Tabla 5.17**

*Resultados de la campaña publicitaria digital en Costa Rica*

| Campaña                     | Clics directos a WhatsApp | Mensajes | Impresiones |
|-----------------------------|---------------------------|----------|-------------|
| Impulso para Cliente Final  | 587                       | 97       | 35,795      |
| Impulso para Distribuidores | 582                       | 46       | 36,073      |

*Nota. Adaptada de Skyplast (2024).*

## 8. Desarrollo de Material Informativo y Capacitaciones

Se elaboraron guías técnicas y materiales de ventas para apoyar a los distribuidores, y se organizaron sesiones de capacitación orientadas a mejorar el conocimiento del producto y su aplicación, fortaleciendo así la capacidad comercial y asegurando una atención de calidad en el mercado.

**Figura 5.9**

*Capacitaciones realizadas en Costa Rica para distribuidores e instaladores*



*Nota. Adaptada de Skyplast (2024).*

## 9. Participación en Ferias y Eventos de Construcción

En su participación en dos ferias clave del sector de la construcción, Skyplast fortaleció su posicionamiento y estableció contactos estratégicos, realizando demostraciones en vivo que resaltaron la resistencia y las ventajas técnicas de sus productos.

Estas son las ferias importantes del sector:

- ExpoConstrucción 2023 (Costa Rica): Este evento es organizado por la Cámara Costarricense de la Construcción y es uno de los más destacados en el país, reuniendo a profesionales y empresas del sector.
- Edimaq (Costa Rica): Organizado por la Cámara Costarricense de la Construcción, Edimaq ofrece una plataforma para establecer contactos y presentar innovaciones en el sector.

## **10. Evaluación de Desempeño y Ajuste de Estrategias**

Se realizó un seguimiento constante de los indicadores clave de desempeño, como ventas, rentabilidad y feedback del mercado, lo que permitió ajustar oportunamente la estrategia de precios y logística para responder de manera efectiva a la evolución del mercado costarricense.

## **11. Exploración de Nuevas Oportunidades de Crecimiento**

Se evaluó la demanda en otras regiones de Costa Rica, identificando un potencial significativo de expansión en sectores industriales y comerciales, lo que motivó el inicio de conversaciones con nuevos distribuidores interesados en comercializar los productos de la empresa, abriendo así la posibilidad de diversificar la presencia de la marca y ampliar su alcance en el mercado.

## **12. Optimización del Canal Digital como Herramienta de Captación de Distribuidores y Clientes Finales**

Se rediseñó la página web con un enfoque B2B, destacando información clave para distribuidores interesados en comercializar el producto, y se implementó un formulario de contacto que facilita la gestión directa de negociaciones. Además, se generó contenido técnico dirigido a clientes finales, explicando detalladamente las características, aplicaciones y beneficios del policarbonato alveolar.

En lugar de vender directamente al consumidor final, se integró un sistema de derivación que canaliza cada consulta a distribuidores autorizados en Costa Rica. Paralelamente, se realizaron campañas digitales en redes sociales y Google Ads dirigidas

a empresas del sector construcción y potenciales distribuidores, lo que aumentó significativamente la visibilidad y el interés en la marca.

### 5.2. Inversión de la Implementación

En la siguiente tabla se detalla la inversión requerida para la ejecución del plan de expansión en Costa Rica, abarcando los principales costos asociados a su implementación.

**Tabla 5.18**

*Inversión para la Expansión en Costa Rica*

| Concepto                                                            | Costo Estimado (USD) |
|---------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Visita a Costa Rica (Se consideró 3 visitas anuales).               | \$ 6,000             |
| Participación en ferias y eventos del sector                        | \$ 2,000             |
| Desarrollo de estrategias de marketing (publicidad, branding)       | \$ 9,600             |
| Creación y adquisición de bases de datos de clientes potenciales    | \$ 1,500             |
| Costos logísticos iniciales (envío de muestras, pruebas de mercado) | \$ 2,000             |
| Análisis de mercado y consultorías especializadas                   | \$2,000              |
| Página Web: rediseño                                                | \$ 500               |
| <b>Total, Estimado</b>                                              | <b>\$ 21,600</b>     |

### 5.3. Conclusión de la Implementación

La ejecución del plan de expansión de Skyplast en Costa Rica durante 2023-2024 validó la efectividad de la estrategia propuesta en el Capítulo IV. La correcta selección de distribuidores, la optimización logística y la diferenciación del producto fueron factores clave para lograr una entrada exitosa y sostenible al mercado costarricense.

El monitoreo continuo de indicadores permitió realizar ajustes estratégicos en tiempo real, asegurando una adaptación efectiva a las condiciones del mercado. Además, la experiencia adquirida en este proceso proporciona una metodología replicable para futuras expansiones en otros mercados.

La combinación de una planificación estructurada, una ejecución disciplinada y un enfoque basado en datos permitió a Skyplast consolidarse en Costa Rica con una

estrategia que no solo garantizó rentabilidad, sino que también sentó las bases para un crecimiento sostenible en la región.



# CAPÍTULO VI: PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y BENEFICIOS OBTENIDOS.

## 6.1.Presentación de Resultados

La implementación de la estrategia de expansión de Skyplast en Costa Rica durante el período 2023-2024 ha generado resultados cuantificables y mejoras operativas significativas. A través del seguimiento de los indicadores clave de rendimiento (KPIs), se ha logrado evaluar el impacto de la estrategia en términos de crecimiento de ventas, optimización logística y consolidación de la presencia en el mercado costarricense.

Los principales indicadores analizados incluyen el crecimiento de ventas en toneladas, la tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) y la participación de Skyplast en el mercado costarricense de policarbonato alveolar.

### Crecimiento de ventas a Costa Rica (en toneladas)

Se refleja una respuesta positiva del mercado tras la implementación del proyecto. Antes de la estrategia, Skyplast tenía una participación del 12% en el mercado costarricense, sin lograr volúmenes constantes, ya que no se consideraba un proveedor estratégico. Tras ejecutar la estrategia, las ventas alcanzaron 311 toneladas en 2023 y 340 toneladas en 2024, evidenciando un crecimiento progresivo de la demanda, impulsado por la consolidación de la red de distribución y el fortalecimiento del posicionamiento de la marca.

Es importante resaltar que la empresa es la única fábrica en Perú; por ello, el cuadro demuestra que, tras la ejecución del proyecto, se logró alcanzar una participación de mercado del 37% en el último periodo de 2024.

**Tabla 6.19**

*Volumen y participación de importaciones de policarbonato (2021-2024)*

| País de Origen | 2021 | Share 21 (%) | 2022 | Share 22 (%) | 2023 | Share 23 (%) | 2024 | Share 24 (%) |
|----------------|------|--------------|------|--------------|------|--------------|------|--------------|
| Perú           | 60   | 11%          | 69   | 12%          | 311  | 36%          | 340  | 37%          |
| China          | 155  | 29%          | 171  | 28%          | 229  | 27%          | 288  | 31%          |

|                    |            |             |            |             |            |             |            |             |
|--------------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|------------|-------------|
| <b>Reino Unido</b> | 133        | 25%         | 149        | 25%         | 257        | 30%         | 232        | 25%         |
| <b>México</b>      | 150        | 28%         | 178        | 30%         | 44         | 5%          | 19         | 2%          |
| <b>Chile</b>       | 30         | 6%          | 33         | 5%          | 19         | 2%          | 42         | 5%          |
| <b>Total</b>       | <b>528</b> | <b>100%</b> | <b>600</b> | <b>100%</b> | <b>860</b> | <b>100%</b> | <b>920</b> | <b>100%</b> |

*Nota. Adaptada de Infonecta (2024).*

### **Tasa de Crecimiento Anual Compuesto (CAGR)**

Con base en la información proporcionada en la tabla, se ha utilizado el indicador de Tasa de Crecimiento Anual Compuesto (CAGR, son sus siglas en inglés) para evaluar el desempeño de Skyplast en el mercado costarricense durante el período 2021-2024. Este indicador ofrece una visión clara sobre el crecimiento sostenido de la empresa, calculando el crecimiento promedio anual de las ventas con base en los resultados obtenidos en los años anteriores. A través del cálculo del CAGR, se puede observar de forma objetiva la expansión de la marca y la consolidación de su presencia en el mercado.

En la tabla, se destaca que Perú (donde se encuentra la empresa) experimentó un crecimiento excepcional de 54% en las ventas de 2021 a 2024, lo que resulta de un incremento significativo en las toneladas exportadas, reforzando el desempeño de Skyplast en esa región.

Por otro lado, países como México evidencian una disminución notoria en el CARG, alcanzando un -40%, lo que indica una disminución drástica de las exportaciones a ese país, lo que puede ser atribuido a diversos factores internos o externos.

En general, el crecimiento sostenido del 15% en el CARG total refleja una tendencia positiva, impulsada principalmente por la expansión en mercados clave como Perú y, en menor medida, China y Reino Unido, países que también contribuyen positivamente al crecimiento general.

El uso del CAGR resulta clave en este análisis, ya que permite tener una métrica objetiva del crecimiento acumulativo a lo largo del tiempo, sin ser afectado por fluctuaciones anuales. Esto lo convierte en una herramienta sólida para realizar proyecciones futuras y evaluar la efectividad de las estrategias implementadas en la expansión de la empresa, particularmente en los mercados internacionales como Costa Rica. También resalta la importancia de redirigir esfuerzos comerciales hacia los mercados con mayor crecimiento, mientras se gestionan las caídas en otros como el caso de México.

La siguiente tabla presenta la evolución de las ventas de Skyplast, segmentadas por país de origen, entre 2021 y 2024, junto con la Tasa de Crecimiento Anual Compuesto (CARG). Este indicador refleja el crecimiento promedio a lo largo del periodo analizado, asumiendo que los resultados de cada año se reinvierten.

**Tabla 6.20**

*Crecimiento Anual Compuesto (CAGR) por el periodo 2021 -2024*

| <b>País de Origen</b> | <b>2021</b> | <b>2022</b> | <b>2023</b> | <b>2024</b> | <b>CARG</b> |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>Perú</b>           | 60          | 69          | 311         | 340         | 54%         |
| <b>China</b>          | 155         | 171         | 229         | 288         | 17%         |
| <b>Reino Unido</b>    | 133         | 149         | 257         | 232         | 15%         |
| <b>México</b>         | 150         | 178         | 44          | 19          | -40%        |
| <b>Chile</b>          | 30          | 33          | 19          | 42          | 8%          |
| <b>Total</b>          | <b>528</b>  | <b>600</b>  | <b>860</b>  | <b>920</b>  | <b>15%</b>  |

*Nota. Adaptada de Skyplast (2024) e Infonecta (2024).*

### **Tamaño de mercado Skyplast en Costa Rica**

El mercado total de policarbonato alveolar en Costa Rica se estima en aproximadamente 920 toneladas anuales en el último año 2024. Luego de la implementación del plan de expansión, Skyplast logró capturar un 37% por ciento de participación en el mercado, consolidándose como un actor relevante en el sector de materiales de construcción en el país.

**Tabla 6.21**

*Análisis comparativo previo y posterior a la implementación*

| <b>Indicador</b>                 | <b>Antes de la Implementación</b> | <b>Después de la Implementación</b> |
|----------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------------|
| Ventas en Costa Rica (Tn)        | 69                                | 340                                 |
| Participación en el mercado (%)  | 12%                               | 37%                                 |
| Tiempo de entrega promedio       | 28-30 días                        | 14-17 días                          |
| Número de distribuidores activos | 6                                 | 2                                   |
| CAGR                             | 7%                                | 15%                                 |

*Nota. Adaptada de Skyplast (2024) e Infonecta (2024).*

Los resultados obtenidos evidencian el impacto positivo de la estrategia implementada. Skyplast pasó de tener poca presencia en Costa Rica (12% participación) a consolidarse en el mercado logrando una participación del 37%, posicionándose como

una de las principales marcas líderes en el mercado de Costa Rica. Estableciendo una base de crecimiento sostenible para los próximos años.

## **6.2. Resultados de la Matriz de Planeamiento y Control de Objetivos**

Para garantizar un seguimiento estructurado del desempeño, se implementó la Matriz de Planeamiento y Control de Objetivos, la cual fue revisada semestralmente durante el período 2023-2024. Esta herramienta permitió evaluar el progreso de los objetivos estratégicos, identificar desviaciones y realizar ajustes oportunos en la ejecución de las estrategias.

A través de esta matriz, se monitoreó el cumplimiento de las metas establecidas en términos de crecimiento de mercado, rentabilidad y eficiencia operativa, asegurando una toma de decisiones basada en datos concretos. En la siguiente figura se presentan los resultados obtenidos en cada semestre, reflejando el impacto de las estrategias implementadas y las áreas de mejora identificadas.

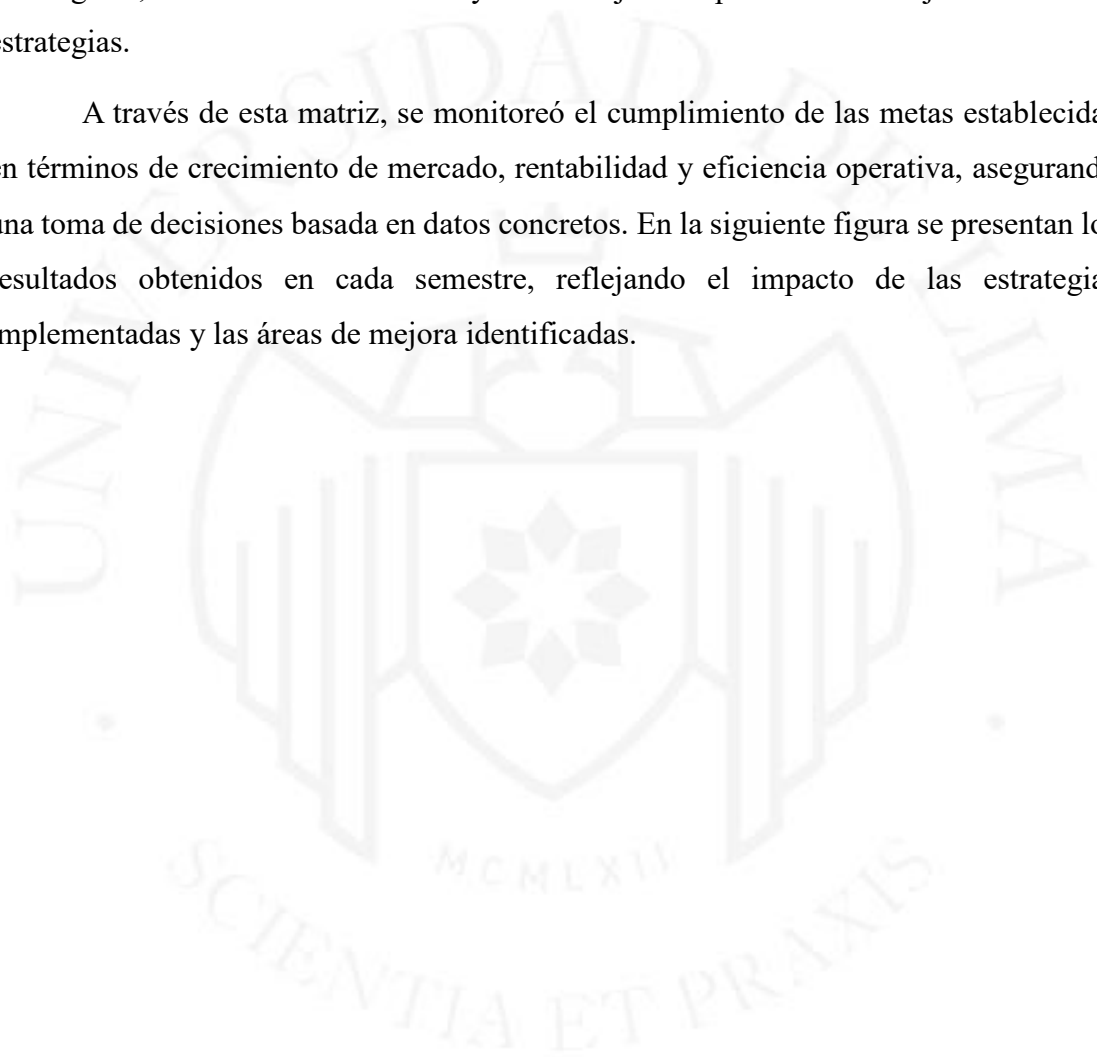


**Figura 6.10**

*Matriz de Planeamiento y Control de Objetivos Seguimiento Semestral (2023-2024)*

| OBJETIVO ESTRATÉGICO                                                                                                                             | META (PLAZO)                                                                                                                         | INDICADORES DE GESTIÓN                            | PESO IND | META | META 1 SEM | REAL | CUMPLIM INDICADOR | META 2 SEM | REAL  | CUMPLIM INDICADOR | META 3 SEM | REAL | CUMPLIM INDICADOR | META 4 SEM | REAL | CUMPLIM INDICADOR |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------|------|------------|------|-------------------|------------|-------|-------------------|------------|------|-------------------|------------|------|-------------------|
| Incrementar la participación de mercado logrando un aumento de Ventas Totales para el periodo 2023-2024                                          | Lograr un 35% en la participación de mercado y aumentar las ventas totales en un 20% para finales de 2024.                           | Porcentaje de Participación de Mercado            | 50%      | 35%  | 15%        | 43%  | 287%              | 20%        | 36.0% | 180%              | 25%        | 35%  | 140%              | 35%        | 37%  | 106%              |
|                                                                                                                                                  |                                                                                                                                      | Nivel de Incremento de Ventas                     | 40%      | 20%  | 5%         | 246% | 4920%             | 10%        | -25%  | -250%             | 13%        | 16%  | 123%              | 20%        | 20%  | 100%              |
|                                                                                                                                                  |                                                                                                                                      | Cantidad de Distribuidores Activos                | 10%      | 3    | 1          | 4    | 400%              | 1          | 2     | 200%              | 2          | 2    | 100%              | 3          | 3    | 100%              |
| Aumentar el margen de utilidad de la empresa para el 2023-2024                                                                                   | Incremento de margen de contribución de 5% a 15% para finales del 2024                                                               | Incremento del Margen de Contribución             | 40%      | 20%  | 5%         | 11%  | 220%              | 12%        | 18%   | 150%              | 16%        | 20%  | 125%              | 20%        | 24%  | 120%              |
|                                                                                                                                                  |                                                                                                                                      | Reducción de costos de producción                 | 30%      | 10%  | 3%         | 2%   | 67%               | 6%         | 5.0%  | 83%               | 8%         | 6%   | 75%               | 10%        | 9%   | 85%               |
|                                                                                                                                                  |                                                                                                                                      | Reducción de gastos logísticos                    | 20%      | 30%  | 10%        | 12%  | 120%              | 15%        | 20.0% | 133%              | 25%        | 25%  | 100%              | 30%        | 30%  | 100%              |
| Optimizar la utilización de la capacidad productiva en 2023-2024 alineando la producción con la demanda y reduciendo el excedente de inventario. | Aumentar la utilización de la capacidad instalada en un 20% en los próximos 2 años, alineando la demanda con la producción efectiva. | Tasa de utilización de la capacidad instalada (%) | 60%      | 15%  | 5%         | 8%   | 160%              | 10%        | 12%   | 120%              | 12%        | 10%  | 83%               | 15%        | 15%  | 100%              |
|                                                                                                                                                  |                                                                                                                                      | Nivel de inventario de productos terminados       | 30%      | 5%   | 5%         | 8%   | 63%               | 5%         | 6%    | 83%               | 5%         | 5%   | 100%              | 5%         | 2%   | 250%              |
|                                                                                                                                                  |                                                                                                                                      | Rotación de inventario (Días)                     | 10%      | 15   | 15         | 17   | 88%               | 15         | 12    | 125%              | 15         | 8    | 188%              | 15         | 5    | 300%              |
| Asegurar la coordinación efectiva con las áreas de soporte —COMEX, SOPORTE COMERCIAL Y PCP (2023-2024)                                           | Factor humano / Procesos internos                                                                                                    | Número de Reuniones realizadas                    | 65%      | 12   | 3          | 3    | 100%              | 3          | 3     | 100%              | 3          | 3    | 100%              | 3          | 3    | 100%              |
|                                                                                                                                                  |                                                                                                                                      | Tiempo de respuesta máximo entre áreas (Días)     | 35%      | 3    | 3          | 3    | 100%              | 3          | 4     | 75%               | 3          | 3    | 100%              | 3          | 3    | 100%              |

*Nota. Adaptada de Skyplast (2024).*

**Incrementar la participación de mercado y ventas totales (2023-2024)**

El objetivo de incrementar la participación de mercado y aumentar las ventas totales se cumplió satisfactoriamente al 100%. La empresa logró expandir su presencia en Costa Rica mediante una estrategia de distribución efectiva, asegurando el crecimiento en ventas y consolidando su red de distribuidores. La correcta implementación de estrategias comerciales permitió alcanzar la meta de participación de mercado, posicionando a Skyplast como un actor relevante en la industria de techos de policarbonato alveolar.

**Figura 6.11**

*Resultado de Incrementar la participación de mercado y ventas totales*

| OBJETIVO ESTRATÉGICO                                                                                    | META (PLAZO)                                                                                               | INDICADORES DE GESTIÓN                 | PESO IND | CUMPLIM INDICADOR | RESULTADO |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|----------|-------------------|-----------|
| Incrementar la participación de mercado logrando un aumento de Ventas Totales para el periodo 2023-2024 | Lograr un 35% en la participación de mercado y aumentar las ventas totales en un 20% para finales de 2024. | Porcentaje de Participación de Mercado | 50%      | 106%              | 100%      |
|                                                                                                         |                                                                                                            | Nivel de Incremento de Ventas          | 40%      | 100%              |           |
|                                                                                                         |                                                                                                            | Cantidad de Distribuidores Activos     | 10%      | 100%              |           |

*Nota. Adaptada de Skyplast (2024).*

**Aumentar el margen de utilidad de la empresa (2023-2024)**

El objetivo de mejorar la rentabilidad se cumplió parcialmente, alcanzando un 85% de la meta. La empresa logró incrementar su margen de contribución y reducir costos logísticos de manera efectiva, sin embargo, la reducción de costos de producción no alcanzó el nivel esperado. Esto indica que, aunque se han implementado estrategias de optimización, aún existen oportunidades de mejora en la gestión de costos operativos. A pesar de ello, la tendencia es positiva y demuestra un avance significativo en la rentabilidad general de la empresa.

**Figura 6.12**

*Resultado de Aumentar el margen de utilidad de la empresa*

| OBJETIVO ESTRATÉGICO                                           | META (PLAZO)                                                           | INDICADORES DE GESTIÓN                | PESO IND | CUMPLIM INDICADOR | RESULTADO |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------|-------------------|-----------|
| Aumentar el margen de utilidad de la empresa para el 2023-2024 | Incremento de margen de contribución de 5% a 15% para finales del 2024 | Incremento del Margen de Contribución | 40%      | 120%              | 86%       |
|                                                                |                                                                        | Reducción de costos de producción     | 30%      | 85%               |           |
|                                                                |                                                                        | Reducción de gastos logísticos        | 20%      | 100%              |           |

*Nota. Adaptada de Skyplast (2024).*

### Optimizar la utilización de la capacidad productiva (2023-2024)

La empresa logró optimizar su capacidad productiva de manera efectiva, alcanzando el 100% del cumplimiento del objetivo. La correcta planificación y alineación entre producción y demanda permitieron maximizar la utilización de la capacidad instalada, asegurando una operación eficiente sin generar excesos innecesarios de inventario. La alta rotación de productos demuestra un adecuado equilibrio en el flujo de producción y distribución, reflejando una gestión óptima de los recursos y una fuerte demanda en el mercado costarricense.

**Figura 6.13**

*Resultado de Optimizar la utilización de la capacidad productiva*

| OBJETIVO ESTRATÉGICO                                                                                                                             | META (PLAZO)                                                                                                                         | INDICADORES DE GESTIÓN                            | PESO IND | CUMPLIM INDICADOR | RESULTADO |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|----------|-------------------|-----------|
| Optimizar la utilización de la capacidad productiva en 2023-2024 alineando la producción con la demanda y reduciendo el excedente de inventario. | Aumentar la utilización de la capacidad instalada en un 20% en los próximos 2 años, alineando la demanda con la producción efectiva. | Tasa de utilización de la capacidad instalada (%) | 60%      | 100%              | 100%      |
|                                                                                                                                                  |                                                                                                                                      | Nivel de inventario de productos terminados       | 30%      | 250%              |           |
|                                                                                                                                                  |                                                                                                                                      | Rotación de inventario (Días)                     | 10%      | 300%              |           |

*Nota. Adaptada de Skyplast (2024).*

### Asegurar la coordinación efectiva con las áreas de soporte (2023-2024)

Durante el periodo 2023–2024, se logró asegurar la coordinación efectiva entre las áreas de soporte —Comercio Exterior (COMEX), Soporte Comercial y Planeamiento y Control de la Producción (PCP)— como parte del proceso de internacionalización de Skyplast hacia el mercado costarricense. Se cumplieron en su totalidad las metas establecidas: se realizaron 12 reuniones formales de coordinación interna, lo que representa el 100 % del objetivo trazado, y se alcanzó un tiempo máximo de respuesta entre áreas de 3 días,

conforme a lo planificado. Estas acciones permitieron fortalecer la articulación operativa y garantizar un flujo de trabajo eficiente, apoyado en iniciativas estratégicas como el cronograma de reuniones comerciales y operativas, y el uso de una plataforma compartida de seguimiento de pedidos.

**Figura 6.14**

*Resultado de Asegurar la coordinación efectiva con las áreas de soporte*

| OBJETIVO ESTRATÉGICO                                                                                   | META (PLAZO)                      | INDICADORES DE GESTIÓN                        | PESO IND | CUMPLIM INDICADOR | RESULTADO |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------|----------|-------------------|-----------|
| Asegurar la coordinación efectiva con las áreas de soporte —COMEX, SOPORTE COMERCIAL Y PCP (2023-2024) | Factor humano / Procesos internos | Número de Reuniones realizadas                | 65%      | 100%              | 100%      |
|                                                                                                        |                                   | Tiempo de respuesta máximo entre áreas (Días) | 35%      | 100%              |           |

*Nota. Adaptada de Skyplast (2024).*

La implementación de la Matriz de Planeamiento y Control de Objetivos ha permitido evaluar de manera efectiva el desempeño de la estrategia de expansión de Skyplast en Costa Rica. Los resultados reflejan un cumplimiento exitoso de la mayoría de los objetivos estratégicos, consolidando la presencia de la empresa en el mercado y optimizando su operación.

Se logró incrementar la participación de mercado y las ventas, fortalecer la red de distribuidores y optimizar la capacidad productiva, asegurando una alineación eficiente entre la producción y la demanda. Asimismo, la gestión operativa y logística permitió mantener una adecuada utilización de los recursos sin generar acumulación de inventario.

El único desafío identificado fue la reducción de costos de producción, cuyo cumplimiento alcanzó el 85%, lo que indica que aún existen oportunidades de mejora en la optimización de costos operativos. Sin embargo, el crecimiento en rentabilidad y la eficiencia en la distribución han sido favorables, lo que demuestra que la estrategia general ha sido efectiva.

A futuro, se recomienda continuar con el monitoreo semestral mediante la matriz, enfocándose en mejorar la gestión de costos y mantener el equilibrio entre producción y demanda. Con estos ajustes, Skyplast podrá consolidar aún más su posición en el mercado costarricense y garantizar un crecimiento sostenido y rentable.

### **6.3. Beneficios Obtenidos**

Los beneficios generados por la ejecución del plan de expansión pueden clasificarse en beneficios tangibles e intangibles. Estos han impactado tanto la eficiencia operativa como la percepción de la marca en el mercado costarricense.

#### **6.3.1. Beneficios Tangibles**

- Aumento en los ingresos de Skyplast a través de las ventas en Costa Rica.
- Reducción de costos logísticos mediante la optimización de rutas de transporte y negociación de fletes.
- Expansión de la red de distribución con la incorporación de los distribuidores estratégicos.
- Mejor aprovechamiento de la capacidad productiva excedente de la planta en Perú, incrementando su uso en 15% por ciento.

#### **6.3.2. Beneficios Intangibles**

- Mayor reconocimiento de la marca Skyplast en el sector de materiales de construcción en Costa Rica.
- Establecimiento de relaciones comerciales estratégicas con distribuidores locales.
- Mayor conocimiento del mercado costarricense, lo que permitirá replicar estrategias en futuras expansiones.
- Optimización de la experiencia del cliente final mediante tiempos de entrega más eficientes y un servicio más estructurado.

### **6.4. Desafíos y Obstáculos Encontrados**

A pesar de los resultados positivos, se identificaron algunos desafíos durante la implementación del proyecto:

- Resistencia inicial de algunos distribuidores a cambiar de proveedores tradicionales.

- Necesidad de realizar ajustes logísticos en los primeros envíos para optimizar los tiempos de entrega.
- Limitado reconocimiento de la marca Skyplast en el mercado costarricense, lo que requirió una estrategia intensiva de posicionamiento.

### **6.5. Lecciones Aprendidas y Mejores Prácticas**

- La selección adecuada de distribuidores estratégicos es clave para garantizar una penetración efectiva en el mercado.
- La flexibilidad en la estrategia de precios permite adaptarse a las condiciones del mercado local y mejorar la competitividad.
- La capacitación a distribuidores y la educación del cliente final son fundamentales para fortalecer la confianza en la marca.

# CONCLUSIONES

Los resultados del estudio demuestran que la estrategia de expansión de Skyplast en Costa Rica ha sido exitosa, logrando consolidar su presencia en el mercado y estableciendo una red de distribución eficiente. A través de una planificación estructurada y alianzas estratégicas clave, la empresa ha podido incrementar sus ventas, optimizar costos logísticos y generar una metodología replicable para futuras expansiones. A continuación, se presentan las principales conclusiones del estudio:

## **Éxito de la Implementación del Plan de Expansión**

La ejecución del plan de expansión de Skyplast en Costa Rica permitió posicionar la marca de manera efectiva en un mercado competitivo. La estrategia aplicada facilitó el reconocimiento del producto y su adopción por parte de los consumidores, evidenciando la aceptación de la oferta de policarbonato alveolar y la fortaleza de la propuesta comercial de la empresa.

## **Captura de Cuota de Mercado y Crecimiento Sostenido**

Skyplast logró establecerse en el mercado costarricense con una participación relevante, superando las expectativas iniciales de penetración. El crecimiento sostenido de las ventas, medido a través la Tasa de Crecimiento Anual Compuesto (CAGR, en sus siglas en inglés), demuestra la consolidación de la empresa en el país y la estabilidad de la demanda por sus productos en el sector de la construcción.

## **Optimización de Costos Logísticos y Eficiencia Operativa**

La estrategia de expansión permitió reducir costos logísticos mediante una distribución optimizada y una mejora en los tiempos de entrega. La colaboración con socios locales y distribuidores estratégicos facilitó la llegada del producto a los consumidores sin incurrir en costos excesivos, mejorando la competitividad de Skyplast en el mercado costarricense.

### **Expansión de la Red de Distribución y Alianzas Estratégicas**

Skyplast estableció alianzas con distribuidores clave que le permitieron ampliar su alcance en el país. La diversificación de los canales de distribución aseguró que el producto llegara a diferentes segmentos de clientes, fortaleciendo la presencia de la marca y su capacidad de atender las necesidades del mercado con eficiencia y rapidez.

### **Desarrollo de una Metodología Replicable para Futuras Expansiones**

A partir de la experiencia en Costa Rica, Skyplast desarrolló un modelo de expansión estructurado que puede aplicarse en otros mercados. Este enfoque incluye análisis de mercado, estrategias de distribución y optimización logística, lo que reduce los tiempos de implementación y minimiza riesgos en futuras incursiones comerciales.

### **Contribución al Crecimiento Estratégico de Skyplast**

La expansión en Costa Rica ha reforzado la estrategia global de Skyplast, fortaleciendo su posición en la industria de materiales de construcción. Este éxito abre nuevas oportunidades para la empresa en otros mercados de la región, consolidando su imagen como un proveedor confiable y competitivo en el sector de policarbonato.

## RECOMENDACIONES

Para consolidar y potenciar los logros alcanzados en la expansión de Skyplast en Costa Rica, se proponen las siguientes acciones estratégicas:

### ✓ **Ampliación de la Red de Distribuidores**

Se recomienda fortalecer y expandir la red de distribuidores en Costa Rica con el fin de aumentar la cobertura del producto en el mercado. Para ello, se debe identificar aliados estratégicos en diferentes regiones del país, garantizando una distribución eficiente y una mayor disponibilidad del policarbonato en los principales puntos de venta.

### ✓ **Optimización de Procesos Logísticos**

Es fundamental seguir optimizando los procesos logísticos para reducir costos y mejorar la eficiencia operativa. Skyplast debe implementar tecnologías de gestión de inventario y mejorar la planificación de rutas de distribución para minimizar gastos de transporte. Esto permitirá agilizar las entregas y mantener una cadena de suministro competitiva en el mercado costarricense.

### ✓ **Fortalecimiento de la Presencia Digital**

Aumentar la visibilidad de Skyplast en el ámbito digital es clave para captar nuevos distribuidores y expandir su alcance en Costa Rica. Se recomienda desarrollar estrategias de marketing digital enfocadas en SEO, redes sociales y publicidad segmentada, además de mejorar la experiencia del usuario en su sitio web con información detallada sobre los beneficios del policarbonato alveolar y casos de éxito en la región.

### ✓ **Evaluación y Diversificación del Portafolio de Productos**

Analizar la demanda de productos complementarios permitirá a Skyplast diversificar su oferta y aumentar su competitividad en el mercado. Se recomienda realizar estudios de

mercado para identificar nuevas oportunidades de productos relacionados con el policarbonato, como soluciones termoacústicas o paneles especializados para distintos sectores de construcción, asegurando una oferta atractiva y alineada con las tendencias del sector.

#### ✓ **Expansión del Modelo de Negocio a Otros Mercados de Centroamérica**

La metodología aplicada en Costa Rica ha demostrado ser exitosa y debe replicarse en otros países de la región. Skyplast puede aprovechar la experiencia adquirida para expandirse estratégicamente en mercados como Panamá, Guatemala y El Salvador. Para ello, es necesario realizar estudios previos de viabilidad, establecer alianzas locales y adaptar la estrategia comercial a las condiciones específicas de cada país.

En conclusión, la expansión de la empresa en Costa Rica ha sido un caso de éxito, sentando las bases para el crecimiento sostenido en la región. La implementación de estas recomendaciones permitirá consolidar su posicionamiento en el mercado costarricense y facilitar la entrada estructurada a nuevos mercados internacionales.

## REFERENCIAS

- Banco Central de Costa Rica. (2021-2024). *Informe de política monetaria*. Obtenido de BCCR:  
<https://gee.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/frmVerCatCuadro.aspx?CodCuadro=5791>
- Banco Mundial . (2018). *Data Bank*. Obtenido de  
<http://databank.worldbank.org/data/reports.aspx?source=world-development-indicators>
- Banco Mundial. (2023). *Indicadores de Desarrollo*. Obtenido de  
<https://databank.worldbank.org/source/world-development-indicators>
- Banco Mundial. (2023). *Infraestructura y desarrollo en Costa Rica: Avances y retos*. Obtenido de  
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/432601619499836724/pdf/Synthesis-Report.pdf>
- El País. (Noviembre de 2024). *La economía 'jaguar', un destino para el capital español*. Obtenido de <https://cincodias.elpais.com/legal/2024-11-04/la-economia-jaguar-un-destino-para-el-capital-espanol.html>
- ESIC. (2023). *3 formas de acceso a mercados internacionales: estrategias*. Obtenido de ESIC: <https://www.esic.edu/rethink/categoria/business/3-formas-acceso-mercados-internacionales-c>
- Fundación MarViva. (2022). *La contaminación marina por plásticos: un análisis integral de Fundación MarViva*. Obtenido de <https://marviva.net/wp-content/uploads/2022/03/MarViva-ContaminacionMarinaPlasticosDigitalV11.pdf>
- INFONECTA. (2025). *INFONECTA*. Obtenido de  
<https://www.infonecta.com/web/home.asp>

- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32.
- Klar. (s.f.). *POLICARBONATO ALVEOLAR*. Obtenido de <https://klar.com.pe/es/productos/paneles-y-coberturas-traslucidas/policarbonato-alveolar>
- Lleytons. (s.f.). *Adaptación de las empresas internacionales al medio local*. Obtenido de Lleytons: <https://www.lleytons.com/conocimiento/las-empresas-internacionales-deben-adaptarse-a-los-entornos-locales-como-se-consigue-esto-y-que-impactos-tiene-en-la-gestion/>
- Logistics Cluster. (2022). *Estrategias de la cadena de suministro*. Obtenido de Logcluster: <https://log.logcluster.org/es/estrategias-de-la-cadena-de-suministro>
- Ministerio de Ambiente y Energía de Costa Rica. (2023). *Guía para la construcción sostenible en Costa Rica*. Obtenido de <https://www.ministerioambiente.go.cr/construccion-sostenible>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2013). *Acuerdo de Libre Comercio Perú – Costa Rica*. Obtenido de Acuerdos Comerciales : [https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/En\\_Vigencia/Costa\\_Rica/Documentos/espanol/Anexo\\_2-3\\_lista\\_CR.pdf](https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/En_Vigencia/Costa_Rica/Documentos/espanol/Anexo_2-3_lista_CR.pdf)
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica. (2023). *Informe sobre innovación y tecnología en el sector construcción*. Obtenido de <https://www.meic.go.cr/innovacion-construccion>
- Mora, A. (20 de Agosto de 2020). *A partir de febrero será prohibido ingresar a parques nacionales con plásticos de un solo uso*. Obtenido de Delfino Cr: <https://delfino.cr/2020/08/a-partir-de-febrero-sera-prohibido-ingresar-a-parques-nacionales-con-plasticos-de-un-solo-uso>
- Mordor Intelligence. (2024). *Análisis de participación y tamaño del mercado de láminas y películas de policarbonato tendencias y pronósticos de crecimiento (2024-2029)*. Obtenido de <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/polycarbonate-sheets-and-films-market>

- OCDE. (2023). *Revisión del desempeño ambiental de Costa Rica*. Obtenido de <https://minae.go.cr/organizacion/vicegestionestrategica/SEPLASA/Documentos/Revision%20del%20desempeno%20ambiental%20de%20Costa%20Rica%20por%20la%20OCDE%202023.pdf>
- OECD. (2023). *Estudios Económicos de la OCDE: Costa Rica 2023*. Obtenido de OECD: [https://www.oecd.org/es/publications/estudios-economicos-de-la-ocde-costa-rica-2023\\_09d84187-es.html](https://www.oecd.org/es/publications/estudios-economicos-de-la-ocde-costa-rica-2023_09d84187-es.html)
- OG Acrilicos. (s.f.). *Diferencia entre el Acrílico y el Policarbonato*. Obtenido de <https://www.ogacrilicos.com/post/acr%C3%ADlico-vs-policarbonato>
- Paneles Ebro. (2022). *Diferencias entre policarbonato y PVC*. Obtenido de <https://panelesebro.com/diferencias-policarbonato-pvc/>
- Paredes Salinas, Juan G., Pérez Salinas, Cristian F., & Castro Miniguano, Christian B. (2017). *Análisis de las propiedades mecánicas del compuesto de matriz poliéster reforzado con fibra de vidrio 375 y cabuya aplicado a la industria automotriz*, Enfoque UTE, 8(3), 1-15. Obtenido de [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1390-65422017000300001](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1390-65422017000300001)
- Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva : creación y sostenibilidad de un rendimiento superior* (3ª edición ed.). Madrid: Pirámide.
- PROCOMER. (2020). *Industria plástica de Costa Rica tiene oportunidades con alternativas amigables con el ambiente*. Obtenido de <https://www.procomer.com/noticia/exportador-noticia/industria-plastica-de-costa-rica-tiene-oportunidades-con-alternativas-amigables-con-el-ambiente/>
- Ricardo, D. (1959). *Principios de economía política y tributación* (4ª edición. ed.). Fondo de Cultura Económica.
- Roa Gutierrez, F., Quesada Kimsey, J., Ledezma Espinoza, A., & Starbird Pérez, R. (2011). *Obtención de productos de mayor valor agregado por pirólisis de policarbonato con catalíticos inorgánicos utilizando el material de reciclaje del ITCR*. Instituto Tecnológico de Costa Rica. Obtenido de [https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/728/Informe\\_Final.pdf?isAllowed=y&sequence=1](https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/728/Informe_Final.pdf?isAllowed=y&sequence=1)

Stabilit. (2020). *¿Policarbonato o vidrio?* Obtenido de Stabilit:

<https://www.stabilit.com/blog/policarbonato-o-vidrio/>

Trade Map. (2025). *Trade Map*. Obtenido de

[https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c392061%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c392061%7c%7c%7c6%7c1%7c1%7c1%7c2%7c1%7c2%7c2%7c1%7c1)

Universidad de Costa Rica. (2021).

<https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/server/api/core/bitstreams/e07032f0-fdc7-40ce-ba2e-74c1cfce0e5a/content>. Obtenido de

<https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/server/api/core/bitstreams/e07032f0-fdc7-40ce-ba2e-74c1cfce0e5a/content>



## BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D. A. (2011). *Building strong brands*. Free Press.
- Armstrong, G., Kotler, P., Trifts, V., & Buchwitz, L. A. (2019). *Principles of marketing* (18th ed.). Pearson.
- Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L. (2020). *International marketing* (18th ed.). McGraw-Hill Education.
- Czinkota, M. R., Ronkainen, I. A., & Moffett, M. H. (2013). *International business*. Wiley.
- Hollensen, S. (2019). *Global marketing* (8th ed.). Pearson.
- Keegan, W. J., & Green, M. C. (2020). *Global marketing* (10th ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.
- Ricart, J. E., & Enright, M. (2016). *The internationalization of firms*. Palgrave Macmillan.
- Verbeke, A. (2018). *International business strategy: A new regional approach*. Cambridge University Press.
- Welch, L. S., & Luostarinen, R. (1988). *Internationalization: Evolution of a concept*. Journal of General Management, 14(2), 34-55.
- Administración de Pequeños Negocios de EE.UU. (2024). *Investigación de mercado y análisis competitivo*. Administración de Pequeños Negocios de EE.UU. <https://www.sba.gov/es/guia-de-negocios/planifique-su-empresa/investigacion-de-mercado-y-analisis-competitivo>
- CEUPE. (s.f.). *La investigación internacional de mercados*. CEUPE. <https://www.ceupe.com/blog/la-investigacion-internacional-de-mercados.html>
- Convenit Consultants. (s.f.). *Estrategias de entrada en el mercado internacional*. Convenit Consultants. <https://convenitconsultants.com/es/estrategias-de-entrada-en-los-mercados-internacionales>
- Linguana.io. (s.f.). *Principales estrategias para el éxito en la expansión de mercados*. Linguana.io. <https://www.linguana.io/es/blog/expansion-of-markets>
- Semrush. (2023). *Análisis de mercado: 6 pasos para crear una estrategia de marketing infalible*. Semrush. <https://es.semrush.com/blog/pasos-para-hacer-un-analisis-de-mercado/>

- Stripe. (2024). *Guía para la expansión internacional de las empresas*. Stripe.  
<https://stripe.com/es/resources/more/international-business-expansion-101-a-primer-for-businesses>
- UNIR. (2023). *La expansión de mercado: Objetivos y estrategias principales*.  
Universidad Internacional de La Rioja. <https://www.unir.net/revista/marketing-comunicacion/expansion-mercado/>



# 11% Overall Similarity

The combined total of all matches, including overlapping sources, for each database.

## Filtered from the Report

- Bibliography
- Small Matches (less than 8 words)

## Top Sources

- 11%  Internet sources
- 1%  Publications
- 3%  Submitted works (Student Papers)

## Integrity Flags

### 0 Integrity Flags for Review

No suspicious text manipulations found.

Our system's algorithms look deeply at a document for any inconsistencies that would set it apart from a normal submission. If we notice something strange, we flag it for you to review.

A Flag is not necessarily an indicator of a problem. However, we'd recommend you focus your attention there for further review.

## Top Sources

- 11% Internet sources
- 1% Publications
- 3% Submitted works (Student Papers)

## Top Sources

The sources with the highest number of matches within the submission. Overlapping sources will not be displayed.

|    |                |                                          |     |
|----|----------------|------------------------------------------|-----|
| 1  | Internet       | www.coursehero.com                       | 2%  |
| 2  | Internet       | hdl.handle.net                           | <1% |
| 3  | Internet       | repositorioacademico.upc.edu.pe          | <1% |
| 4  | Internet       | repositorio.ulima.edu.pe                 | <1% |
| 5  | Internet       | www.clubensayos.com                      | <1% |
| 6  | Internet       | core.ac.uk                               | <1% |
| 7  | Internet       | www.slideshare.net                       | <1% |
| 8  | Internet       | ri.ues.edu.sv                            | <1% |
| 9  | Student papers | Pontificia Universidad Catolica del Peru | <1% |
| 10 | Internet       | repositoriobiblioteca.udp.cl             | <1% |
| 11 | Internet       | issuu.com                                | <1% |

|    |                |                                          |     |
|----|----------------|------------------------------------------|-----|
| 12 | Internet       | vinv.ucr.ac.cr                           | <1% |
| 13 | Student papers | Universidad TecMilenio                   | <1% |
| 14 | Internet       | repositorio.uap.edu.pe                   | <1% |
| 15 | Student papers | unifranz                                 | <1% |
| 16 | Student papers | Universidad de Burgos UBUCEV             | <1% |
| 17 | Internet       | cathi.uacj.mx                            | <1% |
| 18 | Internet       | idoc.pub                                 | <1% |
| 19 | Internet       | manglar.uninorte.edu.co                  | <1% |
| 20 | Student papers | CEIPA Fundación Universitaria CEIPA      | <1% |
| 21 | Student papers | Corporación Universitaria Iberoamericana | <1% |
| 22 | Student papers | Universidad Tecnológica del Peru         | <1% |
| 23 | Internet       | etitc.edu.co                             | <1% |
| 24 | Internet       | www.engenerico.com                       | <1% |
| 25 | Internet       | repositorio.uchile.cl                    | <1% |

|    |                |                                                           |     |
|----|----------------|-----------------------------------------------------------|-----|
| 26 | Internet       | revistas.uap.edu.pe                                       | <1% |
| 27 | Internet       | www.archdaily.pe                                          | <1% |
| 28 | Student papers | Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC | <1% |
| 29 | Student papers | Universidad Mariano Gálvez de Guatemala                   | <1% |
| 30 | Internet       | www.construccion.co.cr                                    | <1% |
| 31 | Internet       | axfgameplayers.altervista.org                             | <1% |
| 32 | Internet       | microsoft.com                                             | <1% |
| 33 | Internet       | repositorio.ug.edu.ec                                     | <1% |
| 34 | Internet       | repositorio.upec.edu.ec                                   | <1% |
| 35 | Internet       | vsip.info                                                 | <1% |
| 36 | Student papers | Universidad Politécnica de Madrid                         | <1% |
| 37 | Student papers | Escuela Superior Politécnica del Litoral                  | <1% |
| 38 | Internet       | repositorio.espe.edu.ec                                   | <1% |
| 39 | Internet       | repositorio.up.edu.pe                                     | <1% |

|    |                |                                                            |     |
|----|----------------|------------------------------------------------------------|-----|
| 40 | Internet       | www.joseacontreras.net                                     | <1% |
| 41 | Student papers | ULACIT Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología | <1% |
| 42 | Student papers | UNAPEC                                                     | <1% |
| 43 | Student papers | Universidad Ricardo Palma                                  | <1% |
| 44 | Internet       | www.ecomercenews.pe                                        | <1% |
| 45 | Internet       | educacioneverywhere.com                                    | <1% |
| 46 | Internet       | tcc-gsr.com                                                | <1% |
| 47 | Internet       | www.psicotogether.com                                      | <1% |
| 48 | Internet       | documents.worldbank.org                                    | <1% |
| 49 | Internet       | es.enfsolar.com                                            | <1% |
| 50 | Internet       | repositorio.ufpe.br                                        | <1% |
| 51 | Internet       | srvcalidad.mincomercio.gov.co                              | <1% |
| 52 | Internet       | tdx.cat                                                    | <1% |
| 53 | Internet       | www.aq.upm.es                                              | <1% |

|    |                |                                                                                       |     |
|----|----------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 54 | Internet       | www.cervantesvirtual.com                                                              | <1% |
| 55 | Internet       | www.daytowork.com                                                                     | <1% |
| 56 | Internet       | www.eeni.org                                                                          | <1% |
| 57 | Internet       | www.freshplaza.es                                                                     | <1% |
| 58 | Internet       | www.researchgate.net                                                                  | <1% |
| 59 | Internet       | www.scribd.com                                                                        | <1% |
| 60 | Internet       | www.unicordoba.edu.co                                                                 | <1% |
| 61 | Internet       | www.unihorizontes.br                                                                  | <1% |
| 62 | Internet       | zonablutooth.com                                                                      | <1% |
| 63 | Publication    | M. Castellote, M. C. Alonso, C. Andrade. "Determination of the OH- Content in the ... | <1% |
| 64 | Student papers | Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC                                        | <1% |
| 65 | Student papers | Universidad de Xalapa A. C.                                                           | <1% |
| 66 | Internet       | caracol.com.co                                                                        | <1% |
| 67 | Internet       | de.slideshare.net                                                                     | <1% |

|    |          |                                |     |
|----|----------|--------------------------------|-----|
| 68 | Internet | digibuo.uniovi.es              | <1% |
| 69 | Internet | documentop.com                 | <1% |
| 70 | Internet | esim.holafly.com               | <1% |
| 71 | Internet | genesisfuturo.digital          | <1% |
| 72 | Internet | internet.hispavista.com        | <1% |
| 73 | Internet | nachogil.org                   | <1% |
| 74 | Internet | plancameral.acens.net          | <1% |
| 75 | Internet | proqc.com.mx                   | <1% |
| 76 | Internet | repositorio.continental.edu.pe | <1% |
| 77 | Internet | repositorio.ucv.edu.pe         | <1% |
| 78 | Internet | style.shockvisual.net          | <1% |
| 79 | Internet | www.copenhagen.info            | <1% |
| 80 | Internet | www.criptonoticias.com         | <1% |
| 81 | Internet | www.edwards.com                | <1% |

|    |             |                                                                                    |     |
|----|-------------|------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 82 | Internet    | www.eurochlor.org                                                                  | <1% |
| 83 | Internet    | www.toodledo.com                                                                   | <1% |
| 84 | Internet    | www.uco.es                                                                         | <1% |
| 85 | Publication | Sahar Mojaver Rostami. "Portfolio optimisation based on minimum total risk acce... | <1% |
| 86 | Internet    | baixardoc.com                                                                      | <1% |
| 87 | Internet    | digitalmedianet.com                                                                | <1% |
| 88 | Internet    | moam.info                                                                          | <1% |
| 89 | Internet    | pesquisa.bvsalud.org                                                               | <1% |
| 90 | Internet    | repositorio.ucsp.edu.pe                                                            | <1% |
| 91 | Internet    | repositorio.upn.edu.pe                                                             | <1% |
| 92 | Internet    | tesis.ucsm.edu.pe                                                                  | <1% |
| 93 | Internet    | worldwidescience.org                                                               | <1% |
| 94 | Internet    | www.alltech.com                                                                    | <1% |
| 95 | Internet    | www.binasss.sa.cr                                                                  | <1% |

|     |          |                                  |     |
|-----|----------|----------------------------------|-----|
| 96  | Internet | www.bonset.com                   | <1% |
| 97  | Internet | www.cjbaseball.com               | <1% |
| 98  | Internet | www.edifica.net                  | <1% |
| 99  | Internet | www.elnacional.cat               | <1% |
| 100 | Internet | www.escuelaeuropeaexcelencia.com | <1% |
| 101 | Internet | www.fg.camcom.it                 | <1% |
| 102 | Internet | www.mincotur.gob.es              | <1% |
| 103 | Internet | www.notebookcheck.com            | <1% |
| 104 | Internet | www.producempresarial.pe         | <1% |
| 105 | Internet | www.seidor.com                   | <1% |
| 106 | Internet | www.shefalitayal.com             | <1% |
| 107 | Internet | www.ssa.gob.mx                   | <1% |
| 108 | Internet | www.storyboardthat.com           | <1% |
| 109 | Internet | zagan.unizar.es                  | <1% |