

Internacionalización de Celia-Develop 3 leche en polvo parmalt kids

Silvia Arias Pinto

Lizeth Mantilla Delgado

Alejandra Espinosa

Universidad Pontificia Bolivariana

Tabla De Contenido

1. Anteproyecto.....	5
1.1 Problema.....	5
1.1.1 Identificación Del Problema.....	5
1.1.2 Formulación Del Problema.....	5
1.1.3 Descripción Del Problema.....	5
1.2 Justificación.....	6
1.3 Objetivos.....	6
1.3.1 General.....	6
1.3.2 Específicos.....	6
1.4 Cronograma.....	7
2. Diagnóstico De La Empresa.....	8
2.1 Caracterización Del Sector.....	8
2.2 Variables Económicas.....	9
2.3 Tendencias Mundiales, Retos Y Oportunidades.....	12
2.4 Diagnóstico De Las 5 Fuerzas.....	18
2.7 Análisis Financiero.....	20
2.8 Producto.....	25
3. Oportunidades De Mercado.....	26
3.1 Preselección Del Mercado.....	26
3.1.1 Mercados Potenciales.....	26
3.1.2 Selección Del País.....	26
3.2 Análisis Del Mercado Objetivo.....	32
3.2.1 Condiciones De Acceso.....	32
3.2.2 Evaluación Y Caracterización De Los Acuerdos Vigentes.....	38
3.2.3 Competencia.....	38
3.2.4 Promoción.....	39
4. Estrategia De Inmersión.....	40
4.1 Abastecimiento.....	41
4.2 Estrategia De Producción.....	41
4.2.1 Cantidades A Producir.....	42
4.3 Estrategia De Dfi.....	43

4.3.1 Cadena Logística De La Exportación.....	43
4.3.2 Modalidad De Exportación.....	43
4.3.3 Operadores Logísticos Dentro De La Cadena.....	43
4.3.4 Medio Y Modo De Transporte.....	44
4.3.5 Empaque Y Embalaje.....	44
4.3.6 Ruta Internacional.....	45
4.3.7 Documentación.....	45
4.3.9 Costeo DFI.....	46
4.4 Estrategia De Comercialización.....	47
5. Evaluación Financiera.....	48
5.1 Viabilidad De Mercado.....	48
6. Conclusiones.....	49
7. Bibliografía.....	50

Lista de gráficos y Tablas

Tabla 1.....	8
Grafico 1.....	9
Grafico 2.....	10
Grafico 3.....	10
Grafico 4.....	11
Grafico 5.....	12
Grafico 6.....	15
Grafico 7.....	16
Tabla 2.....	20
Grafico 8.....	21
Tabla 3.....	22
Grafico 9.....	24
Tabla 4.....	25
Tabla 5.....	26
Grafico 10.....	28
Tabla 6.....	28
Grafico 11.....	29
Grafico 12.....	29
Grafico 13.....	30
Grafico 14.....	30
Tabla 7.....	42
Tabla 8.....	47

## **1. Anteproyecto**

### **1.1 problema**

#### **1.1.1 Identificación del problema**

Posicionamiento de la marca Parmalat a través del alimento lácteo infantil Celia en polvo, con pro biótico y vitaminas, a un nuevo mercado.

#### **1.1.2 Formulación del problema**

¿Cuáles son las estrategias y posibilidades que tiene Parmalat para penetrar en un nuevo mercado con su producto celia en polvo?

#### **1.1.3 Descripción del problema**

En el año 1961, Calisto Tanzi, de 22 años, abrió una pequeña planta de pasteurización en Parma, Italia. Cuatro décadas después la compañía ha crecido hasta convertirse en una empresa multinacional que produce leche, bebidas varias, panadería, y otros productos lácteos. En el año 2011 el 83% de sus acciones fue adquirido mediante una oferta pública de acciones por la empresa francesa Lactalis, convirtiéndose entonces en el grupo lácteo más grande del mundo, y máximo comprador de leche con un volumen aproximado de cuarenta millones de litros diarios. En los años 1980 trajo además productos de desayuno y en los años 1990 pasó a cotizarse en la Bolsa de Valores de Milán.

Parmalat creó este nuevo alimento lácteo infantil, cuya fórmula da inicio con hierro, probióticos, lactosa, ácidos grasos esenciales y vitaminas para lactantes de 0 a 6 meses de edad. Celia@Develop 1 contiene probiótico, Lactobacillus, fermentum CECT5716 aislado

De la leche materna, con 13 vitaminas esenciales para el adecuado desarrollo y ácidos grasos esenciales indispensables para el crecimiento de los bebés.

Celia Develop Contribuye al desarrollo de la flora intestinal benigna, facilitan el tránsito intestinal, contribuye a la disminución de enfermedades gastrointestinales y respiratorias, teniendo componentes tales como Omega 3-6 (W3-W6):

Ácidos Grasos Esenciales: Contribuyen al desarrollo Cerebral y Visual del bebé, Hierro y Vitaminas: Aporta la cantidad de hierro que el niño necesita y 13 vitaminas esenciales para el sano desarrollo intelectual.

## **1.2 Justificación**

Para nosotros como estudiantes es de suma importancia trabajar en esta investigación ya que nos vamos a enriquecer en conocimientos claves para llevarlos a lo práctico teniendo en cuenta que trabajaremos con un producto de la línea infantil ya que hoy en día se está evidenciando de gran manera el baby boom.

Consideramos que es una propuesta con gran importancia a nivel de mercadeo ya que no es muy reconocido el producto en el mercado nacional, por lo tanto, nos pareció llamativo la propuesta de dar a conocer el producto y poder exportarlo a otros países.

Nuestro producto tiene como beneficios el respaldo de una gran empresa de lácteos como es PARMALAT reconocida a nivel mundial la leche Celia expert 3 cuenta con grandes beneficios nutricionales para los niños a partir desde los 1 meses de edad hasta los 12 meses de edad como son Pro lactar Proteínas de alta calidad, obtenidas por proceso de micro filtración, cercanas a las encontradas en la leche materna, que ayudan al crecimiento del bebé. Como grupo pensamos en darle posicionamiento a la leche en polvo CELIA EXPERT 3 a nivel internacional es decir generar una exportación ya que no tiene el reconocimiento comercial en Costa Rica como lo tiene en Europa dando a conocer una nueva alternativa de alimentación nutricional infantil.

El problema real de nuestro producto es que a nivel internacional hay muchos productos posicionados con un buen reconocimiento de marca lo cual se nos dificulta más entrar al mercado internacional con la importación de una leche nueva Celia expert 3, lo cual nos motivó más a generar esta investigación para poder así abrirle más alternativas de consumo.

## **1.3 objetivos**

### **1.3.1 General**

Diseñar una estrategia de Exportación del producto Celia develop, analizando los gustos y las necesidades de los consumidores.

### **1.3.2 Específicos**

- Presentar una propuesta de internacionalización en el mercado objetivo para comercializar un producto.
- Estudiar financieramente la empresa seleccionando las condiciones que se evalúan en su capacidad de liquides e indicadores financieros reevaluando su margen de utilidad.
- Realizar una investigación de mercados con fuentes secundarias para definir las condiciones de acceso.
- Identificar los canales de distribución de la cadena logística optimizando costos.

### 1.4 Cronograma

Tabla 1

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES												
ACTIVIDADES	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Delimitación del tema, Problema de Investigación	x											
Objetivos, Justificación, Anteproyecto en Norma APA		x	x									
Diagnóstico de la Empresa, Caracterización del sector, Variables económicas			x									
Tendencias Mundiales, Retos y Oportunidades			x									
Las 5 fuerzas de Porter				x								
Diamante de Porter, condiciones de los factores				x								
Condiciones de la demanda, Sectores Afines y de Apoyo				x	x							
Estrategia, Estructura y Rivalidad de la empresa					x							
Análisis financiero					x							
Oportunidades de mercado, preselección del mercado						x						
Mercados potenciales, selección del país						x						
Análisis del mercado objetivo, condición de acceso						x						
Acuerdos vigentes y competencias de promoción						x						
estrategia de inmersión							x					
estrategia de producción, cantidades a producir, costos								x				
adaptación tecnológica del producto								x				
estrategia logística.									x	x		
análisis financiero, punto de equilibrio del proyecto											x	x
Sustentación												x

## 2. Diagnóstico de la Empresa

### 2.1 Caracterización del Sector

#### Importancia del sector

La cadena láctea se estructura a partir de la relación entre los ganaderos, acopiadores, cooperativas, empresas industriales procesadoras, comercializadores y consumidores finales. En Colombia, la cadena láctea está compuesta por tres grandes eslabones.



**Eslabón primario:** en el cual se produce la leche cruda. En Colombia, la producción de leche cruda se presenta bajo el sistema especializado o bajo el sistema de doble propósito (DANE, 2012). - El sistema especializado es desarrollado por ganaderos que se dedican de forma exclusiva a las razas lecheras. Esta actividad se concentra en el altiplano y sus principales cuencas son las de Nariño, el Altiplano Cundiboyacense, y el Suroriente Antioqueño. Este sistema es el responsable de cerca del 40% de la producción nacional de leche (FEDEGÁN, 2009).

**Procesamiento industrial:** en el cual se produce una amplia gama de productos lácteos, derivados de la leche o derivados lácteos (MADR, 2005). Respecto de la actividad de procesamiento industrial, FEDEGÁN, indica que el sector de procesamiento industrial se caracteriza por: ser totalmente privado, tener una importante participación de inversión extranjera, tener una importante participación del sector solidario, además las cinco (5) mayores empresas procesan cerca del 65% del acopio formal de leche (FEDEGÁN, 2009).

**Comercialización:** Debido a que la leche es un producto altamente perecedero y en razón a los altos costos de transporte, su comercialización se realiza fundamentalmente a nivel interno para suplir la demanda de los procesadores del producto y consumo por parte de la población (MADR, 2005). El eslabón comercializador de la cadena láctea, es el

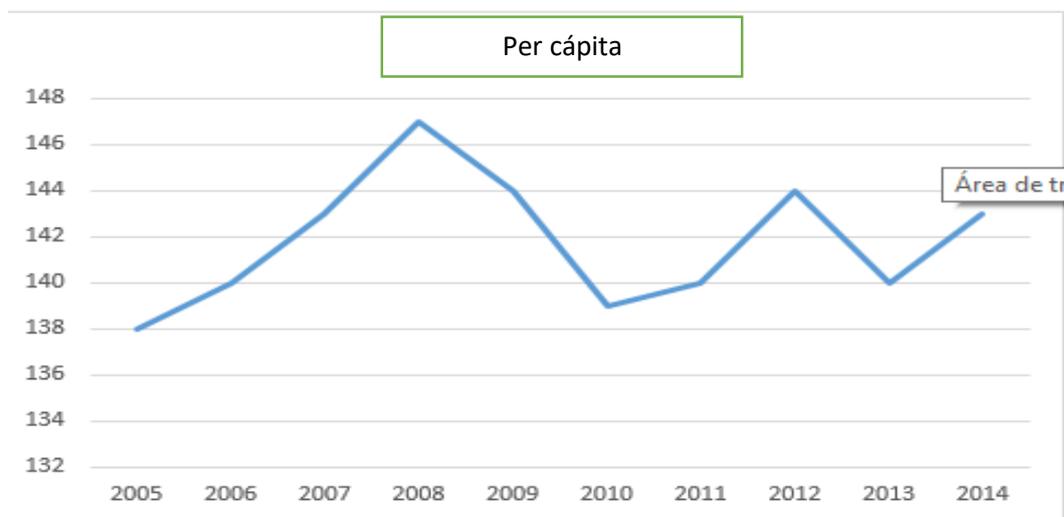
encargado de interceptar la oferta del producto con su demanda, llevando los productos terminados hasta el consumidor final. Esta función es realizada por intermediarios, que pueden ser mayoristas o minoristas (MADR, 2007).

El sector lácteo es de gran importancia para la economía colombiana por su participación en el PIB nacional que corresponde al 0,21%, y 1.87% del PIB industrial. A su vez, la producción del sector registró un sólido crecimiento del 4.0%, que mantuvo la tendencia crecimiento del sector después de la desaceleración observada en 2012. su participación en la canasta familiar y el número de empleos que genera en la producción de leche (alrededor de 580.000 empleos) y en el procesamiento de productos lácteos (17.750 empleos), lo convierten en un sector destacado.

En el primer trimestre del año en curso, el sector se expandió en un 5.0%. De acuerdo con el diario económico La República, la comercialización de lácteos en el mercado colombiano tuvo un excelente primer trimestre en 2015, que permitió que se comercializaran 198 millones de litros de leche larga vida (+9.7%) y 4,594 toneladas de queso campesino (+3.3%), comparándolo con igual periodo de 2014.

## 2.2 Variables Económicas

Grafica1: Consumo aparente per cápita anual leche en Colombia



<http://www.fedegan.org.co/estadisticas/consumo-0>

La situación financiera de las empresas que conforman el sector y que están reunidas en las bases de datos de EMIS Benchmarking registra una leve mejoría en 2014. Así la rentabilidad como proporción de las ventas pasó de 1.37% a 1.51% y la utilidad operativa/ventas pasó de 4.14% a 3.99% entre 2013 y 2014.

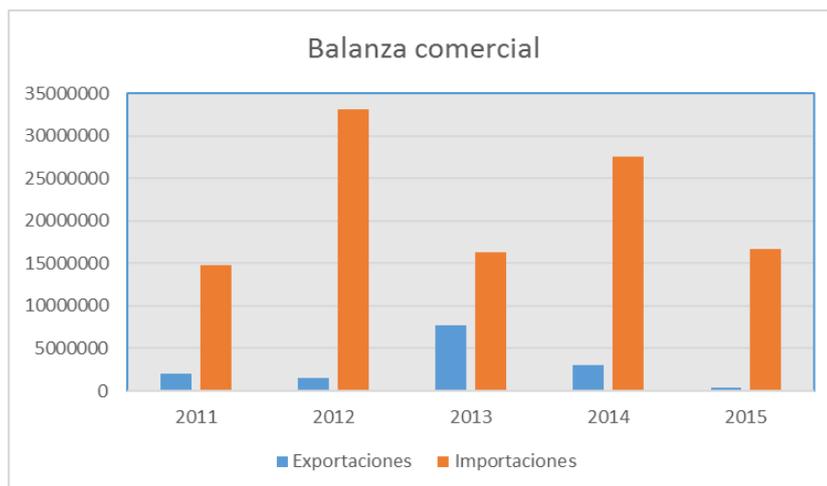
El sector lácteo está comprendido en la rama de actividad Elaboración de productos lácteos (CIU 1530) que corresponde a la división 15 del CIU Rev 3 para Colombia referente a la elaboración de productos alimenticios y bebidas

La desaceleración observada en 2012. Este comportamiento reciente es evidencia del impacto de las políticas públicas y privadas que buscaban garantizar la capacidad de

comercialización de leche en caso de que las heladas propias de la región de la Sabana de Bogotá pusieran en peligro el suministro de leche y sus derivados.

La balanza comercial del sector lácteo para el 2013 fue deficitaria en 16,1 millones de dólares y de 9.128 toneladas. Lo anterior se debe a que las importaciones para este último año fueron de 51,2 millones con una caída del 55% en comparación con el año anterior. En cuanto a las exportaciones de lácteos, estas registraron un valor de 35,1 millones de dólares en 2013, es decir una disminución del 51% en relación al 2008, pero un incremento del 660% en relación con el 2012.

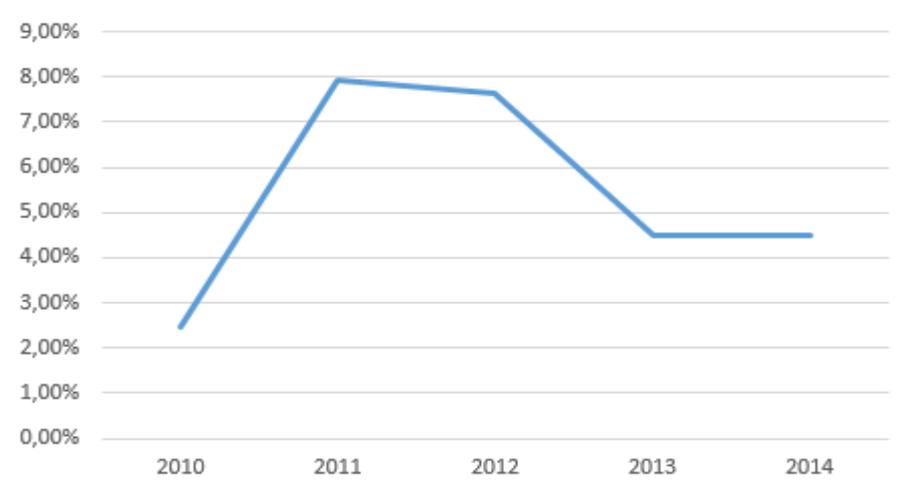
Grafica 2: Balanza comercial



FEDEGAN <http://www.fedegan.org.co/estadisticas/comercio-exterior-1>

Tasa de crecimiento de ventas Por el lado de las ventas, las cifras de 2014 muestran una tendencia estable frente al año anterior. El cierre de 2014 terminó con una expansión del 4.48% anual, después de haber registrado una tasa de expansión de 4.51% en 2013. Estos datos reflejan que las ventas de las principales compañías productoras de lácteos cumplen con las expectativas del mercado y han generado atractivo por inversionistas internacionales y de la región andina.

Grafica 3: crecimiento de ventas lácteos



[file:///C:/Users/CC/Downloads/industryreport%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/CC/Downloads/industryreport%20(1).pdf)

Por lo tanto, resulta pertinente analizar el comportamiento de la producción anual de leche cruda, como insumo esencial del sector. De acuerdo con FEDEGAN, la producción en millones de litros alcanzó un máximo 6,717 en el año 2014. Este comportamiento guarda relación con el interés público de anticiparse a una posible escasez del producto durante el primer semestre de 2015. Sin embargo, este escenario no se manifestó y la producción en exceso terminó generando el efecto contrario.

ASOLECHE considera que el efecto en la regulación de precios de la leche es nocivo para el sector y va en contra de la lógica de la economía. Bajo el actual escenario de sobreoferta de leche, el sector industrial ha visto presión sobre sus estructuras de costo, dado que existe una regulación de precios mínimos de la leche que no permite que, ante un exceso de oferta, el precio baje. A este escenario se suma la ineffectividad de los programas diseñados para reducir la sobreoferta del insumo a través de programas sociales de leche a comunidades objetivo como la primera infancia de las regiones más apartadas del país.

La vocación exportadora del sector lácteo en Colombia es relativamente limitada. De acuerdo con el DANE, las ventas al exterior de la categoría de lácteos y huevos de aves fueron de US\$ 14.1 millones en 2014 con una contracción del 62% frente al comportamiento observado en 2013. De acuerdo con ASOLECHE, la exportación de leche cruda no es una opción de mercado para Colombia teniendo en cuenta que los niveles de precio no son competitivos comparados con los de países como Argentina, Chile y Uruguay.

Grafica 4: exportaciones lácteas



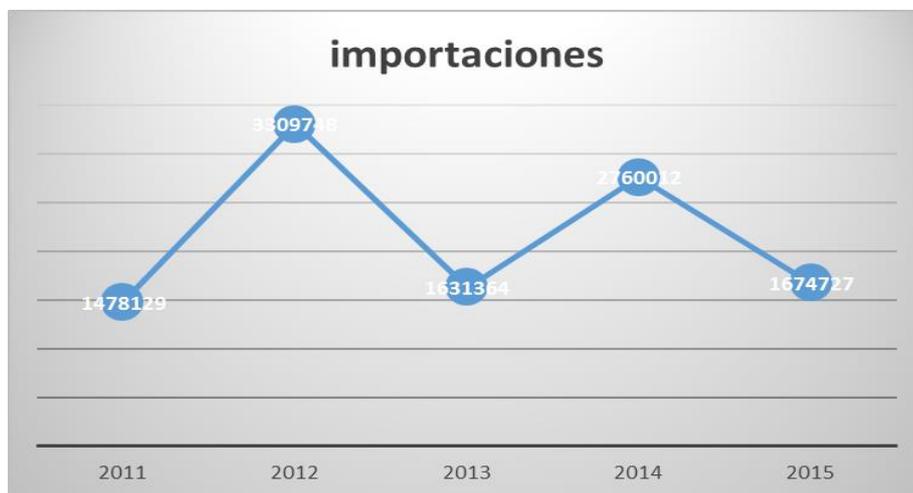
FEDEGAN <http://www.fedegan.org.co/estadisticas/comercio-exterior-1>

Sin embargo, resulta interesante analizar los destinos de exportación de los productos del sector. En este caso, empleando cifras del Ministerio de Comercio, se puede observar que las exportaciones de lácteos, que a noviembre de 2014 tenían un valor de US\$ 12.8 millones, se concentran en el vecino país de Venezuela. No obstante, este país redujo sus compras en un 64.4% anual hasta los \$8.27 millones. El segundo destino económico de los productos del sector es Estados Unidos que participa con compras por valor de US\$ 2.53 millones, seguido de otros territorios como México, Ecuador y Chile.

La leche en polvo concentrada representa el 45% de las importaciones de lácteos, seguido principalmente de quesos y requesón (32%) y lacto sueros (20%). Entre los productos con

mayor crecimiento en las importaciones de los últimos 6 años se encuentra el suero, cuajadas y yogurt con un incremento de 547% (valor CIF), al igual que los quesos y requesón con el 505%. Sin embargo, la leche en polvo sin concentrar y sin adición de azúcar tuvo un comportamiento contrario, debido a que sus importaciones se han reducido en un 55%.

Grafico 5: Importaciones lácteas



FEDEGAN <http://www.fedegan.org.co/estadisticas/comercio-exterior-1>

Las importaciones de leche, yogur, lactosuero (mezcla de agua, leche y suero de leche o lactosuero, y otros ingredientes), mantequilla y queso en términos han presentado un aumento del 158% a junio de 2015 en comparación con el mismo periodo del año anterior. El principal proveedor de productos lácteos fue Estados Unidos seguido de Chile. El producto con mayor participación en las compras internacionales es el lactosuero, otros productos: leche en polvo, yogurt, quesos, productos lácteos procesados y helados.

En nuestro país este sector viene creciendo puesto que como ya he dicho la calidad de nuestros productos es superior, esto atrae mucho el interés de países importadores de lácteos, el problema sigue siendo el costo de la producción y transporte, pues Colombia es un país muy pobre en el desarrollo de infraestructura vial que apoye la industria nacional no solo de este sector, si no en general a toda la manufactura e industria colombiana. En términos de participación en el empleo en Colombia este sector aporta un porcentaje importante.

## 2.3 Tendencias Mundiales, Retos y Oportunidades

### 2.3.1 Impacto en los tratados de libre comercio en el sector lácteo

Colombia inició desde 2004 una acelerada carrera para internacionalizar la economía, mediante la negociación de Tratados de Libre Comercio. Hasta ese año solo tenía acuerdos comerciales con la Comunidad Andina y México.

Entre 2004 y 2012 adelanto negociaciones con todos los países del continente (Chile, Guatemala, Honduras, El Salvador, Mexico, Canada, Estados Unidos) y países de la Asociación Europea de Libre Comercio, EFTA (Suiza, Noruega, Islandia y Liechtenstein) y la Unión Europea. También comenzó su acercamiento al Asia Pacífico a través de la negociación con Corea del Sur.

## **Mercosur**

- Contingentes con arancel preferencial para leche en polvo (en 2012, 4.232 ton pagan 9.2% de arancel). En 2018, Libre Comercio para leche líquida, lactosueros, quesos, mantequilla, yogur y bebidas lácteas.
- Desgravación de los aranceles de lácteos en 12 años.
- Colombia no cuenta con acceso sanitario a Mercosur.

## **USA**

- Contingentes sin arancel que crecen 10% anual, para la leche en polvo (5.500 Ton), quesos (2.300 Ton), mantequilla (550 Ton) y yogur (110 Ton). Fuera del contingente, el arancel se desgrava en 11 y 15 años, desde un nivel de 33%. Se desmontó el SAFF. Acceso inmediato en lactosueros, leche líquida, arequipes y bebidas lácteas.
- Consolidación ATPDEA. Desgravación inmediata solo en yogur. Desgravación entre 11 y 15 años en los demás productos lácteos. Contingentes sin arancel para quesos (5.000 Ton); mantequillas (2.000 Ton), productos lácteos procesados (2.000 Ton).
- Colombia no cuenta con acceso sanitario a USA para algunos productos lácteos y para carne bovina. Desde el primer día de vigencia del acuerdo los productos de USA pueden ingresar a Colombia.

## **UE**

- Se otorgaron Contingentes sin arancel en leche en polvo (4.500 Ton), lactosueros (2.100 Ton) y quesos (2.300 Ton). Fuera del contingente, el arancel se desgrava en 17 años, desde un nivel de 98% para leche en polvo; 94% para lactosueros y 52% para quesos. Se desmontó el SAFF. Incluye salvaguardia.
- La UE otorgó desgravación de los aranceles entre 5 y 7 años.
- Colombia no cuenta con acceso sanitario a Europa.

## **Triángulo Norte**

- Por solicitud de Guatemala, Honduras y El Salvador, se excluyó el sector (carne y lácteos de la negociación).
- Centroamérica es una región Libre de Aftosa SIN vacunación y no admite el ingreso de productos colombianos (libre de aftosa CON vacunación).

## **Chile**

- Chile otorga 1.000 toneladas, con arancel 0% para leche líquida UHT.
- Libre comercio en carnes y lácteos en 2012.
- Colombia recibe acceso sanitario en lácteos.

Colombia ha sido amigo de los TLC, pero no se han negociado adecuadamente.

Competir con países desarrollados con los que tenemos graves asimetrías, resulta inconveniente para el sector ganadero.

El sector ganadero no es diferente después de 7 años de negociado el TLC en EEUU y 2 años con la UE, a pesar de los compromisos del Gobierno Nacional. Los problemas de competitividad no son solo del sector sino variables transversales para la economía.

### 2.3.2 Asociaciones y Agremiaciones

#### **FEDEGAN: Federación Colombiana de ganaderos.**

Los ganaderos de Colombia queremos ser empresarios. Vamos a modernizar la ganadería colombiana, porque necesitamos trascender de un negocio tradicional a una verdadera industria rentable sostenible y próspera con responsabilidad social.

#### Misión

Producir competitivamente carne y leche mediante la incorporación de procesos productivos modernos, la integración eficaz a las cadenas productivas y una sólida organización gremial de sus productores, para contribuir así al desarrollo económico, el equilibrio social y la conservación de la paz en el campo colombiano.



#### Visión

Hacer de la ganadería una actividad moderna, rentable, solidaria, ambientalmente sostenible y socialmente responsable, para el bienestar del ganadero y del país.

#### **ASOLECHE:**

Es una organización sin ánimo de lucro, cuya misión es facilitar el camino hacia la competitividad de las industrias procesadoras de la leche, promoviendo el mejoramiento, eficiencia, eficacia y efectividad de cada uno de los procesos de estas compañías, y construyendo excelentes relaciones con proveedores, canales de distribución y ventas, consumidores y el Estado.

#### Misión

Garantizar el incremento de la competitividad a través del mejoramiento de la eficiencia, eficacia y efectividad de cada uno de los asociados y de la cadena en general, logrando excelentes relaciones con los proveedores, consumidores y el estado, garantizando un sector altamente competitivo y creciente.

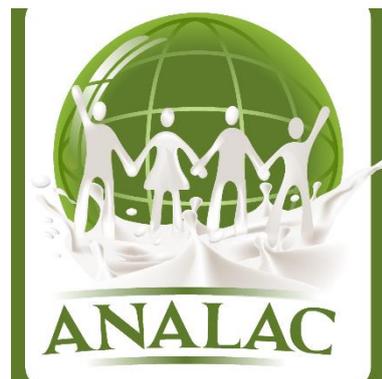
#### Visión

Ser la asociación líder en representación de los intereses de las industrias procesadoras de la leche en Colombia. Jalonando la competitividad integral del sector y promoviendo una actitud de cooperación constante entre los diversos eslabones de la Cadena Láctea.



ANALAC: Asociación nacional de productores de leche.

En la actualidad la Asociación Nacional de Productores de Leche – ANALAC cumpliendo su misión ofrece a todos los ganaderos productores de leche una amplia variedad de servicios con los cuales acompaña y asesora la actividad ganadera, a fin de mejorar sus ingresos en base a una producción sostenible y eficiente. Los profesionales encargados de brindar el acompañamiento son personas idóneas, con un amplio conocimiento de cada una de las áreas y capacitados para desarrollar asesoría a empresas ganaderas.



Misión:

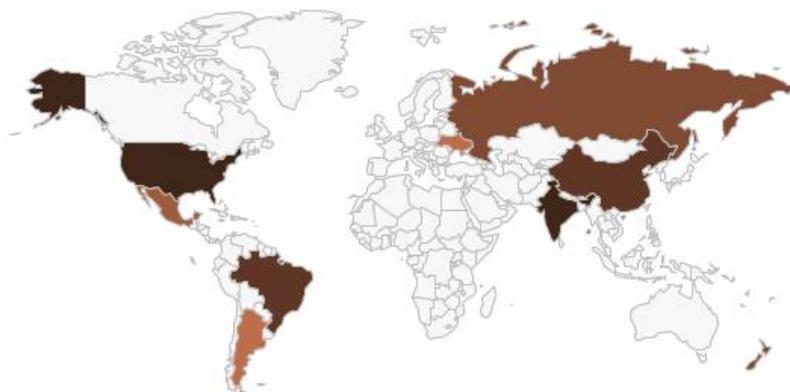
Unir y representar a los productores de leche del país mediante el apoyo, fomento y defensa de sus intereses, contribuyendo a la sostenibilidad y mejoramiento de su calidad de vida.

Visión:

En 2018 ANALAC será reconocido como uno de los gremios líderes de los productores de leche en Colombia bajo un esquema incluyente, participativo y asociativo mediante la innovación de servicios, consolidando la competitividad y sostenibilidad de la actividad lechera.

### 2.3.3 Principales Países Productores de Leche, 2015 (miles de toneladas)

Grafico 6: Principales Países Productores



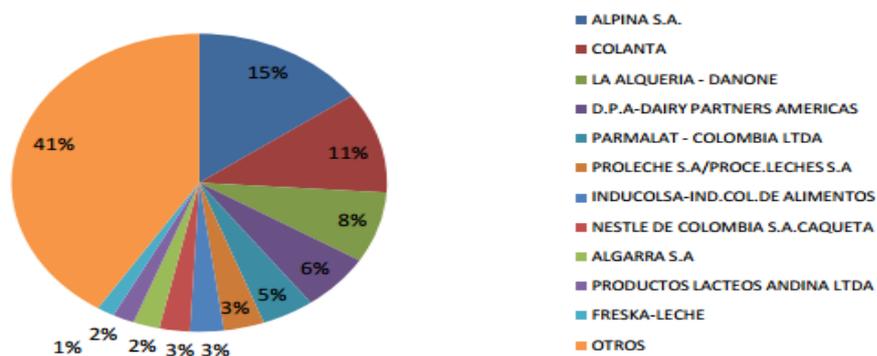
1. India: 146.500
2. Estados Unidos de América: 94.710
3. China: 39.100
4. Brasil: 34.250
5. Rusia: 29.500
6. Nueva Zelanda: 21. 675
7. México: 11.840
8. Ucrania: 11.470
9. Argentina: 10.700

Colombia ha logrado establecerse como el cuarto productor de lácteos en América Latina, con un “volumen aproximado de 6.500 millones de toneladas por año, superado solo por Brasil, México y Argentina. A nivel mundial, Colombia ocupa una posición privilegiada al ubicarse en el lugar número 15 dentro del ranking total de productores” (Proexport, 2011, p. 6). Ahora bien, la cadena productiva comprende la producción de leche cruda, el proceso de pasteurización y la producción de leches ácidas y quesos (Departamento Nacional de Planeación, 2003). A su vez, esta producción tiene un comportamiento que se ve afectado por el clima en general, considerando períodos de lluvias y sequías, y logra tener un volumen disponible de 2.600 millones de litros anuales para procesamiento; esto demuestra que en el sector todavía existe espacio para la “inversión de nuevas empresas procesadoras y/o con interés en la transformación y comercialización de productos lácteos” (Proexport, 2011, p. 6). El total de la producción de leche nacional proviene en un 48% de razas bovinas de doble propósito (producción de carne y leche) como pardo suizo, normando y cebú, a las que pertenece un 95% de la población de bovinos en Colombia. La producción de leche fresca ha sido reforzada también con la incorporación de innovación y desarrollo tecnológico mediante el manejo técnico de los hatos ganaderos, del impulso y mejoramiento genético y de la modernización de los sistemas de alimentación del ganado por medio del uso de pastos tecnificados (Departamento Nacional de Planeación, 2003). La ganadería de leche genera un 3,18% del empleo total nacional, lo que equivale a 13,92% de los empleos del sector agropecuario. La mayor parte de los productores de leche combina la producción agrícola con la ganadera y se encuentra muy dispersa en el país. Esto ha propiciado economías de escala en la producción y comercialización de la leche, al igual que en la gestión, transferencia y adopción de tecnologías. En la actividad agroindustrial la cadena proporciona 13 mil empleos directos en promedio anual con una participación media de 2% sobre el total del empleo y de 4% en la producción industrial (Departamento Nacional de Planeación, 2003).

#### **2.3.4 Empresas Productoras de Leche en Colombia**

Colombia cuenta con un amplio portafolio de empresas dedicadas a la producción, transformación y comercialización de lácteos, las cuales están ubicadas en diferentes zonas del país y poseen un gran conocimiento del consumo y las redes de distribución nacionales, factores que hacen de las empresas colombianas, potenciales socios estratégicos para las compañías extranjeras que decidan adelantar un plan de negocios en nuestro país.

Grafico 7: Colombia principales industrias-sector lácteo.



Fuente: Fedegan

### 2.3.5 Evolución y Desarrollo de La Cadena Láctea

La cadena láctea en Colombia comprende la producción de leche cruda, el proceso de pasteurización y la producción de leches ácidas y quesos. Antes de mirar la evolución es importante describir la estructura y protección de la cadena productiva de lácteos y su comportamiento en el mercado internacional, y analizar posibilidades de acceso al mercado de los Estados Unidos, México, Chile, Venezuela y demás países con que Colombia ha firmado o piensa firmar acuerdos comerciales de corto, mediano y largo plazo.

Según FEDEGAN La producción lechera nacional proviene de 40% de razas bovinas de doble propósito (producción de carne y leche) como Pardo Suizo, Normando y Cebú, a las que pertenece 95% del total de la población de bovinos en Colombia. La producción lechera ha venido en un constante crecimiento con cuencas especializadas como la sabana de Bogotá y el norte de Antioquia, también parecen departamentos en la costa atlántica donde se ve un mejoramiento en la producción, pero a menor escala que en el centro del país. La producción de la cadena agroindustrial de lácteos es suficiente para cubrir la demanda doméstica. Según el Ministerio de agricultura, el número de establecimientos es aproximadamente 258; se destacan empresas de larga trayectoria en la pasteurización de propiedad nacional y también algunas multinacionales que se han establecido en el país, se destaca también que cada día la producción y transformación se ha venido tecnificando rápidamente.

Alpina: Alpina es una organización que se ha desarrollado y crecido a lo largo de los años transitando un camino lleno de retos, cambios, evolución y oportunidades, el cual ha

forjado una cultura de innovación y emprendimiento. Los contextos competitivos cambian cada vez más rápido, y esta realidad no es ajena a la compañía pionera en la industria de alimentos. Los mercados y categorías en las cuales Alpina ha competido, ha evolucionado hasta el punto de presentar grandes retos para la empresa, cuyos principales desafíos y tareas se enumeran a continuación:

Interactuar a diario con consumidores cada vez más informados y demandantes, donde se busca entender cada vez mejor los diferentes segmentos de consumidores y necesidades que existen.

Los nuevos tratados de libre comercio están cambiando varios de los negocios de la compañía, llevándola a crear a una estrategia cada vez más global.

Competir en la región con compañías de talla mundial que han llegado a los países en donde Alpina está presente.

La legislación está también generando lineamientos más estrictos para el desarrollo de productos saludables.

Conquistar nuevos mercados, en donde se debe construir la marca e imprimir los valores para crecer.

La innovación es uno de los cuatro ejes estratégicos de Alpina, entre los que se encuentran: 1. Excelencia operacional (operando de forma excepcional en todos sus procesos operativos con estándares de talla mundial); 2. Sostenibilidad (asegurando un impacto positivo en lo económico, social y ambiental a cada uno del múltiple grupo de interés); 3. Cliente/consumidor (desarrollando un sello distintivo en la capacidad de sorprender a clientes y consumidores); y por último 4. Innovación (profundizando en la evolución de su modelo organizacional, procesos, tecnologías y productos y mercados) (Figura 1). La innovación es una capacidad transversal en Alpina, cuya presencia está en todos los procesos de la cadena de valor (innovación y desarrollo, mercadeo, aprovisionamiento, manufactura, ventas, logística, servicio al cliente y en toda la infraestructura de soporte de la organización).

## **2.4 Diagnóstico de Las Cinco Fuerzas**

### **La rivalidad entre los competidores**

Este sector tiene un alto grado de rivalidad. Por otro lado, los costos fijos que se presentan son elevados, factor que podría poner en riesgo a las empresas debido a su intento de competir con precios porque se ven obligadas a tener un mayor volumen de ventas que les permita la absorción de dichos costos. La velocidad del crecimiento del sector es media alta, pues en los últimos años se ha ofrecido gran variedad de productos dirigida a diferentes segmentos de clientes con el propósito de saciar sus necesidades. El grado de hacinamiento del sector es medio alto porque la diferencia entre estas empresas es escasa, a excepción de Alpina S.A., freskaleche, colanta, alquerida, Parmalat, que también determina cierto grado de imitación, en el Sector hay variedad de productos lácteos donde las demás empresas buscan diferenciar sus productos manejando variedad e invirtiendo en plantas y mercadeo para ganar posicionamiento. Las principales empresas rivales en Colombia de leche en polvo para alimentación infantil son pocas como son Alpina s.a. a

nivel nacional y en cuanto otras empresas seria Nestle, Mead Johnson que ya se encuentra posicionadas y son de reconocimiento nacional.

### **El ingreso de nuevas empresas al sector**

La amenaza de entrada de nuevos competidores en el eslabón primario es alta, porque no existen economías de escala significativas, no hay diferenciación de los productos, los requerimientos de capital para ingresar al negocio no son demasiado cuantiosos, es fácil el acceso a la investigación y el desarrollo tecnológico, no existe segmentación del mercado por marcas ni publicidad, hay oferta de crédito y otros instrumentos financieros. Por el contrario en el eslabón industrial presenta fortalezas frente a esta amenaza porque existen economías de escala, tienen mercados diferenciados por marca e invierten importantes recursos en publicidad, porque entrar en la actividad requiere importantes montos de capital, porque existen secretos industriales de muy difícil acceso, porque requiere manejo de altos inventarios, porque el acceso a los canales de comercialización como grandes superficies y la red de tiendas es relativamente difícil.

### **El poder de Negociación de los Proveedores**

La empresa, es el tipo de empresa donde el proveedor sigue al país donde Parmalat se vaya a internacionalizar, esto aquí reflejando su poder sobre los proveedores, Parmalat, maneja claramente proveedores seguros, de calidad, pero que no tiene un poder en momento determinado de acondicionar o absorber hacia adelante la empresa. Teniendo como proveedor a Plastivalle, los cuales nos dan entrega a tiempo de pedidos, calidad de sus productos, servicio al cliente, soporte técnico y precios favorables.

### **El poder de negociación de los Compradores**

Parmalat es una empresa reconocida a nivel mundial lo cual aporta confianza a los compradores en cuanto los productos lácteos, como son leche líquida y empolvo, quesos y leche condensada; a nivel de leche en polvo infantil CELIA DEVELOP 3 es un producto de poco reconocimiento a nivel nacional, pero tiene los mejores componentes nutricionales que se necesitan para el alimento básico de un bebe.

Donde se evidencia que los compradores desempeñan un papel importante en el sector debido a que la variedad de marcas y productos les permite decidir cuándo o a quién comprar, aunque la mayoría de compradores mantienen lealtad de marca, involucrando un valor emocional o de tradición familiar en el momento de su adquisición. Otro factor a favor de los compradores es que pueden obtener información sobre las empresas y sus productos por medio de las páginas de Internet, en portales donde se publique su desempeño y dificultades en el mercado, en la Superintendencia de Sociedades o en la Superintendencia de Economía Solidaria donde se encuentran consolidados los estados financieros.

### **Productos Sustitutos**

Un producto sustituto como tal no está disponible en el mercado, ya que encontramos solo la leche materna y esta no se comercializa, pues ambos productos satisfacen la misma necesidad, pero solo uno es comercializado. Nuestro producto tiene una buena disponibilidad y facilidad de acceso, más del 50% de neonatos son alimentados por leche

en polvo, los consumidores se inclinan ya que su precio está en un rango exequible, sabemos que para más de todos los productos encontraremos sustitos, pero en esta ocasión para un bebe no existe un sustituto, ya que no hay nada mejor para su bienestar interno y externo.

Tabla 2

<b>FUERZA</b>	<b>INTENSIDAD</b>
<b>1. La rivalidad entre los competidores</b>	<b>ALTO</b>
<b>2. El ingreso de nuevas empresas al sector</b>	<b>BAJA</b>
<b>3. El poder de negociación de los proveedores</b>	<b>ALTO</b>
<b>4. El poder de negociación de los compradores</b>	<b>BAJA</b>
<b>5. productos sustitutos</b>	<b>ALTO</b>

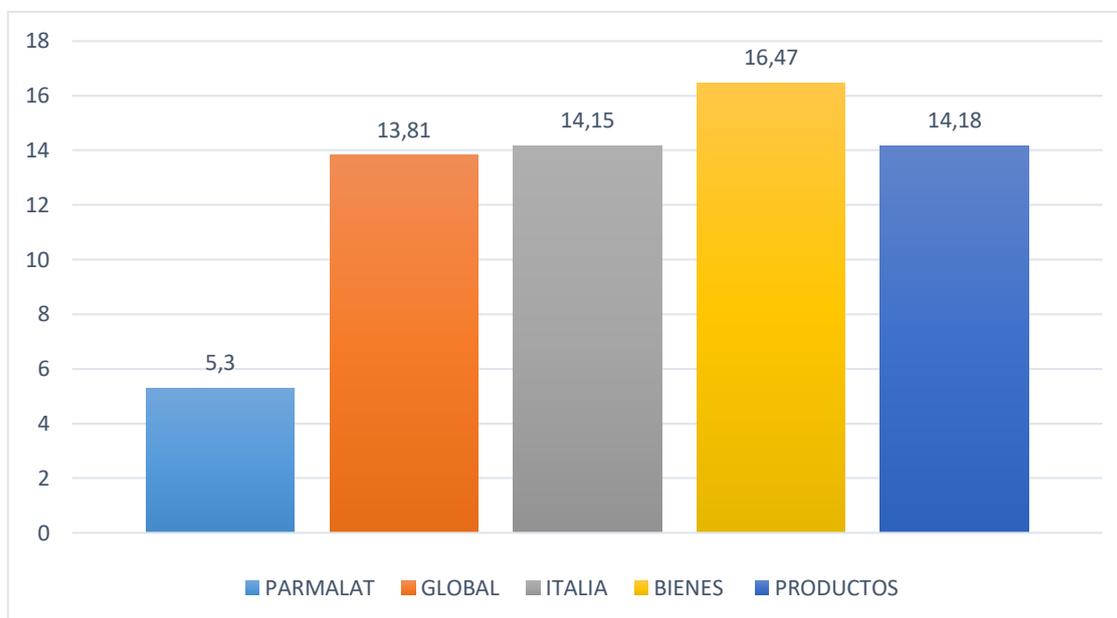
### 2.5 Análisis Financiero

Parmalat, es una de las compañías lecheras más grandes del último siglo a nivel mundial, en donde ha pasado por varias etapas financieras entre esas la más reconocida crisis por motivo de fraudes cometidos por directivos y administradores dentro de la empresa. Este escándalo cuestiona el punto en el cual la empresa había desarrollado relaciones tan sólidas con sus stakeholders para que estos no hayan podido "notar" las irregularidades en la empresa.

En el año 2002, Parmalat era una multinacional del sector alimentario que se había hecho conocida por su gama de productos lácteos. La empresa era uno de los grupos económicos más grandes de Italia gracias al apoyo de los bancos más grandes del mundo; en consecuencia, contaba con más de 36 000 empleados distribuidos a lo largo de 18 países. La empresa tenía ingresos por más de 7600 millones de euros y una calificación crediticia positiva. En consecuencia, tenían acciones supuestamente seguras.

Sus acciones cotizan en la bolsa de Italia:

Grafico 8: acciones Parmalt



Las acciones de Parmalat cotizaban a 2.35 EUR después de haber bajado el precio de sus acciones un -1.80% en el último año.

Los fondos propios de Parmalat están compuestos en estos momentos por 1,853 millones de títulos, siendo su free float en estos momentos del 17% del total. Por último, su capitalización bursátil es de EUR 741 millones.

A continuación, analizaremos su situación sobre la base de la información financiera disponible por “Benchmark” de los últimos 5 años de la compañía:

### 2.5.1 Indicadores

- Se observa un incremento en las ventas bastante significativo en el año 2014, con 4,08% (\$7.205.707) respecto a los otros años, sin embargo, no es el indicador más alto en crecimiento de ventas debido a que en dicho año hubo un aumento en activos del 9,79%. Lo que indica que para el año 2014 se invirtió en adquirir activos para la compañía.
- De acuerdo a lo anterior, podemos observar que la compañía incremento su patrimonio en el 2014, a través del crecimiento en activos con un 9,79%.
- El año 2015, se puede definir como un año negativo en ventas para la compañía, ya que el margen de utilidad en ventas estuvo por debajo en comparación con los años anteriores, con un 1,10% y su crecimiento en ventas fue de -20,08% respecto

a los otros años. Una de las grandes causas de esta crisis puede ser la competencia en el sector lácteo a nivel mundial y las secuelas de la crisis del 2002 de esta compañía.

- En cuanto la rentabilidad, A pesar de la caída en las ventas de los últimos años en la compañía, podemos ver a través de EBITDA, la utilidad operativa se ha sostenido en los últimos dos años (2015 y 2014). Cabe resaltar, que el EBITDA hace parte de la caja de la compañía, en donde se tiene en cuenta la utilidad antes de los intereses de préstamos, impuestos y depreciaciones. A sí mismo, podemos identificar que la empresa ha sostenido su nivel de eficacia en cuanto los negocios y tiene capacidad de pagos de capital e intereses.
- El nivel de endeudamiento ha aumentado significativamente en el último año con un 64,99% respecto a los años, el aumento fue de un 15,61%. La causa puede ser la disminución de la utilidad neta que hizo que la compañía solicitara créditos para inversión.
- Respecto a la liquidez, podemos observar que su capital de trabajo disminuyo en el último año, en relación a los cuatro años anteriores, lo cual indica un factor negativo a la hora de cubrir las necesidades y/o obligaciones financieras de la compañía. Esto pudo haber afectado en la cartera y en el inventario de productos.
- Respecto a las importaciones y exportaciones, la balanza comercial ha disminuido notablemente, sobre todo en las exportaciones en donde se ve reflejado la disminución a partir del año 2014, en casi un 85%.

### 2.5.2 Indicadores rotación de cartera, proveedores, rendimiento e inventarios:

La rotación de cartera de Parmalat se basa en los ítems de clientes (cuentas por cobrar), deudas de difícil cobro y deudores comerciales, en término de corto plazo; es decir, el flujo de caja que tiene la compañía. Para este análisis podemos deducir que:

Tabla 3

Eficiencia					
Rotación de Cobro	40	23	23	17	16
Rotación de Inventario	34	39	35	39	30
Rotación de Proveedores	76	16	15	14	12
Ciclo Operativo	74	61	0	0	0

- El flujo de efectivo de la empresa es sostenible en los últimos años de acuerdo al indicador que aparece en la caja y bancos del balance general; lo que quiere decir, que los plazos para las cuentas por cobrar han disminuido o puede ser que se esté manejando la estrategia de los abonos porcentuales para tener mayor liquidez.
- De acuerdo a lo anterior, vemos una disminución en el ítem de clientes bastante significativo de acuerdo a la disminución de las ventas que se ve reflejado en los indicadores que se mostraron anteriormente. A esto mismo, se ve afectado las inversiones temporales con una disminución del casi 80%.

- Respecto a la rotación de inventarios, podemos deducir que ha disminuido en el último año, respecto al indicador de las ventas. Sin embargo, no es un indicador negativo, ya que es recomendable no tener tanto inventario o stock en una compañía para una mayor rotación.
- Por otro lado, vemos que en los activos fijos vemos un aumento en cuanto las inversiones y deudores a largo plazo, lo que quiere decir que para el presente año, su flujo de caja debe que aumentar respecto al 2015.
- Los proveedores para Parmalat son un factor esencial para la eficacia de su negocio, por eso se puede ver que en el balance es uno de los ítems con mayor variabilidad porcentual y numérica respecto a los otros. En el último año vemos un aumento de más del 80% en la cuenta de proveedores respecto a los años anteriores, esto se ve reflejado en el crecimiento de endeudamiento de un 64,2%.

### 2.5.3 Los cinco indicadores de la empresa más importantes y relevantes:

#### 1. EBITDA:

2015: (COP) 371.957      2014: (COP) 404.716    2013: (COP) 360.058  
 2012: (COP) 322.646      2011: (COP) 305.861

A pesar de que en el último año el promedio del EBITDA disminuyó en comparación al 2014, sigue siendo el indicador más importante para la empresa, ya que nos muestra que la empresa ha sostenido su nivel de eficacia en cuanto los negocios y tiene capacidad de pagos de capital e intereses.

#### 2. ENDEUDAMIENTO:

2015: 64,99%    2014: 49,38%    2013: 49,56%    2012: 48,40%    2011: 47,46%

El endeudamiento de la compañía en el último año se ve reflejado un aumento significativo, esto puede ser al también aumento de las inversiones a largo plazo (\$560.537 en el 2015) y al poco crecimiento de ventas respecto al último año.

#### 3. PROVEEDORES:

2015: (MILLONES) COP 829.225    2014: COP 235.113    2013: COP 203.967  
 2012: COP 186.892    2011: COP 153.114

De acuerdo a los anteriores indicadores, podemos deducir que su mayor endeudamiento es debido a los proveedores a corto plazo. Esto puede ser en materia prima, logística, intermediarios, insumos, etc. Sin embargo, es algo paradójico, ya que las ventas en el último año cayeron respecto al 2014.

#### 4. CAJA/BANCOS

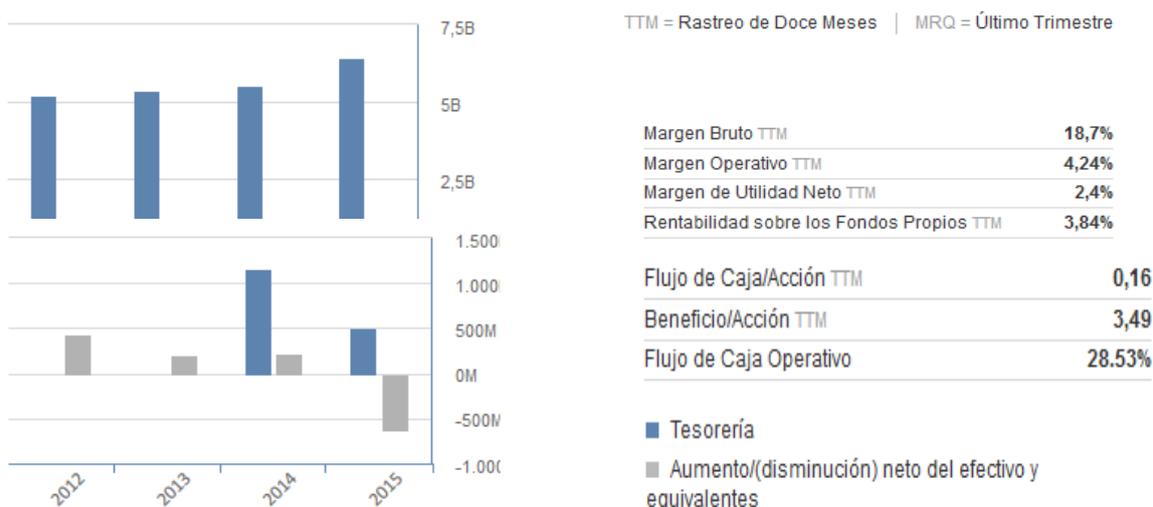
A pesar de las bajas ventas y del aumento del endeudamiento de la compañía, sigue manteniendo su caja (flujo de efectivo) como uno de sus mayores fortalezas dentro de los indicadores financieros. Esto es un indicio positivo para cualquier empresa, ya que la caja es el indicador más importante para determinar el flujo de efectivo y el flujo de caja que puede tener una empresa para poder mantener y sostenerse en momentos de crisis. Así mismo, podemos analizar la caja inicial y la caja final como soporte de este indicador.

#### 5. EXPORTACIONES

2015: USD\$ 4.620.016      2014: USD\$ 7.518.088    2013: USD\$ 45.381.115  
 2012: USD\$ 20.230.462    2011: USD\$ 18.660.852

Quisimos poner este indicador ya que es uno de los más críticos financieramente hablando, en donde ha disminuido notablemente sus exportaciones en comparación a los cuatro años anteriores. Este indicador posiblemente puede estar afectando el ítem de crecimiento de ventas en el último año. El tema de exportaciones es uno de las problemáticas a nivel mundial, en donde la crisis económica ha tocado este sistema de comercialización notablemente.

Grafico 9: Indicadores



De acuerdo al análisis anterior, recomendamos abrir nuevos mercados para lograr un aumento en las exportaciones y un crecimiento de ventas que son unos de los indicadores que ha entrado en crisis.

Tener en cuenta siempre el EBITDA como indicador principal ya que hace parte de la caja y nos muestra la sostenibilidad o más bien, la capacidad de la empresa para poder pagar capital e interés.

La rotación de cartera y de inventarios, es fundamental para lograr equilibrar las cuentas por pagar tanto en corto y largo plazo.

A pesar de ser una de las grandes compañías a nivel mundial y contar con fuerte músculo financiero, no se puede descuidar el capital de trabajo, ya que es fundamental para cubrir todas las necesidades (costos, gastos, etc.) que tenga la compañía en momentos de crisis; hay que recordar que PARMALAT tuvo una de las mayores problemáticas financieras y administrativas en los últimos tiempos, en el cual, dejó afectado su imagen como marca y producto. Por eso reiteramos la importancia de seguir invirtiendo en la marca y lograr o recuperar ese reconocimiento como unas de las grandes compañías del sector de lácteos en el mundo.

## 2.6. Producto

Lácteo infantil Celia en polvo, con pro bióticos y vitaminas, Celia develop.



Especificaciones:

En polvo, gránulos o demás formas sólidas, con un contenido de materias grasas inferior o igual al 1,5% en peso: En envases de contenido neto inferior o igual a 2,5 Kg.

### Posición Arancelaria

Arancel: 0402.10.10.00:Leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural; productos comestibles de origen animal, no expresados ni comprendidos en otra parte Leche y nata (crema), concentradas o con adición de azúcar u otro edulcorante.

- En polvo, gránulos o demás formas sólidas, con un contenido de materias grasas inferior o igual al 1,5% en peso:En envases de contenido neto inferior o igual a 2,5.

Tabla 4

Concepto	MEDIDAS		
	Importaciones	Exportaciones	Tránsito
Gravamen	✓	•	•
IVA	✓	•	•
Otras tarifas generales	✓	•	•
Gravámenes por acuerdos internacionales	✓	•	•
Medidas de protección comercial	•	•	•
Régimen de comercio	✓	•	•
Bienes de capital	•	•	•
Índice Alfabético Arancelario	•	•	•
Notas de nomenclatura	•	•	•
Correlativas por apertura	•	•	•
Correlativas por cierre	•	•	•
Requisitos Específicos de Origen (REO)	•	•	•
Documentos soporte	✓	✓	•
Características especiales	•	•	•
Restricciones	•	•	•
Restricciones por Zonas de Régimen Aduanero Especial	•	•	•
Tarifas por Zonas de Régimen Aduanero Especial	•	•	•
Modalidades permitidas	•	•	•
Descripciones de mercancías	✓	✓	•
Documentos soporte por zona de RAE	•	•	•
Cupos de Mercancia	•	•	•

### 3. Oportunidades de Mercado

#### 3.1 Preselección del Mercado

##### 3.1.1 Mercados Potenciales

El inicio de la selección de mercados, lo hicimos a través de la herramienta [www.trademap.org/Country\\_SelProductCountry.aspx](http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx), en donde identificamos cuales son los países exportadores de leche en polvo hacia Colombia.

Estos fueron los resultados:

País	expo	Saldo comercial en USD	Participación expo Colombia	Tasa de crecimiento	Posición relativa del país socio	Tasa de crecimiento de las importaciones	Aranceles
PERU	120	-576	0,5	20	59	8	0
COSTA RICA	122	90	0,5	54	105	14	0
ECUADOR	1.053	-2.830	4,4	-7	151	-1	0
CHILE	567	-10,235	2,4	31	64	14	0

Tabla 5

De acuerdo al listado anterior, los principales exportaciones de Colombia en leche polvo son: Peru, Costa Rica, Ecuador, Chile. A pesar de que no es un producto fuerte en exportación para nuestro país, aporta un 0,3% en la economía global y la posición de exportación es la 80.

Para poder seleccionar el mejor país para la exportación del producto, escogimos 4 de los 5 principales países en donde tuvimos en cuenta la localización, los Tratados de Libre Comercio y la cultura de cada uno de los países. Los países seleccionados fueron: Perú, Costa Rica, Ecuador, Chile; los cuales se analizaron uno por uno a través de la matriz de preselección de mercado (Ver formato Excel) para poder tomar la mejor decisión en la importación del producto.

##### 3.1.2 Selección del País

De acuerdo al análisis realizado en la matriz de preselección de mercados potenciales encontrada en legiscomex, en donde se tuvieron en cuenta variables como la cantidad de importación del producto a Colombia, el crecimiento de las importaciones, el arancel, los impuestos, restricciones técnicas, los medios de transporte, las frecuencias, las tarifas, el sistema del gobierno, el PIB, la localización y los Tratados de Libre Comercio; se llegó a la conclusión que el país con la potencia para generar la exportaciones es Costa Rica.

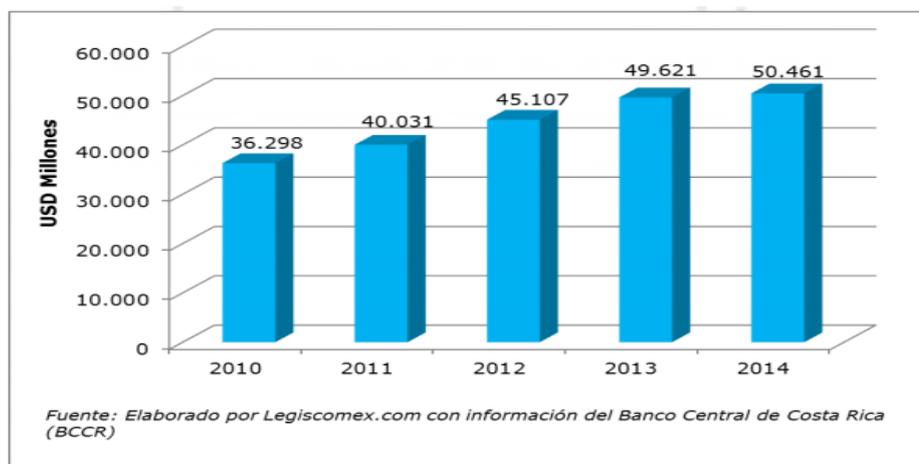
#### Perfil de Costa Rica

La República de Costa Rica se ubica en Centroamérica, al Norte de Panamá y al Sur de Nicaragua y está bañada por el Océano Atlántico y Pacífico. Cuenta con una superficie

de 51.100 km<sup>2</sup>, donde se unen terrenos montañosos y de selva tropical. No tiene estaciones y cuenta con una gran diversidad ambiental por lo que es reconocido mundialmente por sus políticas para preservar el medio ambiente. La riqueza de este país radica en la diversidad cultural de su población, conformada por indígenas de origen prehispánico mezclados con inmigrantes, quienes se han asentado en el territorio costarricense y lo han convertido en su hogar. De acuerdo a la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (Cinde), el país cuenta con un sistema legal muy sólido tutelado por el Poder Judicial, el cual asegura el cumplimiento de la ley y protege tanto a ciudadanos nacionales como extranjeros dentro del territorio. Esta política hizo que el Banco Mundial clasificara a Costa Rica como el segundo lugar de Latinoamérica más estabilidad políticamente. En cuanto a la inversión pública, el Gobierno de Costa Rica anunció una serie de acciones basadas en su mayoría en infraestructura vial y a esto se unirán políticas crediticias para la producción, una reducción del margen de intermediación financiera y disminución de trámites, con el propósito de lograr que la economía del país crezca a un ritmo del 4% durante el 2015. Igualmente, el Gobierno afirmó en un comunicado que también promoverá inversiones y políticas de desarrollo para el campo de la salud, la educación, la energía, el turismo, la ciencia y la tecnología y en el sector agropecuario. Así mismo, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2015-2018 “Alberto Cañas Escalante” espera incorporar novedosos programas entre los que se encuentran el enfoque multidimensional para el combate contra la pobreza, créditos para las Pymes, el incremento de la productividad de bienes sensibles para la seguridad y soberanía alimentaria, el fomento de los territorios rurales, el fortalecimiento de las comunidades costeras, el impulso al turismo interno, la red de alta velocidad para establecimientos que dan servicios públicos, la protección interinstitucional de recursos marinos, el fortalecimiento de la gestión comunitaria del agua y el uso racional de las fuentes de energía renovable, entre otros.

La economía de Costa Rica depende básicamente del turismo, la agricultura y la exportación de productos electrónicos. Así mismo, las exportaciones se han convertido en un pilar clave debido al crecimiento del sector de alta tecnología, que está dominado, principalmente, por la fabricación de microprocesadores y la producción de dispositivos médicos. De igual forma, el país dispone de depósitos de recursos mineros como el azufre, manganeso, mercurio, bauxita y oro. Sin dejar de lado al turismo, el cual sigue siendo significativo por las divisas que aporta, principalmente en el segmento de ecoturismo, en donde el Gobierno ha realizado inversiones con el objetivo de aprovechar la gran biodiversidad con la que cuenta. A pesar de no ser un país muy industrializado, el sector secundario costarricense está compuesto por empresas tradicionales de alimentos y por aquellas establecidas en las Zonas Francas, de orientación exportadora y en su mayoría manufacturera. Cabe resaltar que las sociedades con mayor volumen de negocio son las que se dedican a la producción textil, de medicamentos, de productos farmacéuticos y de minicomponentes informáticos. Durante el 2014, el PIB a precios corrientes fue de USD50.461 millones y registró un aumento del 1,69%, respecto al mismo periodo del 2013, cuando fue de USD49.621 millones. En los últimos cinco años presentó un incremento promedio del 8,6%, según cifras del Banco Central de Costa Rica (BCCR).

Grafico 10: PIB costa rica



La composición del PIB en Costa Rica por actividad económica durante el 2014 se concentró en la industria manufacturera, con un 21,2% del total. Le siguieron transporte, almacenaje y comunicaciones con el 17%; comercio, restaurantes y hoteles, con el 15%; servicios comunales, sociales y personales, con el 9%; agricultura, silvicultura y pesca, con el 9% y otros servicios prestados a empresas, con el 6%.

El comportamiento de la inflación en los últimos cinco años ha mostrado diferentes cambios manteniéndose sobre el 4%. En el 2014, se presentó una inflación del 5,13%, sin embargo, en el 2013 registró la más baja en 37 años al alcanzar una cifra del 3,68%, ya que el indicador sólo aumentó un 0,51% en diciembre de ese año, según información del BCCR. Así mismo, la entidad manifestó que para que se diera esta disminución influyeron factores puntuales como la alta variabilidad de los precios de los productos regulados (como electricidad y agua) los cuales ocasionaron que la inflación en febrero, marzo y abril se saliera del rango de la meta (entre un 4% y un 6%) al superar el 6% y que en noviembre y diciembre también contribuyeron a que el indicador quedara por debajo de lo que se había establecido con resultados menores al 4%.

### Balanza Comercial

En el 2014, las exportaciones de Costa Rica sumaron USD11.250 millones, mientras que las importaciones en este mismo periodo del año totalizaron USD17.558 millones, lo que dio como resultado una balanza comercial deficitaria de USD6.308 millones.

Tabla 6

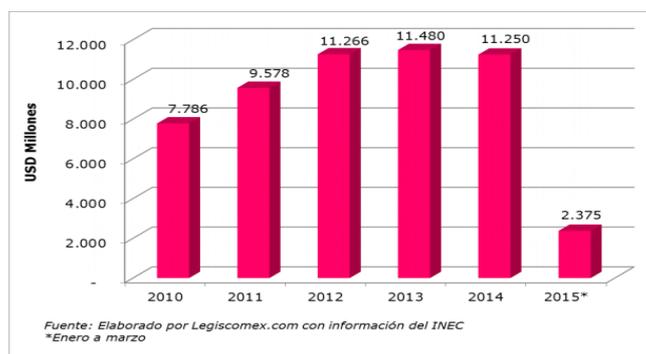
<b>Balanza comercial de Costa Rica</b>					
<b>Millones de USD</b>					
	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Exportaciones</b>	7.786	9.578	11.266	11.480	11.250
<b>Importaciones</b>	13.920	13.508	18.456	18.127	17.558
<b>Totales</b>	<b>-6.134</b>	<b>-3.931</b>	<b>-7.190</b>	<b>-6.647</b>	<b>-6.308</b>

Fuente: Elaborado por Legiscomex.com con información del INEC

## Exportaciones

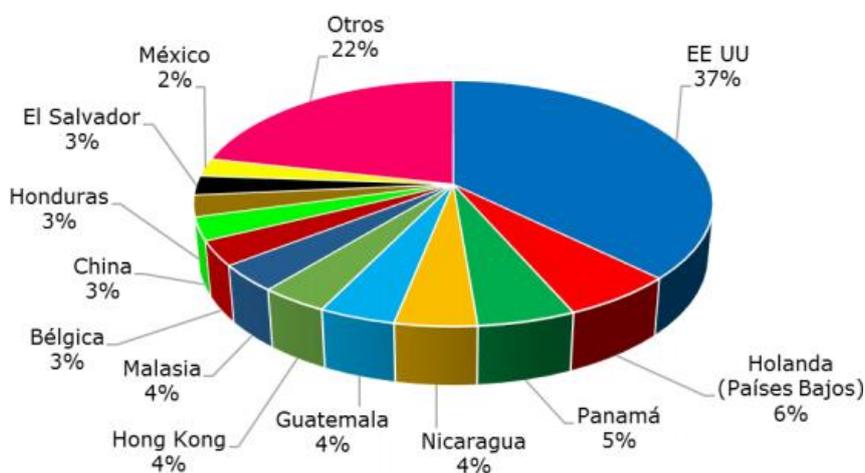
Entre enero y marzo del 2015, las exportaciones de Costa Rica fueron de USD2.375 millones, es decir, registró una disminución del 20,4% frente al mismo periodo en el 2014, cuando totalizaron USD2.860 millones. Las exportaciones costarricenses, en el 2014, totalizaron en USD11.250 millones. De esta forma, registraron una disminución del 2% respecto al 2013, cuando alcanzaron USD11.480 millones, según datos del INEC. Al comparar el comportamiento de las exportaciones en los últimos cinco años, se observa un incremento promedio del 10,1%.

Grafico 11: Exportaciones



Con respecto al comportamiento de la tendencia internacional, la entidad promotora del comercio exterior de Costa Rica (ProComer), las exportaciones de Costa Rica durante el 2014 sin incluir la industria electrónica mostraron un dinamismo superior (un crecimiento interanual del 5,5%) al que el Fondo Monetario Internacional proyectó para las principales regiones del mundo, con excepción de Asia y China, que superaron el 6%.

Grafico 12: Exportaciones



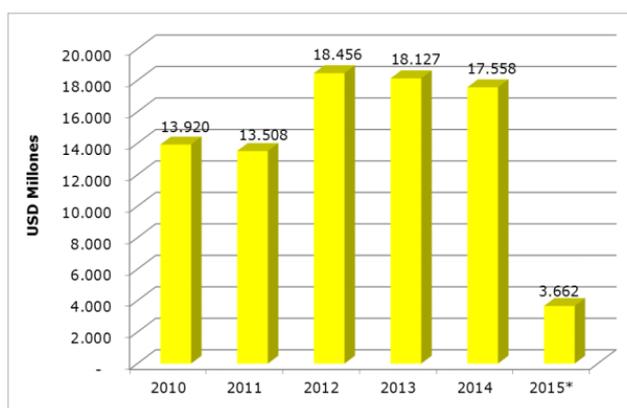
Fuente: Elaborado por Legiscomex.com con información del INEC

## Importaciones

Entre enero y marzo del 2015, las importaciones de este país centroamericano fueron de USD3.662 millones, lo que significó una disminución del 23,6% respecto al mismo periodo de tiempo del 2014, cuando totalizaron USD4.527 millones. En el 2014, las compras en el exterior de Costa Rica fueron de USD17.558 millones. De este modo, registraron un decrecimiento del 3,1% respecto al 2013, cuando alcanzaron USD18.127 millones, según datos del INEC. El comportamiento de las importaciones, en los últimos cuatro años, presentó un incremento promedio anual del 7,2%.

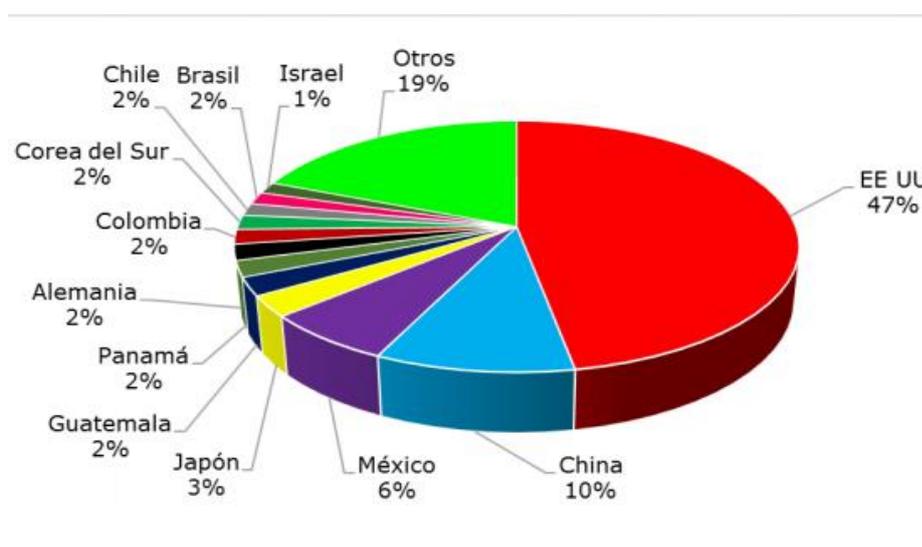
Grafico 13: Importaciones

Gráfica 12: Evolución de las importaciones de Costa Rica, 2010 - 2014



Durante el 2014, el producto más comprado en el exterior por Costa Rica fue el Diesel oil (Gasoil oil), con el 4,8% del total, lo que correspondió a USD849 millones. Le siguieron, Gasolina súper con mayor o igual a 94.00 D.E. 26842-MEIC Impuesto Único por litro, con USD743 millones; circuitos integrados digitales (Otros), con USD690 millones; medicamentos para uso humano (otras presentaciones), con USD396 millones; las demás - Teléfonos móviles (celulares) y los de otras redes inalámbricas, con USD355 millones y alimentos completos y alimentos complementario, con USD308 millones.

Grafico 14: Importaciones



## **Canales de Distribución**

Según la Cámara de Comercio de Costa Rica, debido a su reducido tamaño y a la considerable concentración geográfica de la economía en el Gran Área Metropolitana (GAM), los canales de distribución de este país son considerablemente cortos. Por esta razón, la mayoría de las empresas tienen la capacidad de hacer llegar fácilmente sus productos hasta el consumidor final. La gestión de la distribución implica para las empresas extranjeras una planificación detallada desde que los productos son fabricados hasta su comercialización a los consumidores finales costarricenses a través de intermediarios, es decir, mayoristas y minoristas o retail. Así mismo, es necesario realizar un análisis sobre los canales que tienen mayor rentabilidad y mayor posibilidad de expansión, definir la competencia y su presencia en cierto canal de distribución, medir la capacidad que tiene su oferta de satisfacer las necesidades de la demanda, definir la relación que se establecerá con el mayorista, entre otros factores. Con relación a la industria de los supermercados, este se ha convertido en un sector cada vez más competitivo, complejo y cambiante. El incremento de la competencia y la aparición de grandes cadenas de hipermercados y almacenes, como Pricesmart y Wal-Mart, ha motivado la proliferación de tiendas independientes y cadenas menores, así como una gran cantidad de comercios de conveniencia, pulperías, etc. Es tanto el éxito que han generado estos negocios, que los consumidores tienen la posibilidad de adquirir una mayor cantidad de productos por un menor costo.

## **Logística**

Según la entidad encargada de promover el Turismo, la Inversión Extranjera en Colombia (ProColombia), la infraestructura de transporte de Costa Rica está compuesta por 35.330 km., de carreteras, de las cuales el 24,4% que se traduce en 8.621 kilómetros están pavimentadas y el 75,6%, traducido en 26.709 kilómetros, se encuentra sin pavimentar. En cuanto a la red ferroviaria, está compuesta por 950 km., de vías férreas, las cuales pertenecen a Ferrocarriles Incofer, institución pública que administra los ferrocarriles y que ofrece servicio de transporte de carga y pasajeros entre los océanos Pacífico y Atlántico, pasando por el área metropolitana. Así mismo, Costa Rica posee 151 aeropuertos de los cuales 39 se encuentran pavimentados y 112 sin pavimentar. Cuatro de estos aeropuertos son internacionales: • Juan Santamaría • Daniel Oduber, se encuentra en la ciudad de Liberia (provincia de Guanacaste) • Aeropuerto Limón situado sobre la Costa del mar Caribe • Tobías Bolaños Palmas, ubicado en el distrito de Pavas. El Aeropuerto Internacional Juan Santamaría está situado en la ciudad de Alajuela a 17 kilómetros de San José y dispone de todos los servicios las 24 horas del día. Tiene una pista asfáltica de 3.012 metros de longitud.

## Conectividad logística



### Conectividad Marítima

ORIGEN	DESTINO	DIRECTO (días)	CONEXIÓN (días)
Costa Atlántica	Costa Atlántica	1	3
	Costa Pacífica	N.A.	7
Costa Pacífica	Costa Atlántica	N.A.	8
	Costa Pacífica	N.A.	7

N.A.: No Aplica. No existen rutas directas



### Conectividad Aérea

DESTINO	VUELOS DIRECTO (Horas)	VUELOS CON CONEXIÓN (Horas)
Costa Rica	2h 20min	3h 31min



Actualmente, existen más de doce navieras que ofrecen sus servicios con destino a Costa Rica desde la Costa Caribe y más de cinco navieras desde la Costa Pacífica.



La oferta de servicios hacia Costa Rica, se divide en más de cuatro aerolínea con servicios exclusivos de carga y más de tres aerolíneas con cupos de carga en aviones de pasajeros.

Tips

#### Envío de muestras sin valor comercial

- La carga no debe estar en condiciones de ser usada.
- Debe ser presentada en pequeñas cantidades
- \*Si se trata de productos alimenticios verificar con el Ministerio de Salud de Costa Rica.
- \*Para envíos con valor USD 25 o menos: 3 facturas pro forma.
- \*Para envíos superiores a USD 25: se debe cumplir los requisitos de envíos comerciales.

Tenga en cuenta

- \*Los Incoterms al momento de su negociación, porque estos influyen de manera directa en los costos de la operación logística y en los precios de venta final.
- \*Las normas y las características del empaque, embalaje y etiquetado en Costa Rica.
- \*Las normas fitosanitarias en este país son exigentes, verifíquelas antes de realizar un despacho.

## 3.2 Análisis del Mercado Objetivo

### 3.2.1 Condiciones de Acceso

#### Medidas arancelarias y no arancelarias

Los Derechos Arancelarios a la Importación (DAI), son tributos contenidos en el Arancel Centroamericano de Importación (ACI) y tienen como hecho generador la operación aduanera de importación. Con excepción a las franquicias y exenciones establecidas, toda importación de mercancías al territorio aduanero de Costa Rica, debe pagar los derechos arancelarios que le sean aplicables. Costa Rica forma parte del Mercado Común Centroamericano (MCCA), el cual cuenta con un arancel externo común. Dentro de este marco está definida por el Consejo de Ministros de Centroamérica, la política arancelaria de la región.

Actualmente se tienen los niveles arancelarios que se indican a continuación: Costa Rica: Política arancelaria acordada a nivel centroamericano Tipo de bien Tarifa asignada Bienes intermedios y bienes de capital no producidos en Centroamérica 0% Materias primas no producidas en Centroamérica 0% Materias primas producidas en Centroamérica 5% Bienes intermedios y bienes de capital producidos en Centroamérica 10% Bienes finales 15% Fuente: Ministerio del Comercio Exterior En los últimos diez años, el acceso de productos importados en Costa Rica ha mejorado enormemente con reducciones significativas en aranceles. Las tasas arancelarias se encuentran entre 0 – 15% a excepción de artículos de lujo tales como vehículos, bebidas alcohólicas, metales preciosos

procesados, los cuales están sujetos a tarifas mixtas e impuestos.<sup>6</sup> Los aranceles que aplica Costa Rica a los productos importados, y los otros tributos que gravan las importaciones en este país se puede consultar en la página web del Ministerio de Hacienda. <http://www.hacienda.go.cr/tica/consultas/hdbaranc.aspx>

### **Medidas no arancelarias**

Regulaciones a las importaciones En Costa Rica se establecen diversas regulaciones a las importaciones según el tipo de productos, por ejemplo: } Los productos químicos, farmacéuticos, cosméticos, insecticidas, pesticidas y sustancias tóxicas requieren Permiso de Importación del Ministerio de Salud. } Los productos alimenticios, cosméticos químicos, sustancias tóxicas, pesticidas, agroquímicos e insecticidas, requieren de un Certificado de Libre Venta, para comprobar que son de libre venta y consumo en el país de <sup>7</sup> La desgravación arancelaria sigue la categoría B15, lista en la que los aranceles serán eliminadas en 15 años en etapas anuales iguales a partir del arancel base comenzando en la fecha de entrada en vigor de TLC <sup>8</sup> La desgravación arancelaria sigue la categoría B10, lista en la que los aranceles serán eliminadas en 10 años en etapas anuales iguales a partir del arancel base comenzando en la fecha de entrada en vigor de TLC origen. Este debe llevar información acerca de los ingredientes u otra información pertinente y debe ser legalizado por el consulado de Costa Rica del país de origen y ratificado por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Costa Rica.

Para comercializar, importar y distribuir alimentos con un nombre determinado y marca de fábrica y las materias primas alimentarias, se debe obtener previamente su Registro y solamente se registran los alimentos importados que sean de libre venta en el país de origen. Para la autorización de desalmacenaje de productos alimentos y materias primas, se aplica la NOTA TECNICA DE IMPORTACION No. 50 y le corresponde al del Dpto. de Control de Alimentos, del Ministerio de Salud. En adelante revisar todas las normas técnicas señaladas en el documento, en sitio de PROCOMER, específicamente en el link <http://www.procomer.com/contenido/descargables/>

Los interesados en importar productos y subproductos de origen vegetal, capaces de transportar plagas o que ofrecen algún tipo de riesgo fitosanitario, deben cumplir con los requisitos establecidos en el Reglamento Técnico y en los manuales. El permiso está sujeto a la NOTA TECNICA DE IMPORTACION No. 35 (Cumplimiento de requisitos fitosanitarios previos). Verificación y aprobación fitosanitaria por parte del Servicio Fitosanitario del Estado (SFE), del Ministerio de Agricultura y Ganadería, en el punto de ingreso, para el desalmacenaje. o Para la importación de este tipo de productos no se requiere un registro previo del producto, sólo cumplir con los requisitos establecidos y que el importador en Costa Rica, se encuentre inscrito en el registro de importadores del Ministerio de Agricultura. o Las importaciones de productos agropecuarios (carnes, lácteos), pescados y moluscos y similares), están sujetas a la NOTA TECNICA DE IMPORTACION No. 44. (Cumplimiento de requisitos zoonosanitarios previos). Verificación y aprobación fitosanitaria por parte de la Dirección de Salud Animal, del Ministerio de Agricultura y Ganadería, en el punto de ingreso, para el desalmacenaje.

Para la autorización de desalmacenaje de materias primas, formas primarias para medicamentos y cosméticos; medicamentos; cosméticos y equipos médicos se aplica la NOTA TECNICA No. 57 y la otorga el Dpto. de Drogas y Estupefacientes, Controles y Registros del Ministerio de Salud. Por otro lado, están los contingentes arancelarios para productos agropecuarios. Un contingente arancelario, es una cantidad específica de un

producto que puede importarse por un tiempo específico (de un año o seis meses, por ejemplo), pagando derechos arancelarios a la importación menores a los que se pagan normalmente. En el momento en que la cantidad permitida se alcanza, toda mercancía adicional que se importe bajo esa fracción arancelaria, deberá pagar los derechos arancelarios normales. Para obtener mayor información acerca de la forma de participación en las cuotas asignadas, se recomienda al lector visitar la página web del Ministerio de Comercio Exterior [www.comex.go.cr](http://www.comex.go.cr) Para ampliar la información acerca de los procedimientos que utilizan la aduana y los usuarios queda clara ante ella, el interesado puede referirse a la página web de la aduana de Costa Rica: [www.hacienda.go.cr/aduanas/](http://www.hacienda.go.cr/aduanas/)

### **Certificaciones**

En general no se solicitan certificaciones adicionales a las señaladas en los requisitos para registrar productos y las respectivas normas técnicas. Sin embargo: } Todos los productos y sub productos agrícolas requieren Certificados Fitosanitarios; todos los productos pecuarios y del sector pesquero, requieren Certificados zoosanitarios. } Se requiere Certificado de Libre Venta en productos como: alimentos y bebidas, cosméticos químicos, sustancias tóxicas, pesticidas, agroquímicos e insecticidas para comprobar que son de libre venta en el país de origen, este debe llevar información acerca de los ingredientes u otra información pertinente y debe ser legalizado por el consulado de Costa Rica. Para acceder al beneficio de preferencia arancelaria según lo negociado en el TLC, se debe presentar el Certificado de Origen, que es llenado por el propio empresario (auto certificación), según formato definido para ello.

### **Etiquetado**

En Costa Rica los requisitos que deben cumplirse para el correcto etiquetado de los alimentos preenvasados se fundamentan en el contenido del Reglamento Técnico “RTCR100:1997 Etiquetado de alimentos preenvasados”. Sin embargo, se deben tener en cuenta los reglamentos técnicos para productos específicos para cada producto así como las disposiciones contenidas en el Codex Alimentarius, de acuerdo con información de la Dirección de Mejora Regulatoria y Reglamentación Técnica del Ministerio Economía, Industria y Comercio.

La siguiente es la información obligatoria que debe incluirse en el etiquetado:

- Nombre del alimento:

Debe indicar la naturaleza del producto sin dar lugar a dudas de lo que es el alimento y debe cumplir con los siguientes requisitos:

- ✓ Ser específicos y no genéricos.
- ✓ Reflejar la presencia de uno o más ingredientes valiosos o caracterizantes.
- ✓ Incluir palabras o frases que ayuden a describir el producto.
- ✓ Deberá cumplir con la regulación específica que exista para el alimento sobre la denominación del mismo. En el caso de productos lácteos el Reglamento RTCR395:2006.

- Lista de ingredientes:

Son los alimentos que constituyen el producto:

- ✓ Deben enumerarse por orden decreciente, de mayor a menor, según la porción de masa (peso) inicial en el momento de fabricación.
- ✓ Cuando existan dos o más ingredientes valiosos debe aclararse el porcentaje inicial del ingrediente en el momento de su fabricación.
- ✓ Cuando un ingrediente sea compuesto, es decir, elaborado con dos o más productos debe declararse como tal en la lista e incluir entre paréntesis sus componentes en orden descendente.
- ✓ Cuando un ingrediente compuesto constituya menos del 5% del alimento y posea un nombre establecido en una norma nacional o en una norma del Codex Alimentarius, podrá declararse por dicho nombre sin necesidad de declarar los productos que lo componen, a menos que sean aditivos.
- ✓ El agua añadida siempre debe declararse salvo cuando ésta forme parte de ingredientes tales como la salmuera, el jarabe o el caldo empleados en un alimento compuesto y declarados como tales en la lista de ingredientes.
- ✓ Para alimentos deshidratados o condensados destinados a ser reconstituidos, podrá enumerarse sus ingredientes en orden decreciente de acuerdo con su proporción (m/m) en el producto reconstituido.
- ✓ Se deben utilizar en la lista de ingredientes nombres específicos, salvo que el nombre específico no de valor agregado al consumidor en términos de información sobre la naturaleza del producto, en cuyo caso podrá utilizarse el nombre genérico.

- Contenido neto

Debe aparecer en el mismo campo de visión del nombre del alimento. El contenido neto debe declararse en unidades del Sistema Internacional (SI), en volumen para los alimentos líquidos.

- ✓ Mililitros: ml, mL
- ✓ Decilitros: dl, dL
- ✓ Litros: l, L
- ✓ Centímetros cúbicos: cm<sup>3</sup>
- ✓ Decímetros cúbicos: dm<sup>3</sup>

- Nombre y dirección

Debe indicarse el nombre y la dirección del fabricante, envasador, distribuidor, importador o vendedor del alimento. En el caso de los importados deben aparecer los datos del importador o distribuidor nacional.

- País de origen

Se entiende por país de origen, aquel en que se elabora o produce el alimento. Si un alimento se produce en un país y luego pasa a un segundo país donde es sometido a una elaboración que cambie su naturaleza, deberá declararse como país de origen a ese segundo país.

- Identificación del lote

El lote es una indicación en números, letras o combinación de estos, que permite identificar que los alimentos se produjeron en condiciones esencialmente iguales. Se

deberá expresar con claridad cuál de ellas es el lote de producción, utilizando frases como: “número de lote”, “lote”, “N. de lote”, o abreviaturas reconocidas como “Lot”, “L”, “N.L.”

- Fecha de vencimiento (duración mínima) e instrucciones para la conservación

En todos los casos debe indicarse la fecha de vencimiento del alimento, entendida esta como aquella fecha, después de la cual el producto, almacenado en las condiciones indicadas, no tendrá los atributos de calidad que normalmente el consumidor espera, en función de lo ofrecido por el productor o fabricante. Para indicar la fecha, se pueden utilizar las siguientes frases:

- ✓ Fecha de vencimiento
- ✓ Vence o Caduca
- ✓ Consumir antes de
- ✓ Fecha de caducidad
- ✓ Expira el
- ✓ Expira
- ✓ Exp
- ✓ O cualquier otra frase que indique al consumidor la fecha de vencimiento.

- Instrucciones para el uso

Son aquellas indicaciones o recomendaciones que el consumidor debe seguir para poder preparar el alimento para su consumo o uso directo. No requiere instrucciones de uso los productos frescos, aunque estén preempacados.

- Etiquetado cuantitativo de los ingredientes

Se debe realizar una declaración cuantitativa de ingredientes en el etiquetado en los siguientes casos:

- ✓ Cuando en etiquetado de un alimento destaque por medio de palabras, imágenes o gráficos la presencia de uno o más ingredientes valiosos y caracterizantes. Lo que se debe declarar el porcentaje inicial del ingrediente en el momento de la fabricación; tal declaración debe realizarse, ya sea cerca del nombre del producto o en la lista de ingredientes.

- Registro sanitario del ministerio de salud

Todos los alimentos deben tener un número que indica que fueron registrados en el Ministerio de Salud. Este registro debe estar precedido por cualquiera de las siguientes frases:

- ✓ R.M.S
- ✓ Reg. MS
- ✓ Reg. San
- ✓ Reg. Sanitario
- ✓ No. Registro sanitario

Otros elementos que deben ser tenidos en cuenta son:

- El idioma: debe ser redactado en español

- **Tamaño de la letra:** Los datos incluidos en la etiqueta deberán indicarse con caracteres claros, bien visibles, indelebles y fáciles de leer para el consumidor en circunstancias normales de compra y uso, para ello se deberá utilizar caracteres cuya altura no sea inferior a un milímetro (1 mm), entendiendo dicha altura como la distancia comprendida desde la línea de base hasta la base superior de un carácter en mayúscula.
- No se permite el uso de declaraciones de propiedades sin significado, incluso los comparativos y superlativos, tampoco declaraciones de propiedades que no puedan comprobarse, como lo son: “el mejor”, “el más bueno”, “el más rico”, “el más saludable”.
- Se permitirá el uso de los términos “natural”, “puro”, “fresco”, y “casero” ó “fabricación casera”, siempre que cumplan con los siguientes requisitos:
  - ✓ **Natural:** cuando los productos no hayan sido sometidos a algún proceso que modifique las características físico químicas autorizadas y reconocidas.
  - ✓ **Puro:** cuando los productos no contengan aditivos o sustancias extrañas a su composición reconocida o autorizada.
  - ✓ **Fresco:** el que no ha sufrido modificaciones de origen físico, químico o biológico, salvo las indicadas por razones de higiene o por la separación de partes comestibles y que puede haber sido envasado en atmósfera modificada o al vacío y sometida a refrigeración con una temperatura de 0 ° C para asegurar su conservación.
  - ✓ **Casero, (fabricación casera):** cuando los productos hayan sido fabricados de una manera artesanal comprobada.
    - Etiqueta de la leche descremada en polvo.

**Valor nutricional**

Tamaño de porción: 23 g (3 cucharadas)  
Porciones por envase: 17 aprox.

Cantidad por porción	% IDR
Contenido energético	356 kJ (85 kcal)
Grasa	0.1 g —
Grasa saturada	0.07 g
Monosaturada	0.03 g
Polinsaturada	0.01 g
Colesterol	2.3 mg
Carbohidratos totales	13 g —
Proteína	8 g 16%
<b>Vitaminas y minerales</b>	
Vitamina A	180 ug 23%
Vitamina C	15 mg 25%
Vitamina D	2.5 ug 50%
Acido Fólico	40 ug 20%
Hierro	1.4 mg 10%
Calcio	315 mg 39%

\* Porcentaje de la Recomendación Dietética Diaria según FAO/OMS (Códex Alimentario)

Fuente: Legiscomex

### 3.2.2 Evaluación y Caracterización de los Acuerdos Vigentes

#### TLC Colombia-Costa Rica

Costa Rica es una de las economías más dinámicas y estables de Latinoamérica, con la que Colombia ha sostenido por años fuertes vínculos culturales, comerciales y diplomáticos. El TLC con Costa Rica es un paso fundamental y natural en la consolidación de las relaciones comerciales con Centroamérica, pues complementará lo dispuesto en el Acuerdo suscrito con los países del Triángulo Norte (El Salvador, Guatemala y Honduras) y Panamá.

Este acuerdo da acceso preferencial, en especial, a las manufacturas colombianas que hoy compiten en desventaja frente a terceros países, en uno de los mercados más atractivos de la región. En 2015 Colombia exportó US\$248 millones que pagaron en promedio un Arancel NMF del 5.6% (11.3% en agro).

### 3.2.3 Competencia

#### COMPETENCIA EN COSTA RICA

##### -DIRECTA

##### Enfamil

<http://www.enfamil.com/es/productos/alimentacion-de-rutina/enfamil-infant>



Precio: \$ 57.150

Hecha a la medida para satisfacer las necesidades nutricionales de bebés de 0 a 12 meses de edad.

Enfamil Infant (Bebé) es parte de la Nutrición de Etapas de Enfamil® — inspirada por la nutrición cambiante de la leche materna. Aprende más acerca de [Enfamil® Newborn \(Recién Nacido\)](#) y [Enfagrow® Toddler \(Niño Pequeño\)](#) también.

Enfamil Infant (Bebé) tiene:

- Colina y DHA, nutrientes cerebrales importantes. La nutrición de Enfamil ayuda a apoyar los logros como agarrar y revolcarse.
- Mezcla de Doble Prebióticos® de Defensa Natural® — diseñada para ayudar a apoyar las defensas naturales propias de tu bebé.
- Una mezcla de fórmula que es más cercana que nunca a la leche materna madura.

### S-26

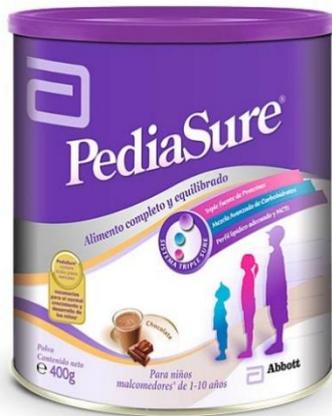
Precio: \$ 52.600



S-26 Gold es un alimento completo para lactantes en los primeros meses de la vida y puede ser utilizado como una fuente primaria de nutrición del bebé durante el primer año. S-26 Gold es única entre las fórmulas preparadas por su composición proteica en la que predomina el suero, patrón de aminoácidos, mezcla de grasas y contenido de minerales.

### -INDIRECTOS

**PediaSure (Abbott)** <https://www.pediasure.es/>



pediasure®, es un alimento completo y equilibrado. Diseñado para niños a partir de un año.

Un vaso de PediaSure® al día complementa su dieta y te da la tranquilidad de que tu hijo crece fuerte y sano\*

PediaSure® contiene los nutrientes de los 5 grupos de alimentos como proteínas, 13 vitaminas y 14 minerales incluyendo hierro.

**Nestum (Nestle)**



<https://www.nestlebebe.es/4-6/producto>

Los cereales infantiles NESTUM están elaborados a base de cereales y adicionados con nutrientes y probióticos que ayudan al crecimiento y desarrollo de los bebés. Los cereales infantiles NESTUM de la Etapa 1 son alimentos suaves, de textura fina, ideal para las primeras comidas de los bebés. Podés descubrirlos en el sabor Arroz.

### FORMA DE COMERCIALIZACION

**-Comercialización horizontal:** La comercialización de productos es tan importante como su producción, el cual implica diferencias significativas en la rentabilidad de la actividad. La comercialización de un producto exige conocimiento del mercado destino, experiencia y recursos. La parte fundamental de comercializar es tener a la disposición los medios idóneos para hacer llegar el producto al consumidor final, es decir, distribuidor mayorista, distribuidor minorista, cadenas de supermercados, casas importadoras, almacenes minoristas, etc. Es por eso que hemos adoptado la comercialización horizontal para el posicionamiento de nuestra marca en COSTA RICA haciendo que dos o más organizaciones no competidoras formen una empresa a riesgo compartido, una operación de marketing conjunto.

Nosotros somos la organización número uno y queremos una asociación con diferentes cadenas de supermercados, y almacenes de productos para bebés que nos permita el reconocimiento de marca en este país objetivo.

### 3.2.4 Promoción

Las actividades de promoción de ventas incluyen campañas publicitarias, presentaciones de productos, ferias, publicidad digital (Redes sociales), Personajes influyentes en las redes sociales.

- Estrategia de empuje: comercializar el producto a intermediarios, como los mayoristas y minoristas, para convencerlos de proporcionar espacio en los estantes para el producto y para publicidad. La campaña implica generalmente pruebas gratuitas, garantías de calidad y otros medios de persuasión. El fabricante del producto puede ofrecer el producto a los revendedores en consignación para reducir el riesgo para el distribuidor.
- Estrategia Híbrida: Se incorporan elementos tanto de atracción como de empuje. Un tipo de estrategia híbrida consiste en iniciativas simultáneas tanto a distribuidores como usuarios finales. Otro tipo implica asociarse con los minoristas para ayudarles a vender el producto, a menudo parcialmente a expensas del fabricante o del mayorista. El mercadeo en red es una estrategia híbrida particularmente innovadora porque recluta a personas que funcionan como revendedores y usuarios finales al mismo tiempo.

## 4. ESTRATEGIA DE INMERSION

Nuestra propuesta para la exportación del producto para el país de costa rica, está basada en una alianza estratégica con la cadena de farmacias cofasa. Nuestra estrategia busca ayudar a la población costarricense a través de la cadena de farmacias la cual ocupan un 80 % del mercado en costa rica; se basa en la agrupación de dos bolsas de almacenamiento de 500 g en una caja de cartón lo cual le aporta un valor agregado al producto en cuanto el medio ambiente ya que se tomara un proceso de reciclado por medio del abastecimiento de los tarros de lata ya que el producto va en bolsas tetrabrik y se puede llegar a manejar de mejor forma logísticamente, Teniendo mayor producto en un precio razonable. (Econopack) Contribuyendo así en la modificación del empaque del producto y el suministro del mismo en mayor cantidad con la misma calidad y en mejor almacenamiento más práctico y con un plus de ahorro para los compradores.



COFASA Costa Rica, país de reconocidas tradiciones democráticas, ha logrado ubicarse en los primeros lugares de Latinoamérica en el desarrollo de la educación y la salud. La salud pública en Costa Rica presenta altos estándares, comparada incluso con países desarrollados. El desarrollo y consolidación de empresas farmacéuticas, marca uno de sus momentos claves con el nacimiento de una de las empresas del Grupo COFASA, la Compañía Farmacéutica S. A., que inició labores en 1948 con cinco farmacéuticos, al frente de su fundador Dr. Jorge Vaderlatt. Gracias a la visión de futuro y de quienes nos

han guiado, hoy el Grupo COFASA se ubica en un lugar de privilegio en Costa Rica en la fabricación y distribución de productos farmacéuticos y de cuidado personal de óptima calidad. El Grupo COFASA abarca todo el sector farmacéutico, con fabricación, distribución y su propia Cadena de Farmacias Afiliadas. Sus accionistas son propietarios de más del 80% de las farmacias del país.

Grupo Cofasa Un creciente desarrollo en ventas, que en el último año ha superado todas las expectativas, retrata elocuentemente nuestra red de distribución, apoyado con un gran equipo de tele mercadeo, agentes vendedores, visitadores médicos, promotores; y toda una organización al servicio de nuestros socios y clientes. Nuestra plataforma de distribución garantiza un servicio de entrega de pedidos desde una hora en el centro de



San José, dos horas en el área metropolitana, y máximo 24 horas en el resto del país, justo a tiempo. Representamos y distribuimos productos de casas farmacéuticas de renombre internacional y prestigiosos laboratorios nacionales, además de líneas de productos de venta libre y de cuidado personal.

Farmacias afiliadas a cada provincia del territorio nacional Nuestra cadena de farmacias afiliadas cuenta con un total de 340 farmacias distribuidas estratégicamente en cada provincia, donde el cliente encontrará su mejor opción en cuando a servicio, precio, disponibilidad y conveniencia, bajo un concepto orientado al beneficio del consumidor final y cuya razón de ser le permite a la farmacia mantener una estructura sostenible, suficiente para brindar calidad al cliente y servicios relacionados con la salud y otras necesidades del mercado.

#### **4.1 ABASTECIMIENTO**

Capacidad de producción: hasta 130 Ton/día de productos lácteos. La planta iniciará operaciones con 140 trabajadores. Se incorporarán 20 trabajadores que conformarán el equipo administrativo y de logística. Actualmente se estudia la incorporación de una línea de extracción y molienda de soya para la producción de leche a base de soya y bebidas líquidas saborizadas. Plan de Producción: está previsto en dos fases: 1era Fase: Comprende el arranque operacional en conjunto con la empresa Parmalat, por un periodo de 4 meses. 2da fase: Contempla los siguientes 8 meses de operación, para tomar el control operativo de la Empresa Socialista con la asistencia técnica de Parmalat. La Red de productores de la zona garantiza a la planta la entrega de 100.000 litros diarios de leche fresca.

## 4.2 ESTRATEGIA DE PRODUCCION

La estrategia de Parmalat es diversificar sus productos

"Buscamos tener productos funcionales con un valor agregado, para ganar campo en el mercado de lácteos y ofrecer un mejor producto al consumidor".

La compañía francesa internacional líder en la producción de quesos buscó expandir su mercado e incurrir en la comercialización de leche y sus derivados en América Latina y centro América. Debido a esto y por el fuerte posicionamiento que tiene Parmalat en la región, ha invertido conocimiento, estrategias y tecnología para renovar sus productos con los mejores estándares de calidad. Ana Bravo, desde el departamento de marketing de Parmalat, tiene planes para afianzar la marca en el mercado local con un nuevo enfoque de interacción con el cliente, una mejor distribución y empaques más accesibles y cómodos tramos al área digital para acercarnos más al consumidor y en una semana tuvimos 1 500 seguidores. Tenemos 'fansites' separados para Parmalat y Zymil, donde ofrecemos diferente tipo de información sobre los productos y la salud. La página de Zymil está enfocada en educar al consumidor sobre lo que es la intolerancia a la lactosa y la importancia de consumir productos adaptados a las necesidades de cada persona. Mientras tanto, la de Parmalat se acerca más a las amas de casa, ya que pueden subir recetas a la plataforma, compartir experiencias e interactuar con la marca y entre ellas. La acogida es buena porque la gente se acuerda de la marca y eso nos ha ayudado a mejorar la distribución porque nos preguntan cuándo iremos a cierta área del país a la que no hemos llegado con nuestros productos.

El plan está enfocado en el fortalecimiento del sistema de distribución, porque queremos llegar a más lugares para ofrecer nuestros productos. Han realizado inversiones significativas en los años 2014 y 2015 en nuestras plantas ubicadas en Lasso y en Cuenca para ofrecer los mejores productos.

#### 4.2.1 CANTIDADES A PRODUCIR

Tabla 7

Capacidad de 1.000.000 lts/día Procesamiento			
Líneas de Producción	Productos	Capacidad Max. de producción	
		(Lts/mes)	(TM/mes)
1 línea de leche y/o jugos de larga duración	Leche y jugos de larga duración	1.700	-----
3 líneas de leche en polvo	Leche en polvo	-----	2.700
1 línea de leche infantil	Leches infantiles	-----	180
1 línea de leche condensada	Leche condensada	-----	990
1 línea de mantequilla	Mantequilla	-----	180

LINEA LECHE EN POLVO Después de la pasteurización de la leche, se envía a la zona de evaporación, para una disminución del contenido de agua en un 40%. Esta leche condensada pasa por un secador, donde se atomiza y se pone en contacto con aire caliente, para reducir su contenido de humedad 2%, seguido de un tamizado, donde se clasifica el tamaño de particular apto para el empaque.

#### 4.3 ESTRATEGIA DFI

##### 4.3.1 CADENA LOGISTICA



#### 4.3.2 MODALIDAD DE EXPORTACION

Exportación definitiva, ya que la leche en polvo Celia Develop 3 infantil entra al territorio costarricense y quedara a disposición de los vendedores para su respectiva venta y distribución.

#### 4.3.3 OPERADORES LOGISTICOS DE LA CADENA

- Vendedor: Parmalat s.a.
- Transporte local: Grupo MAG
- Agente de aduana: Grupo MAG
- Embarcador / Operadores
- Terminal de carga: Barranquilla, Colombia
- Transporte principal internacional): Buque
- Terminal de carga: Puerto Limón, Costa rica.
- Agente de carga
- Agente de aduana
- Transporte local en destino: Grupo Cofasa.
- Comprador = Grupo Cofasa.

#### 4.3.4 MEDIO Y MODO DE TRANSPORTE

El transporte será por medio Marítimo, cargado en contenedores de 20 pies, en buque, saliendo el puerto de Barranquilla al puerto de Costa rica.

Tipo de carga: Carga general, Unitarizada, paletizada.

#### 4.3.5 EMPAQUE Y EMBALAJE



Información obligatoria del etiquetado De acuerdo con el decreto mencionado, toda etiqueta debe contener al menos:

Nombre del alimento 2. Lista de ingredientes 3. Contenido neto 4. Nombre y dirección 5. País de origen 6. Identificación del lote 7. Fecha de vencimiento [duración mínima] e instrucciones para la conservación 8. Instrucciones para el uso 9. Requisitos obligatorios adicionales. Etiquetado cuantitativo de los ingredientes 10. Registro sanitario del Ministerio de Salud.

- Ser específico y no genérico: un producto no se puede llamar únicamente por su nombre genérico sino que debe incluir un calificativo que exprese su verdadera naturaleza. Por ejemplo, un producto no puede denominarse únicamente “jalea”

debe indicarse la fruta de la que está elaborada: “jalea de guayaba”, tampoco es válido denominar “aceite vegetal” sino “aceite de girasol”. } Reflejar la presencia de uno o más ingredientes valiosos o caracterizantes, ya que esto le aclara al consumidor la verdadera naturaleza del alimento. Ejemplos: “atún con vegetales”, “chocolate con almendras”, “cereal con fresas”.

- Incluir palabras o frases adicionales que ayuden a describir el producto, para evitar que se induzca a error o engaño a los consumidores, con respecto a la naturaleza y condición física del alimento. Ejemplos: “jugo de naranja con azúcar añadido”, “jamón cocido en su jugo natural con adición de gelatina”, “jugo de naranja preparado a partir de un concentrado”, “ciruelas deshidratadas sin semillas”.
- En todo caso deberá cumplir con la regulación específica que exista para el alimento sobre la denominación del mismo. Así por ejemplo, el reglamento Técnico Centroamericano RTCA 67.04.48:07 Néctares de frutas. Especificaciones (DE N° 34666-COMEX-S-MEIC), da los lineamientos mediante los cuales la bebida se puede denominar como un néctar. También el reglamento nacional RTCR 395:2006 sobre el uso de términos lecheros (DE N° 33288-MEIC) define a qué producto se le puede denominar como leche o derivados de esta.

#### 4.3.6 RUTA INTERNACIONAL

Se escogió el puerto limón, Costa Rica, ya que su tiempo de tránsito directo desde Barranquilla, Colombia es de 7 días aproximadamente y se encuentra ubicada nuestra principal cadena de distribución del grupo Cofasa.

La Naviera recomendada por la empresa GRUPO MAG, quienes manejan toda la operación internacional fue Hamburg Sud, pues cumple con los tiempos de entrega y tiene servicio de tránsito directo al puerto de Miami en 7 días.



Una vez el producto se encuentre en el puerto de destino la mercancía será desconsolidada para ser enviada a nuestro principal cliente en Costa Rica, como es un solo lote al mismo destinatario en un solo contenedor, la compañía marítima hace entrega de la mercancía en el puerto de destino y es puesta a disposición del destinatario.

#### 4.3.7 DOCUMENTACION

Exigencia cumplimiento de la norma internacional de protección fitosanitaria El ICA exige sin excepciones para todas las importaciones y exportaciones el cumplimiento de la norma NIMF-15 desde septiembre de 2005. Esta medida reduce el riesgo de introducción y/o dispersión de plagas cuarentenarias relacionadas con el embalaje de madera (incluida la madera de estiba), fabricado de madera en bruto de coníferas y no coníferas, utilizado en el comercio internacional. Es decir que los exportadores que usen este tipo de embalajes, deben conseguir la autorización NIMF 15. Para Colombia, el ICA

es la entidad encargada de autorizar la marca. Conozca la norma NIMF-15 en Español:  
DOCUMENTOS DE LA FAO.

- Documento de transporte, sea este el conocimiento de embarque (B/L), la guía aérea (AWB) o certificado del portador, (nombramiento del consignatario para objetivos de aduana) como comprobante del derecho que tiene el consignatario para que pueda realizar la entrada a destino o internación.
- Factura comercial (con tres copias), emitido por el vendedor, este debe reflejar el valor por unidad y total, y la descripción de la mercancía.
- Manifiesto de Carga o Ingreso, formulario de aduana 7533 o Despacho Inmediato formulario de aduana 3461.
- Listas de bienes (Packing List), si es pertinente y otros documentos necesarios para determinar si la mercancía puede ser admitida. (Nota: efectivo 02-Jul- 98, el límite de Entrada Informal aumentó de USD 1250 a USD 2000. Este cambio no afecta entradas que requieren una Entrada Formal, sin tener en cuenta el valor.)

• CERTIFICADO DE ORIGEN

<p>12. Nombre y Dirección del Exportador:                  PARMALAT COLOMBIA LTDA Cl. 30 #2296, Barranquilla, Atlántico</p> <p>Teléfono: 5) 3474409</p> <p>Correo electrónico:                  sixtacg_@parmalat.com.co                  Nit: 800245795 – 0</p>	<p>Certificado N°:</p> <p style="text-align: center;"><b>CERTIFICADO DE ORIGEN</b></p> <p style="text-align: center;">Tratado de Libre Comercio entre Colombia y                  Costa Rica                  (Ver instrucciones al reverso)</p>			
<p>2. Nombre y Dirección del Productor:                  PARMALAT COLOMBIA LTDA Cl. 30 #2296, Barranquilla, Atlántico</p> <p>Teléfono: 5) 3474409</p> <p>Correo electrónico:                  sixtacg_@parmalat.com.co                  Nit: 800245795 – 0</p>	<p>12. Nombre y Dirección del Importador:                  LA COFASA Provincia de Limon, Calle Blancos, Costa Rica</p> <p>Teléfono: <b>(506) 2528-3000 – Fax (506) 2528-3001</b></p> <p>Correo electrónico: <b>servicioalcliente@cofasa.com</b></p> <p>Número de Registro Fiscal: 800241367</p>			
<p>001</p> <p>12. Descripción de las Mercancías:                  Leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural; productos comestibles de origen animal, no expresados ni comprendidos en otra parte                  Leche y nata (crema), concentradas o con adición de azúcar u otro edulcorante.                  - En polvo, gránulos o demás formas sólidas, con un contenido de materias grasas inferior o igual al 1,5% en peso: En envases de contenido neto inferior o igual a 2,5.                  - Probiótico Lactobacillus fermentum CECT5716, extraído de la leche materna que contribuye al desarrollo de la microbiota intestinal benigna, facilita el tránsito intestinal y contribuye a la disminución de enfermedades gastrointestinales y respiratorias.                  - Ácidos grasos omega 3 y 6 que contribuyen al desarrollo cerebral y</p>	<p>12. Clasi- ficación Arancelaria SA (6 dígitos):</p> <p>04.02.10.10.00</p>	<p>7. Número de la Factura:</p> <p>001</p>	<p>8. Valor en Factura:</p> <p>USD :177.426</p>	<p>12.</p> <p>COL</p>

	<p>visual del bebé. Hierro y vitaminas esenciales para el desarrollo del niño.</p>				
<p>12. Observaciones:</p>					
<p>12. Declaración del exportador:</p> <p>El abajo firmante declara bajo juramento que la información consignada en este certificado de origen es correcta y verdadera y que las mercancías fueron producidas en: <b>SILVIA CAMILA ARIAS PINTO</b> ..... (país)COLOMBIA</p> <p>y cumplen con las disposiciones del Capítulo 3 (Reglas de Origen y Procedimientos de Origen) establecidas en el Tratado de Libre Comercio entre la República de Colombia y la República de Costa Rica y exportadas a: <b>COSTA RICA</b> ..... (país de importación)</p> <p>Lugar y fecha, firma del exportador: 03/11/2016</p>			<p>12. Certificación de la autoridad competente:</p> <p>Sobre la base del control efectuado, se certifica por este medio que la información aquí señalada es correcta y que las mercancías descritas cumplen con las disposiciones del Tratado de Libre Comercio entre la República de Colombia y la República Costa Rica.</p> <p>Lugar y fecha, nombre y firma del funcionario y sello de la autoridad competente:</p> <p>Dirección: PUERTO DE LIMON</p>		

- CERTIFICADO DE INVIMA

Código: ASS-RSA-FM099	Versión: 02	Fecha de Emisión: 25/05/2016
-----------------------	-------------	------------------------------

### FORMULARIO DE INFORMACION BASICA

(Obligatorio para todos los trámites)

Para mayor información consulte el Formato "Instructivo" para facilitar el diligenciamiento de este formulario

#### RECUERDE QUE:

**DEBERÁ ALLEGAR LA INFORMACIÓN EN FISICO Y EN MEDIO MAGNETICO (CD) EN FORMATO WORD Y/O EXCELL EDIT**

**AVISO IMPORTANTE:** Diligencie el correo electrónico activo en el campo establecido; sin esta información no se podrá radicar el trámite.

Pronto su documentación lojada en carpeta de color blanco, los formularios debe venir sin tachaduras ni enmendaduras y debidamente foliada (numerada).

Si requiere presentar información mediante anexas, indique el número de folio.

Diligencie los formularios con letra clara y legible con tinta de color negro, en computadora o máquina de escribir en las espacios reservadas

**Tenga en cuenta que algunos campos tienen listas desplegables para selección.**

#### 1. DATOS GENERALES DEL TITULAR

Nombre o razón social:	PARMALATA COLOMBIA LTDA		
Documento de Identidad:	NIT	800.245.795-0	
Dirección:	CALLE 30 # 22-96	Ciudad:	BARRANQUILLA
Departamento:	ATLANTICO	País:	COLOMBIA
Calidad del Responsable:	REPRESENTANTE LEGAL	Nombre:	GUSMAO RIBEIRO
N° Cédula de Ciudadanía:	63.326.452	N° Cédula de Extranjería:	
Dirección para notificación:	CALLE 30 # 22-96		
Ciudad:	BARRANQUILLA	Departamento:	ATLANTICO
Email (24)	<a href="mailto:GEBENCIA@PARMALAT.COM.CO">GEBENCIA@PARMALAT.COM.CO</a>	Teléfono:	3474403

#### 2. DATOS DEL RESPONSABLE DE LA TRANSACCION BANCARIA (2)

Nombre o razón social:	PARMALATA COLOMBIA LTDA		
Dirección:	CALLE 30 # 22-96	Documento de identidad:	800.245.795
Departamento:	ATLANTICO	Ciudad:	BARRANQUILLA
Código de tarifa (3)		Valor (\$):	

Recibo de pago original

Soporte de pago

INTENACIONALIZACION DE CELIA-DEVELOP 3 LECHE EN POLVO PARMALAT KIDS

- FACTURA

PARMALAT COLOMBIA LTDA		FECHA:03/11/16	
			
Cl. 30 #2296, Barranquilla, Atlántico			
(5) 3474409			
Correo electrónico: sixtacg@parmalat.com.co			Nº DE FACTURA
Nit: 800245795 – 0			01
Facturar a:			
LA COFASA			
Provincia de Limón, calle Blancos			
Costa Rica			
<a href="mailto:compras@cofasa.com">compras@cofasa.com</a>			
Nit:800,241,367			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO POR UNIDAD	TOTAL
1920	leche en polvo granulada para niños	\$ 65.000	\$124.800.000
	<u>con prebióticos y vitaminas, Acidos grasos omega 3 y 6 que contribuyen al desarrollo cerebral y visual del bebé. Hierro y vitaminas esenciales para el desarrollo del niño.</u>		
		Subtotal	\$124.800.000
		Transporte	
		Subtotal	\$124.800.000
		Total	\$124.800.000



• **BILL OF LADING**

Bill of Lading Form (BOL) for international shipping, titled "BILL OF LADING".

**Header:** Page 001

**Shipper Information:**  
 Name: [Faded]  
 Address: [Faded]  
 City: [Faded]  
 Country: [Faded]

**Consignee Information:**  
 Name: [Faded]  
 Address: [Faded]  
 City: [Faded]  
 Country: [Faded]

**Bill of Lading Number:** TE 001001 40

**Carrier Information:**  
 Carrier Name: [Faded]  
 Vessel Name: [Faded]  
 Voyage Number: [Faded]

**Special Instructions:** [Faded]

**Freight Charge Terms:** [Faded]

**Table 1: Customer Order Reference**

CUSTOMER ORDER REFERENCE	QTY	UNIT	PKGS	NET WT	GROSS WT	ADDITIONAL ORDER INFO
[Faded]	[Faded]	[Faded]	[Faded]	[Faded]	[Faded]	[Faded]
[Faded]	[Faded]	[Faded]	[Faded]	[Faded]	[Faded]	[Faded]
[Faded]	[Faded]	[Faded]	[Faded]	[Faded]	[Faded]	[Faded]
[Faded]	[Faded]	[Faded]	[Faded]	[Faded]	[Faded]	[Faded]
[Faded]	[Faded]	[Faded]	[Faded]	[Faded]	[Faded]	[Faded]
<b>GRAND TOTAL</b>						

**Table 2: Commodity Description**

QUANTITY	UNIT	COMMODITY DESCRIPTION	MARKS	SCALE
[Faded]	[Faded]	[Faded]	[Faded]	[Faded]
[Faded]	[Faded]	[Faded]	[Faded]	[Faded]
[Faded]	[Faded]	[Faded]	[Faded]	[Faded]
[Faded]	[Faded]	[Faded]	[Faded]	[Faded]
[Faded]	[Faded]	[Faded]	[Faded]	[Faded]
<b>GRAND TOTAL</b>				

**Additional Information:**  
 Incoterms: [Faded]  
 Payment: [Faded]

**Signatures:**  
 Shipper Signature: [Faded]  
 Consignee Signature: [Faded]

### 4.3.8 COSTOS DFI

COLOMBIA - COSTA RICA			
	COP	USD	COLONES
<i>DESCRIPCION</i>	<i>Valor total</i>	<i>Valor total</i>	<i>Valor total</i>
Producto	\$ 124.800.000	\$ 40.651	7.259
<b>PRECIO EXW EN FABRICA</b>	<b>\$ 124.800.000</b>	<b>\$ 40.651</b>	<b>22.285.714</b>
Manipulacion mercancia	\$ 280.000	\$ 91	50.000
Seguro Nacional	\$ 140.000	\$ 46	25.000
Flete Nacional	\$ 1.700.000	\$ 554	303.571
<b>TRANSPORTE INTERNO</b>	<b>\$ 2.120.000</b>	<b>\$ 691</b>	<b>378.571</b>
Gastos Doc-Tramites	\$ 250.000	\$ 81	44.643
Agente aduanero	\$ 350.000	\$ 114	62.500
<b>GASTOS EXPORTACION</b>	<b>\$ 600.000</b>	<b>\$ 195</b>	<b>107.143</b>
<b>PRECIO FOB</b>	<b>\$ 127.520.000</b>	<b>\$ 41.537</b>	<b>22.771.429</b>
Flete internacional	\$ 2.947.200	\$ 960	526.286
<b>PRECIO CFR</b>	<b>\$ 130.467.200</b>	<b>\$ 42.497</b>	<b>23.297.714</b>
Seguro Internacional	\$ 637.600	\$ 208	113.857
<b>PRECIO CIF</b>	<b>\$ 131.104.800</b>	<b>\$ 42.705</b>	<b>23.411.571</b>
Gastos manipulacion puerto de limon	\$ 350.000	\$ 114	62.500
<b>DAT</b>	<b>\$ 131.454.800</b>	<b>\$ 42.819</b>	<b>23.474.071</b>
Transporte interno costa rica	\$ 320.000	\$ 104	57.143
Seguro Nacional	\$ 200.000	\$ 65	35.714
<b>TOTAL DAT</b>	<b>\$ 131.974.800</b>	<b>\$ 42.989</b>	<b>23.566.929</b>
Agente Aduanero	\$ 500.000	\$ 163	89.286
Gastos Doc-Tramites	\$ 270.000	\$ 88	48.214
Impuesto a la importación (0%)	\$ -	\$ -	0
IVA(excepta)	\$ -	\$ -	0
<b>DDP</b>	<b>\$ 132.744.800</b>	<b>\$ 43.239</b>	<b>23.704.429</b>
<b>Costo unidad en la empresa del cliente</b>	<b>\$ 69.138</b>	<b>\$ 23</b>	<b>4,022</b>

Tabla 8

### 4.4 ESTRATEGIA COMERCIALIZACION

Según lo pactado con los clientes, para el abastecimiento de tres meses se hará un primer envío de 1920 Productos, que serán distribuidos de la siguiente manera: 768 Unidades para 33 tiendas PETCO 1.152 Unidades para 47 tiendas de Petsmart Las cuales se harán entrega en su bodega de Puerto limón, Costa rica, y las cadenas se harán cargo de la distribución por las diferentes tiendas del país.

Una vez entregado el producto en el puerto a la empresa, estas se encargaran de su distribución por las diferentes tiendas en cada estado, la tienda se encargara de la promoción del producto, el representante de la marca enviado desde Colombia, estará en cada sede principal de la tienda promocionando y entregando las muestras gratis

INTENACIONALIZACION DE CELIA-DEVELOP 3 LECHE EN POLVO PARMALT KIDS

en el stand, así la responsabilidad de Parmalat S.A es solo de vender el producto y esperar una aceptación en el mercado.

**5.0 EVALUACION FINANCIERA**

**5.1 VIABILIDAD DE MERCADO**

INFLACIÓN COSTA RICA	4,20%	4,40%	4,60%	4,80%	5,00%
	2016	2017	2018	2019	2020
INGRESOS					
PRECIO DDP USD	\$ 52.788	\$ 55.111	\$ 57.646	\$ 60.413	\$ 63.433
PRECIO DDP COLON	\$ 28.939.332	\$ 30.212.663	\$ 31.602.445	\$ 33.119.362	\$ 34.775.331
CANTIDADES	1920	1920	1920	1920	1920
TOTAL USD	\$ 101.352.960	\$ 105.812.490	\$ 110.679.865	\$ 115.992.498	\$ 121.792.123
TOTAL COLON	\$ 55.563.517.440	\$ 58.008.312.207	\$ 60.676.694.569	\$ 63.589.175.908	\$ 66.768.634.704
EGRESOS					
PRECIO EXW USD	\$ 40.631,00	\$ 42.418,76	\$ 44.370,03	\$ 46.499,79	\$ 48.824,78
PRECIO EXW COLON	\$ 22.285.714,00	\$ 23.266.285,42	\$ 24.336.534,55	\$ 25.504.688,20	\$ 26.779.922,61
CANTIDADES	1920	1920	1920	1920	1920
GASTOS ADM USD	\$ 244,00	\$ 254,74	\$ 266,45	\$ 279,24	\$ 293,21
GASTOS ADM COLON	\$ 137.112,00	\$ 143.144,93	\$ 149.729,59	\$ 156.916,62	\$ 164.762,45
TOTAL EGRESOS USD	\$ 78.011.764,00	\$ 81.444.281,62	\$ 85.190.718,57	\$ 89.279.873,06	\$ 93.743.866,71
TOTAL EGRESOS COLON	\$ 42.788.707.992,00	\$ 44.671.411.143,65	\$ 46.726.296.056,26	\$ 48.969.158.266,96	\$ 51.417.616.180,30
FLUJO CAJA COLON	\$ 12.774.809.448,00	\$ 13.336.901.063,71	\$ 13.950.398.512,64	\$ 14.620.017.641,25	\$ 15.351.018.523,31
FLUJO CAJA USD	\$ 23.341.196,00	\$ 24.368.208,62	\$ 25.489.146,22	\$ 26.712.625,24	\$ 28.048.256,50
FWD 3000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
FLUJO CAJA PESOS	\$ 70.023.588.000	\$ 73.104.625.872	\$ 76.467.438.662	\$ 80.137.875.718	\$ 84.144.769.504
FWD 5.60	5,6	5,6	5,6	5,6	5,6
FLUJO DE CAJA PESOS	\$ 71.538.932.908,80	\$ 74.686.645.956,79	\$ 78.122.231.670,80	\$ 81.872.098.791,00	\$ 85.965.703.730,55
	0	1	2	3	4
\$ (239.616.764.755,20)	\$ 71.538.932.909	\$ 74.686.645.957	\$ 78.122.231.671	\$ 81.872.098.791	\$ 85.965.703.731
VPN	\$ 11.858.019.462,41				
TIR	18%				
PAY BACK	4				

Tabla 9

## 6. CONCLUSIONES

- Análisis Respecto a las importaciones y exportaciones, la balanza comercial ha disminuido notablemente, sobre todo en las exportaciones en donde se ve reflejado la disminución a partir del año 2014, en casi un 85%. Lo que significa que tenemos el reto de que las cifras de la balanza comercial sean positivas representando un incremento satisfactorio en las exportaciones de Celia Develop 3 a Costa Rica.
- Maximizar la producción y aumentar la capacidad de satisfacer la demanda, para entrar a competir con grandes cadenas como Pricemart y Wal-Mar, que le podamos brindar a nuestros clientes potenciales calidad a un menor precio.
- Entrar a competir con un valor agregado como lo representa la caja de cartón , que a su vez su proceso es más rentable, ayuda al medio ambiente, igual cantidad a un menor precio, no representa un valor absoluto de competencia frente a nuestros competidores y comodidad para nuestros consumidores
- Análisis respecto a la elaboración del anterior trabajo, fue muy complejo puesto que fortaleció nuestros conocimientos en el ámbito de los negocios internacionales, fuimos a fin en la investigación de mercado en Costa Rica, nos permitió conocer a fondo la actividad económica como opera Parmalat, que es una empresa con gran portafolio de productos a nivel internacional, nos pudimos trasladar más allá de la realidad para saber cómo tenemos que actuar y tomar decisiones a la hora de tomarlo en práctica.

## 7. BIBLIOGRAFIA

- [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4\\_uibd.nsf/CD9B0E65D839D56B05257C4600184D55/\\$FILE/guia-preenvasados.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/CD9B0E65D839D56B05257C4600184D55/$FILE/guia-preenvasados.pdf)
- <http://www.fao.org/3/a-au170s.pdf>
- [http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica\\_monetaria\\_inflacion/Informe\\_inflacion\\_marzo\\_2014\\_final.pdf](http://www.bccr.fi.cr/publicaciones/politica_monetaria_inflacion/Informe_inflacion_marzo_2014_final.pdf)
- [http://www.procolombia.co/sites/default/files/ficha\\_pais\\_costa\\_rica.pdf](http://www.procolombia.co/sites/default/files/ficha_pais_costa_rica.pdf)
- <http://www.datosmacro.com/ipc-paises/costa-rica>
- <https://muisca.dian.gov.co/WebArancel/DefResultadoConsNomenclaturas.faces>
- <http://www.aduanet.gob.pe/servlet/EAIScroll?Partida=401200000>
- <http://www.parmalat.com.co/blog/celia-develop-3-800g/>
- <http://www.cofasa.com/lacofa/index.php>
- [http://www.trademap.org/AdvancedProductSearch\\_10D.aspx](http://www.trademap.org/AdvancedProductSearch_10D.aspx)
- <http://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/cri/>
- <http://www.fao.org/docrep/010/ah876s/ah876s09.htm>

[http://www.hacienda.go.cr/docs/5224c2cfb7c51\\_GUIAADUANERADECOS\\_TARICA.pdf](http://www.hacienda.go.cr/docs/5224c2cfb7c51_GUIAADUANERADECOS_TARICA.pdf)

<http://www.keiretsuforum.es/articulos-keiretsu/claves-para-determinar-si-un-proyecto-es-viable-o-invertible/>

<http://www.elfinancierocr.com/etiqueta/inflacion/>

<http://www.bccr.fi.cr/>

[http://www.centralamericadata.com/es/search?q1=content\\_es\\_le:%22Inflacion%22&q2=mattersInCountry\\_es\\_le:%22Costa+Rica%22](http://www.centralamericadata.com/es/search?q1=content_es_le:%22Inflacion%22&q2=mattersInCountry_es_le:%22Costa+Rica%22)

<https://www.bncr.fi.cr/BNCR/TipoCambio.aspx>

[http://www.bccr.fi.cr/indicadores\\_economicos/](http://www.bccr.fi.cr/indicadores_economicos/)

<http://www.portafolio.co/negocios/empresas/leche-polvo-queso-apuestas-exportar-lacteos-25386>

<http://www.cei->

[rd.gov.do/estudios\\_economicos/estudios\\_productos/perfiles/leche.pdf](rd.gov.do/estudios_economicos/estudios_productos/perfiles/leche.pdf)