

**ANÁLISIS EXPLORATORIO DE LOS MERCADOS DEL ÁREA DEL  
CARIBE PARA LA EXPORTACIÓN DE LECHE EN POLVO EN LA  
EMPRESA PROLECA LTDA.**

**GI SELA DEL VALLE GUARDO  
EMELIS ESTHER SIERRA CARABALLO**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVA  
PROGRAMA DE MINOR  
CARTAGENA DE INDIAS, D, T. Y C.  
2004**

**ANÁLISIS EXPLORATORIO DE LOS MERCADOS DEL ÁREA DEL  
CARIBE PARA LA EXPORTACIÓN DE LECHE EN POLVO EN LA  
EMPRESA PROLECA LTDA.**

**GISELA DEL VALLE GUARDO  
EMELIS ESTHER SIERRA CARABALLO**

Monografía presentada como requisito  
para optar el título de Administrador de  
Empresa y Contador Público,  
respectivamente

Director  
**LASIDES AGAMES MOLINA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE BOLÍVAR  
ESCUELA DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVA  
PROGRAMA DE MINOR  
CARTAGENA DE INDIAS, D. T. Y C.  
2004**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

Firma de Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Cartagena de Indias D. T. y C, 24 de Octubre de 2003

## **ARTICULO 107**

La Institución se reserva el derecho de propiedad intelectual de todos los trabajos aprobados, los cuales no pueden ser explotados comercialmente sin su autorización.

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. DEFINICIÓN DE LA CAPACIDAD EXPORTABLE DE LA EMPRESA	14
1.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	14
1.1.1. Razón Social	14
1.1.2. Objeto Social	14
1.1.3. Sector Económico	14
1.1.4. Breve Historia de la Compañía	14
1.2. NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL ENTORNO DE SU NEGOCIO	15
1.3. COBERTURA GEOGRÁFICA A ESCALA LOCAL Y EL EXTERIOR	19
1.4. EXPERIENCIA E INTERÉS EXPORTADOR	20
1.5. EVALUACIÓN DE LAS CONDICIONES DE LA EMPRESA FRENTE AL MERCADO ESCOGIDO	22
1.5.1. Producción y Operaciones	22
1.5.2. Aseguramiento de Calidad	23
1.5.3. Gestión Administrativa	25
1.6. PERFIL EXPORTADOR	26
2. ESTUDIO DE MERCADO DE LOS PAÍSES DEL ÁREA DEL CARIBE	27

2.1. MERCADO CENTROAMERICANO	27
2.1.1. Tendencias de consumo	27
2.1.2. Sistema de distribución de alimentos	28
2.1.3. Accesos de los mercados	28
2.1.4. Presentación y empaques	28
2.1.5. Principales países proveedores	29
2.1.6. Logística de transporte	29
2.2. MERCADO DEL CARIBE INSULAR	30
2.2.1. Tendencias de consumo	30
2.2.2. Sistema de distribución de alimentos	31
2.2.3. Accesos a los mercados	31
2.2.4. Presentación y empaques	32
2.2.5. Principales países proveedores	32
2.2.6. Logística de transporte	32
2.4. SELECCIÓN DE LOS PAÍSES	33
2.4.1.2. Factores Macroeconómicos	35
3. BARRERAS ARANCELARIAS Y NO ARANCELARIAS PARA LA EXPORTACIÓN DEL BIEN AL MERCADO OBJETIVO	52
3.1. PANAMÁ	52
3.1.1. Acuerdos comerciales	52
3.1.1.2. Convenio de Cooperación	54
3.1.2. Barreras para – arancelarias	54
3.1.3. Aranceles	55

3.1.4. Tratamiento Arancelario	55
3.1.5. Documentación Requerida para la Entrada del Producto	56
3.1.6. Organismos de promoción y ayuda para ingresar al Mercado	57
3.2. REPUBLICA DOMINICANA	58
3.2.1. Acuerdos comerciales	58
3.2.1.1. La Iniciativa de la Cuenca del Caribe (CBI)	58
3.2.1.2. Acuerdo de San José. Acuerdo de San José firmado entre los países importadores de Centro América y el Caribe con México y Venezuela	59
3.2.1.3. Acuerdo de Libre Comercio con Centroamérica	59
3.2.1.4. Acuerdo de Libre Comercio con el CARICOM	60
3.2.1.5. Tratado de Comercio entre la República de Panamá y la República Dominicana	60
3.2.2. Barreras	61
3.2.3. Tratamiento Arancelario	61
3.2.3.1. Tarifas	61
3.2.3.2. Otros Impuestos	61
3.2.4. Regulaciones	62
3.2.5. Licencia sanitaria	62
4. LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN	64
4.1. PANAMÁ	66
4.1.1. Puertos de Entrada	66

4.1.2. Medios de Transporte	66
4.1.2.1. Transporte Terrestre	66
4.1.2.2. Transporte Aéreo	66
4.1.2.3. Transporte Marítimo	67
4.1.3. Logística	69
4.1.3.1. Características del Embarque	69
4.1.3.2. Características de la Carga	69
4.1.3.3. Peso del Embarque	70
4.1.3.4. Embalaje	70
4.1.3.5. Por vía Marítima	70
4.1.3.6. Número de Contenedores a Utilizar	70
4.1.3.7. Condiciones de Venta	70
4.1.3.8. Plazos de Entrega y Fechas de Embarques	70
4.1.3.9. Lugares de Paso	70
4.1.3.10. Lugares de Ruptura de Carga e Interfases	70
4.1.3.11. Definición de los Componentes del Costo	70
4.2. REPUBLICA DOMINICANA	74
4.2.1. Medios de Transporte	75
4.2.1.1. Transporte Marítimo	75
4.2.1.2. Transporte Aéreo	77
4.2.2. Logística	78
4.2.2.1. Características del Embarque	79
4.2.2.2. Características de la Carga	79



4.2.2.3. Peso del Embarque	80
4.2.2.4. Embalaje	80
4.2.2.5. Por vía Marítima	80
4.2.2.6. Número de Contenedores a Utilizar	80
4.2.2.7. Condiciones de Venta	80
4.2.2.8. Plazos de Entrega y Fechas de Embarques	81
4.2.2.9. Lugares de Paso	81
4.2.2.10. Lugares de Ruptura de Carga e Interfases	81
4.2.2.11. Definición de los Componentes del Costo. Definición de los Componentes de Costo en Colombia	81
4.3. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACION	83
4.3.1. Posicionamiento de la Marca	83
4.3.2. Determinar Márgenes Promedio de los Canales de Distribución (Porcentualmente)	84
4.3.3. Determinar el Precio al Consumidor Final	84
4.3.4. Análisis del Consumidor	85
4.3.4.1. Perfil del Consumidor	85
4.3.4.2. Segmento del Mercado al que está Dirigido el Producto	85
4.3.4.3. Elementos que Inciden en la Decisión de Compra	86
4.3.4.4. Características del Consumidor	86
4.4. COMPETENCIA	86
4.4.1. Empresas o Marcas Localizadas en el Mercado Objetivo	86

4.4.2. Sistemas de Mercadeo y Publicidad que Utilizan	87
5. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EXPORTACIÓN	88
5.1. ESTRATEGIAS DIRIGIDAS A LA EMPRESA	88
5.1.1. De costo	88
5.1.1.2. Producción	88
5.1.1.3. Planta de Subproductos	89
5.1.2. De Servicio	89
5.1.2.1. Técnico	89
5.1.3. De Capital	90
5.1.4. Recurso Humano	90
5.2. DIRIGIDAS AL PRODUCTO	91
5.2.1. Calidad	91
5.2.2. Diseño y Empaque	92
5.2.3. Diferenciación	92
5.2.6. Promoción	93
5.2.7. Participación	94
CONCLUSIONES	96
BIBLIOGRAFÍA	98

## LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfico 1. Participación en el mercado	18
Gráfico 2. Concentración en el mercado	19

## INTRODUCCIÓN

Globalizarse no sólo significa una mayor competencia para las empresas, sino una visión diferente de los empresarios. La constante revisión de tecnología que se opera, de los costos, de los insumos y de la satisfacción de los clientes, eso se hace necesario en un mundo globalizado.

Las empresas hoy no pueden garantizar un mercado a largo plazo; ya que cada día es más difícil mantener condiciones monopólicas sobre un producto. Los llamados nichos de mercado, que implican el buscar segmentos de consumidores con necesidades específicas, son una estrategia correcta, pero no garantizan una estabilidad en las ventas por mucho tiempo ni dejan a las empresas a salvo de la competencia.

La clave de supervivencia para las empresas en un mundo globalizado es la exportación. Las empresas, aunque tengan la posibilidad de vender toda su producción en el mercado interno, deben buscar exportar como un medio no solo de incorporarse en la globalización, sino para asegurar que su producto tenga el precio y la calidad para competir en un mercado mundial.

En el entorno de hoy la exportación más que una opción es una imperiosa necesidad que tienen las empresas que buscan su supervivencia, crecimiento y rentabilidad en el largo plazo, ya que el mercado nacional se ha venido saturando y el mercado internacional representa una oportunidad potencial de expansión y permanencia

Frente a esta necesidad es que los empresarios ubicados en el sector agroindustrial específicamente en el micro sector de lácteos, desean expandirse y abrir nuevos campos de mercados a nivel internacional ya que el mercado interno se encuentra muy saturado y el mercado Venezolano que representaba el 98% de las exportaciones de estos productos, especialmente la Leche en Polvo, ha venido decreciendo; por todos los inconvenientes generados por el control de cambios establecido en este país. Los exportadores

colombianos ubicados en este sector han visto como sus ventas han disminuido notablemente, es por esto que han vuelto de esta manera sus ojos a otros mercados que quizás resulten también competitivos y les permitan garantizar relaciones comerciales nuevas estables y duraderas que consecuentemente traigan beneficios a sus negocios.

En el caso de PROLECA LTDA., empresa Cartagenera con potencial exportador y experiencia exportadora en el país vecino de Venezuela, donde ha exportado aproximadamente 2000 TM entre los años 2.001 y 2.002. Ha experimentado los mismos inconvenientes de las demás empresas ubicadas en este sector. Por tal razón la realización de esta investigación titulada ANÁLISIS EXPLORATORIO DE LOS MERCADOS DEL ÁREA DEL CARIBE QUE PRESENTAN MEJOR OPCIÓN PARA LA EXPORTACIÓN DE LECHE EN POLVO EN LA EMPRESA PROLECA LTDA., resulta realmente importante e interesante debido a que les permitirá determinar si existe o no mercados potenciales donde esta empresa o los empresarios colombianos ubicados en el sector, puedan establecer relaciones comerciales futuras.

## **1. DEFINICIÓN DE LA CAPACIDAD EXPORTABLE DE LA EMPRESA**

### **1.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA**

1.1.1. Razón Social. PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE. PROLECA LTDA.

Gerente General: Eduardo Sanjur  
Dirección: Vía a Mamonal Km 1  
Teléfono: 6674180 – 6674181  
Ciudad: Cartagena  
Nit. : 890.405.565-8

1.1.2. Objeto Social. Compra, proceso, venta y distribución de leche y sus derivados. Todas aquellas operaciones de comercio en general relacionadas con el objeto social.

### **1.1.3. Sector Económico**

Agroindustria – Lácteos  
Fabricación de productos lácteos  
Pasteurización, homogeneización, vitaminización, y embotellado de leche líquida CIIU 311201  
Fabricación de leche en polvo CIIU 311209

1.1.4. Breve Historia de la Compañía. PROLECA LTDA., es una empresa fundada el 16 de Agosto de 1984, en la ciudad de Cartagena. Nació como iniciativa de un pequeño grupo de ganaderos de la región con la visión de establecer una empresa de procesamiento de lácteos que les permitiera ampliar y garantizar la actividad del gremio de productos en el norte de Bolívar y Sucre. Esta iniciativa fue consolidada con la construcción y puesta en marcha de la empresa, hoy sinónimo de calidad y eficiencia en la elaboración de todos sus productos.

La empresa poco a poco ha aumentado su infraestructura, adquiriendo su propio equipo de pulverización y constituyendo su propio centro de acopio, el cual actualmente cuenta con una capacidad de recepción de 35.000 litros diarios.

PROLECA LTDA., ha logrado obtener resultados satisfactorios, brindando empleo y desarrollo social en la región, supliendo la necesidad de alimentación en la dieta diaria de los consumidores, mediante la producción de alimentos sanos y saludables esenciales para el crecimiento de todo ser humano.

## 1.2. NIVEL DE CONOCIMIENTO DEL ENTORNO DE SU NEGOCIO

PROLECA LTDA., conoce su negocio, sabe que éste ha de estar centrado en la satisfacción de una de las necesidades básicas de los seres humanos; la alimentación. Para esto compra, procesa, vende y distribuye productos con el fin de distinguirse en el mercado por su extraordinaria calidad.

En cuanto a la competencia la empresa sabe que no es la única empresa en el mercado de Cartagena, ya que empresas de otras ciudades ofrecen los mismos productos. Entre los competidores que tiene la empresa están:

- ✓ CODEGAN
- ✓ PARMALAT
- ✓ HATO BLANCO
- ✓ COOLECHERA
- ✓ ALPINA
- ✓ CILEDCO
- ✓ COLANTA

Los proveedores de materia prima de la empresa son un grupo de ganaderos seleccionados ubicados en la región de la Costa Atlántica, a los cuales se les presta asesoría para el envío de los productos a la procesadora. Se les realiza visitas permanentes a los hatos para llevar un seguimiento con el fin de garantizar la mejor calidad de la leche y el aumento de su producción ganadera y lechera.

El mercado de lácteos de PROLECA LTDA., se encuentra en el área urbana y rural (Bolívar y la Costa Atlántica). La empresa proyecta su expansión hacia otros mercados en el extranjero, dadas las oportunidades actuales en países cercanos:

La empresa identifica sus oportunidades y amenazas. Sabe que al ser la leche un producto de consumo masivo, su demanda es alta, lo cual facilita su distribución y colocación en el mercado.

La zona donde se encuentra ubicada la empresa tiene Certificación declaratoria de zona libre de AFTOSA con vacunación; lo que abre las puertas a mercados extranjeros para el consumo. De igual forma sabe que existe una fuerte competencia desleal y que la inseguridad y violencia del país, dificulta la expansión y consecución de nuevos mercados.

PROLECA LTDA., ha sido pionera en la elaboración de varios subproductos que han tenido mucha acogida en el mercado de lácteos, por esta razón la empresa motiva y estimula a su personal de planta para que este sea más competitivo y para mejorar e innovar constantemente.

En la parte gubernamental, la empresa sabe que en los últimos años los programas y políticas implantadas por el gobierno han estimulado a los empresarios al comercio internacional, ya que se ha facilitado la comercialización de los productos colombianos hacia el extranjero.

La empresa ha sabido diferenciarse en la región por la calidad de sus productos, creando así confiabilidad en el cliente y facilitándoles la adquisición del producto.

Entre los principales factores por los que se diferencia Proleca, se encuentra la calidad, lo cual se puede comprobar en un análisis físico-químico efectuado en leche de diferentes marcas, donde se obtuvieron los siguientes resultados:



<b>ANÁLISIS</b>	<b>CODEGAN</b>	<b>PROLECA</b>	<b>HATOBLANCO</b>	<b>COOLECHERA</b>
ACIDEZ	140	135	140	150
DENSIDAD	1,0304	1,03006	1,0298	1,0300
GRASA	2,8	3,1	2,09	2,09

Lo que indica:

**Acidez:** Entre menor sea el resultado obtenido con relación a 160, menos ácida será la leche.

Densidad: Entre más se aleje de la unidad (1), más densa será la leche.

**Grasa:** Entre mayor sea el porcentaje de grasa, mucho mejor será. Con los resultados arrojados por los análisis se puede deducir que PROLECA LTDA., ofrece mejor calidad en sus productos

La Empresa considera que para establecer un buen manejo de mercado es importante, compararse con las mejores empresas en el mercado, para lograr trazar objetivos reales llegar a ser líder permaneciendo en un proceso continuo de mejoramiento que le permita establecerse y mantenerse en los primeros lugares en el mercado.

PROLECA LTDA., posee una clara definición de su negocio, lo cual le ha permitido posicionarse en él.

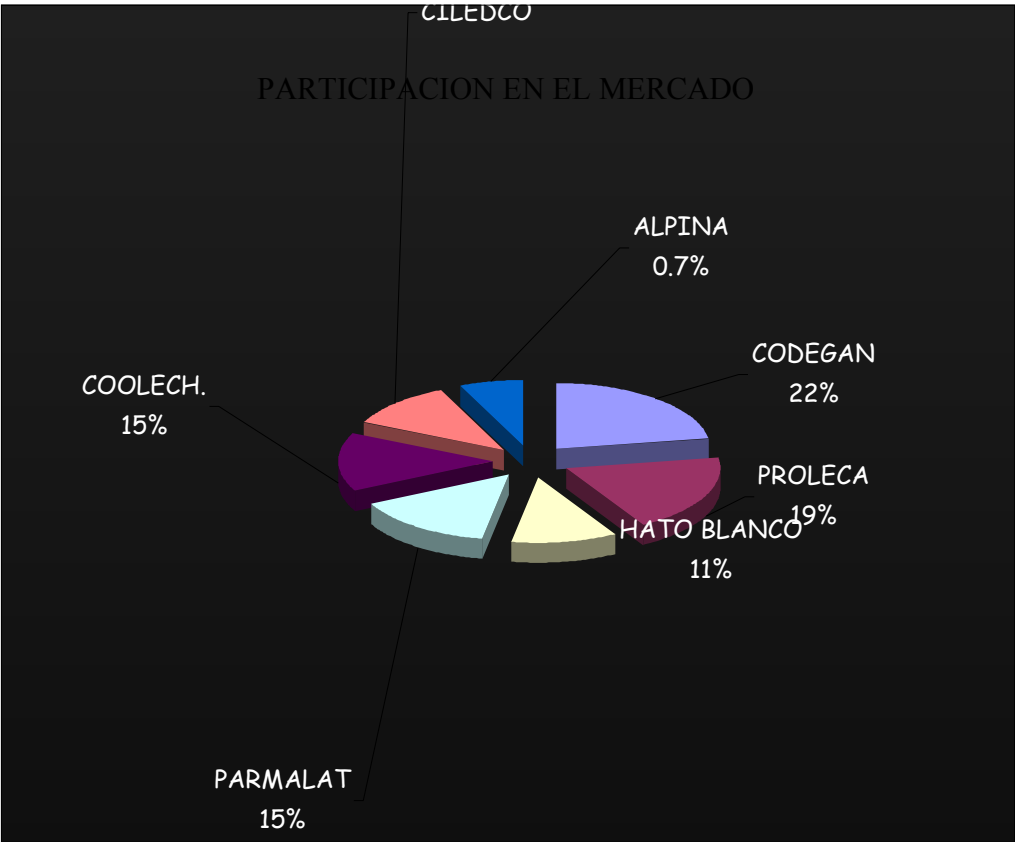
La Empresa conoce a sus mejores clientes, y su estrategia de comercialización esta centrada en la calidad y diversificación de sus productos, que le ha permitido darse a conocer y ser aceptada en el mercado, logrando así la consecución de nuevos clientes.

Su plan de mercadeo busca satisfacer las necesidades del cliente, logrando tener una buena aceptación de sus productos, donde sus mejores referencias son dadas por la calidad en sus productos.

La empresa es confiable, brinda rapidez y seguridad en la distribución de sus productos.

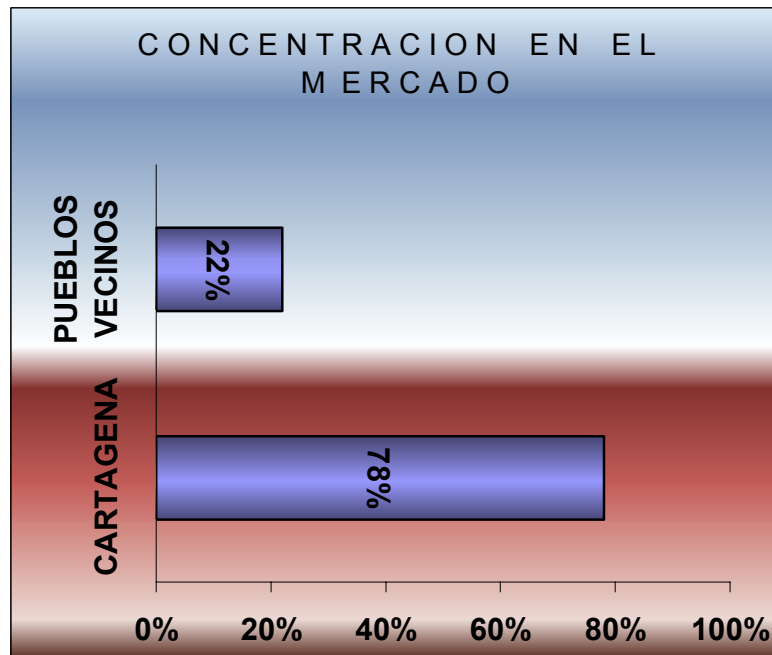
La empresa identifica, reconoce y aprovecha oportunidades para ampliar su mercado y extender su posicionamiento en el ámbito nacional e internacional.

**Gráfico 1. Participación en el mercado de Cartagena**



### 1.3. COBERTURA GEOGRÁFICA A ESCALA LOCAL

**Gráfico 2 Concentración en el mercado**



Cartagena.....	78%
Pueblos aledaños .....	22%

La empresa conoce su negocio, distingue su competencia, sabe quienes son y que estrategias usan en el mercado, cuenta con proveedores confiables que permiten a la vez generar confianza en la fabricación de los productos.

PROLECA LTDA., es una empresa de 19 años que ha sabido posicionarse en el mercado de lácteos en su región. Ha logrado diversificar sus productos y darse a conocer en el mercado.

Sus directivas conocen el entorno y reconocen su competencia inmediata, al igual que las oportunidades que el mercado les ofrece. La empresa se ha dado a conocer por su calidad. La

organización sabe hacia donde va y que necesita para ello. Tienen una visión definida y trabajan en común para cumplirla.

#### 1.4. EXPERIENCIA E INTERÉS EXPORTADOR

El nivel de experiencia que tiene la empresa como exportador es bueno debido a que en los años 2001 y 2002 estuvo exportando especialmente hacia el país vecino de Venezuela. En el presente año no ha podido establecer negociaciones reales debido a que los problemas de tipo cambiario han frenado drásticamente el comercio con el país vecino. Pero en términos generales se conoce claramente el proceso de exportación y los mecanismos o pasos claves para garantizar que este sea efectivo.

En cuanto al conocimiento de la competencia y del entorno competitivo en el exterior, la empresa desconoce el comportamiento del mercado en el área del caribe y de sus posibles competidores en esta zona. Es por eso la importancia de esta investigación.

Si hablamos de la experiencia en participación en ferias nacionales e internacionales, a nivel Nacional: La empresa ha participado activamente en congresos realizados por FEDEGAN (Federación Nacional de Ganaderos) y con el ICA (Instituto Colombiano Agropecuario). Y a nivel Internacional: En feria internacionales propiamente no ha participado; sin embargo ha participado en SHOW ROOMS o sala de exposiciones y negocios, por medio de catálogos.

En cuanto al conocimiento de contactos comerciales en el exterior, se han realizado algunos contactos con Venezuela y otros en el área del Caribe, en Panamá y Santo Domingo; estos contactos se han realizado con la colaboración de agentes personales.

Contacto con organismos de promoción y/o ayuda para realizar exportaciones:

**A Nivel Nacional:** Hasta ahora con Proexport.

**A nivel Internacional:** contactos con promotores extranjeros.

PROLECA LTDA., sabe identificar oportunidades y a la vez aprovecharlas. Conoce que sus productos son buenos y que pueden llegar a ser grandes exportadores a diversos países, donde se pueden distinguir por su calidad y diversidad. Es importante resaltar que reconocen la necesidad de fortalecerse a nivel interno para ser más competitivos y de esta manera apalancar las posibilidades en el exterior.

Capacidad para desarrollar infraestructura de exportación.

PROLECA LTDA., posee amplias posibilidades para ampliar su infraestructura, la cual actualmente no es utilizada al cien por ciento. Igualmente a la empresa le preocupa e interesa innovar constantemente, está dispuesta a enfrentar cambios para adaptar su infraestructura de tal manera que sea moderna y diversificada.

**SUBSECTOR LACTEOS  
PROEXPORT**

**POSICIÓN ARANCELARIA: 0402211900 DEMAS LECHE EN POLVO CON CONTENIDO. GRASO MAYOR O IGUAL AL 26%**

EXPORTACIONES TOTALES DEL PRODUCTO							
2000		2001		2002		2003 Enero -Agosto	
PESO NETO (Kg)	FOB (US\$)	PESO NETO (Kg)	FOB US\$	PESO NETO (Kg)	FOB US\$	PESO NETO (Kg)	FOB US\$
7,271,124	17,927,868	13,202,270	37,284,588	12,283,618	27,585,700	10,346,283	19,067,611

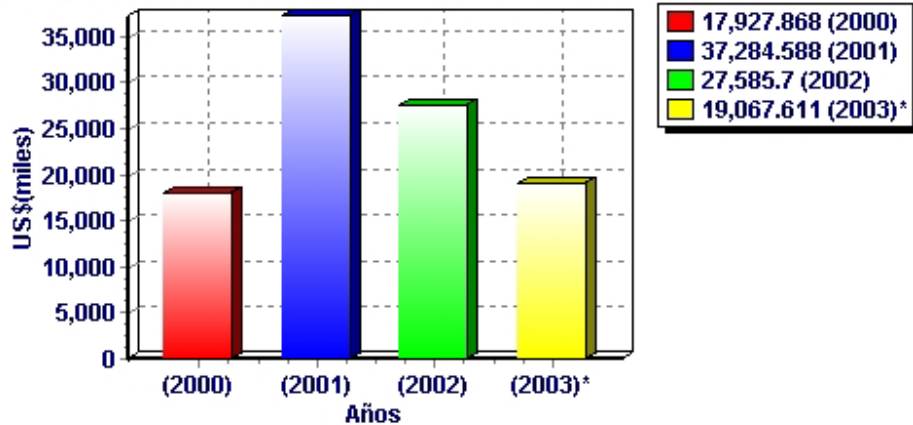
**COLOMBIA EXPORTA - SECTORES DE PROMOCION**

## EXPORTACIONES TOTALES DEL PRODUCTO - Año 2002

**0402211900 DEMAS LECHE EN POLVO CON CONTENIDO.  
GRASO MAYOR O IGUAL AL 26%**

**TOTAL EXPORTACIONES FOB DEL PRODUCTO: US\$ 27,585,700**

\* El último año corresponde a exportaciones parciales a Agosto de 2003

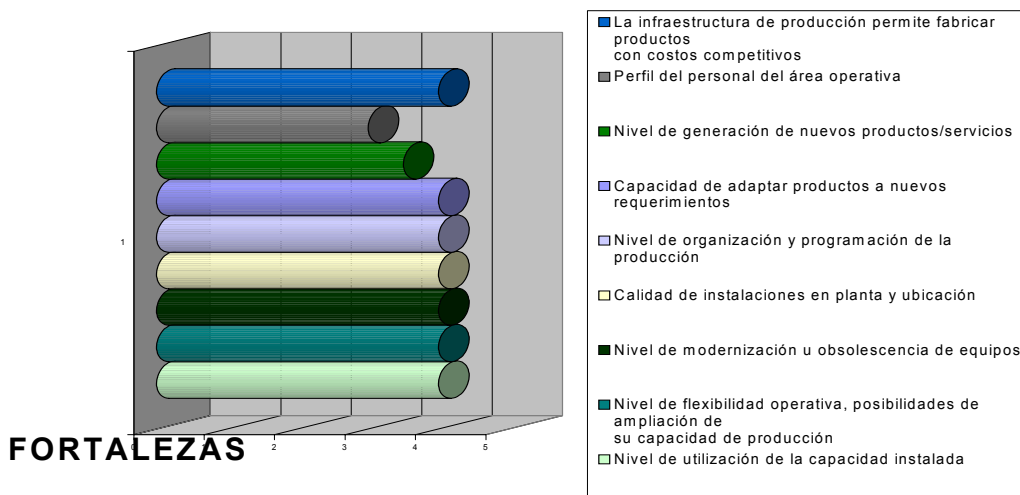


Fuente de Información: Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE - Cálculos Proexport-Colombia

## 1.5. EVALUACIÓN DE LAS CONDICIONES DE LA EMPRESA FRENTE AL MERCADO ESCOGIDO

### 1.5.1. Producción y Operaciones

Producción/Operaciones



PROLECA LTDA., cuenta con una excelente ubicación y planta; ya que posee buenas vías de acceso, su planta es relativamente moderna y a la vez permite fabricar con costos competitivos.

La empresa tiene capacidad y disposición para investigar e innovar y así mantener un mejoramiento continuo en todos sus procesos

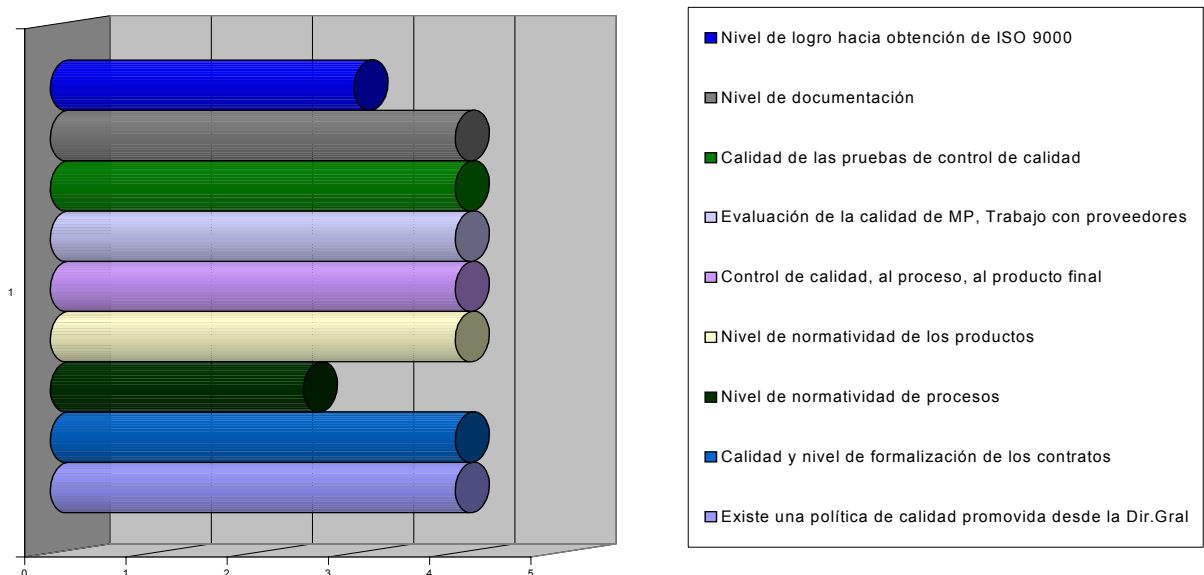
## DEBILIDADES

El nivel de utilización de la capacidad instalada no cuenta con su aprovechamiento óptimo. Resulta una debilidad debido a que existen actualmente áreas subutilizadas.

La empresa no tiene un perfil definido en el personal del área operativa

### 1.5.2. Aseguramiento de Calidad

#### Aseguramiento de Calidad



✓ PROLECA LTDA., sabe que la calidad en sus productos es primordial para posicionarse en el mercado, por eso hasta el

momento ha mantenido la calidad y ha sabido distinguirse por ella.

- ✓ La empresa realiza controles de la calidad de la materia prima conjuntamente con los proveedores. Se realizan controles de calidad al proceso y al producto final.
- ✓ La empresa cuenta con un laboratorio para realizar investigaciones y controles a los productos.
- ✓ La empresa realiza controles microbiológicos y físico-químicos de los productos.

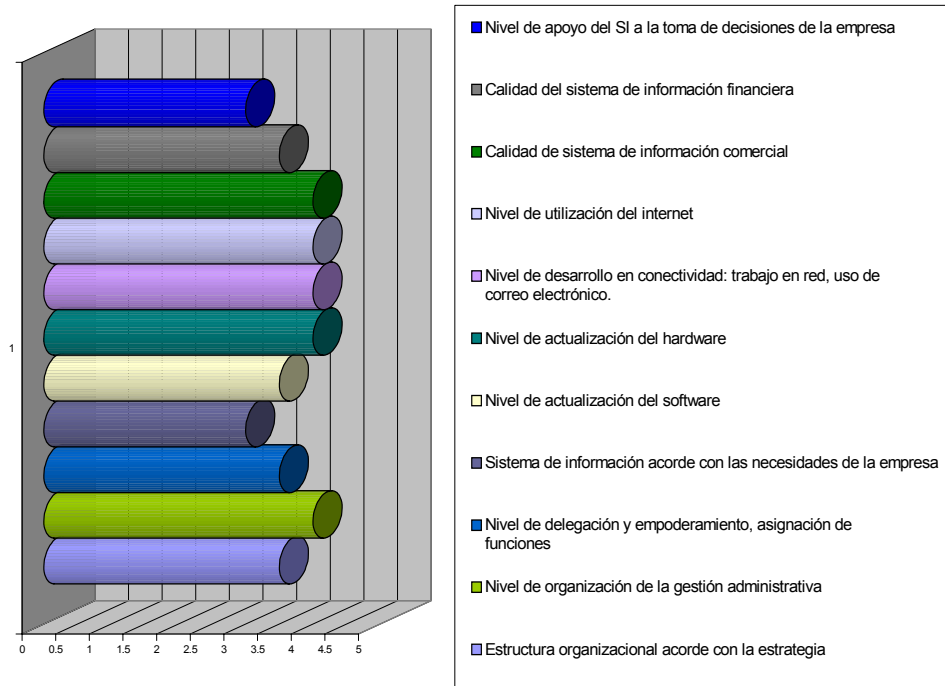
#### **DEBILIDADES**

- ✓ Hasta el momento la empresa no ha realizado ningún trámite para la obtención de alguna certificación de calidad.
- ✓ La empresa no posee plasmada por escrito y específicamente la normatividad de sus procesos.



### 1.5.3. Gestión Administrativa

#### Gestión Administrativa



#### FORTALEZAS

- ✓ La empresa posee niveles altamente actualizados de hardware. La empresa maneja adecuadamente el uso de Internet y el trabajo en red.
- ✓ Es consciente de la importancia de los cuidados ambientales.
- ✓ Posee diversos mecanismos para mitigar la contaminación ambiental.

#### DEBILIDADES

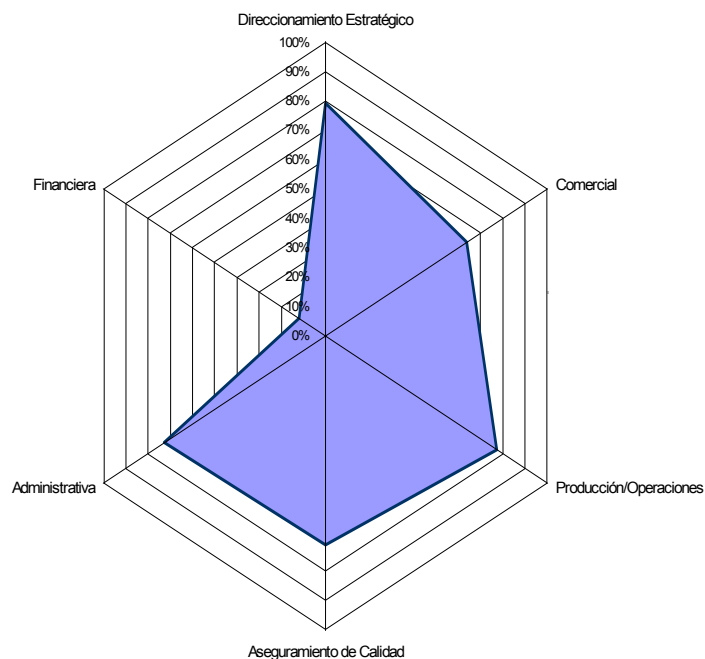
- ✓ La estructura organizacional de la empresa es muy funcional, no está desarrollada con énfasis en la planeación estratégica de la empresa.

- ✓ No posee sistemas de información modernos que faciliten la consecución y difusión de la información, en todas las áreas; supliendo así las necesidades que se presenten.
- ✓ La empresa no tiene programas de capacitación para sus empleados.

### 1.6. PERFIL EXPORTADOR

<b>EVALUACIÓN DE CAPACIDAD EXPORTADORA</b>				
<b>NOMBRE DE EMPRESA: PROCESADORES DE LECHE DEL CARIBE. PROLECA LTDA.</b>				
	<b>AREAS</b>	<b>Peso Relativo</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderado</b>
1	Direccionamiento Estratégico	10%	7.9	79%
2	Comercial	30%	19	63%
3	Producción/Operaciones	20%	15.4	77%
4	Aseguramiento de Calidad	10%	7.1	71%
5	Administrativa	10%	7.25	73%
6	Financiera	20%	2.4	12%
	<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>59.05</b>	

Evaluación de Capacidad Exportadora



## ESTUDIO DE MERCADO DE LOS PAISES DEL AREA DEL CARIBE

### 2.1.MERCADO CENTROAMERICANO

2.1.1. Tendencias de consumo. La exportación y el consumo de productos lácteos en los países de Centroamérica es amplia y estable, Canadá y Estados Unidos son los principales proveedores de la región. En año 2001, Canadá exportó más de US \$6 millones a los mercados de Panamá y Nicaragua. Estados Unidos tuvo exportaciones por US \$18 millones durante este mismo año.

Exportaciones de leche de Estados Unidos hacia Centroamérica					
<i>País</i>	2001	2000	1999	1998	1997
Guatemala	4,767	4,055	4,000	3,102	1,962
El Salvador	3,109	2,514	2,184	2,058	1,533
Nicaragua	2,969	2,679	2,251	1,634	1,348
Honduras	2,808	2,002	4,627	4,442	2,976
Costa Rica	2,741	2,358	1,810	4,914	2,668
Panamá	2,040	2,328	2,577	1,238	1,739
Belize	368	156	261	695	259
Total	18,802	16,092	17,710	18,083	12,485

Fuente: Departamento de Comercio, U.S. Census Bureau

Exportaciones de productos de leche desde Canadá hacia Centroamérica					
<i>País</i>	1997	1998	1999	2000	2001
Panamá	-	807,391	770,254	887,934	1,518,350
Nicaragua	-	121,537	170,039	-	1,510,406
Belize	211,238	651,687	730,015	923,385	894,603
El Salvador	-	27,110	-	221,654	892,999
Honduras	-	725,285	57,026	52,471	690,646
Guatemala	83,929	-	-	-	687,923
Costa Rica	-	-	-	-	-
TOTAL	295,167	2,333,010	1,727,334	2,085,444	6,194,927

Fuente: Estadísticas Canadá en \$canadienses

La demanda de lácteos es creciente y los países centroamericanos siempre están buscando nuevos proveedores en productos como leche en polvo y leche condensada.

Cabe resaltar que Costa Rica es un gran productor de leche fresca y es proveedor de los otros países de la región.

2.1.2. Sistema de distribución de alimentos. La cadena de distribución está formada por importadores, distribuidores, mayoristas y supermercados. El exportador puede vender directamente a cualquiera de ellos dependiendo de sus relaciones y su capacidad, aunque normalmente hace sus ventas a intermediarios.

Debido a que en Centroamérica no hay un sistema de distribución dirigido especialmente a la industria de restaurantes, muchos de los supermercados sirven como distribuidores para los restaurantes, incluso tienen secciones de empaques para este tipo de compradores.

2.1.3. Acceso a los mercados. La información sobre tarifas, cuotas y licencias en Centroamérica es de carácter arbitrario y puede cambiar con las estaciones del año y según factores del mercado. Es importante que un exportador este familiarizado con la información general de tarifas y procedimientos de aduanas de los países pero de igual manera el exportador debe obtener información actualizada sobre precios y costos con las agencias de carga cuando este listo para exportar.

Las importaciones de productos lácteos son permitidas en la mayoría de países de Centroamérica con los permisos e inspecciones fitosanitarias, según las leyes de cada país. Adicionalmente, las autoridades de un país pueden negar o demorar un permiso con la intención de proteger la producción domestica. Desde diciembre de 1994 en Costa Rica no se requieren permisos de importación (con excepción de los fitosanitarios y sanitarios), según con los términos del acuerdo con la OMC.

Honduras no permite la importación de leche fresca de Colombia, pero sí de productos procesados de leche.

El gobierno de Panamá ha protegido a la industria interna con la colocación barreras no arancelarias para ciertos productos agrícolas incluyendo algunos productos lácteos. La leche empacada debe cumplir con los requisitos generales de alimentos procesados del país al que se va a exportar, como normas de empaque, etiqueta y producción. Actualmente se está requiriendo etiquetar en español.

2.1.4. Presentación y empaque. La leche viene empacada generalmente en botellas plásticas de medio y un galón de leche. Otra presentación es por pintas de leche de unos 473 ml (7.75 litros) o en empaques de cartón con porciones individuales (6 envases de

236 ml cada uno). La leche de sabores viene empacada en botellas de plástico o cartón con una cantidad aproximada de 946 ml.

La leche en polvo se vende en bolsas (sachets) de 400 y 200 gramos. El empaque de mayorista es de bolsas de 50 y 100 libras. La leche de larga vida (UHT) esta empacado en el empaque de UHT, como el de Parmalat. La leche evaporada y condensada se vende en latas de 8 o 10 onzas, aunque últimamente se están usando empaques UHT.

2.1.5. Principales países proveedores. Después de la producción local, los principales proveedores a Centroamérica son Estados Unidos y Canadá. Se destaca además, que algunas corporaciones multinacionales como Nestle y Parmalat, con sedes principalmente en Costa Rica, producen leche para la región y son proveedores fuertes.

Es obvio que los productores locales tienen muchas ventajas por tener bajos costos de transporte. Pueden competir con un buen precio y son apoyados y protegidos por sus gobiernos. Las industrias de lácteos en Estados Unidos y Canadá también son subsidiadas por sus gobiernos, tienen buena reputación por calidad y seguridad y son muy competitivas.

El transporte de Colombia hacia los países Centroamericanos es una ventaja sustancial para la exportación de productos lácteos. Esto debido a la cercanía con el mercado Centroamericano, lo que le permitiría competir con precios ; para los productores de lácteos localizados en Cartagena, la ubicación geográfica se constituye en un ventaja adicional a la hora de exportar a los países del Caribe, debido a que no necesitan incurrir en costos tal altos de transporte en el país.

2.1.6. Logística de transporte. Los productos lácteos son transportados vía marítima en contenedores refrigerados ó normales, dependiendo en el producto. Los exportadores norteamericanos están enviando el producto directamente del país productor a su mercado final, aun si la compañía vendedora está en Estados Unidos ó Canadá. Normalmente, el comprador indica al exportador en cuál puerto requiere la entrega del producto.

## 2.2. MERCADO DEL CARIBE INSULAR

2.2.1. Tendencias de consumo. Las islas del Caribe son buenos consumidores de productos lácteos. Debido a que su producción de productos lácteos es limitada y a que los países no protegen esta industria tanto como a otros productos. Han visto crecer sus importaciones en los últimos años, siendo productos que se venden a buen precio y en grandes cantidades. Los mayores mercados son Cuba, Haití, Bahamas, República Dominicana, Jamaica y Trinidad y Tobago. Es interesante notar que algunas de las islas más pequeñas son mejores mercados para diferentes productos porque no producen mucho e importan la mayoría de sus productos alimenticios.

Los lácteos que más se importan son leche en polvo, leche UHT de vida larga (tipo Parmalat), leche evaporada y leche condensada. Estados Unidos es uno de los principales proveedores de la región y también un punto de redistribución de productos de otros países con destino al Caribe.

Exportaciones de leche de Estados Unidos al Caribe (US\$1000)					
<i>País</i>	<i>2001</i>	<i>2000</i>	<i>1999</i>	<i>1998</i>	<i>1997</i>
República Dominicana	8,721	4,400	5,203	5,883	5,481
Bahamas	4,478	2,323	2,274	2,617	2,937
Jamaica	3,855	4,893	4,790	4,739	4,766
Haiti	2,482	3,481	3,407	2,965	3,570
Trinidad y Tobago	2,106	2,596	1,993	2,392	2,050
Antillas Holandesas	1,778	1,146	2,420	1,357	1,508
Bermuda	1,771	1,389	1,431	1,428	1,190
Islas Caimán	1,356	269	373	1,032	1,400
Barbados	853	1,199	768	937	1,029
Islas Leeward-Winward	481	710	651	799	867
Cuba	288	-	-	63	140
Indias Francesas Occidentales	3	15	7	-	43
Total	28,172	22,421	23,317	24,212	24,981

Fuente: Departamento de Comercio, U.S. Census Bureau

Exportaciones de productos de leche de Canadá hacia el Caribe					
(\$ canadienses)					
<i>Pais</i>	1997	1998	1999	2000	2001
Cuba	8,990,484	8,565,979	8,121,474	9,933,427	15,902,499
Haití	1,993,429	7,188,971	9,022,623	4,825,438	9,359,884
Bahamas	295,367	2,108,959	1,589,417	1,842,278	3,715,513
Trinidad & Tobago	215,316	2,343,823	1,836,702	1,805,760	3,067,020
St. Lucia	1,081,492	2,551,509	1,540,573	2,142,377	2,666,580
Jamaica	26,395	807,391	770,254	887,934	1,518,350
Antigua & Barbuda	201,461	967,337	770,860	1,194,809	1,129,590
St. Kitts-Nevis	-	368,185	1,344,394	558,685	1,023,228
Antillas Holandesas	401,614	662,530	863,487	758,965	712,727
<b>TOTAL</b>	<b>13,205,558</b>	<b>25,564,684</b>	<b>25,859,784</b>	<b>23,949,673</b>	<b>39,095,391</b>

Fuente: Estadísticas de Canadá

2.2.2. Sistema de distribución de alimentos. Los productos lácteos son vendidos al Caribe normalmente por empresas consolidadoras con sede en Florida (principalmente Miami), desde dónde llega del 50% al 75% de toda la comida importada.

Las empresas consolidadoras venden directamente a los distribuidores o a los supermercados del Caribe quienes se encargan de la distribución dentro del país de destino. Normalmente un consolidador en Miami o cualquier otra parte toma un margen de ganancia entre el 8% y el 12%, mientras que el distribuidor en el Caribe tiene un margen entre el 25% y el 35%.

Debido al volumen requerido de productos lácteos es posible y común mandar un contenedor completo con dichos productos. Además los distribuidores están buscando productores cerca del Caribe para comprar lácteos.

2.2.3. Acceso a los mercados. La información sobre tarifas, cuotas y licencias en el Caribe es de carácter arbitrario y puede cambiar con las estaciones del año y según factores del mercado. Es importante que un exportador este familiarizado con la información general de tarifas y procedimientos de aduanas de los países, pero de igual manera es importante que el exportador obtenga información actualizada sobre costos y precios con una agencia de carga cuando este listo para exportar.

Las importaciones de lácteos son permitidas en los países del Caribe con los permisos e inspecciones fitosanitarios, según las leyes de cada país, siendo éstos instrumentos muchas veces usados para proteger la producción doméstica. Por ejemplo República Dominicana,

está en el proceso de negociar una cuota de tarifa (tariff rate cuota) sobre la leche en polvo.

En general, los aranceles tienden a ser muy pequeños. Para los productos procesados se debe cumplir con los requisitos y normas de empaque, etiqueta, calidad y fabricación de cada país. Como las leyes de muchos de los países del Caribe son ambiguas, es bueno conocer que los productos manufacturados de acuerdo a las leyes de Estados Unidos tienen más fácil acceso a la mayoría de países del Caribe.

Un exportador puede obtener información actual y específica sobre las leyes del mercado con el importador / distribuidor ó con el consolidador con quien esté trabajando.

#### 2.2.4. Presentación y empaque

La leche en polvo se vende en bolsas (sachets) de 400 y 200 gramos. Para mayoristas el empaque es en bolsas de 50 y 100 libras. La leche de larga vida (UHT) viene empacada en cajas UHT, La leche evaporada y condensada se vende en latas de 8 ó 10 onzas, aunque últimamente ha habido un cambio hacia empaques UHT.

#### 2.2.5. Principales países proveedores

Los principales proveedores de productos lácteos al Caribe son Estados Unidos y Canadá, quienes exportaron en el 2001 US \$28 millones y \$39 millones canadienses, respectivamente.

Las industrias de lácteos en Estados Unidos y Canadá son subsidiadas por sus gobiernos, tienen buena reputación por calidad y seguridad y son muy competitivas. Sin embargo, la ventaja de Colombia estaría en exportar leche en polvo y leche condensada a precios competitivos.

2.2.6. Logística de transporte. Los productos de leche son transportados vía marítima, en contenedores refrigerados ó normales, dependiendo del producto. Normalmente, la ruta de transporte es desde Estados Unidos hasta el país destino, saliendo a través de Miami ú otros puertos en Florida. Actualmente, dado al volumen de lácteos enviados al Caribe, es común enviar el producto directamente del país de producción al mercado destino. Normalmente, el comprador indica al exportador cómo enviar el producto y en cuál puerto quiere recibirlo.



## 2.4. SELECCIÓN DE PAÍSES

Después de haber analizado el Mercado Centroamericano y el Mercado del Caribe Insular, se ha tomado la decisión de seleccionar como mercado Objetivo Panamá y Mercado de Contingencia Republica Dominicana por las razones mencionadas seguidamente:

### **PANAMA:**

**JUSTIFICACION.** Cuando se habla de América Latina, existen razones geográficas y culturales que justifican que los gustos entre los países vecinos sean similares a pesar de su diversidad étnica, facilitando el desarrollo de la actividad comercial entre estos. Por lo anterior es importante resaltar que Panamá es uno de los principales socios comerciales de Colombia y sobre todo su gran cercanía a nuestro país le hace atractivo cuando se habla de logística de distribución, esta se ha convertido en una gran ventaja para las relaciones comerciales entre los vecinos países. Panamá es un importador neto de una gran cantidad de productos, en virtud de que su producción nacional o regional no existe o es muy limitada; este mercado puede ser atendido por las PYMES colombianas, en este caso PROLECA LTDA. de manera adecuada, en virtud de que los volúmenes requeridos no son desproporcionados en función de su capacidad instalada para la producción de oferta exportable. En términos generales, en este mercado se encuentran muchas oportunidades comerciales, en una gran cantidad de nichos, para productos de calidad a buen precio, en este caso para el producto estudiado ( Leche en Polvo), debido a que Colombia ha exporta este producto a Panamá en años anteriores; y también para productos de menor calidad a precios sumamente bajos. Para la empresa PROLECA Ltda., esta es una oportunidad para iniciar negociaciones con un producto de excelente calidad como lo es la Leche en Polvo, pero a su vez es interesante analizar la introducción de otros productos que guardan también un potencial de calidad para ser comercializados a nivel internacional. Aunque los volúmenes no son grandes, si son constantes. Las empresas exportadoras colombianas pueden satisfacer estas condiciones de entrada al mercado. Por otro lado la estabilidad económica, social y política en la región es relativamente mejor a la que actualmente se encuentra el exportador colombiano en otros mercados. A pesar de que la situación no es fácil, en Panamá se puede funcionar en un ambiente de negocios más estable en la actualidad y en el futuro previsible. Para PROLECA

LTDA., el exportar al vecino país se constituye en una oportunidad para adquirir la experiencia para penetrar otros mercados, teniendo en cuenta que la empresa se está apenas desarrollando como exportadora; Panamá representa un puente de enlace para penetrar a los demás países de Centroamérica.

#### REPUBLICA DOMINICANA:

El mercado Dominicano es realmente potencial debido a:

- Apertura Comercial
- Mas de 9 millones de habitantes
- Costumbres similares a los Colombianos
- Importaciones Fuertes y poca presencia Colombiana
- Percepción de Calidad positiva para productos Colombianos
- Cercanía Geográfica

A pesar de los aspectos positivos antes mencionados, los empresarios Colombianos tendrán que enfrentarse a las siguientes condiciones.

- Competencia Local en crecimiento
  - Competencia Extranjera es sumamente fuerte (inversión extranjera)
  - Empresarios con barreras psicológicas en cuanto a nuevos proveedores internacionales
  - Apertura Comercial Reciente (Barreras No Arancelarias)
  - Demanda puede ser muy fuerte para la capacidad de producción Colombiana,
- República Dominicana se ha convertido en el puente entre Centroamérica y el Caribe.

Los empresarios Colombianos han descubierto que invertir en Republica Dominicana les permitiría de ahí acceder a los demás países caribeños gracias a la apertura comercial de la región denominado "CARICOM".

Igualmente muchos empresarios tanto de la región como "multinacionales" ven con buenos ojos a República Dominicana como puente para el Caribe y Centroamérica.

## MERCADO OBJETIVO

### PANAMA



#### 2.4.1.2. Factores Macroeconómicos

##### **Datos Generales**

Nombre oficial: República de Panamá

Capital: Panamá

Superficie Total: 75.517 Km<sup>2</sup>

Límites: Al norte, Mar Caribe; al este, Colombia; al sur, Océano

Pacífico; al Oeste, Costa Rica

Idioma Oficial: Español

Moneda nacional: Balboa (circula a la par con US\$)

División Política: 9 provincias y 4 comarcas indígenas

## **Demografía**

Población: 2.839.177 <sup>(a)</sup> habitantes (2000) La población esta distribuida de la siguiente forma el 70% se encuentra ubicada en la capital, es decir Ciudad de Panamá. El otro 30% en el área rural, en donde se destacan las provincias de David, la cual es una región en donde se desarrolla la agricultura.

Tasa de crecimiento de la población: 2% anual (1999-2002)

37,6% habitantes por Km<sup>2</sup> (2002)

Natalidad: 21,4 por 1000 (2002) \*

Mortalidad: 5,1 por 1000 (2002) \*

Esperanza de vida: 74,4 años (2002)

Ciudades importantes (hab.): Ciudad de Panamá, Colón, David, San Miguelito, Santiago

## **Economía**

PIB real a precios de 1996: US\$ 11.319,1 (E) millones (2002) \*\*

Tasa de crecimiento PIB real estimado: 0,8%

PIB a precio corrientes estimado: US\$ 12.295,8 (E) millones (2002) \*\*\*

Tasa de crecimiento PIB corriente: 2,0%

PIB per cápita anual: US\$ 3,699 (E) (2002). Base 1996 \*\*\*\*

PIB por sectores: Sector primario 8%; secundario 18%; terciario 74% (E)

Tasa de inflación: 1,0% (2002)

Exportaciones de bienes: US\$ 709,1 millones (2002)

Importaciones de bienes: US\$ 3.069,9 millones (2002)

Tasa de paro: 13,2%

\* Última encuesta de niveles de vida para 1998

\*\* PIB real (base 1996), estimado por la Contraloría General de la República.

\*\*\* PIB nominal a precios de 1996, estimado por el Ministerio de Economía y Finanzas

\*\*\*\* PIB per cápita estimado por la Contraloría General de la República

(E) Cifras estimadas

(a) Resultados Finales Básicos Censo, 2000

Fuente: Elaborado en la Dirección de Análisis y Políticas Económicas del MEF sobre la base de la información.

El Sector de Alimentos y Bebidas en Panamá Oficina Comercial de España en Panamá

### **Análisis de la Oferta.**

Panamá es un país tradicionalmente importador en el que el 20% de la oferta de alimentos y bebidas proviene de mercados exteriores. Ello se debe a que su sector productivo y manufacturero se presenta como poco competitivo frente a las importaciones. Esta falta de competitividad hizo que el desarme arancelario fruto de la adhesión a la OMC en 1998, fuese un duro golpe para los productores, lo que hizo que se ejerciese una fuerte presión al gobierno que terminó elevando los aranceles haciendo las partidas agropecuarias más sensibles. Por ello los productos lácteos, la producción de tomate o los productos derivados del cerdo son muy protegidos, lo que hace que la entrada desde el exterior de este tipo de productos se resienta, sin impedir el ingreso de estos productos al país.

**Fuente: GAESA según datos de la Contraloría General \* Preliminar de Panamá.**

La mayor parte de los productos agrícolas panameños se destinan al mercado nacional, a excepción del plátano, azúcar o café que sí se exporta. Las cosechas destinadas al consumo interno son las de los denominados productos tradicionales como el arroz, maíz, patata, cebolla y tabaco.

Tal como se indicó con anterioridad, El gobierno de Panamá ha protegido a la industria láctea con la colocación de barreras no arancelarias a productos agrícolas incluyendo algunos productos lácteos. La leche empacada debe cumplir con los requisitos generales de alimentos procesados del país al que se va a exportar, como normas de empaque, etiqueta y producción. Actualmente se está requiriendo etiquetar en español.

Por precio, los productos nacionales son los más consumidos, preferentemente los que conforman la canasta básica. A medida que el producto pasa por algún tipo de transformación, el producto nacional (dada la poca competitividad de su sector industrial) pierde terreno frente a las conservas y transformados procedentes de otros países americanos o asiáticos.

A la hora de comprar, el consumidor panameño lo hace por precio, no hay que olvidar que por ejemplo en la capital, el 33,7% de las familias tienen ingresos que están por debajo de los 400 US\$, los cuales están por debajo de la media general.

Un 13,3% tienen ingresos que en su mayor parte no alcanzan a cubrir el costo de la canasta básica de alimentos. Por otra parte, el 46,5% de las familias de la ciudad de Panamá tienen ingresos que superan los 600\$, siendo aquellas las que pueden demandar productos importados. Además en el caso de las rentas más altas, éstas cuentan con un importante hábito, y es que viajan a menudo fuera de su país, de tal modo que cuando regresan demandan productos del exterior para que comiencen a introducirse.

La mayor parte del queso que se consume en Panamá es de producción local, como el queso fresco o cremoso, la leche es importada esencialmente de Canadá y estados unidos.

**Fuente: Contraloría General de Panamá. Elaboración propia.**  
El Sector de Alimentos y Bebidas en Panamá Oficina Comercial de España en Panamá

La leche se encuentra dentro de los productos que se exportan a Panamá desde Colombia, así lo confirman los datos suministrados por el Ministerio de Comercio Exterior en los últimos datos de los años 2000 al 2003.

**POSICIÓN ARANCELARIA:** **0402211900 DEMAS LECHE EN POLVO CON CONTENIDO GRASO MAYOR O IGUAL AL 26%**

<b>DESTINO DE LAS EXPORTACIONES</b>									
<b>PAÍS</b>	<b>2000</b>		<b>2001</b>		<b>2002</b>			<b>2003 Enero -Agosto</b>	
	<b>PESO NETO (Kg)</b>	<b>FOB (US\$)</b>	<b>PESO NETO (Kg)</b>	<b>FOB (US\$)</b>	<b>PESO NETO (Kg)</b>	<b>FOB (US\$)</b>	<b>Particip. (%)</b>	<b>PESO NETO (Kg)</b>	<b>FOB (US\$)</b>
VENEZUELA	7,235,149	17,871,528	13,111,270	37,035,470	12,166,000	27,300,241	98.97	10,255,300	18,900,834
ECUADOR	0	0	91,000	249,118	100,000	212,894	0.77	0	0
ESTADOS UNIDOS	0	0	0	0	17,481	71,910	0.26	983	718
ESPAÑA	0	0	0	0	118	551	0.00	0	0
NICARAGUA	0	0	0	0	19	104	0.00	0	0
PANAMÁ	35,975	56,340	0	0	40.512	61.850	0.00	0	0
Z.FRANCA CUCUTA	0	0	0	0	0	0	0.00	90,000	166,059
<b>TOTAL</b>	<b>7,271,124</b>	<b>17,927,868</b>	<b>13,202,270</b>	<b>37,284,588</b>	<b>12,323.993</b>	<b>27.347.550</b>	<b>100.00</b>	<b>10,346,283</b>	<b>19,067,611</b>

<b>CONCENTRACIÓN REGIONAL EXPORTACIONES - 2002</b>			
<b>DEPARTAMENTO</b>	<b>VALOR FOB (U\$)</b>	<b>NUMERO EMPRESAS</b>	<b>PARTICIP. (%)</b>
CUNDINAMARCA	11,332,964	3	41.08
ATLANTICO	6,427,911	3	23.30
ANTIOQUIA	4,807,830	2	17.43
CESAR	2,880,091	2	10.44
CORDOBA	1,228,000	1	4.45
BOLIVAR	734,200	1	2.66
NORTE DE SANTANDER	104,900	1	0.38
RISARALDA	69,700	1	0.25
SAN ANDRES Y PROVIDENCIA	104	2	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>27,585,700</b>	<b>11</b>	<b>100.00</b>

Este cuadro nos muestra la concentración de las exportaciones colombianas en los departamentos de Colombia.

La evolución en las importaciones de alimentos y bebidas ha sido positiva, registrándose un aumento progresivo a lo largo de los últimos 8 años. Se observa que en el año 1998 (año de entrada de

Panamá a la OMC) las importaciones en volumen y valor incrementan de manera destacable.

De igual modo se incluye el ranking de los principales países exportadores de estos productos a Panamá. Salvo alguna excepción, Estados Unidos lidera las importaciones de la mayoría de productos, aunque también cuentan con una presencia importante países latinoamericanos, como Chile, Perú, Ecuador o Costa Rica y algunos países asiáticos.

#### **. Etiquetado.**

En el etiquetado de alimentos y bebidas se maneja tanto el sistema decimal como el inglés, siendo necesario especificar en idioma español aquellas mercancías en las que se debe registrar dosis o precauciones de uso. Además debe aparecer el nombre y dirección del fabricante, los ingredientes, la fecha de vencimiento, el lote de producción, el contenido y estado del producto (líquido, gaseoso, etc.)

Si el producto se encuentra en tránsito, debe rotularse visiblemente la carga con esa advertencia.

#### **7.3. Documentación de entrada.**

La documentación requerida para la importación de estos productos:

- Declaración de importación.
- Factura comercial en cuádruplicado.
- Carta de porte en triplicado.
- Número de licencia comercial.
- Constancia de encontrarse al día en el pago de impuestos (Certificado de Paz y Salvo)
- Permisos sanitarios y fitosanitarios cuando sean requeridos.
- Certificados de venta libre en caso de ser necesarios.

En el caso de que falte alguno de ellos, el importador puede obtener autorización para retirar los productos de la aduana consignando un depósito de garantía del 5% del valor de la mercancía por cada documento ausente.



#### **9.4. Registro sanitario de alimentos.**

REPUBLICA DE PANAMA

MINISTERIO DE SALUD

DEPARTAMENTO DE PROTECCION DE ALIMENTOS

SECCION DE ANALISIS Y REGISTRO

Requisitos y Procedimientos para el Registro Sanitario de Alimentos  
El interesado deberá presentar ante el Departamento de Protección de Alimentos del Ministerio de Salud en forma oportuna y completa los siguientes documentos:

Poder y Solicitud formal (Memorial habilitado con B/. 4.00 dólares en timbres fiscales ) a través de abogado, según el decreto 1195 del (3/12/92). La misma debe indicar:

Nombre completo del producto (Marca comercial, denominación variedad o tipo).

Descripción del producto.

Nombre del fabricante, envasador, y/o distribuidor según lo especifique la etiqueta, el CLV y el Permiso de Operación del País de Origen.

CERTIFICADO O LICENCIA FITOZOOSANITARIA: emitido por el Ministerio de Desarrollo Agropecuario de la República de Panamá, para productos cárnicos, pesqueros, lácteos preenvasados frescos o crudos, y procesados donde se certifique que no existe impedimento o restricciones al país, área, región o zona de donde proceden los mismos.

Presentar los siguientes comprobantes de pago

Recibo de pago original de registro y control (DGS / Tesorería MINSA)

Recibo de pago original del Ingreso al Tesoro Nacional (Ministerio de Economía y Finanzas. Productos

Nacionales: B/. 10.00; Productos Extranjeros: B/. 25.00.

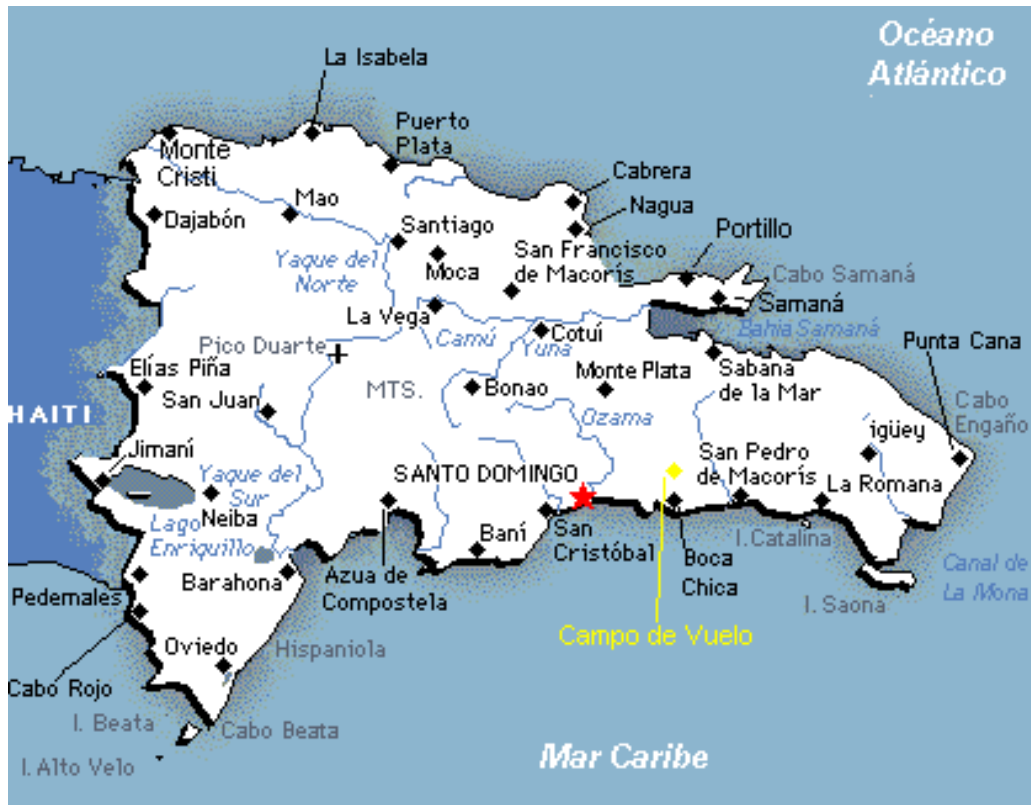
Nota: Una vez presentada la solicitud, se le entregará la orden para el pago correspondiente.

Cumplidos los requisitos del ítem 1 al 11, para efectuar el retiro del Certificado de Registro Sanitario se deben presentar las copias de los comprobantes de pago detallados.

El Sector de Alimentos y Bebidas en Panamá Oficina Comercial de España en Panamá

MECADO DE CONTINGENCIA

## REPUBLICA DOMINICANA



Nombre Oficial República Dominicana

Area (km<sup>2</sup>) 48.671

Costas (km) 1.288

Límites Al O con Haití, al N con el océano Atlántico, al E con el canal de la Mona y al S con el mar Caribe o de las Antillas

División política 30 provincias

Capital Santo Domingo (fundada en 1496 por Bartolomé Colón)

Fecha Nacional 27 de Febrero – Independencia

No de Habitantes 8.6 millones

Población Urbana / Rural 57% / 43%

Temperatura promedio 25°C (entre Junio y Septiembre llega hasta 34°C)

Alfabetización 84%

PIB US\$ 21.5 millones (2001)

PIB crecimiento anual 2.7% en el año 2001

PIB per Capita US\$ 2.315.00

***TIPO DE CAMBIO (actualizado a Octubre, 2002)***

RD\$ - Peso Dominicano

US\$ - Dólar Norteamericano

Tipo de Cambio "Oficial" : RD\$ 17.85 / US\$ 1.00

Tipo de Cambio "Privado": RD\$ 18.90 / US\$ 1.00

***GOBIERNO***

**Constitución vigente:** 28 de Noviembre de 1966

**Sistema legal de sufragio:** 18 años, universal y obligatorio

***CULTURA GENERAL***

Pobreza, revolución y dictadura, durante mucho tiempo fueron los componentes de este Estado que comparte con Haití, una isla del Caribe: La Española. A diferencia de los haitianos, que tienen como idioma el francés (Crícole), la población mixta de República Dominicana comparte la religión y el estilo de vida de los pueblos hispanoamericanos.

Aunque una considerable extensión del suelo es productiva, solamente se trabaja apenas la tercera parte de la tierra. La caña de azúcar es el cultivo más importante y uno de los pilares de su economía; se siembra principalmente en las plantaciones de las llanuras meridionales. El café es otro cultivo importante de exportación y se produce en pequeñas fincas. En ambos casos se trabaja con ayuda de la mano de obra migratoria de Haití. También se cultivan y procesan el cacao y el tabaco.

## **IMPLICACIONES CULTURALES EN EL COMERCIO**

Consideraciones que se deben tomar en cuenta antes de ingresar al mercado Dominicano. La información que se presenta obedece a opiniones y experiencias de ingreso en el país.

- **Apertura Comercial:** En los últimos años, República Dominicana ha direccionado su política exterior hacia una apertura comercial y en el año 2002 entran en vigencia los Tratados de Libre Comercio “CARICOM” y “CENTROAMÉRICA”. A pesar de que la apertura comercial es todavía joven, el país ha dado pasos muy fuertes y decisivos en cuanto a su apertura comercial. Dominicana busca posicionarse como centro del comercio entre Centroamérica y las Islas del Caribe.

- **Ingreso y Poder de Compra:** República Dominicana tiene muy marcada la clase alta del a baja. La población de clase alta o bien con un buen nivel de poder de compra están prácticamente concentradas en Santo Domingo y Santiago de los Caballeros. Esta información es útil en caso de que una compañía quiera dirigirse solo a este segmento. El resto de las zonas prácticamente son de clase baja.

- **Crédito:** Se negocian 45 días, aunque en la realidad puede llegar hasta 120 días o más dependiendo del sector empresarial y el producto que se esta negociando. Influye mucho los acuerdos en que lleguen los empresarios desde el inicio de las negociaciones.

- **Corporaciones:** El gremio empresarial es muy fuerte e influyente en República Dominicana. Como en Costa Rica existen grupos de familias dueñas de diferentes corporaciones, igualmente sucede en República Dominicana donde el nombre de la compañía hace referencia al apellido de los familiares, como es el caso de “Grupo León Jiménez” o “Corporación Corripio”, apellidos de mucho reconocimiento en el país.

## **ECONOMIA RESEÑA ECONOMICA**

### **Análisis del PIB en el 2001**

Durante los primeros meses del año el PIB experimentó un decrecimiento del 1.5% debido a factores como inicio de funciones del gobierno actual, un ambiente internacional poco favorables, la desaceleración de las economías norteamericanas y europeas, devaluación del Euro con relación al dólar y altos precios del petróleo. El crecimiento del PIB mejoró en los siguientes trimestres, 1.8%, 5.5% y 5.0% concluyendo en el año 2001 con un promedio de crecimiento del 2.7% cuya cifra es mucho mayor al registrado en América Latina.

Además del ambiente externo negativo que se mencionó le sumamos los incidentes del 11 de setiembre, la reforma fiscal y arancelaria y la ley de hidrocarburos. A pesar de estas presiones sobre la economía del país, República Dominicana logró mantenerse con un crecimiento favorable. Esto refleja la estabilidad del país y un buen ambiente para inversiones extranjeras.

Entre las actividades económicas con mayor crecimiento podemos mencionar que las Comunicaciones creció un 24.2%, Agropecuario 5.1%, Electricidad y Agua 18.4%, Gobierno 8.8%. Construcción mantuvo un leve crecimiento de 0.9% aunque su ponderación en el PIB es importante. Igualmente se puede considerar el Comercio que registró un crecimiento del 0.3%.

El turismo que esta representado por “hoteles, bares y restaurantes”, uno de las principales actividades económicas del país experimentó una disminución del 4.4%, motivado principalmente por factores externos como la desaceleración de la economía mundial,

## **ACCESO AL MERCADO DOMINICANO**

Para ingresar al mercado de República Dominicana es importante que se revise bien las políticas y leyes que deberán cumplirse en el mercado Dominicano para no tener futuros inconvenientes.

- El Importador asignado debe estar debidamente registrado y autorizado como importador en la Secretaría de Industria y Comercio y en la Dirección General de Impuestos Internos (DGII). Debe tener un número de RNC (Registro Nacional del

Contribuyente) que prueba que la compañía tributa ante las autoridades Dominicanas.

- Registro de la Marca de Fabrica y Nombre de la Compañía Comercial. Este registro se hace a través de la Oficina Nacional de Propiedad Industrial (ONAPI) que pertenece a la Secretaría de Estado de Industria y Comercio y ante la Cámara de Comercio y Producción del Distrito Nacional.

### **REGULACIONES DE ETIQUETADO**

Otro aspecto importante a la hora de poder vender el producto en los diferentes canales de comercialización (supermercado, tiendas, establecimientos y otros) es cumplir con las autoridades en cuanto a las regulaciones de etiquetado. La entidad que reguladora del etiquetado en el país es DIGENOR (Dirección General de Normas) y es quien emite la norma "Nordom 53".

### **ANÁLISIS DE LAS IMPORTACIONES EN REPÚBLICA DOMINICANA**

República Dominicana tiene la información estadística formalmente documentada hasta el año 2000. La información del año 2001 y el I Semestre del presente año no ha sido procesada aún, sin embargo se puede solicitar la información de forma específica o bien se han hecho estudios puntuales que se encuentran a disposición del público en general.

Es importante notar la dependencia que existe con EE.UU. Este dato es importante pues podemos deducir que en forma general hay una competencia fuerte de producto importado proveniente de ese país. Otros países que han tenido gran participación en el mercado dominicano son Japón, España, México, Panamá y Puerto Rico. Solo EE.UU. representa un 60% de las importaciones dominicanas. Si le sumamos los países antes indicados, la cifra llega a 76%.

Las importaciones costarricenses en el año 2000 suman US\$ 29,517,214 Comparando éste dato, Procomer registra exportaciones de Costa Rica hacia República Dominicana por un monto de US\$48 millones en el 2000.

Posición Arancelaria	Descripción del producto	Valor CIF (US\$)	Participación (%)
271000	PETROLEUM OILS NOT CRUDE	416,000,000	4.74
270900	CRUDE PETROLEUM OILS, OTHER	154,000,000	1.75
870300	PETROLEUM OILS NOT CRUDE	112,000,000	1.28
880200	LAS DEMAS AERONAVES (POR EJEMPLO: HELICOPTEROS O AVIONES); V	107,000,000	1.22
852500	EMISORES DE RADIOTELEFONIA, RADIOTELEGRAFIA, RADIODIFUSION O	58,000,000	0.66
281500	HIDROXIDO DE SODIO (SOSA CAUSTICA); HIDROXIDO DE POTASIO	56,000,000	0.64
610900	T-SHIRTS, SINGLETS AND OTHER VESTS, KNITTED OR CROCHETED	45,000,000	0.51
841100	TURBORREACTORES, TURBOPROPULSORES Y DEMAS TURBINAS DE GAS.	38,000,000	0.43
851700	ELECTRIC APP FOR LINE TELEPHONY, INCL CURR LINE SYSTEM	36,000,000	0.41
847100	MAQUINAS AUTOMATICAS PARA EL TRATAMIENTO DE LA INFORMACION Y	34,000,000	0.39
300400	MEDICAMENT MIXTURES ( NOT 3002, 3005,3006), PUT IN DOSAGE	32,000,000	0.36
852900	PARTES IDENTIFICABLES COMO DESTINADAS, EXCLUSIVA O PRINCIPAL	29,000,000	0.33
220200	AGUA, INCLUIDA EL AGUA MINERAL Y LA GASIFICADA, AZUCARADA, E	28,000,000	0.32
100100	TRIGO Y MORCAJO O TRANQUILLON.	27,000,000	0.31
701000	CARBOY, BOTTLE & OTHER CONTAINER OF GLASS	25,000,000	0.28
440700	PITCH PINE, OVER 6 MM THICK	25,000,000	0.28
610800	WOMEN'S SLIPS, PANTIES, PIYAMAS, BATHROBES. ETC. KNITTED OR CROCHETED	24,000,000	0.27
611000	JERSEYS, PULLOVERS, CARDIGANGS, ETC, KNITTED OR CROCHETED PART OF FOOTWEAR, ROMOVABLE IN SOLES, HEEL CUSHION, ETC. GAITER, ETC.	24,000,000	0.27
611500	SOCKS AND ANKLE-SOCKS, KNITTED OR CROCHETED	24,000,000	0.27
870400	TRUCKS, MOTOR VEHICLES FOR THE TRANSPORT OF GOODS	24,000,000	0.27
940300	LOS DEMAS MUEBLES Y SUS PARTES.	23,000,000	0.26
<b>040200</b>	<b>MILK AND CREAM, CONCENTRATED OR SWEETENED</b>	<b>23,000,000</b>	<b>0.26</b>
392300	ARTICULOS PARA EL TRANSPORTE O ENVASADO, DE PLASTICO; TAPONE	23,000,000	0.26
481900	CAJAS, SACOS, BOLSAS, CUCURUCHOS Y DEMAS ENVASES DE PAPEL, C	22,000,000	0.25
842600	GRUAS Y CABLES AEREOS (BLONDINES');PUENTES RODANTES, PORTI'	22,000,000	0.25
SUBTOTAL 25 PRODUCTOS		1,431,000,000	16.30
OTROS PRODUCTOS		7,348,300,000	83.70
TOTAL IMPORTACIONES		8,779,300,000	100.00

## **V. COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS EN REPÚBLICA DOMINICANA**

Es importante tener claro con quien uno se enfrentará (competencia local e internacional) a la hora de determinar el canal de ventas a utilizar, estrategia de precios y estrategias de comercialización. En cuanto a la competencia internacional es importante considerar de donde provienen los productos. En cuanto a la competencia local será determinante analizar la producción existente (Oferta Local) y su participación en el mercado Dominicano.

### **CANALES DE DISTRIBUCIÓN MAS COMUNES Cadenas de Supermercados**

Los supermercados han llegado a ser tan grandes y de tanta influencia en el mercado que se han convertido en importadores directos de algunas líneas de productos debido a que pueden comprar volumen. Tal es el caso de Grupo Ramos a través de su Importadora "El Navío" y CCN con su importadora "Fernández González Cuesta". Estas importadoras comercializan el producto no solo dentro de su cadena de supermercados sino también a los demás supermercados e inclusive otros canales de ventas, dependiendo del producto. Este sería un buen canal donde comenzar a comercializar el producto ( Leche en Polvo) , debido a que permitiría posicionar la merca directamente con el consumidor final.

Luego del análisis de estas cadenas de supermercados podemos indicar que existen otros supermercados de menor tamaño como Supermercado Aki, con dos sucursales, y de ahí una serie de supermercados independientes, minisupers y hasta llegar a los "colmados" que son mini abastecedores muy característicos para la República Dominicana.

La importancia que tiene el Colmado en el pueblo dominicano es sumamente alto. Entre el 60 y 70% de la venta total de alimentos se hace a través de colmados. Existen distribuidores y Almacenes dedicados a manejar este tipo de mercado. A pesar de que los Supermercados crecen de forma acelerada, el Colmado seguirá posicionado en la sociedad debido a que se encuentran en todo el país y la mayor parte de la población no tiene vehículo para trasladarse a los supermercados, además de las posibilidades de compras a granel y de "fiado". Este también resultaría un canal atractivo para la comercialización interna del producto.



### **Otros Distribuidores**

Existen muchos distribuidores de productos que llegan a las principales cadenas de supermercados, ferreterías o especializados en algún sector. En cuanto a supermercados y ferreterías, la ventaja de buscar un distribuidor es en el caso de querer abarcar mayor mercado. Por ejemplo, en alimentos no solo abarcarían las cadenas de supermercados sino también supermercados independientes, abastecedores y los principales “colmados” del país. El resto de los colmados y diferentes abastecedores se canalizarán a través de “mayoristas”. La ventaja de penetrar el mercado se encuentra en el canal de Mayoristas , debido a que estos abastecen a los demás canales participantes de este tipo de mercado.

### **Hotelería**

El sector hotelero es uno de los sectores de mayor desarrollo en el país, debido a la entrada de más de 3.5 millones de turistas al año. Solo el Grupo Barceló ha abierto 21 hoteles de playa a lo largo del territorio nacional, principalmente la zona éste. Existen varias compañías que se han especializado en suplir de productos y equipos a éste sector. Sector atractivo e inquietante se puede y se debe trabajar poco a poco en el ya que crea una gran expectativa de crecimiento con este tipo de producto.

### **MERCADOS POTENCIALES: Santo Domingo y Santiago de Los Caballeros**

En cuanto a la importancia de “mercados” se puede concluir que SANTO DOMINGO es el mercado por excelencia. En esta ciudad se encuentran las mayores inversiones y el comercio mas activo. La segunda ciudad de mayor importancia es SANTIAGO DE LOS CABALLEROS que a pesar de que es una ciudad mucho más pequeña, su nivel económico es similar a Santo Domingo. Fuera de estas dos ciudades, el ingreso económico por habitante se reduce en gran medida. En cuanto a establecer negocios en República Dominicana, no es necesario viajar a Santiago debido a que la mayoría de las grandes industrias tienen su sede se encuentra en Santo Domingo. Si es interesante estudiar ambas ciudades debido a que la mayoría de los distribuidores o comercializadores tendrán presencia en ambas ciudades.

Si el empresario Colombiano presenta todos los documentos correspondientes, se asesoró tanto comercialmente como legalmente, NO tendrá ningún problema de introducir sus productos al mercado Dominicano. Es una GRAN oportunidad debido a que la entrada al mercado dominicano abre caminos para el resto del mercado insular.

## **PROCEDIMIENTOS DE EXPORTACIÓN CR A RD**

### **¿CÓMO EXPORTAR HACIA REPÚBLICA DOMINICANA?**

La gestión de exportación es un proceso de investigación y práctica. La implementación adecuada de cada etapa, tendrá como resultado un caso exitoso de acceso de productos nacionales a nuevos mercados.

Es muy importante mencionar que la gestión de exportación es un proceso de esfuerzo constante que requiere el cumplimiento de requisitos solicitados en ambos países, tanto en Colombia para la salida de productos, como en República Dominicana, para la internación de los mismos. Esta información debe ser del completo conocimiento del importador, ya que algunas veces algún requisito puede impedir la importación del producto, o bien, el importador debe cumplir con los requisitos de internación, ya sea previo al envío de mercancías, mientras se transportan, o bien de inmediato a la llegada a aduana dominicana.

Una vez realizado el procedimiento investigativo anterior, se deben seguir los siguientes pasos para exportar cualquier producto al mercado dominicano.

**1.** Registro previo de producto: Se realiza con el fin de que las entidades encargadas certifiquen que los productos a exportar cumplen con las normas de higiene y salud establecidas en el mercado internacional.

**2.** Registro de Exportador: con el fin de registrar las firmas autorizadas por la empresa. Este es un código de tres posiciones, el cual funciona como cuenta corriente ante el Banco Central de Colombia y como código ante la Dirección General de Aduanas.

**3.** Compra de la Declaración de Exportación

4. Solicitar los permisos correspondientes, en este caso por el producto, aplica y lo requiere.
5. Preparación de Documentos: DAE, facturas comerciales.
6. Presentación del trámite de exportación en DIAN.
9. Trámites y certificados sanitarios y fitosanitarios, si corresponde.
10. Entrega de mercancía y documentos al transportista.
11. Envío de copia de los documentos completos al cliente en el exterior, como información previa para proceder con la internación de productos.

### **3. BARRERAS ARANCELARIAS Y NO ARANCELARIAS PARA LA EXPORTACIÓN DEL BIEN AL MERCADO OBJETIVO**

#### **3.1. COLOMBIA - PANAMÁ**

##### **3.1.1. Acuerdos comerciales**

Con el fin de fortalecer el intercambio comercial se suscribió en Cartagena de Indias el 9 de julio de 1993, un Acuerdo de Alcance Parcial (AAP) de tipo comercial entre las Repúblicas de Colombia y Panamá que permite el otorgamiento de preferencias, con respecto a los gravámenes y demás restricciones aplicadas a la importación de los productos negociados por ambas partes cuando estos sean originarios y provenientes de sus respectivos territorios.

## Objetivos del AAP

El Acuerdo tiene como objetivo facilitar, diversificar y promover tanto el comercio entre las partes, como todas las operaciones asociadas al mismo, procurando que las corrientes bilaterales de comercio exterior se desarrollen sobre bases armónicas y equilibradas, con acciones que promuevan la expansión y el equilibrio dinámico del intercambio mediante la concesión de preferencias arancelarias.

## Características del AAP

Además de la cooperación comercial, el acuerdo tiene implicaciones políticas y contempla beneficios en materia de transporte, banca y finanzas, normalización técnica y compras del sector público.

Dentro del proceso de negociación del AAP se tuvieron en cuenta las peticiones del sector privado de ambos países a través de consultas entre los gremios y el gobierno. En cuanto a normas de origen se contempló la implementación de métodos que permitieran una confiabilidad en el certificado de origen expedido por Panamá; Colombia siempre recomendó los procedimientos que se tenían en el país para el cumplimiento de las obligaciones en los Acuerdos Comerciales y en los distintos esquemas de preferencias existentes resaltando que estas recomendaciones deberían acogerse con especial cuidado en el caso de los productos elaborados en la Zona Libre de Colón u otras zonas especiales objeto de preferencias arancelarias.

Este AAP N° 29 en el marco de la ALADI, inicialmente cobijó unos pocos productos: Colombia concedió preferencias en 12 productos y recibió en 10. La vigencia en Colombia es a partir del 1° de enero de 1995 mediante el **decreto 2781 del 22 de diciembre de 1994**

Por esta razón, los Presidentes de los dos países el 18 de diciembre de 2002, suscribieron una Declaración Conjunta de temas de interés común, que incluye entre otros puntos, la instrucción a los Ministros responsables del comercio exterior para que de manera inmediata llevaran a cabo las negociaciones de ampliación de preferencias arancelarias recíprocas en desarrollo de dicho AAP.

La instrucción fue atendida y como resultados de las negociaciones, en la reunión de los equipos técnicos de Colombia y Panamá en Bogotá durante los días 10 y 11 de marzo de 2003, se consideró la inclusión de nuevos productos en el AAP.

En la mayoría de los casos se dio acceso en doble vía, es decir que las preferencias otorgadas por Panamá también tuvieron algún nivel preferencial en el acceso por parte de Colombia.

Las nuevas preferencias recíprocas, se adicionaron al AAP mediante el Primer Protocolo al mismo suscrito en Cartagena el 28 de abril de 2003. La ampliación se realizó a unos 60 productos de Parte y Parte.

El instrumento de Colombia para la vigencia de estas nuevas preferencias es el **Decreto No. 1845 del 4 de julio de 2003**, publicado en el Diario Oficial N° 45.241 del 8 de julio de 2003.

Acuerdo de alcance Parcial Colombia – Panamá 1. Las preferenciales que hasta el momento no han sido ampliadas, son aplicadas para 12 posiciones arancelarias provenientes de Panamá y 10 posiciones de exportación colombianas. Entre los productos colombianos que se benefician del producto están: Trajes de baño de fibras sintéticas, suelas y tacones de caucho o de plástico, licuadoras y planchas eléctricas, pilas de dióxido de manganeso y aisladores eléctricos de cerámica, producto según lo negociado productos constituidos por los componentes naturales de la leche, mantequilla (manteca), mantequilla (manteca) deshidratada.

3.1.1.2. Convenio de Cooperación, Facilitación y Asistencia Mutua en Materia Aduanera, y Tratado de Libre Comercio Panamá - CAN<sup>1</sup>. Por un lado se encuentra el Tratado de Libre Comercio, cuyo objetivo es crear una Zona de Libre Comercio para promover el intercambio

---

<sup>1</sup> Estos dos proyectos se encuentran actualmente en negociación y análisis entre los países miembros de la Comunidad Andina de Naciones (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela) y la República de Panamá.

comercial entre las partes aprovechando las oportunidades que se presentan tanto en bienes como en servicios, eliminando las barreras y restricciones que afectan el comercio. Algunos de los temas contemplados en el tratado son la liberación comercial, reglas para la certificación y verificación del origen de las mercancías, prácticas de dumping, subvenciones, inversiones y doble tributación.

De otro lado se está trabajando entre las partes para el Convenio de Cooperación Aduanera. Este convenio desarrollará métodos y sistemas para prevenir y superar los aspectos aduaneros que inciden negativamente en el intercambio comercial, así como mecanismos de seguimiento regular de la procedencia y destino de las mercancías entre los países miembros. Entre otros objetivos se tienen: Prevenir, investigar y reprimir los ilícitos o infracciones a la legislación aduanera, regular medidas contra el tráfico ilícito de mercancías, crear mecanismos fundamentales en el control del valor declarado y normas de origen así como contrarrestar el contrabando y el lavado de dinero.

3.1.2. Barreras para-arancelarias: como información general para la investigación y para el acceso al mercado panameño, este país, posee una lista de productos bajo control de precios entre los que se encuentran: leche, huevos, arroz, manteca y grasas de cerdo, aceites comestibles, preparaciones homogeneizadas para la alimentación infantil, azúcar, harina, polvo y pallets de pescado o de crustáceo, moluscos o demás invertebrados acuáticos. También se incluyen los detergentes y jabones de tocador, cuadernos, cuadernillos, libretas y demás textos escolares, medicamentos, textiles y vestidos.

En lo que compete a impuestos internos, todas las mercancías deben pagar un Impuesto de Transferencia de Bienes Muebles (ITBM), el cual es aplicable al valor en aduana. El porcentaje es del 5% y de 10% para licores y cigarrillo.

3.1.3. Aranceles para el ingreso de productos a Panamá. Existen contingentes arancelarios para productos agrícolas como carnes de cerdo, de pollo, productos lácteos, papas, porotos, maíz, arroz y tomates. Otro tipo de mercancías que requieren autorizaciones especiales son armas y productos farmacéuticos.

3.1.4. Tratamiento Arancelario. Panamá es uno de los países de América, con las tarifas arancelarias más bajas. Recientemente adoptó el Sistema Arancelario Armonizado; aunque sus tasas se fijan según diferentes parámetros (Ad Valorem específico ó I.T.B M. Impuesto de Transferencia de Bienes Muebles), toda mercancía que ingrese al país es grabada con un sólo impuesto de importación. El porcentaje general es del 5%; para licores y cigarrillos es del 10%.

Panamá tiene actualmente las tarifas más bajas de la región, con un promedio del 12%.

Panamá tiene actualmente las tarifas más bajas de la región, el promedio es del 12%. En materia de eliminación de restricciones ha realizado grandes avances tales como la reducción al 15% de aranceles para productos manufacturados (40%) y para productos agrícolas (50%) y eliminó los aranceles mixtos (específicos y advalorem) que aplicaba a algunos productos.

En lo que compete a impuestos internos, todas las mercancías deben pagar un Impuesto a las Transferencias de Bienes Mercantiles (ITBM), el cual es aplicable al valor CIF en aduana. El porcentaje es del 5% y de 10% para licores y cigarrillos. Se exceptúan productos alimenticios, bebidas carbonatadas, aceites y lubricantes, farmacéuticos, artículos escolares, insumos agrícolas y productos de zona franca.

Se aplica un derecho de aduanas de US\$ 70 para todas las importaciones cuyo valor sea de US\$ 2000 o más.

Aplica un recargo de aduana del 7.5% sobre el valor FOB a la mayoría de las importaciones. Un 3.5% a los productos alimenticios y 2.5% a productos farmacéuticos. Los productos industriales importados bajo legislación de promoción industrial están exentos del recargo y para la leche aplica un recargo del 3.5% por estar dentro de la lista de productos alimenticios.

3.1.5. Documentación Requerida para la Entrada del Producto. La legislación panameña es muy flexible en los requisitos para la importación de productos a su mercado nacional. Todas las importaciones deben estar cubiertas por un formulario de la ZLC (Zona Libre de Colón), debidamente firmado o autorizado en el

Departamento Comercial de la misma. El proceso aduanero de los documentos de importación es bastante rápido, eficiente y confiable. El agente de aduanas, certificado por el gobierno de Panamá, libera la mercancía importada por intermedio de la Aduana, a menos que los productos sean para reexportación.

Actualmente para importar a Panamá se necesita:

- ✓ Guía aérea o marítima.
  
- ✓ Certificado de embarque: (Original y tres copias), el original debe tener sello de embarque. Debe de ser autenticado por el cónsul, después de haber sido presentado a la compañía transportadora.
  
- ✓ Factura comercial, debidamente juramentada y entregada al mismo tiempo que la factura consular.
  
- ✓ Certificado de origen, no es un requisito pero puede ser pedido por el importador o por el banco.
  
- ✓ Licencia de importación, puede ser exigida para algunos productos.
  
- ✓ Lista de empaque, no es un requisito sin embargo puede ayudar a agilizar el proceso de aduana.
  
- ✓ Registro fitosanitario
  
- ✓ Número de licencia comercial.

Las leyes panameñas requieren la presentación de los documentos consulares dentro de los primeros ocho días hábiles, después de haber sido expedido el certificado de embarque. Documentos presentados luego del plazo previsto tendrán que pagar una multa del 3% del total de la mercancía, con un mínimo de multa de USD \$10.



Adicionalmente a los costos de importación es importante considerar el costo administrativo por el servicio de aduana, equivalente a más o menos USD \$70.

Debe asimismo cumplir con las disposiciones anteriormente mencionadas para el mercado objetivo en cuanto a los requerimientos por parte de las autoridades colombianas.

### 3.1.6. Organismos de promoción y ayuda para ingresar al Mercado

Embajada de Panamá en Colombia  
Calle 92 N 7 -70  
Teléfono: 2575067 - 2575068, Bogotá

Embajada de Colombia en Panamá  
Edificio World Trade Center  
Calle 53 este Of.1802  
Urbanización Marbella  
Teléfono: 507 2649266/2649644/2649513  
Ciudad de Panamá  
E-mail: emcolpan@sinfo.net - infor@emcolombia.org

Dirección Nacional de Aduanas  
P.O.Box 1671, Balboa, Ancon, Panamá,  
Teléfono: (507) 232-5355  
Fax: (507) 232-6494

## 3.2. REPUBLICA DOMINICANA

### 3.2.1. Acuerdos comerciales

3.2.1.1. La Iniciativa de la Cuenca del Caribe (CBI). Es un programa que permite el ingreso sin pago de derechos de aduana de ciertas mercancías de países y territorios designados como beneficiarios. Este programa fue promulgado por los Estados Unidos como la Ley para la Recuperación Económica de la Cuenca

del Caribe, que entró en vigor el 1º de enero de 1994 y no tiene fecha de expiración.

Son beneficiarios de este programa los países centroamericanos, incluido Panamá y los caribeños, cuyos productos deberán cumplir los requisitos de origen establecidos para gozar del acceso preferencial en el mercado estadounidense.

#### CBI II Secciones 215 y 222

Además de las normas de origen descritas anteriormente, la Ley de Aduanas y Comercio Exterior de 1990, ha adicionado otros criterios para la franquicia aduanera, en virtud de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe (CBI). En primer lugar, los productos cultivados, producidos o manufacturados en Puerto Rico y que posteriormente se elaboren en un país beneficiario de la CBI, también disfrutarán de la franquicia aduanera, siempre y cuando cumplan algunas condiciones.

De igual forma, los productos que se ensamblen o elaboren enteramente a partir de piezas o ingredientes de los Estados Unidos (al agua aparte) en un país beneficiario, podrán ingresar con franquicia aduanera. La franquicia se concederá si las piezas o los ingredientes se exportan directamente al país beneficiario y el artículo acabado se importa directamente en el territorio aduanero de los Estados Unidos, aplica para la leche en polvo, siempre y cuando esta cumpla con las normas de origen y sea exportado directamente al país del Norte.

3.2.1.2. Acuerdo de San José. Acuerdo de San José firmado entre los países importadores de Centro América y el Caribe con México y Venezuela. Recientemente, Colombia firmó un acuerdo similar al Acuerdo de San José para el suministro de petróleo a la República Dominicana. Estos acuerdos permiten acceso a líneas de crédito por aproximadamente 20% del costo del petróleo suplido por México, Venezuela y Colombia. Estos fondos luego son usados para proyectos de desarrollo económico en sectores productivos con términos preferenciales. Este capítulo del acuerdo no aplica a los productos derivados de la leche pero si nos da un grado de acercamiento con la hermana republica dominicana.

3.2.1.3. Acuerdo de Libre Comercio con Centroamérica. El 16 de abril de 1998, los Presidentes de Costa Rica, El Salvador, Honduras y Nicaragua, y el Ministro de Economía de Guatemala, en representación de su Presidente, suscribieron con el Presidente de la República Dominicana, el Tratado de Libre Comercio Centroamérica- República Dominicana. Este Tratado contempla el comercio de bienes, de servicios y de inversiones. Es un acuerdo moderno, de tercera generación, consistente con los postulados de la OMC y con el proceso de creación del ALCA. Además de ser avanzado y completo, tiene la particularidad de otorgar recíprocamente apertura comercial inmediata para todo el universo arancelario, con excepción de una lista limitada de productos, que estarán sujetos a un proceso progresivo de incorporación al libre comercio. Con la nueva estructura y el nuevo rumbo que tomó el ALCA en la octava cumbre celebrada en Miami del 20 al 21 de noviembre de 2003, los países de Estados Unidos y Brasil llegaron a un acuerdo sobre la creación de un ALCA flexible, que permitirá que cada país asuma compromisos por su cuenta en asuntos espinosos como compras departamentales, inversiones y propiedad intelectual, propuesta que fue aceptados por países como Colombia, Canadá, Chile, Perú y México, ver el diario La república del viernes 21 de noviembre de 2003, pagina 3<sup>a</sup>, columna 6.

Conjuntamente con el Tratado, los Presidentes de Centroamérica y de República Dominicana acordaron un Plan de Acción para la vigencia del mismo, el cual incluye la definición de la lista negativa de productos, la definición de las normas específicas de origen y el tratamiento a los bienes y servicios producidos bajo regímenes de zonas francas. La entrada en vigor del Tratado estará sujeta al cumplimiento de los requisitos legales correspondientes, que en el caso de la República Dominicana implica la ratificación del Congreso Nacional.

3.2.1.4. Acuerdo de Libre Comercio con el CARICOM. La Cumbre de los Jefes de Estado y de Gobierno de CARIFORUM — que incluye a la Comunidad del Caribe, o CARICOM, más República Dominicana— y a Cuba, como observador, sirvió de marco a la firma del Acuerdo de Libre Comercio entre República Dominicana y CARICOM. Este tuvo lugar al finalizar la reunión, el 22 de agosto de 1998.

Mediante el Tratado de Libre Comercio, el país y las naciones miembros del CARICOM dejan establecidas las normas que facilitarán un área de libre comercio de bienes y servicios, así como un marco general para la protección y promoción de la inversión.

El acuerdo incluye un plan de acción para establecer la libre movilidad de personas y de capitales en la región. La lista negativa de productos a excluirse se determinará en un plazo de 90 días. El acuerdo comenzará a ejecutarse a partir del primero de enero de 1999, en la misma fecha que el de Centroamérica.

El acuerdo fue firmado entre República Dominicana y CARICOM que agrupa Antigua, Bahamas, Barbados, Belice, Dominica, Guyana, Jamaica, Montserrat, St. Vincent and Granadinas, Suriname, St. Lucia, St. Kitts-Nevis, y Trinidad & Tobago.

3.2.1.5. Tratado de Comercio entre la República de Panamá y la República Dominicana. Se estableció un régimen de intercambio preferencial que podría ser de libre comercio, tratamiento preferencial o de una desgravación arancelaria. Los productos intercambiados bajo el tratado deberán ser originarios de estos países y deberán cumplir con la codificación de la nomenclatura arancelaria y con el certificado de origen. En caso de productos elaborados con materia prima importada, el valor agregado nacional no debe ser inferior al 35%.

3.2.2. Barreras. Se limita y obstruye la importación de productos, en particular, los agrícolas y los comestibles; el permiso de "no objeción" que certifica que un producto es apto para el consumo humano y los decretos presidenciales sobre el tema, son dos medios por los que el gobierno restringe la importación de esta clase de productos.

El Banco de Crédito Agrícola y el Instituto de Estabilización de Precios son los únicos importadores de ciertos los productos agrícolas, como el arroz. Se debe consultar previamente si los productos enviados tienen algún tipo de restricción, y además se debe obtener la aprobación previa de las Agencias Gubernamentales para todas las importaciones.

La refinera del estado tiene derechos exclusivos para importar ciertos productos de petrleo para la reventa.

### 3.2.3. Tratamiento Arancelario

3.2.3.1. Tarifas. El sistema Dominicano de impuestos a las importaciones combina una estructura compleja que incluye impuestos especficos y ad- valorem, sobretasas e impuestos sobre consumo domestico; los rangos se encuentran entre el 5% y el 35%, estn basados en el uso final de cada producto y pueden presentar exoneraciones sustanciales. Algunas reducciones se aplican a importaciones entre zonas de libre comercio, importaciones de materia prima, provisiones o vveres, maquinaria y equipo para la industria textil y agrcola, materia prima para re-exportacin, petrleo y sus subproductos, medicinas.

### 3.2.3.2. Otros Impuestos

- ✓ Impuesto Selectivo al Consumo. Varía entre el 5 y el 80% aplicables a bienes no esenciales tales como: utensilios de hogar, perfumera, joyera, automviles (propuesta de incrementar este impuesto entre 0 y 50%, de acuerdo al valor del vehculo tanto nacional como importado) y sus partes, bebidas alcohlicas, productos de tabaco y otros bienes de lujo. Se calcula sobre valor CIF.
- ✓ Impuesto a las Transferencias de Bienes Industrializados y Servicios (ITBIS). Un 12% similar al impuesto al valor agregado, calculado sobre valor CIF ms los otros impuestos, aplicable a bienes industrializados y servicios.
- ✓ Impuestos Especficos. La mayoría de los impuestos especficos se graban sobre el peso neto en kilogramos o en las unidades de medida o cantidad, como los litros, los metros cuadrados, o docenas, como es indicado en el arancel. Para los propósitos del impuesto el peso es el del producto con sus recipientes y el embalaje exterior.

- ✓ Impuestos ad valorem. Son calculados sobre el valor FOB de la mercancía. El Servicio aduana ha desarrollado un procedimiento para estandarizar los valores para una gama amplia de productos y aplicar con mayor precisión los impuestos.
- ✓ Impuesto Financiero. Un 1.5% se pagará al Banco Central por la compra de moneda extranjera.
- ✓ Impuesto de Puertos. Toda importación y exportación pagará cinco centavos dominicanos por tonelada, por concepto de uso de los puertos dominicanos.

3.2.4. Regulaciones. Al ratificarse los acuerdos de la Ronda de Uruguay, fueron incluidos los Acuerdos sobre Derechos Antidumping, Subsidios y Medidas Compensatorias, actualmente la Republica Dominicana, se encuentra en proceso de elaborar reglas y normas sobre estas medidas.

3.2.5. Licencias sanitaria. Es de obligatorio cumplimiento el ingreso de productos de consumo humano, cumplir con los requisitos de calidad, higiene, y sanidad, por lo tanto el ingreso de la Leche en Polvo requiere certificado fitosanitario y ficha técnica de elaboración y procesamiento del producto para ser admitido y nacionalizado en Republica Dominicana. Este producto pertenece al subsector agroindustrial, para cada producto o marca requiere una licencia sanitaria de importación por separado expedida por el Ministerio de Agricultura a solicitud del interesado en este caso el importador.

En Colombia la entidad que expide el registro sanitario es el INVIMA Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, para productos alimenticios, para que el importador en el exterior solicite ante la autoridad competente de su país la licencia sanitaria y poder nacionalizar el producto.



## 4. LOGÍSTICA DE EXPORTACIÓN

El propósito de este aparte es mostrar entre otros, la forma como se calculan algunos costos para realizar una exportación, costos que deberán ser tenidos en cuenta al fijar los precios de exportación.

Otros costos necesarios para una exportación

Costo del producto:

Fabricación

Empaque especial para exportación

Etiquetas especiales para exportación

Embalaje

Costos Comercialización:

Promoción en el exterior

Comisión representante en el país exportador

Comisión representante en el país importador

Costo de Transporte y Seguros Internos:

Fletes fábrica puerto despacho

Seguros de transporte: 5% de valor FOB de la mercancía

Costo Comisión Agente de Aduana

El nivel normal del mercado oscila entre 0.3% - 0.5% del valor FOB de la mercancía con un mínimo de aproximadamente US\$ 50.

El valor de esta comisión varía dependiendo de los siguientes factores:

Volumen de las exportaciones

Frecuencias

Fidelidad del exportador con el agente de aduana



Capacidad de negociación del exportador  
Otros

Costos varios:

Costo documento(s) de Exportación. (Los documentos en sí no tienen costo, las diligencias si)

Certificado de origen

Agente de aduanas

Costos Portuarios:

Manejo de carga

Utilización de instalaciones portuarias

Almacenaje

Peso o cubicaje de la carga

Inspecciones especializadas

Vigilancia portuaria

Cargue y estiba

Otros:

Costos Financieros

Crédito otorgado al comprador

Póliza de seguro de crédito a la exportación

Otros Costos de Exportación:

Varios (Se estiman en USD\$ 50 aprox. por despacho)

Comunicaciones

Fax

Agilizaciones

Diligenciamiento de documentos

Otros:

Costo de Transporte Internacional.

Seguros de Transporte al Exterior

#### 4.1. PANAMÁ

Cuando un país decide ingresar a un mercado específico necesita conocer las alternativas de transporte existentes desde el país origen hacia el país destino es decir el medio a utilizar, las rutas, frecuencias, tiempos de tránsito y diferentes prestatarios del servicio.

En el caso de Panamá es el país centroamericano que cuenta con mejores condiciones de transporte internacional. Podría calificarse a Panamá como el principal centro de trasbordo marítimo en América Latina.

Así mismo, en el ámbito de transporte aéreo cuenta con una amplia gama de servicios regulares directos. Esta circunstancia y la infraestructura del país, han convertido a Panamá en el principal punto de consolidación y redespacho de carga de exportación desde Colombia hacia los países de la región centroamericana.

4.1.1. Puertos de Entrada. Panamá es el país centroamericano con mejores condiciones de transporte internacional. Tanto en el ámbito marítimo como aéreo, existe una amplia gama de servicios regulares directos. Esta circunstancia, y la infraestructura del país, han convertido a Panamá en el principal punto de consolidación y redespacho de carga de exportación desde Colombia hacia los países de la región.

#### 4.1.2. Medios de Transporte

##### 4.1.2.1. Transporte Terrestre. No aplica

4.1.2.2. Transporte Aéreo. Ciudad de Panamá concentra casi la totalidad de vuelos cargueros desde Colombia. Adicionalmente, existen vuelos diarios en aviones de pasajeros. Desde esta ciudad se hacen redespachos de carga, vía aérea o vía terrestre, a los demás países de Centroamérica.

Tiempo de Tránsito: 1 Día

Frecuencias Semanales: 26

Principales Aerolíneas en la Ruta: Copa, Challenge, Girac, Avianca.

4.1.2.3. Transporte Marítimo. Las exportaciones por vía marítima hacia Panamá cuentan con las mejores alternativas de transporte, tanto en el cubrimiento de puertos, como de frecuencias y tiempos de tránsito.

Manzanillo se destaca como puerto principal, ya que se ha convertido en paso obligado de transbordos para la gran mayoría de líneas marítimas en las rutas desde y hacia Suramérica Pacífico, Norteamérica y Europa.

Número de Servicios: 11

Frecuencia Promedio: 6 Días

Tiempo de Tránsito: Entre 3 y 9 Días

Principales Navieras en la Ruta: American President Line, Compañía Sudamericana, Compañía Chilena de Navegación, Crolwey American. H/Sinnes, Maersk Line, Sea Land, Evergreen, P&O Nedlloyd, Seaboard.

Principales Consolidadores: Express Cargo Line, Airmar Cargo, Transborder, Transportes Arwest, Panalpina.

Línea Marítima	Frecuencia (días)	Tiempo de Tránsito		Tipo de Carga									Flete		
		Min. (días)	Máx. (días)	20' R	40' R	45'	20' R	40' R	40'H C	40'HC R	BB	BB1	PP	CC	CC1
GEMINIS SHIPPING CO. S.A.	15	10	11	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	NO
EVERGREEN MARINE CORPORATION (EMC)	15	2	4	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	NO	NO	SI	SI	NO
NAVIERA CUBALSE S.A.	15	1	2	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO	SI	NO	SI	NO	NO

FUENTE: Agentes y líneas marítimas en Colombia

## CONVENCIONES:

Tipo de carga: R: Refrigerado, H: High cube, HCR: High cube refrigerado, BB: Carga suelta, BB1: Carga suelta sujeta a consolidación Fletes: PP: Flete prepagado, CC: Flete al cobro, CC1: Flete al cobro sujeto a confirmación. En el caso de el producto Leche en Polvo, este es transportado en contenedores y la carga va suelta.

Balboa, Ubicado en la costa Pacífica a la entrada del Canal, contiguo a Ciudad de Panamá, es considerado el segundo puerto en importancia de Panamá, movilizand o alrededor de 358.868 TEU'S por año.

El puerto de Balboa tiende a convertirse en el centro del trasbordo para las navieras que sirven al Lejano Oriente, Australia y la Costa Oeste de América Latina.

Sus instalaciones ofrecen un área de 8.4 hectáreas para el almacenaje de contenedores, equipada con tres grúas de muelle. También ofrecerá 820 metros de muelle para las operaciones de todos los tipos de carga.

Cuenta con acceso a red ferroviaria y de carreteras que lo conectan con Cristóbal en la costa Atlántica permitiendo el movimiento de carga entre estos puertos. Balboa es el puerto de entrada más importante para los productos de importación dirigidos al mercado local.

Cristóbal, Es el complejo portuario que moviliza el más alto volumen de carga del país con más de 10 millones de toneladas al año aproximadamente. Se encuentra situado a la entrada del Canal en la costa Atlántica, cuenta con acceso a los principales centros industriales y comerciales, a través de una amplia red ferroviaria y de carreteras que lo conectan con Ciudad de Panamá y el puerto de Balboa.

Su ubicación lo ha convertido en el punto natural de transbordo para el tráfico de carga desde y hacia América Latina, Norteamérica, Caribe y Europa.

Funcionando las 24 horas al día y 365 días al año, otorgando una variada gama de servicios. Además en un área de 142 hectáreas, sus instalaciones ofrecen facilidades para el manejo de carga general, perecedera, a granel y de vehículos. La flexibilidad y la atención a las necesidades de los clientes hacen que estos reciban un buen servicio.

#### 4.1.3. Logística

##### 4.1.3.1. Características del Embarque

1. Nombre del producto: LECHE EN POLVO por 25 Kg.
2. Operación de Comercio Exterior: Exportación
3. Subpartida Arancelaria:

<b>Posición Arancelaria</b>	<b>Descripción</b>
0402.21.19.00	Leche en Polvo: Descripción: Leche en polvo, gránulos u otras formas sólidas con un contenido de materias grasas superior o igual al 26% en peso, sobre producto seco, sin adición de azúcar u otro edulcorante. En envases con un contenido superior a 2.5 Kg

#### 4. Valor Agregado: Producto manufacturado

##### 4.1.3.2. Características de la Carga

1. Naturaleza general: Carga General
2. Condiciones de Manejo del producto, según indicaciones de producción:

Debe manejarse en condiciones de cuidado ya que el producto así lo requiere va empacado en bolsas de polietileno en su interior (2) y bolsa de papel (3), es frágil el empaque y si no se le da una manipulación correcta puede deteriorarse.

Se recomienda arrumar en seco y en carga suelta, no utilizar pallet, o estibas para optimizar el espacio del contenedor.

3. Tipo de carga: Se envía en bultos papel de 25 Kg, son 16 toneladas.

#### 4.1.3.3. Peso del Embarque

Peso Neto: 16.000 Kilos  
Peso Bruto: 16.800 Kilos

4.1.3.4. Embalaje. Los bultos son arrumados en grupos de 10, hasta ocupar la altura promedio del contenedor.

4.1.3.5. Por vía Marítima. Se utilizara un contenedor de 20 Pies el cual tiene las siguientes dimensiones:

Largo:	5.9 mts cm
Ancho:	2.35 mts
Alto:	2.39 mts
Capacidad:	20 Tm
Volumen:	33.14 mts <sup>3</sup>

4.1.3.6. Número de Contenedores a Utilizar. 1 Contenedor de 20 Pies

#### 4.1.3.7. Condiciones de Venta

1. Número de Embarque: 1 solo embarque
2. Valor del Flete Marítimo: Contenedor: US \$ 800  
Tasa por combustible: US \$ 125

(THC) US\$ 75

Valor total del embarque: US \$ 1.000 Dolares Americanos

Pago Contra aceptación en óptimas condiciones:

1. Precio de Fábrica: US \$ 1.950
2. Términos de Venta: C.I.F. Puesto en puerto de manzanillo
3. Condiciones de Pago: Se cancela con contraprestación de documentos de embarque- Garantía Bancaria para Crédito.

4.1.3.8. Plazos de Entrega y Fechas de Embarques. Se debe elaborar y enviar una orden de compra con 30 días de anticipación que contenga las especificaciones del cliente. En este caso:

Cantidad Solicitado: 16.000  
Plazo de entrega: 30 días  
Lugar de Entrega: Puerto escogido para la operación  
MANZANILLO  
Modalidad de Negociación: C.I.F.

4.1.3.9. Lugares de Paso

1. País Exportador: Colombia – Sur América
2. Lugar de producción: Planta Procesadora-Empresa PROLECA LTDA  
Ubicada en Cartagena – Bolívar
3. Lugar de embarque Internacional: Puerto de Contecar – Cartagena

4.1.3.10. Lugares de Ruptura de Carga e Interfases

1. El producto va directo al país importador
2. País Importador: PANAMÁ
3. Puerto de Llegada: MANZANILLO

#### 4.1.3.11. Definición de los Componentes del Costo. Definición de los Componentes de Costo en Colombia

### **DIRECTOS**

**Embalaje.** Tendiendo en cuenta que 40 bultos embalados en bolsas de 25 Kg equivalen a 1 Tm de Leche en Polvo, entonces para las 16 TM la cantidad correspondiente a embalar en un contenedor de 20 pies serian 640 bultos.

El producto requiere ir empacado en bolsas de polietileno en su interior (2) y bolsa de papel (3), es frágil el empaque y si no se le da una manipulación correcta puede deteriorarse.

El costo actual por bolsa de polietileno es de US \$ 0.0087719  
Para un total de 640 Bultos da un total de:  
 $640 * 2 = 1.280 * 0.0087719 = \text{US } \$ 11,23$

El costo actual de la bolsa de papel es de US \$ 0.0035087  
Para un total de 640 bultos da un total de:  
 $640 * 3 = 1.920 * 0.0035087 = \text{US } \$ 6,74$

Fuentes: Información primaria en fabrica. Cotización por proveedor nacional.

#### Documentación de Exportación:

Documento de exportación:	US \$ 4,03
Certificado de origen:	US \$ 3,93
Fitosanitario ICA:	US \$ 24,56
Dasalud:	US \$ 28,07
Total:	US \$ 60,59

**Manipuleo en Bodegas.** Para esta labor esta el jefe de almacén e inventarios, quien contrata una cuadrilla de 5 hombres, los cuales cobran una tarifa de US \$ 1,23 por tonelada.



Total: US \$ 19,6

**Transporte desde la bodega hasta el puerto:**

Contendor vacío hasta bodega:	US \$ 15,78
Transporte de Contenedor de la bodega al Puerto:	US \$ 42,10
Total:	US \$ 57,88

El seguro es equivalente a US\$23 dólares por tonelada, aunque en muchas ocasiones es utilizado el seguro de la naviera en la operación; a pesar de esto es un costo que se discrimina y se tiene en cuenta a la hora de realizar un presupuesto o costeo de la operación.

Total: US\$368

**Manipuleo en el lugar de embarque:**

En el Puerto:

Uso de Instalaciones:	US \$ 210,52
Cargue y descargue:	US \$ 175,43
Bodegaje (si se requiere):	US \$ 210,52

TOTAL:	US \$ 600,57
--------	--------------

**Bancarios**

Los Gastos Bancarios son:

Formularios por trámites, comunicaciones:	US \$28,07
Comisión de reintegros:	US \$175,43
TOTAL:	US \$203,5

**SIA.** Cobran una tarifa del 0.3% sobre el valor F.O.B. o C.I.F. facturado y otros gastos adicionales, tales como la tarifa mínima: US \$ 70, estimado.

## **COSTOS INDIRECTOS**

Salario del personal de exportaciones: 1 persona: US \$ 210,52

### **EJEMPLIFICACION DE EMBARQUE**

<b>DESCRIPCION</b>	<b>COSTOS</b>
Costo de mercancía en fábrica	US\$30.800
Gastos en Origen	US\$1.444,84
Fletes Internacionales	US\$1.000
Gastos Administrativos	US\$300
<b>TOTALES</b>	<b>US\$33.543,84</b>

Estos costos son estimados con base a la información de las cotizaciones obtenidas por los organismos que hacen parte del proceso tales como agentes marítimos, naviera, S.I.A., ICA, Dasalu, etc.

#### **4.2. REPUBLICA DOMINICANA**

Colombia cuenta con una buena oferta de transporte para carga de exportación hacia República Dominicana. Santo Domingo, ciudad puerto, es el principal destino de los servicios marítimos y aéreos.

El acceso por vía marítima se facilita con las diversas alternativas directas. En materia de transporte aéreo la oferta se sustenta principalmente en vuelos con conexión.

#### 4.2.1. Medios de Transporte

4.2.1.1. Transporte Marítimo. República Dominicana, la segunda isla en tamaño de la región del Caribe, cuenta con más de 10 puertos marítimos. Sin embargo Río Haina y Santo Domingo son los puertos marítimos a donde llegan la mayoría de los servicios internacionales. Su ubicación geográfica y la infraestructura de sus puertos marítimos, facilitan el traslado de productos entre el océano Atlántico y el mar Caribe.

**Río Haina.** Se encuentra localizado sobre ambos bancos en la boca del Río Haina. Este maneja la mayoría de carga de importación.

Las instalaciones de este complejo cuentan con siete terminales para el manejo de contenedores y carga general, tres terminales más destinados para carga líquida y a granel, por último, dos terminales para el manejo de carga Ro – Ro.

Por su parte el terminal se encuentra provisto de equipos como: Carretillas elevadoras con capacidad de 10 toneladas, grúas para contenedores, una grúa de puerto móvil para 35 toneladas, bastidores de contenedor y remolques de tractor de contenedor, entre otros.

Sus áreas de almacenaje constan de una zona cubierta para azúcar con capacidad de 150.000 toneladas. Dos cobertizos que suman 4.200 metros cuadrados en el lado Oeste y 3.800 metros cuadrados en el lado Este, destinados para carga general.

Este complejo maneja aproximadamente más de 10 millones de toneladas al año, razón por la que es el primer puerto en importancia de este país.

**Santo Domingo.** Localizado sobre ambos bancos dentro de la boca del Río Ozama. Es uno de los puertos más importantes de este país. Sus instalaciones cuentan con dos terminales para el manejo de carga líquida, dos para carga general, uno para petróleo y uno para carga a granel.

En materia de equipos de dotación, se encuentra provisto de numerosas carretillas elevadoras de 2.5 a 10 toneladas de capacidad. Así mismo posee 9.100 metros cuadrados de almacenaje cubierto para todo tipo de carga.

Este puerto moviliza alrededor de 869.807 toneladas por año, lo que lo sitúa como el segundo puerto en importancia del país.

En síntesis, los dos puertos mencionados anteriormente han especializado sus terminales para el manejo, almacenamiento y transferencia de carga contenerizada, granéales (minerales, carbón y granos), químicos sólidos y fluidos. Para lo cual aplica el producto estudiado debido a que la leche va en contenedores en carga suelta. Esto demuestra que los puertos dominicanos están habilitados para recibir este tipo de producto.

**Servicios y Tarifas.** En servicios se puede considerar que desde Colombia hacia República Dominicana existe una amplia oferta de transporte marítimo para los exportadores colombianos. En términos generales, se acepta todo tipo de carga, y existen posibilidades de servicios consolidados para volúmenes pequeños.

Otro aspecto favorable para atender este mercado, es la posibilidad de extensión de los servicios, por parte de algunas navieras y de consolidadores, hasta Santo Domingo. Desde la costa Atlántica se presenta una mayor oferta de servicios al destino en mención.

Si desea conocer detalles sobre servicios marítimos de exportación desde Colombia, consulte: Oferta de Servicios de Transporte Marítimo. Allí encontrará información sobre navieras, rutas, frecuencias de zarpe y tiempos de tránsito, entre otros.

En cuanto a fletes la competencia internacional ha generado una desregulación, es así como hoy en día para un mismo producto y un mismo destino se pueden encontrar niveles muy diferentes.

## Tarifas Referenciales

ORIGEN	DESTINO	TIPO DE CARGA	FLETE US\$ (20´)	FLETE US\$ (40´)
BUENAVENTURA	RIO HAINA	GENERAL	1000 Y 1200	1300 Y 1700
CARTAGENA	RIO HAINA	GENERAL	800 Y 1100	1000 Y 1500

Para volúmenes pequeños, actualmente se puede contar con una naviera y cinco consolidadores, cuyos puntos de distribución se encuentran en Miami y San Juan de Puerto Rico principalmente. En estos casos se debe prever tiempos de tránsito entre 10 y 25 días. Los fletes para carga suelta se encuentran entre US\$100 y US\$180 por Tonelada o Metro Cúbico.

4.2.1.2. Transporte Aéreo. República Dominicana tiene siete aeropuertos internacionales. Sin embargo los más significantes son el aeropuerto Las Americas Internacional de José Francisco Peña Gómez, 20 minutos al este de Santo Domingo y el aeropuerto Internacional de Puerto Plata, a 15 minutos de Playa Dorada.

Estos terminales presentan tiempos de vuelo a Nueva York (3 ¼ hrs), Miami (1 ¾ hrs), San Juan (35 min), Toronto (5 hrs), Santiago, Chile (8 hrs), y a la mayoría de las ciudades de Europa (8-10 hrs). Algunas aerolíneas como Air Santo Domingo y Sapair ofrecen vuelos planificados entre las regiones principales de la República Dominicana.

Los dos terminales cuentan con servicio aduanero y facilidades para el almacenamiento de carga general y refrigerada. Bajo permiso del director de aduanas, es factible redespachar carga aérea en tránsito.

Es bueno señalar que en cuanto a vías de acceso República Dominicana solo cuenta con transporte por carretera ya que en

el país no hay sistema férreo, razón que podría dificultar el traslado de la carga.

**Servicios y Tarifas.** La oferta de servicios aéreos directos desde Colombia a República Dominicana cuenta con una capacidad muy limitada. Dicha oferta aérea está compuesta principalmente por vuelos cargueros y de pasajeros, con conexión en Panamá y Miami entre otros. Así mismo, existen posibilidades de conexión, desde otras islas caribeñas.

En cuanto a tarifas, si bien existen unos topes máximos recomendados por IATA, la competencia inter-acional, propicia unos niveles disímiles, de acuerdo con las estrategias comerciales de las aerolíneas, productos, volúmenes, fidelidad del cliente etc. Es así como hoy en día para un mismo producto y un mismo destino se puede encontrar tarifas diferentes.

#### **Tarifas de Referencia**

ORIGEN	DESTINO	TIPO DE CARGA	TARIFA US\$ (+DE 500 KG)
BOGOTA	STO. DOMINGO	GENERAL	1.21 Y 1.62
BOGOTA	STO. DOMINGO	PERECEDERA	1.21 Y 1.62

Adicional a la tarifa básica, se han establecido recargos: uno de ellos es el denominado FS (fuel surcharge) o de combustible el cual varía de acuerdo al precio del petróleo en el mercado internacional, en el caso de Colombia, su monto se deriva de una fórmula establecida por la autoridad aeronáutica.

De otra parte, está el recargo por seguridad, el cual también debe ser registrado ante la autoridad aero-áutica.

#### 4.2.2. Logística

4.2.2.1. Características del Embarque. Ejemplificando el proceso de embarque hacia REPUBLICA DOMINICANA los datos son iguales ya que los costos generados en la operación son completamente iguales que con el país de PANAMÁ.

1. Nombre del producto: LECHE EN POLVO por 25 Kg.
2. Operación de Comercio Exterior: Exportación
3. Subpartida Arancelaria:

<b>Posición Arancelaria</b>	<b>Descripción</b>
0402.21.19.00	Leche en Polvo: Descripción: Leche en polvo, gránulos u otras formas sólidas con un contenido de materias grasas superior o igual al 26% en peso, sobre producto seco, sin adición de azúcar u otro edulcorante. En envases con un contenido superior a 2.5 Kg

4. Valor Agregado: Producto manufacturado

4.2.2.2. Características de la Carga

1. Naturaleza general: Carga General
2. Condiciones de Manejo del producto, según indicaciones de producción:

Debe manejarse en condiciones de cuidado ya que el producto así lo requiere va empacado en bolsas de polietileno en su interior ( 2 ) y bolsa de papel ( 3 ), es frágil el empaque y si no se le da una manipulación correcta puede deteriorarse.

Se recomienda arrumar en seco y en carga suelta, no utilizar pallet o estibas para optimizar el espacio del contenedor.

3. Tipo de carga: Se envía en bultos papel de 25 Kg, son 16 toneladas.

#### 4.2.2.3. Peso del Embarque

Peso Neto: 16.000 Kilos

Peso Bruto: 16.800 Kilos

4.2.2.4. Embalaje. Los bultos son arrumados en grupos de 10, hasta ocupar la altura promedio del contenedor.

4.2.2.5. Por vía Marítima. Se utilizara un contenedor de 20 Pies el cual tiene las siguientes dimensiones:

Largo:	5.9 mts cm
Ancho:	2.35 mts
Alto:	2.39 mts
Capacidad:	20.000 Kilogramos
Volumen:	33.14 mts <sup>3</sup>

4.2.2.6. Número de Contenedores a Utilizar. 1 Contenedor de 20 Pies

#### 4.2.2.7. Condiciones de Venta

1. Número de Embarque: 1 solo embarque
2. Valor del Embarque Marítimo: Contenedor: US\$800  
Tasa por combustible: US \$ 125  
(THC) US\$ 75

Valor total del embarque: US\$ 1.000 Dólares Americanos

Cabe anotar que estos son costos fijos estimados en el ejercicio que se esta realizando, costos de contenedor y tarifas de naviera ya están fijadas, en el caso de Panamá y Republica Dominicana las tarifas son completamente iguales.



Pago Contra aceptación en óptimas condiciones:

1. Precio de Fábrica: US \$ 2.250 ( los precios negociados son diferentes en cada negociación, según información suministrada por agentes de la empresa el precio negociado oscila en este valor).

2. Términos de Venta: C.I.F. Puesto en puerto de manzanillo

3. Condiciones de Pago: Se cancela con contraprestación de documentos de embarque- Garantía Bancaria para Crédito.

4.2.2.8. Plazos de Entrega y Fechas de Embarques. Se debe elaborar y enviar una orden de compra con 30 días de anticipación que contenga las especificaciones del cliente. En este caso:

Cantidad Solicitado: 16.000

Plazo de entrega: 30 días

Lugar de Entrega: Puerto escogido para la operación RIO HAINA

Modalidad de Negociación: C.I.F.

4.2.2.9. Lugares de Paso.

1. País Exportador: Colombia – Sur América

2. Lugar de producción: Planta Procesadora-Empresa PROLECA LTDA., ubicada en Cartagena – Bolívar

3. Lugar de embarque Internacional: Puerto de Contecar – Cartagena

4.2.2.10. Lugares de Ruptura de Carga e Interfases

1. El producto va directo al país importador

2. País Importador: REPUBLICA DOMINICANA

3. Puerto de Llegada: RIO HAINA

4.2.2.11. Definición de los Componentes del Costo. Definición de los Componentes de Costo en Colombia

## DIRECTOS

**Embalaje.** Tendiendo en cuenta que 1 TM de Leche en Polvo equivale a 40 bultos de 25 kilogramos cada uno, entonces para 16 TM, el total de bolsas de 25 Kg es equivalente a 640 bultos.

El producto requiere ir empacado en bolsas de polietileno en su interior (2) y bolsa de papel (3), es frágil el empaque y si no se le da una manipulación correcta puede deteriorarse.

El costo actual por bolsa de polietileno es de US\$0.0087719

Para un total de 640 Bultos da un total de:

$640 * 2 = 1.280 * 0.0087719 = \text{US } \$ 11,2280$  aproximando US \$ 11

El costo actual de la bolsa de papel es de US \$ 0.0035087

Para un total de 640 bultos da un total de:

$640 * 3 = 1.920 * 0.0035087 = \text{US } \$ 6,736704$ , aproximando US \$ 7

### Documentación de Exportación:

Documento de exportación:	US \$ 4,03
Certificado de origen:	US \$ 3,93
Fitosanitario ICA:	US \$ 24,56
Dasalud:	US \$ 28,07
Total:	US \$ 60,59

**Manipuleo en Bodegas.** Para esta labor esta el jefe de almacén e inventarios, quien contrata una cuadrilla de 5 hombres, los cuales cobran una tarifa de US \$ 1,2280 por tonelada.

### Transporte desde la bodega hasta el puerto:

Contendor vacío hasta bodega: US\$15,78

Contenedor lleno- llevado a puerto: US\$42,10

### **Manipuleo en el lugar de embarque**

En el Puerto:  
Uso de Instalaciones: US\$210,52  
Cargue y descargue: US\$175,43  
Bodegaje (si se requiere): US\$210,52  
  
TOTAL: US\$600,57

### **Bancarios. Los Gastos Bancarios son:**

Formularios por trámites, comunicaciones: US\$28,07  
Comisión de reintegros: US\$175,43  
TOTAL: US \$203,5

**SIA.** Cobran una tarifa del 0.3% sobre el valor F.O.B. o C.I.F. facturado y otros gastos adicionales como:  
Tarifa mínima: US \$ 42,105

### **COSTOS INDIRECTOS**

Salario del personal de exportaciones: 1 persona: US \$ 210,52

## **4.3. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACION**

4.3.1. Posicionamiento de la Marca. Generalmente, la estructura en los canales de comercio panameños son bastante simples. Existen importadores directos, que actúan como mayoristas y en algunos casos vendedores al por menor. En el caso de bienes de consumo, alimentos ( agrícolas y lácteos ), y medicinas las operaciones son manejadas por separado por mayoristas y detallistas, mientras los productos industriales son mercadeados a través de agentes o distribuidores locales exclusivos. En otros casos las firmas importadoras ordenan directamente a los productores.

Los grandes importadores también están ubicados en la Zona Libre de Colón y han afiliado tiendas en Ciudad de Panamá, para las ventas al detal en el mercado local.

Los agentes y distribuidores en Panamá son regulados solo por acuerdos privados hechos entre las partes involucradas. En caso de dificultades o problemas, las cláusulas privadas priman sobre algún otro documento.

Los distribuidores deberán ser preparados para proveer el soporte posventa, asesoría y asistencia técnica a los clientes.

#### 4.3.2. Determinar Márgenes Promedio de los Canales de Distribución (Porcentualmente)

Los márgenes para los canales de distribución en el mercado están entre el 15 y el 45%, dependiendo de la negociación.

4.3.3. Determinar el Precio al Consumidor Final. Hay que tener en cuenta antes que nada, los costos de transporte, logística y los márgenes otorgados a los comercializadores, si es el caso, para luego determinar el precio final. Por precio, los productos nacionales son los más consumidos, preferentemente los que conforman la canasta básica. A medida que el producto pasa por algún tipo de transformación, el producto nacional (dada la poca competitividad de su sector industrial) pierde terreno frente a las conservas y transformados procedentes de otros países americanos o asiáticos. A la hora de comprar, el consumidor panameño lo hace por precio, no hay que olvidar que por ejemplo en la capital, el 33,7% de las familias tienen ingresos que están por debajo de los 400 US\$, los cuales están por debajo de la media general. Un 13,3% tienen ingresos que en su mayor parte no alcanzan a cubrir el costo de la canasta básica de alimentos. Por otra parte, el 46,5% de las familias de la ciudad de Panamá tienen ingresos que superan los 600\$, siendo aquellas las que pueden demandar productos importados. Además en el caso de las rentas más altas, éstas cuentan con un importante hábito, y es que viajan a menudo fuera de su país, de tal modo que cuando regresan demandan productos del exterior para que comiencen a introducirse.

#### 4.3.4. Análisis del Consumidor

4.3.4.1. Perfil del Consumidor. El producto esta dirigido a toda clase de consumidores, niños, jóvenes y adultos hombres o mujeres. Es interesante atacar los centros o focos de venta de productos, como los supermercados y en su defecto hoteles, que atienden la afluencia de los extranjeros. Por ser un producto tan nutritivo y básico en la alimentación de los niños y jóvenes, es indispensable atender el mercado de las pequeñas tiendas de los diferentes sectores urbanos, ya que es de mayor acceso para el consumidor común y el ama de casa que frecuenta estas tiendas de barrio.

4.3.4.2. Segmento del Mercado al que está Dirigido el Producto. Un mercado puede definirse como "un lugar o área geográfica en el que se encuentran y operan los compradores y vendedores, se ofrecen a la venta mercancías o servicios, y en el que se transfiere la propiedad de un título". La segmentación del mercado podríamos definirlo como "la división de un mercado genérico en submercados o el ordenamiento de grupos significativos de compradores". Una primera etapa consiste en la determinación del mercado básico, que está básicamente determinado por las razones de compra; razones por las cuales los integrantes compran lo que se les ofrece y podemos identificar tres tipos diferenciados:

**Mercado Industrial.** En él agrupamos a quienes compran productos o servicios para incorporarlos al proceso productivo como componentes en el desarrollo de nuevos productos (mercado de parte, mercado de insumos).

**Mercado Intermediario.** Es aquel que adquiere, con el propósito de negociar, mediante acciones de compraventa con el móvil de beneficio económico (importadores cadena de tiendas, mayoristas supermercados y mercados por departamentos), este tipo de mercado básico es, en el mundo de hoy, el que se perfila como el mayor comprador en el mercado internacional. Este mercado intermediario se caracteriza a su vez por el desarrollo de sus propias marcas a partir de grandes compras o compras a granel que realizan en el exterior. Es de vital importancia en el ámbito del marketing internacional para la pequeña y mediana empresa puesto que puede enfocar su estrategia hacia la satisfacción de requerimientos de producto genérico para que estos grandes compradores o

intermediarios comercialicen con su marca; de esta manera los pequeños y medianos productores reducen costos y aprovechan ventajas constituidas a nivel comercial. En el caso de PROLECA LTDA. por ser mediana empresa este tipo de mercado aplica estratégicamente.

**Mercado Consumidor.** Es aquel conformado por el consumidor final es decir por quien compra bienes o servicios con el único propósito de satisfacer sus propias necesidades.

**Mercado Institucional.** Conformado por hoteles, restaurantes, empresas del Estado.

4.3.4.3. Elementos que Inciden en la Decisión de Compra. Resaltar el alto valor nutritivo y proteínico que poseen los productos, así como también el hacer énfasis en la importancia de éste producto en el crecimiento y desarrollo de los niños y jóvenes, es determinante en el momento de tomar la decisión de compra por parte del ama de casa. Esto para el caso de la leche en polvo.

4.3.4.4. Características del Consumidor. No existen temporadas específicas de compra de estos productos, ya que son productos que no requieren de una temporada específica para que los consumidores dejen de demandarlo. Por esta razón, se prevé que durante todas las temporadas del año es factible tener un nivel estable de compra por parte del consumidor, luego de lograr un buen posicionamiento en el mercado. Consiguiendo así un número de ventas estables, pero manteniendo una buena estrategia o esquema de distribución y comercialización por parte del importador en el país para cautivar cada vez más al cliente.

#### 4.4. COMPETENCIA

4.4.1. Empresas o Marcas Localizadas en el Mercado Objetivo. Las empresas locales productoras de lácteos pueden ser una gran competencia, además, porque ya llevan una cierta tradición en el mercado y han establecido una costumbre de consumo con sus productos. Como también con algunos productos de leche en polvo provenientes de otros países. Se puede implementar una estrategia de precios atractiva, que puede que no representen buenos retornos

de ingresos, pero que ayudan a cautivar el mercado durante un tiempo, y luego es posible ir destacando las bondades del producto en cuanto a su calidad y valor proteínico y vitamínico se refiere, para que el consumidor se vea más tentado al consumo del producto.

4.4.2. Sistemas de Mercadeo y Publicidad que Utilizan. La publicidad en el mercado panameño y dominicano es competitiva y de buena calidad. La promoción de periódicos y campañas de televisión, son los más comunes para los anuncios sobre productos, mientras los showrooms y exhibiciones tienen también un efecto asegurado en la promoción y son bien reconocidos en Panamá, incluyendo el uso de grandes anuncios, anuncio radial y en el caso de grandes fabricantes extranjeros, el patrocinio de eventos deportivos.

## 5. PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EXPORTACIÓN

### 5.1. ESTRATEGIAS DIRIGIDAS A LA EMPRESA

#### 5.1.1. De costo

##### 5.1.1.1. Proveedores

- ✓ Escoger a los mejores proveedores con que cuenta la empresa, y así mismo establecer mejores relaciones con ellos para de esta manera convenir condiciones aceptables con los mismos.
- ✓ Facilitar a los proveedores líneas de crédito para mejorar sus hatos y dar mayor rendimiento a sus ganados y de esta manera poder ofrecer un mejor producto al consumidor final. Contar con un capital propio para el buen pago de los proveedores.
- ✓ Actualización de base de datos de proveedores, mantener un contacto permanente con ellos (llamadas telefónicas- visitas a sus hatos, para conocer el estado de los mismos), organizar y realizar mesas de negociaciones para convenir en un buen precio de la materia prima que favorezca a ambas partes.

##### 5.1.1.2. Producción

- ✓ Estrategia de expansión a otras regiones para la captación de leche.
- ✓ Estructurar una normatividad de procesos de tal manera que se pueda dar una estandarización de estos en el momento de exportar.



- ✓ Automatización de la maquina pulverizadora.
- ✓ Actualizar y modernizar electrónicamente el sistema de medición de los tanques de recepción de la leche.

#### 5.1.1.3. Planta de Subproductos

- ✓ Programa de investigación y desarrollo (innovación de productos)
- ✓ Realizar un inventario de maquinas y diagnosticar el grado de obsolescencia de las mismas.
- ✓ Capacitación del recurso humano en temas de higiene y manipulación de alimentos.
- ✓ Capacitar a los proveedores para que estos envíen la materia prima en mejor estado.
- ✓ Cotización de implementos y maquinas nuevas o de segunda.

#### 5.1.2. De Servicio

##### 5.1.2.1. Técnico

- ✓ Establecer el personal que trabaje en el área de Comercio exterior de la empresa, (representante en el exterior).
- ✓ Brindar un excelente servicio técnico de exportación e importación.
- ✓ Incentivar la fuerza de ventas en el exterior.

- ✓ Preparar y capacitar al personal para esta nueva actividad que se va a realizar.
- ✓ Central de control de pedidos, despachos, ventas y almacén.
- ✓ Post- venta
- ✓ Establecer un contacto comercial permanente con los clientes.
- ✓ Ofrecer garantías por el producto y también un valor agregado, cualquier tipo de servicio, líneas especiales de comunicación.
- ✓ Llevar a cabo un seguimiento en el proceso de exportación.
- ✓ Diseñar una base de datos para clientes extranjeros. ( llamarlos y contactarlos ), contactar una SIA experimentada para que maneje este proceso (exportación ) eficazmente, diseño de la pagina web de la empresa, diseño de catálogos de productos, realizar inteligencia de mercados.

### 5.1.3. De Capital

- ✓ Automatización de la maquina de pulverizadora.
- ✓ Maquina cosedora de bolsas.
- ✓ Acondicionar equipos u oficina ( si es necesario) para el personal de comercio exterior.
- ✓ Modernización de los tanques de medición de la leche.
- ✓ Implementar y actualizar sistemas informáticos y de comunicaciones, específicamente Internet, intranet, página web y software de actualidad.

- ✓ Planta de Subproductos.

#### 5.1.4. Recurso Humano

- ✓ Establecimiento de una nueva estructura Organizacional.
- ✓ Capacitar al personal operativo y productivo en las áreas de sistemas, calidad y servicio.
- ✓ Desarrollar un programa de seguridad e higiene industrial.
- ✓ Desarrollar un programa de relación empresa-trabajador-familia.
- ✓ Establecer convenios con universidades y entidades educativas para facilitar la labor de capacitación del recurso humano (charlas – prácticas profesionales).
- ✓ Programa de Capacitaciones permanentes.
- ✓ Involucrar a los integrantes del departamento de ventas en este proceso de capacitación para realizar una labor proactiva (buscar clientes) y generar sinergia (atención y asesoría al cliente).

### 5.2. DIRIGIDAS AL PRODUCTO

#### 5.2.1. Calidad

- ✓ Implementar un programa de aseguramiento de la calidad que puede iniciarse por la aplicación de buenas prácticas de manejo.
- ✓ Realizar un estudio de mercado para conocer el criterio de calidad que tienen los clientes de cada país en cuestión.

- ✓ Elaboración o actualización de manual de funciones Administrativos, Operativo, de Control Interno, Control de Producción, Control de Calidad.

#### 5.2.2. Diseño y Empaque

- ✓ Realizar un estudio profundo de mercado que permita conocer cuales son los colores y materiales adecuados para el diseño del empaque de los productos (adecuación a los mercados).
- ✓ Rediseño de empaque más llamativo que produzca un mayor impacto en el consumidor.
- ✓ Estudiar otras medidas de empaque que satisfagan las necesidades del consumidor; y así tener un soporte para la definición de una unidad exportable.

#### 5.2.3. Diferenciación

- ✓ La diferenciación que se va a manejar es por calidad, por eso que se necesitan implementar algunos programas que permitan alcanzar altos niveles de calidad para ser competitivos en el mercado.
- ✓ Valores agregados: La leche es de buena calidad, menos grasa, menos agua y menos acidez en comparación con la competencia. Crear valor (rapidez, innovación)

#### **Dirigidas al mercado**

- ✓ Crear una base de datos con la información clasificada y ordenada de los clientes tanto nacionales así como de los potenciales clientes extranjeros.

- ✓ Conseguir más clientes (establecerse metas) tanto a nivel nacional como internacional.
- ✓ Desarrollar inteligencia de mercados en cada uno de los mercados (objetivo, alterno y contingencia).
- ✓ Buscar contactos en cada país y más tarde nombrar un representante.
- ✓ Hacer un estudio del perfil del consumidor de los productos para poder definir hacia quien irán dirigidas las acciones del mercado.
- ✓ Distribución agresiva a través de los sistemas de distribución establecidos.
- ✓ Establecer puntos de ventas en los países de destino, si estos lo permiten.
- ✓ Abarcar el grupo andino y algunos de los países del Caribe.

### **Precios**

- ✓ Hacer un estudio de precios del mercado para poder enfrentarse a la competencia.
- ✓ Introducir precios realmente atractivos y competitivos, que aunque al principio no representen buenos retornos de ingresos ayuden a cautivar el mercado, (política competitiva de precios).

### 5.2.6. Promoción

- ✓ Estructurar un agresivo plan de mercadeo que defina etapas en el mediano y largo plazo que permita estar soportado por el

presupuesto general de la empresa y en el que se incluyan metas, objetivos, estrategias, lista de precios.

- ✓ Estudio de mercado para conocer el comportamiento publicitario en el país destino.
- ✓ Combinar la estrategia publicitaria con la de promoción y precios con el claro propósito de ampliar los niveles de posicionamiento de la marca.
- ✓ Lograr que la marca sea reconocida por el consumidor final y que a la vez esta sea diferenciada claramente de las marcas posicionadas.
- ✓ Campañas publicitarias a través de los medios de comunicación más efectivos.
- ✓ Diseño de la pagina web, como herramienta para ampliar las oportunidades tanto en el ámbito nacional como internacional. de la empresa.
- ✓ Diseño y elaboración de catálogos comerciales.
- ✓ Organizar visitas y misiones comerciales a los países destino.
- ✓ Pruebas de mercado.
- ✓ Incentivar la fuerza de ventas en el país destino.

#### 5.2.7. Participación

- ✓ Conocimiento claro y específico de la competencia internacional.

- ✓ Desarrollar un estudio que analice el comportamiento de la competencia, para conocer como está distribuido este y que porciones faltan por ocupar.

### **Distribución**

- ✓ Establecer y definir una red de distribución en el país destino.
- ✓ Estudiar la posibilidad de establecer almacenes de depósitos de inventarios en cada país.
- ✓ Escoger el medio de transporte más rápido, seguro y económico, que permita cumplir con las expectativas de los clientes

## CONCLUSIONES

Hoy las empresas deben tener claro las razones por las cuales es importante internacionalizarse, ya que las exportaciones se han constituido en la herramienta fundamental para las economías en desarrollo, debido a que se diversifican los productos y los mercados, se gana competitividad y se vende a mayores volúmenes; todo gracias a que se aprovechan las ventajas que aportan los acuerdos preferenciales entre países.

Este proceso no es fácil requiere de investigación y esfuerzo por parte del empresario y su equipo de trabajo para ayudar a la empresa a adaptarse al reto de entrar en mercados desconocidos pero que pueden ser potenciales para su producto donde las exigencias y condiciones del mismo pueden variar. Esta investigación de mercados debe ser rigurosa, porque de ella dependerá en gran medida el éxito o fracaso de la Exportación.

Para esto es importante conocer las debilidades y fortalezas con que cuenta la empresa, deberá tener colocar atención a aspectos tales como: organizacional, financiero, producción, producto, mercadeo, competitividad., deberá evaluarlos, ajustarlos y fortalecerlos para ser competitivos a la hora de introducirse en este nuevo proceso de internacionalización.

En el caso de PROLECA LTDA., una empresa con poca experiencia exportadora y que ha exportado durante dos (2) años al país vecino de Venezuela, es un reto encontrar nuevos mercados donde su producto pueda tener aceptación, sobre todo, por la imposibilidad de continuar sus operaciones de exportación en el país vecino debido a los inconvenientes político- económicos presentados en el interior del mismo lo cual ha afectado el comercio bilateral con ambos países.

Ante esta situación los empresarios colombianos ven con mucho optimismo la posibilidad de estudiar y explorar nuevos mercados especialmente en el área del caribe para determinar si existe en ellos potencialidad con el producto a exportar, en especial si el proceso



esta basado en un producto con un valor agregado, según lo investigado de los Mercados Centroamericanos y del ares del Caribe Insular se seleccionaron dos (2) países tales como PANAMÁ y REPUBLICA DOMINICANA, los cuales después de ser estudiados; demostraron ser mercados potenciales para este producto, ya que tanto los Panameños como los Dominicanos se caracterizan por el gusto en este tipo de alimentos, debido a que hace parte de sus dieta diaria de consumo, además son importadores de estos bienes, poseen excelentes relaciones comerciales con Colombia, su cercanía nuestro país permite desarrollar una mejor logística, etc. por lo cual, los empresarios colombianos pueden encontrar en ellos atractivo para penetrar en el futuro a demás mercados del Caribe.

Debido a sus exigencias como clientes, necesitan estrategias de comercialización agresivas tales como participación en ferias e inversión en publicidad y promoción, perola mejor estrategia para el ingreso a este mercado se encuentra en la realización de contactos con mayoristas y distribuidores especializados y reconocidos en el país que se encarguen de la venta directa.

Para la exportación es necesario cumplir con las normas sanitarias y de calidad impuestas por estos gobiernos pero además se requiere poner atención del sistema logístico a utilizar que abarca toda la cadena desde el abastecimiento hasta la puesta de los productos en manos de los distribuidores. Esto implica la verificación de la claridad de la materia prima, del proceso de producción y del producto terminado como tal, garantizando así el cumplimiento de las especificaciones y evitando sobre costos que pueden disminuir las ganancias.

En términos generales, se puede concluir que la exportación de Leche en Polvo en los mercados de PANAMÁ y REPUBLICA DOMINICANA representan gran potencialidad y cumplen con las expectativas de este estudio, debido a que los empresarios colombianos, en este caso PROLECA LTDA. Tienen mas posibilidades de expandir sus mercados ya que esta dispuesta a emprender este reto, lo cual le ofrecerá una mayor experiencia en el mundo internacional y la posibilidad de establecer futuros negocios que se traducirán en rentabilidad para la compañía.

## BIBLIOGRAFÍA

ATENCIA, Jesús y ESLAVA, Daniel. Ruta exportadora de cortinas y productos afines, desde Colombia hacia el país de la Unión Europea que presente la mejor opción. Corporación Universitaria Tecnológica de Bolívar. 2002.

CATEORA, Philip. Marketing Internacional. Mc. Graw Hill Interamericana Editores.

DIEZ, Juan. Como exportar-importar con un presupuesto reducido y con calidad total. BIMOCI. Biblioteca móvil de comercio Internacional.

DOMÍNGUEZ, Agustín. Como participar con éxito en ferias internacionales y misiones comerciales. Promotora de Comercio Exterior.

GRIFFIN, Jhon. El comercio Internacional y las redes de Distribución: el manejo de sus agentes y distribuidores. Macchi Grupo Editor.

JARILLO, José Carlos y Martínez, Jon I. Estrategia Internacional, más allá de la exportación. Bogotá: McGraw Hill, 1997

RUIBAL HANDABAKA, Alberto. Gestión Logística de la distribución Física Internacional. Ed. Norma.1994.

RUTA DEL EXPORTADOR. Revista del Ministerio de Comercio Exterior.

Distintas páginas de Internet (Directorios, Buscadores, etc.)

[www.mincomex.gov.co](http://www.mincomex.gov.co)

[www.proexport.gov.co](http://www.proexport.gov.co)