

**DISEÑO DEL PLAN EXPORTADOR PARA LA EMPRESA DELILAC EN LA LINEA  
QUESOS FRESCOS**

**FABIO ANDRES GONZALEZ ALBARRACIN**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA**

**2010**

**DISEÑO DEL PLAN EXPORTADOR PARA LA EMPRESA DELILAC EN LA LINEA  
QUESOS FRESCOS**

**FABIO ANDRES GONZALEZ ALBARRACIN**

**Trabajo de Grado para Optar el Título de Ingeniero Industrial**

**DIRECTOR:**

**NAZLY TRIANA MOYANO  
PROFESIONAL EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
ESCUELA DE INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL  
BUCARAMANGA**

**2010**

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Bucaramanga, \_\_de abril de 2010

**“A Dios por iluminarme,  
Brindarme fortaleza y sabiduría día a día.**

**A mi familia por su apoyo,  
Cariño y motivación.”**

## **AGRADECIMIENTOS**

A la profesora Nazly Triana por permitirme trabajar en esta iniciativa, por su tiempo y dedicación a servirme de guía en este proceso, sin su ayuda no hubiera sido posible concretar este proyecto.

Al señor Ricardo Albarracín gerente de la empresa DELILAC, por su disposición y ayuda en el proceso de sensibilización de esta iniciativa, por permitirme trabajar en su compañía y por compartir conmigo su experiencia en el manejo de los quesos frescos.

A mi tío Oscar Albarracín, por haberme guiado, motivado y apoyado en los momentos más difíciles de mi carrera profesional.

A todos mis amigos por brindarme una voz de aliento, apoyo y buenos consejos, motivándome a salir adelante con el desarrollo de este trabajo.

A todas las personas que me abrieron las puertas y me brindaron apoyo, colaborándome de diferentes formas en el cumplimiento de mis objetivos.

El Autor.

## TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	16
1. ANTECEDENTES.....	17
2. JUSTIFICACIÓN.....	21
3. OBJETIVOS.....	23
4. MARCO TEÓRICO.....	24
5. ANÁLISIS DEL POTENCIAL EXPORTADOR.....	30
5.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA .....	30
5.2 ANTECEDENTES DELILAC.....	31
5.3 OBJETO SOCIAL DE LA EMPRESA.....	32
5.4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	32
5.4.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	32
5.4.2 PROCESO DE PLANEAMIENTO.....	33

<b>5.5 ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>37</b>
<b>5.5.1 ORGANIGRAMA.....</b>	<b>37</b>
<b>5.5.2 CONSTITUCIÓN LEGAL Y CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS.....</b>	<b>39</b>
<b>5.5.3 ANTECEDENTES DEL EQUIPO DIRECTIVO.....</b>	<b>40</b>
<b>5.5.4 CULTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>41</b>
<b>5.5.4.1 NIVEL DE DELEGACIÓN Y ASIGNACIÓN DE FUNCIONES.....</b>	<b>41</b>
<b>5.6 POLÍTICAS DEL PERSONAL.....</b>	<b>42</b>
<b>5.6.1 SELECCIÓN.....</b>	<b>42</b>
<b>5.6.2 MOTIVACIÓN.....</b>	<b>43</b>
<b>5.6.3 CONTROL.....</b>	<b>43</b>
<b>5.6.4 CAPACITACIÓN.....</b>	<b>43</b>
<b>5.6.5 SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL.....</b>	<b>44</b>
<b>5.7 ANÁLISIS DE PRODUCCIÓN.....</b>	<b>44</b>
<b>5.7.1 PLANIFICACIÓN Y PROCESO DE PRODUCCIÓN.....</b>	<b>44</b>

<b>5.7.2 NIVEL DE PRODUCTIVIDAD.....</b>	<b>46</b>
<b>5.7.3 TECNOLOGÍA Y ESTADO DEL EQUIPO .....</b>	<b>48</b>
<b>5.7.4 PROCESOS DE CONTROL DE CALIDAD.....</b>	<b>49</b>
<b>5.7.5 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO .....</b>	<b>50</b>
<b>5.7.6 APROVISIONAMIENTO.....</b>	<b>50</b>
<b>5.7.7 MANEJO DE INVENTARIOS.....</b>	<b>52</b>
<b>5.7.8 UBICACIÓN E INFRAESTRUCTURA.....</b>	<b>52</b>
<b>5.7.9 ASPECTOS GENERALES DE LA CALIDAD.....</b>	<b>54</b>
<b>5.7.10 SISTEMA DE CALIDAD.....</b>	<b>54</b>
<b>5.8 ANÁLISIS FINANCIERO Y CONTABLE.....</b>	<b>55</b>
<b>5.8.1 ÁREA CONTABLE Y FINANCIERA.....</b>	<b>55</b>
<b>5.8.2 POLÍTICA DE VENTAS.....</b>	<b>55</b>
<b>5.8.3 NORMAS LEGALES Y TRIBUTARIAS.....</b>	<b>56</b>
<b>5.9 POLÍTICA AMBIENTAL DE LA EMPRESA.....</b>	<b>56</b>



<b>5.10 SISTEMAS DE INFORMACIÓN.....</b>	<b>57</b>
<b>5.10.1 ENTRADAS.....</b>	<b>58</b>
<b>5.10.2 PROCESOS.....</b>	<b>58</b>
<b>5.10.3 SALIDAS.....</b>	<b>58</b>
<b>5.11 MERCADEO.....</b>	<b>58</b>
<b>5.11.1 ÁREAS DE MERCADEO .....</b>	<b>60</b>
<b>6. INTELIGENCIA DE MERCADOS.....</b>	<b>61</b>
<b>6.1 PRESELECCIÓN DE PAÍSES.....</b>	<b>61</b>
<b>6.1.1 DESTINO ACTUAL DE LAS EXPORTACIONES COLOMBIANAS.....</b>	<b>61</b>
<b>CON RESPECTO AL PRODUCTO (QUESO FRESCO)</b>	
<b>6.1.2 AFINIDAD CULTURAL Y COMERCIAL.....</b>	<b>62</b>
<b>6.1.3 PREFERENCIAS ARANCELARIAS.....</b>	<b>66</b>
<b>6.1.4 PAÍSES COMPETIDORES.....</b>	<b>69</b>
<b>6.1.5 DISPONIBILIDAD DE TRANSPORTE.....</b>	<b>70</b>
<b>6.1.5.1 PERFIL DE LOGÍSTICA DESDE COLOMBIA HACIA.....</b>	<b>70</b>
<b>ESTADOS UNIDOS</b>	

<b>6.1.5.2 PERFIL DE LOGÍSTICA DESDE COLOMBIA HACIA ECUADOR.....</b>	<b>79</b>
<b>6.1.5.3 PERFIL DE LOGÍSTICA DESDE COLOMBIA HACIA CHILE.....</b>	<b>84</b>
<b>6.1.5.4 PERFIL DE LOGÍSTICA DESDE COLOMBIA HACIA COSTA RICA...88</b>	
<b>6.1.5.5 PERFIL DE LOGÍSTICA DESDE COLOMBIA HACIA ESPAÑA.....</b>	<b>91</b>
<b>6.2 SELECCIÓN DEL MERCADO.....</b>	<b>95</b>
<b>6.3 MERCADO OBJETIVO.....</b>	<b>97</b>
<b>7. DISEÑO DEL PLAN EXPORTADOR (MERCADO OBJETIVO).....</b>	<b>106</b>
<b>7.1 DISTRIBUCIÓN.....</b>	<b>106</b>
<b>7.2 FERIAS GASTRONOMICAS EN CHICAGO.....</b>	<b>120</b>
<b>7.3 POSICIONAMIENTO DE LA MARCA.....</b>	<b>121</b>
<b>8. CONCLUSIONES.....</b>	<b>125</b>
<b>9. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>126</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>127</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>129</b>

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
<b>FIGURA 1. Estructura organizacional DELILAC.....</b>	<b>38</b>
<b>FIGURA 2. Proceso productivo DELILAC.....</b>	<b>46</b>
<b>FIGURA 3. DELILAC – Distribución de planta.....</b>	<b>53</b>
<b>FIGURA 4. Distribución del producto.....</b>	<b>107</b>

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
<b>TABLA 1. Generalidades de la empresa.....</b>	<b>30</b>
<b>TABLA 2. Países competidores.....</b>	<b>69</b>
<b>TABLA 3. Mercado objetivo.....</b>	<b>96</b>

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
<b>GRÁFICA 1. Producción de queso en Estados Unidos.....</b>	<b>101</b>
<b>GRÁFICA 2. Producción de queso en Estados Unidos por estados.....</b>	<b>102</b>
<b>GRÁFICA 3. Consumo de queso per cápita en Estados Unidos.....</b>	<b>102</b>

## LISTA DE CUADROS

	Pág.
<b>CUADRO 1. Relación de manuales de procedimientos.....</b>	<b>38</b>
<b>CUADRO 2. Cumplimiento de requisitos legales vigentes.....</b>	<b>39</b>
<b>CUADRO 3. Antecedentes del equipo directivo.....</b>	<b>40</b>
<b>CUADRO 4. Exportaciones colombianas (queso fresco).....</b>	<b>61</b>
<b>CUADRO 5. Importaciones mundiales de queso fresco.....</b>	<b>62</b>
<b>CUADRO 6. Tarifas marítimas Estados Unidos.....</b>	<b>78</b>
<b>CUADRO 7. Tarifa aérea Estados Unidos.....</b>	<b>78</b>
<b>CUADRO 8. Tarifa aérea Ecuador.....</b>	<b>83</b>
<b>CUADRO 9. Tarifa terrestre Ecuador.....</b>	<b>83</b>
<b>CUADRO 10. Tarifa aérea Chile.....</b>	<b>87</b>
<b>CUADRO 11. Tarifa marítima Chile.....</b>	<b>87</b>
<b>CUADRO 12. Tarifa marítima Costa rica.....</b>	<b>90</b>

<b>CUADRO 13. Tarifa aérea Costa rica.....</b>	<b>90</b>
<b>CUADRO 14. Tarifa marítima España.....</b>	<b>94</b>
<b>CUADRO 15. Tarifa aérea España.....</b>	<b>94</b>
<b>CUADRO 16. Información socio – económica Estados Unidos.....</b>	<b>99</b>
<b>CUADRO 17. Preguntas y respuestas sobre el etiquetado.....</b>	<b>117</b>
<b>CUADRO 18. Perfil del consumidor.....</b>	<b>121</b>
<b>CUADRO 19. Mercado final.....</b>	<b>122</b>
<b>CUADRO 20. Países competidores en Estados Unidos.....</b>	<b>122</b>
<b>CUADRO 21. Principales marcas.....</b>	<b>123</b>

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** “DISEÑO DEL PLAN EXPORTADOR PARA LA EMPRESA DELILAC EN LA LINEA QUESOS FRESCOS”

**AUTOR:** Fabio Andrés González Albarracín

**FACULTAD:** INGENIERIA INDUSTRIAL

**DIRECTOR:** Nazly Triana Moyano.

### RESUMEN

Este proyecto tiene como finalidad proponer un diseño de un plan exportador para la línea de queso fresco en DELILAC, realizando un diagnóstico de la empresa en la cual se encuentre la viabilidad para llegar a competir en un mercado internacional. Dado este análisis de la compañía se efectúa la preselección de países a los cuales se quiere llegar con el producto, estudiando la cultura, acuerdos comerciales, logística, países competidores y países donde se exporta actualmente la partida arancelaria (0406100000), Seguido de esta tarea se opta por elegir el mercado objetivo mediante la matriz de selección ofrecida por PROEXPORT, en donde se investigan diferentes factores de cada país y se le da un peso porcentual a cada uno, generando la mejor opción para exportar.

Su marco teórico se efectuó bajo los lineamientos de la política comercial colombiana, en donde el gobierno incentiva a los empresarios a buscar nuevos mercados, ejecutando capacitaciones, foros y conferencias en las cuales ilustre lo importante que puede llegar a ser esta actividad comercial para la compañía.

Finalmente se concluyó que para DELILAC es muy importante dar a conocer el producto en un mercado mundial, debido a que la industria láctea en Colombia es muy competitiva y dado el caso en un futuro la empresa podría llegar a ser opacada por macro empresas nacionales, las cuales manejan un monopolio en el país.

**PALABRAS CLAVES:** ventajas competitivas, brokers, ferias internacionales, partida arancelaria, mercado objetivo, acuerdos comerciales, embalaje.



## GENERAL SUMMARY OF WORK OF DEGREE

**TITLE:** "DESIGN OF THE EXPORTING PLAN FOR THE COMPANY DELILAC IN THE LINE FRESH CHEESES"

**AUTHOR:** FABIO ANDRES GONZALEZ ALBARRACIN

**FACULTY:** INDUSTRIAL ENGINEERING

**DIRECTOR:** NAZLY TRIANA MOYANO

### RESUMEN

This project has as purpose propose a design of an exporting plan for the line of fresh cheese in DELILAC, realizing a diagnosis of the company in which one finds the viability to manage to compete on an international market. In view of this analysis of the company there is effected(carried out) the preselection of countries to which it, wants to come near with the product, studying the culture, commercial agreements, logistics, rival countries and countries where there is exported nowadays the tariff item(game) (0406100000), Followed(Consecutive) by this task one chooses to choose the target market by means of the counterfoil of selection offered by PROEXPORT, where there are investigated different factors of every country and a percentage weight is given each one, generating the best option to export.

His theoretical frame was effected(carried out) under the limits of the Colombian trade policy, where the government stimulates the businessmen to look for new markets, executing trainings, forums and conferences in which it illustrates the important thing that can manage to be this commercial activity for the company.

Finally one concluded that for DELILAC it is very important to announce the product on a world market, due to the fact that the lacteal industry in Colombia is very competitive and in view of the case in a future the company might manage to be darkened for macro domestic enterprises, which handle a monopoly in the country.

**KEY WORDS:** competitive advantages, brokers, international fairs, tariff item, target market, commercial agreements, packing.

## INTRODUCCIÓN

*DELILAC* es una empresa Colombiana dedicada a la producción y comercialización de productos lácteos, con clientes en los principales restaurantes y almacenes de cadena de Bucaramanga. El uso de alta tecnología en sus procesos productivos y los excelentes proyectos de investigación que se han desarrollado durante los últimos cuatro años de la empresa, ha permitido lograr un constante crecimiento de la organización en el sector lácteo.

La situación progresiva de la empresa en la industria de los lácteos ha generado la búsqueda de nuevos mercados internacionales; pues esta es una labor que genera gran cantidad de beneficios y esfuerzos que conllevan a aumentar volúmenes de producción, buscar mayor y la mejor rentabilidad y diversificar mercados para disminuir el riesgo.

El presente documento contiene la planeación y organización de las actividades e ideas que se realizarán durante los siguientes cuatro meses del presente y próximo año, para lograr el proyecto de grado aplicado a la empresa *DELILAC*. Desarrollando plan de exportación

## 1. ANTECEDENTES

- **Exportaciones de productos lácteos**

Según la feria internacional agropecuaria y de industrias afines AGROEXPO 2009, la expectativa colombiana de mantener el nivel de exportaciones de lácteos mejora, al proyectar nuevos mercados con la visita de más clientes extranjeros y dejar en otro plano las ventas a Venezuela.

“En septiembre de 2009, las exportaciones totales cayeron 10,7% en relación con igual mes del 2008, la segunda tasa negativa mensual más baja, después de marzo (-9,3%). En volúmenes, las ventas aumentaron 10,8%. Este comportamiento recogió el efecto de los menores precios internacionales de los productos básicos, respecto al año pasado. El 84% de la caída en dólares (US\$335 millones) se explica por petróleo y sus derivados.

Las exportaciones manejadas por Colombia en el año 2009 para el sector lácteo fueron: FOB US\$ 20.516.942, lo cual si comparamos esta cifra con el año anterior daría una diferencia de FOB -US\$34.983.176 y una variación del -63%, donde se puede observar un resultado negativo para las exportaciones en dicho sector”<sup>1</sup>.

Como se sabe, las negociaciones internacionales con el principal importador de productos colombianos (VENEZUELA) están congeladas, lo que influye en el comportamiento de las cifras para el año 2009 como un resultado negativo, obligando a Colombia a investigar otros mercados con los cuales pueda llegar a diversos acuerdos comerciales.

---

<sup>1</sup> Proexport. [en línea]. Razones para exportar [2009-09-04]. [citado en 2009-11-18]. Disponible en internet : <http://www.proexport.com.co/>

- **Exportaciones realizadas por Alpina**

“Actualmente alpina productos alimenticios S.A. exporta sus productos a 13 países en los que se encuentran: Venezuela, Antigua, Aruba, Bolivia, Curacao, República Dominicana, El Salvador, Ecuador, Estados Unidos, Haití, Suriname, Trinidad & Tobago, República Dominicana, St. kitts y Perú. Los productos que se venden en estos mercados son básicamente la avena, babyfood y el arequipe, que han tenido resultados muy positivos en materia de ventas. Los lácteos como yogures y kumis, entre otros, no se exportan actualmente por los requerimientos en materia de vencimiento de su consumo”<sup>2</sup>.

La compañía empieza a exportar sus primeros productos en el año de 1993 a Venezuela, en 1994 inicia operaciones industriales, adquiriendo una planta en dicho país. En 1996 decide ampliar su mercado internacional exportando a Ecuador.

En el año 2003 Alpina crea el área internacional, construyendo la planta de Machachi en este país. En este mismo año la empresa determina ejecutar un portafolio exportable, logrando exportaciones al Caribe y Centroamérica.

En el año 2004 la compañía hace su mejor posicionamiento en su historia, conquistando el mercado de los Estados Unidos y pasando a exportar de tres a 21 países.

En el 2007 alpina toma la decisión estratégica de contar con operación industrial local propia en U.S.A.

Alpina quiere seguir explorando otros mercados mundiales, como México y Canadá en donde no solo siga expandiendo la marca por todo el mundo, sino que esta tome un posicionamiento como una firma reconocida internacionalmente.

---

<sup>2</sup> DIARIO EL TIEMPO. [en línea]. Archivo [1999-09-17]. [citado en 2009-11-18]. Disponible en internet: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-894590>

A través del desarrollo de los planes de exportación Alpina a incursionado en mercados, en donde ha conseguido que la empresa crezca tanto en la parte institucional, como en la productiva.

“El secreto de Alpina para alcanzar la cumbre del éxito es simple y se basa en trabajar con la gente para ser más ágiles, eficientes y flexibles, para responder a las necesidades del consumidor en un mundo permanentemente cambiante; ser más competitivos, para mantener la compañía en el mercado; permanecer como los líderes del mercado en una economía de fronteras abiertas recientemente en Colombia; dar un mejor servicio al cliente, cada día a cada consumidor; y crecer sin incrementar nuestros gastos, siendo más eficientes y productivos”<sup>3</sup>.

Para la empresa, la competitividad en el mercado internacional se conforta aun más, debido a que “hoy en día Alpina productos alimenticios S.A. ha recibido la certificación ISO 9001 por el sistema de calidad en diferentes procesos que manejan como el diseño, fabricación y distribución primaria de bebidas fermentadas y arequipe en todas sus plantas nacionales ”<sup>4</sup>.

- **Exportaciones realizadas por Colanta**

Colanta es el principal exportador de productos lácteos en Colombia, “esta asegura la producción total de leche a todos sus asociados productores y ha estado exportando excedentes de leche desde el año de 1998 como: leche en polvo, leche evaporada, crema, quesos, yogurt y arequipe, entre otros productos.

---

<sup>3</sup> Palabras testimoniales de Julián Jaramillo, presidente corporativo de Alpina productos alimenticios S.A. Santander, Bucaramanga 16 de septiembre de 2009

<sup>4</sup> Palabras testimoniales de Julián Jaramillo, presidente corporativo de Alpina productos alimenticios S.A. Santander, Bucaramanga 16 de septiembre de 2009

La compañía exporta actualmente queso, arequipe, Smoothies, Superboom, Leche en polvo, Leche UHT hacia Venezuela, Estados Unidos, Guatemala, Curazao y San Martín.

Colanta quiere seguir expandiendo sus productos a lo largo y ancho del continente, por tal motivo la empresa realiza estudios con el ánimo de conquistar el mercado mexicano, en el cual se le exige a la compañía ciertos parámetros que debe optar para poder realizar exportaciones de alimentos hacia este país. Es por esta razón que Colanta decidió avalarse por el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos), en donde la empresa obtuvo un visto bueno para distribuir sus productos hacia dicho país.

“La planta de queso blanco para exportación de la empresa demanda una inversión de 40.000 millones de pesos y está siendo instalada con la asesoría de técnicos de Nueva Zelanda y Estados Unidos y ampliará la capacidad de procesamiento de 120 mil a 300 mil litros de leche por día.

También amplía la planta de yogur, de 40 mil a 150 mil litros por día, con potencial de aumentar las exportaciones a Estados Unidos”<sup>5</sup>.

Debido al éxito en los negocios internacionales, colanta decide destruir la mayoría de las plantas de producción, implementado equipos europeos con una alta gama tecnológica y posicionándose como una de las empresas más modernas de América latina.

---

<sup>5</sup> Testimonio del señor Jenaro Pérez Gutiérrez gerente general de Colanta, 4 de agosto del 2009

## 2. JUSTIFICACIÓN

Debido al trabajo realizado por el MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO, PROEXPORT COLOMBIA, ACOPI, BANCOLEX, diferentes gremios, universidades y CONFECAMARAS, nace EXPOPYME, el cual es un programa dirigido a las pequeñas y medianas empresas, en donde otorga apoyo dirigido a posicionar productos en el mercado extranjero<sup>6</sup>.

EXPOPYME busca promover el desarrollo de nuevos productos, procesos productivos y métodos de gestión destinados a la exportación, a través de metodologías e instrumentos de apoyo diseñados por el programa.

Proexport Colombia afirma diferentes razones por las cuales las empresas colombianas deben exportar. “Las organizaciones deben tener en claro las razones para buscar internacionalizarse, entre ellas podemos destacar: diversificar productos y mercados, ganar competitividad, vender mayores volúmenes, aprovechar las ventajas de los acuerdos preferenciales”<sup>7</sup>.

Para muchas microempresas quizás la mejor opción para poder sobrevivir comercialmente es la búsqueda hacia nuevos mercados, a través de los diferentes tratados comerciales que posee la nación con diferentes países del mundo.

Uno de los sectores comerciales más influenciados por este tema es el sector lácteo, en donde se trata considerablemente este argumento. Debido a ser un mercado tan competitivo en el país, las empresas deciden dar a conocer sus productos en otras naciones, con el fin de buscar una salida a dicha problemática.

---

<sup>6</sup> Proexport. [en línea]. Programa expopyme [2009-09-18]. [citado en 2009-11-18]. Disponible en internet : <http://www.proexport.com.co/>

<sup>7</sup> Proexport. [en línea]. Razones para exportar [2009-09-04]. [citado en 2009-11-18]. Disponible en internet : <http://www.proexport.com.co/>

Según la Food and Agriculture Organization, en el mundo la industria quesera ha crecido 3% en los últimos años. Los dos grandes centros productores y consumidores son la Unión Europea y Estados Unidos, con registros de consumo por persona al año de 17 y 14 kilos, respectivamente. En Europa sobresale Francia con un consumo per cápita de 23 kilos, Italia con 22 kilos y Suiza con 20 kilos. En América Latina el consumo es menor. Argentina es el mercado más desarrollado con un consumo per cápita de 11 kilos, seguido por Chile y Venezuela que alcanzan niveles de 4 kilos, y Brasil y México con 2 kilos, en Colombia está en casi 1 kilo.



### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar un plan de exportación para la empresa DELILAC, en donde le permita identificar el país objetivo con el fin de comercializar su línea de productos de quesos.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Diagnosticar la capacidad exportadora que posee la empresa DELILAC para competir en un mercado internacional
- Realizar una preselección de los países, utilizando la metodología diseñada por Proexport.
- Establecer la selección del mercado objetivo, alternativo y contingente.
- Estudiar el mercado objetivo.
- Diseñar el plan exportador para la empresa DELILAC.

#### 4. MARCO TEORICO

La política comercial de Colombia en los últimos años se ha enfocado en la apertura de mercados en el ámbito internacional a través de la negociación de tratados comerciales y acuerdos de promoción de inversiones con otros países y bloques regionales. “Durante el 2009, las exportaciones disminuyeron en total 12,7% con relación a las de 2008 cuando fueron de \$37.625 millones de dólares. Las importaciones, por su parte, registraron una caída del 17,1%, tras llegar a 39.668 millones de dólares en 2008, precisó la entidad”<sup>8</sup>.

Colombia a establecido ciertos acuerdos comerciales con diferentes países y bloques regionales (Unión Europea, Estados Unidos, Canadá, Mercosur, Chile, Suiza, Noruega, Islandia, entre otros) que buscan abrir y expandir mercados a los productos nacionales.

“El plan estratégico exportador de Santander desarrolla diferentes objetivos en donde motiva a los empresarios santandereanos a enfocarse en la internacionalización de sus organizaciones”<sup>9</sup>. Estos son:

- Promocionar el turismo internacional
- Atraer la inversión extranjera
- Promocionar el comercio exterior
- Consolidar las plataformas logísticas y zonas francas.

---

<sup>8</sup> Portafolio. [en línea]. Economía [2010-01-24]. [citado en 2010-01-25]. Disponible en internet: <http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/>

<sup>9</sup> Comisiones regionales. [en línea]. Plan regional de competitividad en Santander [2009-10-28]. [citado en 2010-01-25]. Disponible en internet: <http://www.comisionesregionales.gov.co/Documentos/PlanRegional/Santander>

Según el ministerio de comercio, industria y turismo se han elaborado distintos planes de negocio, en los que se siguió una metodología con tres fases: en primer lugar, se efectuó un diagnóstico del sector a escala mundial, en el que se estudió el tamaño actual del mercado de los distintos productos y servicios, su potencial de crecimiento, sus jugadores claves, su regulación y mejores prácticas internacionales. En segundo lugar, se evaluó el estado del sector en Colombia, analizando su posición competitiva frente a los demás países, la aspiración de plazo y las brechas existentes frente a otros competidores en términos de infraestructura, regulación, talento humano, entre otros.

A partir de los resultados de estos diagnósticos, la tercera fase consistió en construir los planes de negocios concretos para cada sector, los cuáles debían dirigirse a cerrar las brechas para la competitividad identificadas en las fases anteriores, con el objetivo de hacer crecer diez veces al sector en los próximos diez años. Para ello se examinó cuáles serían las medidas más adecuadas para promover el sector en materia de recursos humanos, desarrollando conocimientos y habilidades especializadas requeridas por cada sector; marcos normativos, adecuando la regulación nacional de forma que se superen los obstáculos y se establezcan los incentivos correctos para el desarrollo del sector.

- **Convenios firmados por Colombia con otras naciones**

### **Acuerdo de Complementación Económica ACE No.24 entre Colombia - Chile<sup>10</sup>**

Con Chile se suscribió en el marco de la ALADI el día 6 de diciembre de 1993 el Acuerdo de Complementación Económica (ACE) N° 24. Este entró en vigencia el 1° de enero de 1994 y de dio aplicación mediante el decreto N° 2717 del 31 de diciembre de 1993. Este decreto fue modificado con el decreto 1741 del 3 de agosto de 1994 y ampliado mediante el decreto 2172 del 11 de diciembre de 1995 y 2178 de septiembre de 1.997.

---

<sup>10</sup> Proexport. [en línea]. Acuerdos comerciales. [2006-01-03]. [citado en 2010-01-28]. Disponible en internet : <http://www.proexport.com.co/>

Los países signatarios acordaron liberar del pago de gravámenes su comercio recíproco mediante un programa de liberación diseñado en anexos de desgravación. Actualmente el 95% del universo arancelario se encuentra exento del pago de arancel. La lista de excepciones que cubre a 520 productos, se encuentran en proceso de desgravación.

En la VI reunión de la Comisión Administradora realizada el 23 de mayo de 1997, se estableció un programa de liberación para la lista de excepciones del anexo 3 del ACE-24, el cual quedó desgravado de acuerdo a las siguientes listas:

-Inmediata: con cero gravamen arancelario a partir del 1º de julio de 1997.  
-Nóminas con períodos de 3, 4, 5, 8 y 10 tramos: inician a partir del 1º de julio de 1997 su primer tramo hasta diciembre 31 de 1997, y a partir de esta fecha continúan tramos anuales del 1º de enero al 31 de diciembre hasta que termine cada uno de los períodos.

- **Comunidad Andina de Naciones – CAN<sup>11</sup>**

El Acuerdo de Cartagena, que dio nacimiento al Grupo Andino, fue suscrito en Bogotá. Entró en vigencia el 16 de octubre de 1969 cuando el Comité permanente de la ALALC obtuvo la ratificación oficial del Gobierno de Perú, después de la de los Gobiernos de Colombia y Chile. En noviembre de 1969, Ecuador y Bolivia lo ratificaron y en 1973 Venezuela adhirió. Chile se retiró en 1976.

El Acuerdo ha sido objeto de varias modificaciones, pero fue el Protocolo de Trujillo, suscrito por los Presidentes andinos con ocasión del VIII Consejo Presidencial celebrado en la ciudad de Trujillo, Perú en marzo de 1996, mediante el cual se crea la Comunidad Andina.

La Comunidad Andina es una organización subregional con personería jurídica internacional integrada por Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela.

---

<sup>11</sup> Proexport. [en línea]. Acuerdos comerciales. [2006-01-03]. [citado en 2010-01-28]. Disponible en internet : <http://www.proexport.com.co/>

- **Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA)<sup>12</sup>**

Es importante anotar que el ALCA no es un acuerdo comercial firmado por Colombia, ya que todavía se encuentra en proceso de negociación por parte de los diferentes países que se van a beneficiar de él. Sin embargo, se ha decidido hablar del tema por las enormes posibilidades que representará para la economía colombiana en un futuro cercano.

En diciembre de 1994, durante la Cumbre de las Américas de Miami, los líderes de treinta y cuatro naciones americanas, al acordar la creación del Área de Libre Comercio de las Américas, dieron los primeros pasos para lograr la integración de la región.

El objetivo fundamental que busca este acuerdo es la eliminación de las distintas barreras impuestas al comercio internacional (aranceles, subsidios, salvaguardas etc.) por parte de los países del área. La meta propuesta es que la finiquitación de las negociaciones y la entrada en funcionamiento de los primeros acuerdos se den, a más tardar, en el año 2005.

La negociación del ALCA es responsabilidad de los ministros de comercio (o del ministro encargado de esta actividad) de los treinta y cuatro países. Ellos dirigen y orientan el desarrollo del Acuerdo y tienen a su cargo la supervisión final de las negociaciones. De otra parte, los viceministros de comercio de las treinta y cuatro naciones conforman el Comité de negociaciones comerciales (CNC), cuyo principal objetivo es guiar los grupos de negociación y tomar decisiones sobre el marco general y las reglas del Acuerdo, velando, de forma continua, por que se creen medidas que faciliten los negocios. Igualmente, deben garantizar la plena participación de todos los países en el proceso.

---

<sup>12</sup> Proexport. [en línea]. Acuerdos comerciales. [2006-01-03]. [citado en 2010-01-28]. Disponible en internet : <http://www.proexport.com.co/>

- **Ley de preferencias arancelarias andinas (ATPA)<sup>13</sup>**

Es importante anotar que el ATPA no es un acuerdo comercial firmado por Colombia sino una ley de un país externo que favorece las exportaciones nacionales. Sin embargo, se ha decidido hablar del tema por la importancia que tiene para la economía nacional.

El Andean Trade Preference Act (ATPA), o Ley de preferencias arancelarias andinas, es una parte del programa “Guerra contra las drogas” que el Presidente de los Estados Unidos, George Bush, expidió el 4 de diciembre de 1991. La ley se hizo efectiva para Colombia en julio de 1992. El objetivo principal del ATPA es la creación de empleos, por medio de la diversificación y el aumento del comercio con los Estados Unidos por parte de los países beneficiados, como un método para alejar a las personas de la producción y el tráfico ilegal de drogas.

El ATPA, por medio de la eliminación total o parcial de los aranceles de aproximadamente 6.100 productos, ofrece mejores condiciones para los colombianos que exportan hacia los Estados Unidos. Igualmente, no pone límites a las cantidades que pueden ser exportadas hacia Estados Unidos.

El 1 de agosto de 2002 se aprobó en el Congreso de los Estados Unidos una ley que prorroga y amplía las preferencias del ATPA, denominada Ley de preferencias arancelarias andinas y de erradicación de drogas (ATPDEA). Mediante esta ley se otorgan preferencias, hasta el año 2006, a los artículos anteriormente cobijados por el ATPA, a la vez que se extienden dichas preferencias a productos como las confecciones, el petróleo y sus derivados, el calzado y las manufacturas de cuero, el atún, algunos azúcares, etc. Sin embargo, para que los productos recién incluidos puedan ser cobijados por e ATPDEA, el Presidente de los Estados Unidos debe determinar si Colombia cumple con los criterios de elegibilidad establecidos. Actualmente (agosto de 2002), Colombia se encuentra en este proceso.

---

<sup>13</sup> Proexport. [en línea]. Acuerdos comerciales. [2006-01-03]. [citado en 2010-01-28]. Disponible en internet : <http://www.proexport.com.co/>

- **Grupo de los Tres - TLC G-3<sup>14</sup>**

El Grupo de los Tres (G-3) fue creado en San Pedro Sula (Honduras), el 28 de febrero de 1989. En este lugar, los gobiernos de México, Colombia y Venezuela firmaron el Tratado de Libre Comercio G-3, dando origen, el 1 de enero de 1995, a una zona de libre comercio de 145 millones de habitantes.

Los principales objetivos del Tratado son los siguientes: Establecer reglas claras y de beneficio mutuo para el intercambio comercial, garantizar un acceso amplio y seguro a los tres mercados por medio de la eliminación gradual de los aranceles, así como fortalecer los lazos de amistad y cooperación entre los países miembros.

El tratado original ha venido evolucionando gracias al proceso de negociación desarrollado, desde 1998, por trece Grupos de alto nivel (GAN) encargados de definir las normas relacionadas con el comercio, la ciencia y la tecnología, la energía, las telecomunicaciones, el transporte, las finanzas, el turismo, la cultura, la educación, el medio ambiente, la pesca y la acuicultura, la cooperación con Centroamérica y el Caribe y la prevención y atención de desastres y calamidades.

---

<sup>14</sup> Proexport. [en línea]. Acuerdos comerciales. [2006-01-03]. [citado en 2010-01-28]. Disponible en internet : <http://www.proexport.com.co/>

## 5. Análisis del potencial exportador

### 5.1 Generalidades de la empresa

**Tabla 1. Generalidades de la empresa**

Nombre o Razón social	DELILAC
Nit	91255088-3
Tipo de sociedad	Persona natural
Dirección empresa	Carrera 23 No 50 – 40
Teléfonos:	6472770
Fax:	No posee
E-mail:	delilac@hotmail.com
Web:	No posee
Nombre del (los) Propietario (s)	Ricardo Albarracín
Nombre del Gerente (Representación legal)	Ricardo Albarracín
Facultades del Representante Legal para contratar	\$25.000.000
Contacto comercio exterior	No posee
Legislación especial	Ninguna
Registro ante la administración de impuestos	RUT
Sector económico al que pertenece (CIUU)	D153000
Agremiación a la que está vinculada	Ninguna
Total Activos Último Año:	\$20.000.000
Total Ventas Último Año :	\$320.000.000
Empleo Directo : <u>17</u> Empleo Indirecto : <u>1</u> Total Empleo : <u>18</u>	

**Fuente:** El Sr. Ricardo Albarracín (propietario de la empresa DELILAC) suministró la anterior información.



## 5.2 Antecedentes de *DELILAC*

Teniendo en cuenta la trayectoria ascendente que ha presentado esta empresa, cabe mencionar su reseña histórica para conocer más a fondo la evolución. En el año 2002 con la fortaleza del conocimiento en el mercado de los lácteos, el señor Ricardo Albarracín decide crear *DELILAC*, con el objetivo de abastecer el mercado de la industria láctea, iniciando con la producción de queso maduro fresco.

Sin un mayor aporte técnico, y con poco conocimiento empírico se inicio la empresa, con una producción artesanal que aportaba un pequeño margen de rentabilidad en el negocio; al cabo de 2 años y ante la difícil situación originada por la ausencia de tecnología y bajo crecimiento, *DELILAC* estuvo a punto de ser cerrada. Ante esta situación se hacía necesario un cambio, el cual consistió en adquirir nueva tecnología, obteniendo capital a través de créditos a entidades financieras; Esto fue en 2004, año en el que se inició la producción de queso doble crema y quesillo.

La estrategia desde entonces ha sido la misma, calidad, higiene, amabilidad y rapidez en la entrega; *DELILAC* se enfoco en atender un mercado descuidado que se encontraba en manos de macro empresas, quienes entregaban queso fresco para comidas en promedio a ocho (8) días manejando un precio altamente costoso; en esa época la comercialización de queso era un monopolio manejado por dos grandes compañías como lo son: ALPINA y COLANTA. El mercado atendido por *DELILAC* se diversifico con nuevos productos: el queso campesino y la cuajada, utilizados por cierta cantidad de restaurantes como insumo para la realización de los postres. En sus comienzos su principal mercado fue el área metropolitana de Bucaramanga.

La respuesta del mercado ha sido muy positiva desde el año 2004 hasta el día de hoy, y los siguientes eventos han determinado el éxito de la visión de *DELILAC*<sup>15</sup>:

**2004 a 2006**, Conocimiento y desarrollo del mercado Santandereano, entrega oportuna, organización industrial, establecimiento de procesos, incursión en el mercado de municipios diferentes a Bucaramanga.

---

11 DELILAC Manual de calidad. Bucaramanga, 2009. p.4.

**2008** Ante el aumento de la demanda en la provincia Soto Norte se hace necesaria la creación de una planta de producción en el municipio de Surata, bajo el nombre de *DELILAC SURATEÑO*

**2008** Se adquirió tecnología de punta para la planta de Bucaramanga, convirtiéndonos así en pioneros en la ciudad de Bucaramanga para la producción de queso fresco

**2009** Fortalecimiento Comercial a nivel regional, la compañía logra clientes como MERCAGAN, ZIRUS PIZZA Y MEGAREDIL.

### **5.3 Objeto social de la empresa**

La preparación y fabricación de productos derivados de la leche en general y en particular la preparación y fabricación de diferentes clases de quesos como queso fresco, queso campesino y queso crema.

### **5.4 Direccionamiento estratégico**

#### **5.4.1 Misión, visión y objetivos de la empresa**

Su Misión,

Nuestra misión es elaborar los mejores productos queseros en la ciudad teniendo para ello los más altos estándares de calidad e higiene por medio de utilización de tecnología de punta y las mejores materias primas, y de esta manera cumplir las expectativas de nuestros consumidores; además de trabajar en armonía con nuestros clientes, proveedores y empleados haciendo que sus operaciones y las nuestras sean rentables<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> DELILAC Manual de calidad. Bucaramanga, 2009. p.5.

Su Visión,

En el año 2015 ser la empresa líder en el sector de quesos de la ciudad de Bucaramanga y con reconocimiento a nivel nacional, al tener participación en los principales mercados del país, ofreciendo una gran variedad de productos lácteos de la más alta calidad.

Además de contar con una planta equipada con la mejor tecnología de punta, un proceso productivo altamente eficiente, personal eficaz y bien capacitado<sup>17</sup>.

Sus objetivos,

- Promover la salud y la calidad de vida en nuestros empleados.
- Verificar que nuestros proveedores cumplan con los requerimientos de materia prima, materiales y servicios.
- Asegurar la provisión de materia prima, materiales y servicios suficientes en tiempo y forma.
- Asegurar que todos nuestros empleados reciban la capacitación adecuada y sean competentes para cumplir con sus responsabilidades<sup>18</sup>.

#### **5.4.2 Proceso de planeamiento**

*DELILAC* en el año 2008 propuso e implemento algunas estrategias funcionales, la cuales sirvieron para ampliar la participación en el mercado nacional. La compañía dio a conocer el plan de marketing a las personas encargadas de cada área, con el fin de mantener informado a cada operario sobre el plan de trabajo a ejecutar.

---

<sup>17</sup> DELILAC Manual de calidad. Bucaramanga, 2009. p.5.

<sup>18</sup> Ibid. P.6

La política de trabajo en la empresa tiene como objetivo involucrar a las personas responsables por su ejecución y cumplimiento en la toma de decisiones. Se debe resaltar que la empresa solo cuenta con dos empleados administrativos, los cuales son: el gerente que en este caso es el mismo propietario y la secretaria, los restantes diez empleados pertenecen a la planta de producción. Lo que quiere decir que el gerente está encargado de manejar la parte financiera y lo correspondiente al marketing.

El planeamiento estratégico es direccionado por el gerente. Quien es la única persona encargada de explorar las ideas y transmitírselas a la empresa.

Pese a la empresa no contener un departamento específico de mercadeo, se definen los objetivos medibles y cuantificables pero con un plazo de tiempo indefinido, dado a que *DELILAC* le rinde mayor importancia a la producción y no a tratar de conseguir mejores alternativas en el mercado para la compañía.

Se debe resaltar que la empresa con frecuencia analiza el sector en el cual opera, observando nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones. Para este estudio la empresa se compara con las mejores prácticas de la industria utilizando la técnica del “benchmarking”.

Las estrategias funcionales planteadas por *DELILAC* son:

- Tener los mejores equipos tecnológicos para la elaboración de nuestros productos.
- Crear alianzas estratégicas con nuestros diferentes proveedores de la materia prima a utilizar.
- Segmentar nuestro producto en el mercado regional.

➤ Implementación de la estrategia

- Adquirir nuevos equipos tecnológicos en plazos determinados.
- Verificar que la materia prima de nuestros proveedores sean de la mejor calidad.
- Ver los gustos y preferencias de nuestros consumidores en las diferentes regiones.

➤ Evaluación y control de la estrategia

- Analizar el funcionamiento de los equipos en sus diferentes áreas.
- Crear un departamento el cual estará a cargo de vigilar la entrada de productos con buena calidad y que cumplan con las normas que la empresa exige.
- Realizar encuestas en los sitios donde la empresa introducirá el producto y saber los gustos y preferencias de este mercado (clientes).

La organización es consciente que el personal es un factor clave y primordial para el buen desarrollo de las actividades planeadas y por ello se trabaja en equipo para alcanzar los objetivos y las metas de la empresa. El personal esta activamente involucrado en las actividades que se desarrollan.

➤ Objetivos y metas en cuanto al marketing

Objetivos:

- Comercializar nuestro producto en el área metropolitana de Bucaramanga y la provincia Soto Norte del departamento de Santander.
- Establecer nuestro producto en el gusto del consumidor.
- Lograr reconocimiento de nuestra marca.
- Distribuirlo en restaurantes, supermercados, pizzerías y lugares donde se comercialicen productos lácteos.
- Obtener apoyo por parte del fondo pymes.

Metas:

- Obtener utilidades del 20% sobre los costos de producción y distribución en 3 meses, posteriormente incrementarlas hasta en un 40% en 6 meses.
- Tener ventas trimestrales que presenten un 30%.
- Lograr una participación en el mercado de un 10% en meses y posteriormente incrementar esa participación a un 30% en 6 meses.

- Promociones:
  - Ofrecer promociones a nuestros compradores mayoristas por volumen de compras.
  - Ofertar productos en ciertos puntos de venta.
  - Ofrecer degustaciones en tiendas de autoservicios.
  - Publicidad en puntos de venta.
  
- Precio :
  - Ofrecer precios competitivos ajustables a cualquier presupuesto.
  - Ofrecer descuentos por volúmenes de compra.
  
- Producto:
  - Ofrecer un producto de calidad.
  - Comercializar un producto con todos los estándares de higiene.
  - Nueva presentación de empaque.
  
- Plaza:
  - Restaurantes, bares, pizzerías, supermercados y panaderías.
  - Ferias gastronómicas y eventos culturales.
  - Área urbana de los municipios pertenecientes a la provincia Soto Norte del departamento de Santander<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> DELILAC Plan de marketing. Bucaramanga, 2008. P.5.

## 5.5 Análisis organizacional

### 5.5.1 Organigrama

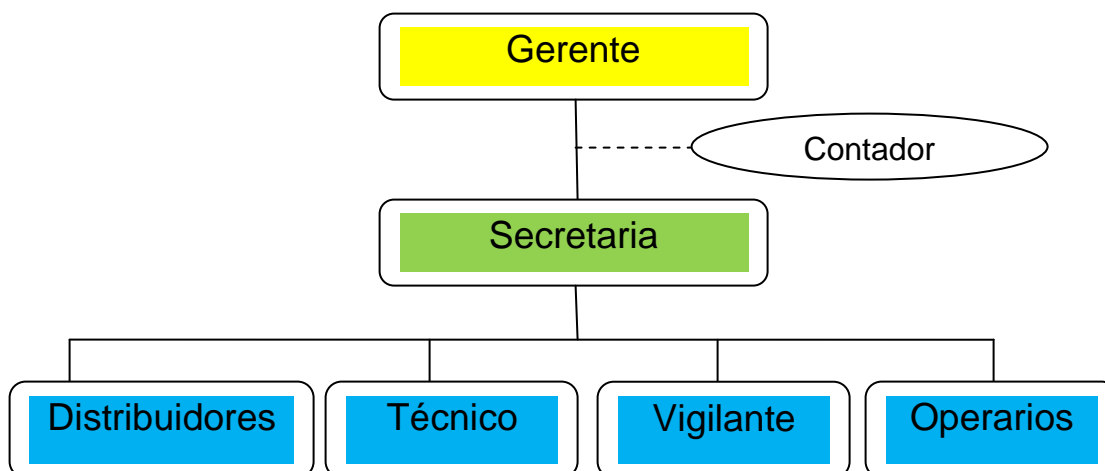
*DELILAC* tiene una estructura organizacional en la cual existe una clara definición de los deberes y actividades del personal, se tiene fijado el área de autoridad y las actividades que debe realizar cada persona para alcanzar las metas.

En la empresa no existe un manual de cargos y perfil de competencias que describa el nombre del cargo, la sección a la que pertenece, el cargo del jefe inmediato, funciones y responsabilidades, lo cual genera para la organización cierta clase de problemas como lo son: demoras en la implementación de medidas y cumplimiento de tareas, existencia de errores en la interpretación de las orientaciones, exceso de centralismo en la toma de decisiones, insuficiente autoridad de los jefes intermedios, falta de fluidez en los procesos y tareas, desequilibrio en las cargas de trabajo, insuficiente información en los trabajadores y otros más que pueden perjudicar de cierta forma a *DELILAC*.

*DELILAC* tiene un organigrama escrito, que es conocido por los miembros de la organización, en el cual se evidencian claramente las líneas de autoridad.

El organigrama que se presenta a continuación está estructurado por niveles e identificados por colores; el color amarillo representa el nivel corporativo, el verde el nivel funcional y el azul el nivel operativo.

**Figura 1. Estructura organizacional DELILAC**



Fuente: DELILAC Manual de calidad. Bucaramanga, 2009. p.6

Debido a que la empresa está trabajando fuertemente en la implementación del sistema de gestión de calidad, la organización ha ido creando algunos procedimientos documentados, como los exigidos por la norma y los que *DELILAC* determino importantes para el buen desempeño de los procesos y de la compañía. Estos documentos proveen información que la empresa y el personal requieren para desempeñar correctamente las actividades. Los procedimientos establecidos se presentan en el cuadro 1.

**Cuadro 1. Relación de manuales de procedimientos**

PROCESO	CODIGO	TITULO DEL DOCUMENTO
Dirección	• DIR-MAN-00	• Manual de calidad
	• DIR-PRD-01	• Caracterización del proceso de distribución
	• DIR-PRD-02	• Caracterización del proceso de producción
		• Procedimiento revisión gerencial
		• Procedimiento comunicación interna

Fuente: DELILAC Manual de calidad. Bucaramanga, 2009. p.8.



*DELILAC* es una empresa que no cuenta con una junta directiva, esta organización es manejada por su único dueño, el señor Ricardo Albarracín, quien es el encargado de tomar las decisiones encaminadas a mejorar continuamente la compañía.

Esta empresa cumple cabalmente con todos los requisitos legales que establece el gobierno para el funcionamiento de la empresa; en el cuadro 2 se observa el grado de cumplimiento de los requisitos legales vigentes.

**Cuadro 2. Cumplimiento de requisitos legales vigentes**

<b>CUMPLIMIENTO DE REQUISITOS</b>		
<b>REQUISITO</b>	<b>CUMPLE</b>	<b>NO CUMPLE</b>
EPS	X	
FONDO DE PENSIONES	X	
ARP	X	
ICBF	X	
SENA	X	
CONFENALCO	X	
REGLAMENTO DE TRABAJO	X	
REGLAMENTO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL.	X	

**Fuente:** El Sr. Ricardo Albarracín (propietario de la empresa *DELILAC*) suministró la anterior información.

**5.5.2 Constitución legal y cumplimiento de requisitos**

La empresa está constituida legalmente; el nombre o razón social que la identifica es Ricardo Albarracín Nit: 91255088-3 y está registrada ante la cámara de comercio y cuenta con el RUT. Ver anexo A.

*DELILAC* analiza y evalúa la forma de implementar el sistema de gestión de calidad con respecto a los requisitos especificados en la NTC-ISO 9001:2000, para el año 2010.

### 5.5.3 Antecedentes del equipo directivo

Los miembros de la organización que van a participar directa e indirectamente en el desarrollo del proyecto de exportación son:

**Cuadro 3. Antecedentes del equipo directivo**

ANTECEDENTES DEL EQUIPO DIRECTIVO						
NOMBRE	CARGO ACTUAL	FORMACIÓN ACADEMICA	EXPERIENCIA LABORAL	TRAYECTORIA DENTRO DE LA EMPRESA	EMAIL	TELEFONO
Ricardo Albarracín	Gerente	Contador publico	15 años	Fundador	<a href="mailto:Ricardoal25@hotmail.com">Ricardoal25@hotmail.com</a>	3163892642 – 6472770
Oscar William Umaña	Asesor negocios internacionales	Administrador de empresas	10 años	1 año	<a href="mailto:Willian_034@gmail.com">Willian_034@gmail.com</a>	3173065867
Fabio Andrés González	Asesor negocios internacionales	Ingeniero industrial (grado en proceso)	6 meses	6 meses	<a href="mailto:Fabito05@hotmail.com">Fabito05@hotmail.com</a>	3142017636

**Fuente:** El Sr. Ricardo Albarracín (propietario de la empresa DELILAC) suministró la anterior información.

El señor Oscar William Umaña, quien aparece en los antecedentes del equipo directivo como el asesor en negocios internacionales para la empresa, fue contratado temporalmente por *DELILAC*, con el motivo de llevar a cabo el proyecto del plan exportador para la organización. Esto indica que el cargo que cubre este asesor, no pertenece a ningún nivel en la estructura organizacional de la compañía.

## **5.5.4 Cultura y clima organizacional**

### **5.5.4.1 Nivel de delegación y asignación de funciones**

*DELILAC* no conserva un manual de funciones para sus empleados pero debido a que la compañía está trabajando en la implementación del sistema de calidad, esta se mantiene laborando en la creación de este documento, con el fin de que cada miembro de la organización conozca las funciones y responsabilidades en el cargo que maneja.

Esta establecido un procedimiento de comunicación interna, cuyo objetivo es establecer las directrices para formalizar los tipos de reuniones, con el fin de comunicar y asegurar los procesos de comunicación generados dentro de *DELILAC*.

Existen dos clases de reuniones establecidas: el comité de calidad y las reuniones generales del personal, con una frecuencia definida y un responsable de su ejecución.

El personal está comprometido y tiene sentido de pertenecía por la organización, lo cual se evidencia con los proyectos trazados por la empresa (plan exportador y la implementación del sistema de calidad). Todos trabajan en conjunto por alcanzar las metas.

Cualquier nueva estrategia es asumida con responsabilidad y sentido de pertenecía, a pesar de existir cierto rechazo al cambio.

El sentido de pertenencia se logra, además, gracias a la estabilidad laboral que ofrece la empresa y al cumplimiento en las fechas de pago de la nomina con los respectivos aportes parafiscales para la protección de los trabajadores.

El trabajo en equipo no se ha estimulado de forma permanente, pero se empezó a fomentar a raíz de capacitaciones de la ARP y charlas de inducción para los nuevos miembros de la organización, las cuales desarrolla el gerente, quien también es el responsable del proceso de gestión de recurso humano, en las cuales se hace énfasis en la importancia del trabajo en equipo.

No es una política de la empresa establecer programas e incentivos para mejorar el clima organizacional, quizás porque hasta el momento no se ha visto la necesidad en razón a que el clima que se vive es confortable.

Dado a que el bienestar en los miembros de la empresa es muy importante para esta, se realizan actividades de forma esporádica y anualmente la compañía participa en los torneos de microfútbol organizados por COMFENALCO mientras que al final de año se realiza la fiesta de despedida de año, en la cual se dan obsequios y se hacen rifas.

## **5.6 Políticas del personal**

### **5.6.1 Selección**

En *DELILAC* se tiene establecida la siguiente metodología para la selección del personal:

❖ **Entrevista:**

Durante la entrevista, los propietarios hacen diversas preguntas relacionadas con labores propias de los cargos, con el fin de evaluar la competencia del aspirante.

❖ **Prueba:**

Se hace una prueba escrita (cargos administrativos u operacionales) o práctica (Cargo de operario de maquinas para generar lácteos), solo si el Gerente lo considera necesario. Ver Anexo B

❖ **Registro:**

Después de la entrevista y la prueba se diligencia el Formato de Selección de Personal GRU-FOR-06 en donde se evalúan los aspectos de educación, formación, habilidades y experiencia adquiridos por el aspirante (Hace referencia al formato establecido dentro del manual de calidad en *DELILAC* para la selección de personal).

❖ **Selección:**

La persona que haya tenido la mejor nota en la selección del personal, es quien ocupará el cargo.

### **5.6.2 Motivación**

*DELILAC* no tiene definidas estrategias de dirección y desarrollo de personal en lo relacionado con la motivación.

Esporádicamente se hacen algunas actividades como capacitaciones y a final de año la fiesta de despedida y agradecimiento por la labor realizada durante el año.

### **5.6.3 Control**

Este proceso se aplica desde el momento en que el operario ingresa a laborar a *DELILAC*, ya que su ingreso debe registrarse en una ficha de tiempo de personal igual que su salida. Otros instrumentos de control son el Reglamento Interno de Trabajo y el Manual de Funciones y Responsabilidades que se está implementando.

### **5.6.4 Capacitación**

Durante las reuniones del Comité de Calidad se identifican nuevas necesidades de formación y se planifican actividades complementarias como conferencias, cursos, seminarios, foros y capacitaciones. Al nuevo personal se le hace una presentación de la empresa la cual incluye un recorrido por la planta física, explicación de la Misión, Visión y Política de calidad, presentación a los demás empleados, presentación del Reglamento Interno, Reglamento de Salud, Higiene y Seguridad Industrial.

De acuerdo a los criterios claves para la remuneración *DELILAC* no tiene establecidos juicios para la gratificación y promoción del personal. La escala salarial se establece de acuerdo a lo establecido por ley.

### **5.6.5 Salud y seguridad industrial**

*DELILAC* tiene establecido un programa de seguridad ocupacional, Reglamento de Salud, Higiene y Seguridad Industrial, política de salud ocupacional, prevención de riesgos y cuenta con el COPASO, que se reúne mensualmente.

Con respecto a la planta, los procesos y los equipos están diseñados para brindar un ambiente seguro para el trabajador. Se tiene establecido e implementado un programa de mantenimiento preventivo de maquinas que se cumple con el 100% de los equipos para procurar un entorno seguro; además, se realizan capacitaciones para concientizar a los operarios de la importancia de su adecuada utilización.

No se lleva registro de ausentismo, ni la trazabilidad. En la actualidad la empresa está trabajando para crearlo y registrar la ausencia de los trabajadores e identificar cuáles fueron los motivos.

## **5.7 Análisis de producción**

### **5.7.1 Planificación y proceso de producción**

El proceso de producción es adecuado para fabricar productos con calidad y costos competitivos. La empresa ha venido trabajando en la implementación del sistema de calidad, con el fin de certificarse en un futuro, obteniendo el registro de INCONTEC en el cual este sea aplicable para las actividades de fabricación y comercialización de queso fresco, queso doble crema, queso campesino y cuajada.

La empresa determina la adquisición de maquinaria y tecnología de acuerdo a las necesidades, pero no existe un programa escrito y detallado al respecto.

*DELILAC* desarrolla productos de acuerdo a las necesidades del cliente, teniendo en cuenta el gusto, la acidez y la humedad que se especifiquen en el. Cabe mencionar que el proceso de producción es flexible.

En el área de fabricación de queso fresco, la planeación de la producción está basada en los pronósticos de ventas. En lo correspondiente a la fabricación del queso campesino, la producción se hace sobre pedido, debido a que es un producto poco común en el mercado, es decir su comercialización es muy baja.

Para la empresa el control de flujo de producción es muy importante, por tal motivo la organización tiene establecido controles en cada una de las áreas de producción, en las cuales se inspecciona el producto y se analizan factores como la acidez, humedad y sabor.

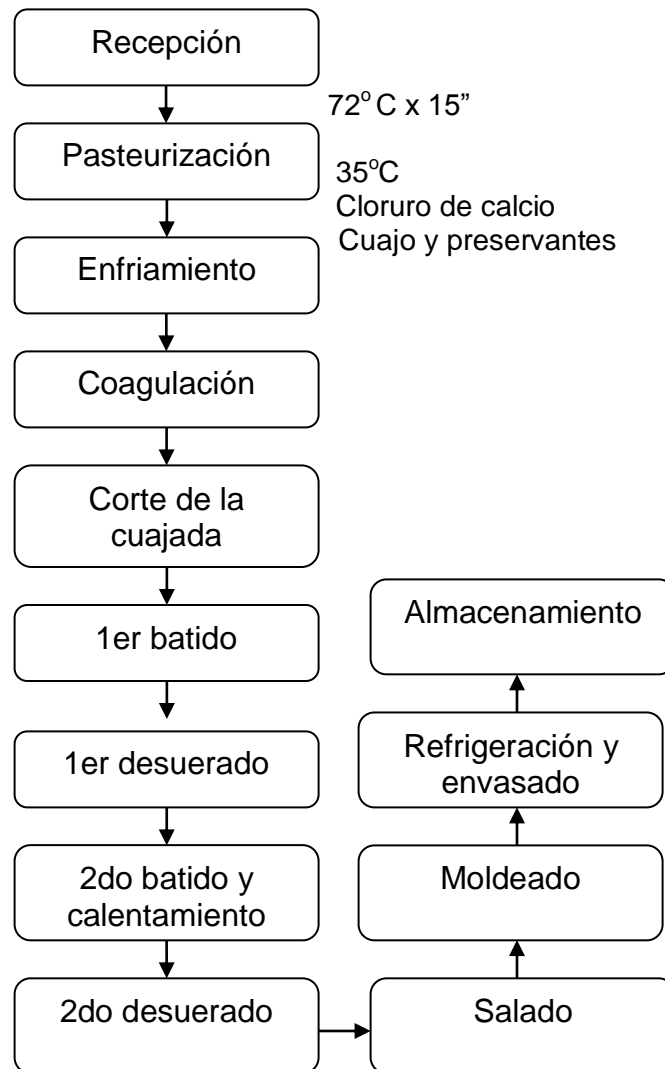
En el caso de los proveedores, la compañía estudia la alternativa de adquirir materiales semiprocesados a otros proveedores. Actualmente DELILAC distribuye a los principales restaurantes de la ciudad, como es el caso de MERCAGAN, ZIRUS PIZZA, SERVINORBERTO y otros más.

La maquinaria de *DELILAC* es de última tecnología (maquinas automatizadas), que permite ser competitivos en precio, tiempo de entrega y calidad a nivel regional.

### 5.7.2 Nivel de productividad

Para la fabricación del queso fresco se realizan las siguientes actividades:

**Figura 2. Proceso productivo DELILAC**



Fuente: DELILAC Manual de calidad. Bucaramanga, 2009. p.12.



- Recepción

Se debe tomar en consideración la evaluación de la calidad de la materia prima, por lo tanto se deben tomar en cuenta el nivel de sólidos, acidez, porcentaje de grasa, etc.

- Pasteurización

Se efectuará a 72°C por 15 segundos.

- Adición de insumos

Las cantidades de cloruro y perseverantes autorizados deben ser agregados en este momento. Como último elemento debe ser adicionado el cuajo disuelto en agua pasteurizada fría y sal.

- Coagulación

Dependiendo del nivel de acidez, el tiempo de coagulación podrá variar hasta llegar a su punto óptimo (45 minutos).

- Corte de cuajada

El corte de la cuajada se realizará de modo homogéneo para evitar pérdidas por efecto de ruptura mecánica.

- Primer batido

El primer batido se efectuará de manera muy lenta para evitar la ruptura del grano.

- Primer desuerado

Se extrae el 30 % aproximadamente, del volumen inicial de leche en suero.

- Segundo batido y calentamiento

Se calienta la cuajada a 38°C con agua a 75° C. El batido se efectuará en forma más enérgica con el objeto de secar el grano hasta llegar al punto adecuado de humedad para finalizar el trabajo de agitado.

- Segundo desuerado

Se elimina todo el suero hasta dejar sólo los granos.

- Salado

El salado debe realizarse para lograr el sabor adecuado del queso, se agrega de 1 a 1,8% de sal.

- Moldeado y auto prensado

Se realiza de forma tal que el grano es colocado en los moldes, para que luego por simple presión del propio peso del queso, se realice el desuerado y/o auto prensado.

- Refrigeración

Se lleva el queso a refrigeración para que logre su punto final de textura y presentación (12 horas aproximadamente).

- Envasado y almacenamiento

Se envasa en bolsas de polietileno y se almacena bajo una refrigeración a 4° C.

La empresa identifica la capacidad de producción de la maquinaria para la fabricación de queso fresco y reconoce que con el personal y la maquinaria con la que cuenta está en capacidad de producir 400 libras diarias. Por ahora no hay exceso de demanda, de manera que la maquinaria se utiliza en la proporción que los pedidos lo indiquen.

### **5.7.3 Tecnología y estado del equipo**

En la actualidad la empresa tiene un nivel de utilización de la capacidad instalada de producción de queso fresco del 60%, y para la fabricación de otras clases de quesos del 20%.

Se tiene establecida una programación de mantenimiento preventivo anual para toda la maquinaria; además, semanalmente se limpian y se le hacen los respectivos cuidados de higiene.

Como ya se ha mencionado en distintos apartes, la empresa cuenta en la actualidad con maquinas automatizadas de última tecnología.

Continuamente *DELILAC* renueva su maquinaria para ser cada día más competitivos.

Para cada una de las máquinas del área de producción hay un operario encargado que debe mantenerlas limpias y aseadas (Mantenimiento preventivo). Además, anualmente se desarrolla una programación de mantenimiento preventivo. Todas las maquinas de *DELILAC* son sometidas a mantenimiento según sea necesario.

Cada operario es el responsable de mantener las maquinas limpias y aseadas, actividad que se realiza semanalmente. Adicionalmente el operario es el responsable de informar al técnico cualquier anomalía que la máquina presente.

El mantenimiento predictivo de las maquinas se llevan a cabo semanalmente y en el mismo momento en que el operario detecte algún ruido extraño en el equipo, está obligado a informar al técnico de la empresa.

En la actualidad *DELILAC* no tiene seguro contra incendio y otras calamidades devastadoras, aunque su adquisición está en proceso porque la empresa ve la necesidad de adquirirlo.

#### **5.7.4 Procesos de control de calidad**

En cada una de las áreas se realizan controles de calidad. Por esta razón la empresa analiza y evalúa la forma de implementar el sistema de calidad ISO 9001:2008, con el motivo de lograr la confianza de sus clientes.

En cuanto a las políticas ambientales *DELILAC* está estudiando la forma de implementar la ISO 14000 en un futuro.

### **5.7.5 Investigación y desarrollo**

*DELILAC* se caracteriza por ser una empresa innovadora y prueba de ello la adquisición de maquinas automatizadas, dado que busca ofrecer un mejor servicio y producto.

La organización es consciente que ser innovadores brinda ventajas competitivas frente a la competencia. Parte de la innovación aplicada en la empresa se adquiere de la asistencia a ferias, en donde se observan nuevas tecnologías y nuevos productos.

En la compañía no existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción, pero con la asistencia a la Feria gastronómica en Santiago de Chile, una de las más importantes del mundo en cuanto a la industria quesera, se realiza un análisis informal de nuevas materias primas y maquinaria. Esta participación permite a *DELILAC* observar que tan competitiva es la empresa y que nuevas estrategias hay que implementar para mejorar y estar en la delantera.

*DELILAC* no dispone de un proceso de investigación y seguimiento a las tecnologías claves para la fabricación de queso fresco y otra clase de quesos. Actualmente la empresa está desarrollando una prueba con la producción de un queso que contiene un sabor innovador para los consumidores. Esto gracias a la asistencia que tuvo la organización en una de las ferias gastronómicas más importantes del mundo.

### **5.7.6 Aprovechamiento**

La adquisición de la leche para la producción del queso en la empresa se planea teniendo en cuenta la planificación de la producción, el pronóstico de ventas y el plazo de entrega que ofrece el proveedor. Las demás compras se realizan de acuerdo a la necesidad que se va observando. (La leche es suministrada mediante fincas ubicadas en el municipio de Lebrija – Santander).

El sistema de abastecimiento de *DELILAC* es flexible y eficiente, y satisface las necesidades de la planta, esto gracias a la existencia de buenas relaciones comerciales con algunos proveedores, quienes dejan la leche en consignación, en caso de requerirla, se utiliza y después se paga, continuamente existe abastecimiento.

El problema crítico con la leche es la variación del clima, cuando hay lluvias hay abundante leche, cuando sucede lo contrario, es decir escasea la lluvia, conseguir leche se hace muy costoso.

Para la selección de los proveedores, *DELILAC* se rige bajo ciertos aspectos:

- La empresa debe asegurarse que el producto que está recibiendo provenga de procesos productivos en los que se cumplan como mínimo el decreto 3075 del ministerio de salud, que regula las Condiciones Básicas de Higiene en la Fabricación de Alimentos – Buenas Prácticas de Manufactura.
- Para asegurar este cumplimiento, la organización no sólo se limita a solicitar los certificados obtenidos por el proveedor, sino realiza inspecciones a las plantas.
- Dentro de los elementos a evaluar en cuanto a calidad, pueden mencionarse el personal manipulador de alimentos, los requisitos higiénicos de fabricación, el aseguramiento de control de calidad, saneamiento y almacenamiento, la certificación ISO y HACCP.
- En cuanto a fabricación, se deben tener en cuenta aspectos como edificaciones, equipos instalados, capacidad instalada, velocidad de respuesta, flexibilidad en cambios de producción, mantenimiento y estandarización de procesos.
- Dentro de los elementos a evaluar en lo que respecta a las condiciones comerciales pueden mencionarse: precios competitivos, plazos de pago, descuentos por volumen, descuentos financieros por pronto pago, descuentos por entregas centralizadas, asistencia técnica y servicio al cliente, atención de quejas y reclamos y política de devoluciones.

- El tercer elemento es la logística de entrega del proveedor. *DELILAC* asegura que el proveedor se ajuste a las necesidades del establecimiento, y que éstas se basen en capacidades de almacenamiento y durabilidad de los productos.
- Dentro de los elementos a evaluar en lo que respecta a la entrega pueden mencionarse en cuanto a capacidades de despacho las siguientes: condiciones de flota de distribución, cobertura, tiempos frecuencia y oportunidades de entrega, y flexibilidad en cambios de distribución.

### **5.7.7 Manejo de inventarios**

Teniendo en cuenta el resultado de la negociación con los proveedores y los tiempos de entrega, la empresa programa la compra de materias primas para mantener el inventario en un nivel óptimo según las necesidades. Esta actividad es realizada para las materias primas críticas que es la leche, por tal motivo el proveedor diariamente provisiona la planta garantizando el abastecimiento.

La empresa observa semanalmente cual es el inventario de materias primas, producto en proceso y producto terminado. Teniendo en cuenta dicho resultado, se realiza la nueva programación de compras y producción, de manera que de esta forma se controla, optimiza y reducen las pérdidas originadas por el mal manejo.

El sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza los adecuados niveles de rotación, uso y control, gracias a que *DELILAC* realiza mensualmente el control de inventario y con base en ellos realiza la programación.

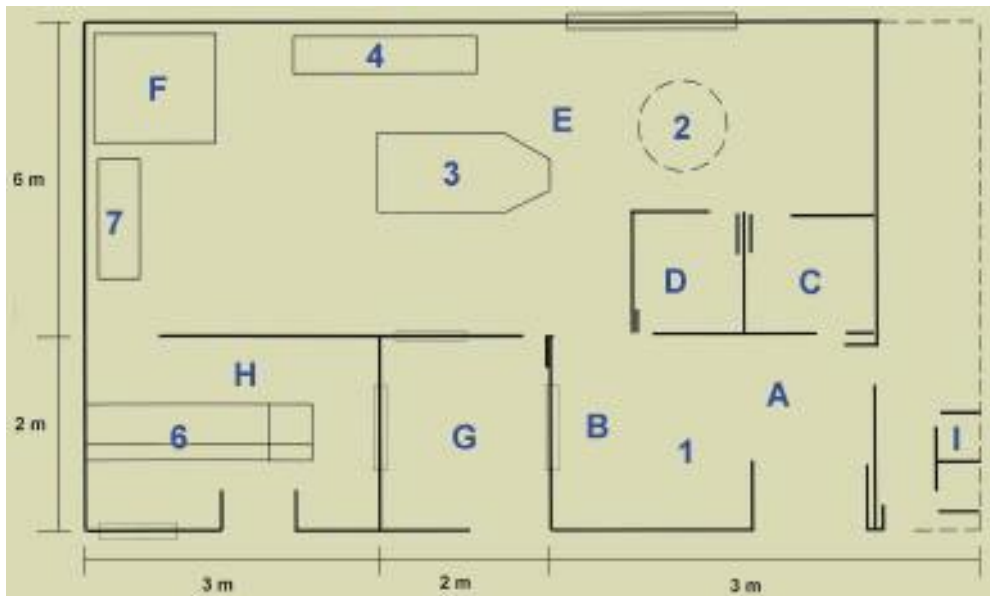
### **5.7.8 Ubicación e infraestructura**

Bucaramanga es una ciudad central bien ubicada por su cercanía a la frontera con Venezuela que permite un abastecimiento ideal de materias primas, mano de obra y distribución del producto.

DELILAC cuenta con un diseño de planta de procesamiento adecuado y sobretodo funcional, contiene todas las posibilidades de desarrollo y crecimiento a futuro, brindando al operario una mayor comodidad.

A continuación se presenta la distribución de planta:

**Figura 3. DELILAC - Distribución de Planta**



**Fuente: DELILAC Manual de calidad. Bucaramanga, 2009. p.16.**

Áreas:

A Zona de recepción

B Zona de lavado de porongo

C Almacén de insumos

D Tanque de almacenamiento de leche cruda

E Área de proceso

F Cámara de almacenamiento de productos terminados

G Administración

H Área de ventas

I Baño y vestidor

Equipos:

- 1 Pesado de leche
- 2 Tina de pasteurización y cuajado
- 3 Mesa de trabajo
- 4 Moldes y accesorios
- 5 Unidad de frío
- 6 Vitrina de refrigeración
- 7 Mesa de trabajo

#### **5.7.9 Aspectos generales de la calidad**

La Gerencia reconoce que en un mercado donde existe el monopolio y donde existe una competencia alta, *DELILAC* debe competir con calidad, precio e innovación y es por eso que día a día busca el mejoramiento continuo de sus procesos.

#### **5.7.10 Sistema de calidad**

*DELILAC* cumple con las normas técnicas establecidas para sus productos, sin que esto sea limitante para hacer las correspondientes modificaciones y variaciones según las solicitudes de los clientes.



## **5.8 Análisis financiero y contable**

El sistema de contabilidad y costos provee información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones. Cabe resaltar que la empresa no tiene un software financiero, lo que conlleva a *DELILAC* realizar todas las operaciones financieras mediante la herramienta Excel.

La gerencia general recibe semanalmente los informes de resultados contables, esto con el fin de que la dirección se mantenga informada y actualizada sobre el rendimiento financiero de la empresa.

Quincenalmente la organización prepara reportes de cuentas por cobrar, organizados por periodos de ambigüedad, en donde les recuerda a los clientes el compromiso de pago que adquirieron con *DELILAC*.

Anteriormente se hablo acerca de cómo la empresa maneja los inventarios mediante un sistema en el cual los contabiliza y los rota eficazmente, para bien de la compañía y de los proveedores.

### **5.8.1 Área contable y financiera**

Ver Anexo C

### **5.8.2 Política de ventas**

*DELILAC* maneja una política de venta muy flexible para los clientes. Debido a ser uno de los mercados más monopolizados en el país y con el ánimo de la empresa ganarse un espacio en los clientes, esta genera créditos con plazos de pago de hasta quince días dependiendo del cliente.

Dependiendo de cuanto volumen consuman los principales clientes de la organización, en ocasiones se hace un descuento especial, con el fin de satisfacerlos y lograr una mayor amplitud en los pedidos que soliciten.

### **5.8.3 Normas legales y tributarias**

Legalmente la compañía está muy bien estructurada. Los libros de actas, las reformas de escrituras, la información para las superintendencias se encuentran al día y debidamente archivadas. La empresa se ha evaluado con respecto a la inscripción de esta ante la superintendencia de industria y comercio, cámara de comercio y la DIAN a la luz de su objeto social.

En cuanto al calendario tributario, la organización lo tiene claramente definido con las respectivas fechas de entrega de declaraciones y otros documentos. *DELILAC* aplica los respectivos indicadores a las declaraciones tributarias y esta misma monitorea los resultados.

## **5.9 Política ambiental de la empresa**

*DELILAC* comprometida con el principal objetivo de integrar la productividad y la calidad con la preservación ambiental, y siendo una responsabilidad del Consejo de Administración alcanzar niveles de desarrollo en el cuidado del ambiente, establece dentro del plan empresarial como objetivo, y meta específica, la siguiente política Ambiental.

Implementar un sistema de gestión para prevenir y controlar los impactos ambientales producto de sus actividades y las de sus asociados, tendiendo a un desarrollo sostenible.

La implementación de la Política Ambiental contempla las siguientes acciones:

- Contar con una organización con asignación de responsabilidades respecto a todas las actividades relacionadas con el ambiente.
- Capacitar, desarrollar y entrenar a cada uno de sus miembros para hacerlo totalmente competente para llevar a cabo sus tareas específicas.
- Desarrollar e implementar programas y su revisión, para permitir el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas, y de las reglamentaciones aplicables.
- Desarrollar métodos de mejora continua, estableciendo indicadores de desempeño ambiental.
- Realizar el análisis de procesos, productos, materias primas e insumos, y el diseño de nuevas instalaciones, a fin de minimizar el impacto ambiental de los mismos.
- Desarrollar y documentar auditorías ambientales y las acciones preventivas y correctivas que generen las no conformidades o anomalías detectadas.
- Efectuar intercambio de información con socios, clientes y proveedores a fin de que se establezcan e implanten programas de gestión ambiental alineados con las de la empresa.
- Participar con la comunidad en la protección y el cuidado del ambiente, para la preservación de la calidad de vida<sup>20</sup>.

### **5.10 Sistemas de información**

El sistema de información en la empresa está diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la gerencia general y de todos los departamentos en forma oportuna y confiable. Cabe resaltar que la organización en estos momentos no conserva una herramienta sofisticada (software) que les genere a los empleados de la planta una ayuda para el desarrollo de las tareas.

---

<sup>20</sup> DELILAC planes de acción a realizar, 2009. p.11.

### **5.10.1 Entradas**

DELILAC genera y archiva adecuadamente los documentos de soporte (órdenes de producción, entradas y salidas de almacén, comprobantes de egreso, recibos de caja, facturas, etc.) en las diferentes áreas de la empresa.

### **5.10.2 Procesos**

Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo para sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros.

### **5.10.3 Salidas**

La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil, por lo cual es usada para la toma de decisiones. La gerencia a definido reportes que indiquen el tipo de dato requerido para el proceso en esta actividad.

## **5.11 Mercadeo**

*DELILAC*, ofrece a sus clientes queso fresco, es decir, queso en bloques que se vende por libras, según lo desee el cliente. Existen tres líneas de productos:

- Línea de queso fresco: utilizado en mayor proporción para restaurantes, panaderías y pizzerías.
- Línea de queso campesino: utilizado para los pueblos de la provincia Soto norte en Santander y en ciertos supermercados.
- Línea de queso doble crema: línea de producción exclusiva para supermercados ubicados en el área metropolitana de Bucaramanga<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> El Sr. Ricardo Albarracín (propietario de la empresa DELILAC) suministró la anterior información.

Los productos que se ofrecen son:

- Queso fresco de 250 Gramos.
- Queso fresco de 500 Gramos.
- Queso fresco de 2500 Gramos.
- Queso campesino 250 Gramos.
- Queso doble crema 2500 Gramos.

Para llevar a cabo el plan exportador de quesos en la empresa, se investiga la posición arancelaria del producto mediante la entidad PROEXPORT COLOMBIA, obteniendo como resultado la partida numero 040610, la cual se registra como: QUESO FRESCO (SIN MADURAR). INCLUIDO EL DEL LACTOSUERO Y REQUESON<sup>22</sup>.

La calidad de los quesos frescos se define en tres palabras:

- Natural: sin aditivos químicos ni conservantes
- Ligero: al ser bajo en calorías
- Nutritivo: con un alto valor energético

El queso fresco *DELILAC* se define por tener un alto contenido en humedad (del 45 al 65%) y no han madurado aún, por lo que su sabor recuerda al de la leche fresca. Normalmente no tienen corteza y su color es blanco marfil.

Este alto contenido en agua hace que el queso esté más jugoso y ligero, pero también la pérdida de esta agua provoca que se endurezca pronto y que su vida útil sea de pocos días. Es por ello por lo que *DELILAC* se esfuerza para que a los consumidores les llegue el producto en las condiciones más óptimas y con su sabor más exquisito, para eso, el queso fresco es empacado en unidades individuales al vacío, con bolsas plásticas, que garanticen las condiciones de higiene y conservación intactas hasta su consumo. Ver Anexo D.

---

<sup>22</sup> Proexport. [en línea]. Inteligencia de mercados. [2006-01-03]. [citado en 2010-02-17]. Disponible en internet : <http://www.proexport.com.co/siicexterno/intelExport/>

### 5.11.1 Área de mercadeo

*DELILAC* cuenta con un buen sistema organizado de comercialización, el cual está conformado por diferentes sesiones tales como logística, almacenamiento, bodega, compras, crédito, mantenimiento y recursos humanos. Cabe mencionar que las sesiones anteriormente mencionadas son coordinadas por el mismo gerente y los distribuidores encargados de la planta.

En la estructura de comercialización de la empresa, existen diferentes tipos de clientes, uno son los minoristas y otros los mayoristas.

Dentro de estos últimos se tienen las panaderías, pizzerías, restaurantes y ciertos supermercados. La cobertura de mercado se divide en mercado local y mercado regional, el mercado local lo atiende directamente la planta del área metropolitana de Bucaramanga y al mercado regional lo coordina la planta sucursal ubicada en el municipio de Surata Santander. El mercado local comprende toda el área metropolitana de Bucaramanga. El mercado local es atendido por el mismo gerente, quien habla directamente con los propietarios de los establecimientos a quienes se les distribuye el queso. La frecuencia de visita a cada cliente es semanal normalmente pero hay un grupo de clientes que se les visita dos veces a la semana.

El pago por los clientes hacia la empresa es diferido. Para algunos establecimientos *DELILAC* ofrece créditos a quince días, para otros el pago es inmediato. Esto depende de que tan importante sea el cliente para la organización.

## 6. Inteligencia de mercados

### 6.1 Preselección de países

Los países objeto de estudio, fueron seleccionados de acuerdo a los siguientes factores: afinidad cultural, cercanía con Colombia, países arrogados por la inteligencia de mercados de proexport y por los principales destinos de exportación del producto (queso fresco).

➤ Posición arancelaria

0406100000 Queso fresco (sin madurar), incluido el del lactosuero y requesón

#### 6.1.1 Destino Actual de las exportaciones colombianas con respecto al producto (queso fresco)

**Cuadro 4. Exportaciones colombianas (queso fresco)**

País	USD 2007 FOB	USD 2008 FOB	USD Enero - Diciembre 2008	USD Enero - Diciembre 2009
ESTADOS UNIDOS	1,037,357.01	1,393,403.87	1,393,403.87	1,031,872.99
VENEZUELA	584,670.64	1,168,242.8	1,168,242.8	409,577
ECUADOR	262,812.61	124,340.49	124,340.49	80,417.18
ARUBA	42,066.6	25,291.44	25,291.44	30,019.08
ANTILLAS HOLANDESAS	50,638.65	3,566.36	3,566.36	2,890.66
NO DECLARADOS		62.5	62.5	

Fuente: proexport. Inteligencia de mercados [en línea].

<[http://www.proexport.com.co/SIICExterno/IntelExport/Producto/Exportaciones.aspx?seleccion=Exportaciones\\_Colombianas&Tipo=Bienes&Menu=IntelExportProductos](http://www.proexport.com.co/SIICExterno/IntelExport/Producto/Exportaciones.aspx?seleccion=Exportaciones_Colombianas&Tipo=Bienes&Menu=IntelExportProductos)> [citado en el 2002]

Las exportaciones con respecto al producto (queso fresco) por Colombia en término de negociación FOB no han sido las mejores para el año 2009. Según el estudio realizado por proexport, Estados Unidos, Venezuela, Ecuador y Antillas Holandesas han disminuido las importaciones de queso fresco en Colombia. Ilustrando lo contrario con Aruba, el cual aumento sus operaciones con Colombia.

Cabe resaltar que los conflictos políticos que se han presentado con las republicas hermanas de Venezuela y Ecuador han afectado de cierta forma las exportaciones efectuadas por Colombia. Dejando en riesgo la economía local y desechando los tratados bilaterales hasta hoy logrados con estas naciones.

Pese a que Estados Unidos haya disminuido las importaciones con Colombia, se podría seleccionar como un candidato para ser el país objetivo. Dado a que es el primer importador del continente americano de queso fresco, además esta nación maneja con Colombia ciertos acuerdos comerciales como lo son: ATPDEA - Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas, Sistema Generalizado de Preferencias de los Estados Unidos (SGP) y actualmente la negociación del TLC.

La buena relación política, y las cifras obtenidas de proexport lo sustentan como un país potencial al cual incursionar y negociar. Según los expertos en economía mundial, la crisis de EE.UU mejorara y traerá buenas expectativas para el 2010.

### **6.1.2 Afinidad cultural y comercial**

Colombia tiene afinidades culturales con la mayoría de los países latinoamericanos y con algunos pertenecientes a la unión europea, entre los que se destacan:

#### **➤ Colombia – Venezuela**

La cultura venezolana es muy similar a la colombiana. Se maneja el mismo idioma, la mayoría de la población pertenece a la religión católica y las costumbres que se tratan en dicha nación son muy relacionadas con las practicadas por Colombia.



Con respecto a la gastronomía, el consumo de queso fresco por parte de Venezuela está muy generalizado, “Se estima el consumo promedio per cápita de cinco kilos anuales, lo que coloca al consumo global de quesos en Venezuela en 130.000 toneladas al año. El déficit de la producción nacional es subsanado con importaciones”<sup>23</sup>.

➤ Colombia – Estados Unidos

Se tiene manejo normal-básico en ambos países de los idiomas alternos, es decir en Colombia el manejo del inglés y en EE.UU del español; lo cual genera relación y comunicaciones directas, sus costumbres, religiones, y demás factores no son tan relevantes en este caso pues el producto no tiene ningún tipo de restricción por parte de éstas.

➤ Colombia – España

Lo más importante de analizar la afinidad cultural es el manejo de la misma lengua, el idioma facilita las negociaciones, por otra parte, España es importador de queso fresco, sus comidas y costumbres son similares a las latinas por su gran población de latinos. Es importante mencionar que el consumo de queso en Europa es tradicional para las dietas balanceadas.

➤ Colombia – Chile

En la república Chilena se maneja el idioma español, la cultura es muy similar a la colombiana, la mayoría de la población es católica al igual que dicha nación. Chile es una nación con un alto consumo de queso fresco, lo que indica que podría llegar a ser al igual que otros países, un mercado objetivo.

---

<sup>23</sup> Prochile. Documentos [en línea]. <[http://www.prochile.cl/documentos/pdf/caracas\\_quesos\\_2007.pdf](http://www.prochile.cl/documentos/pdf/caracas_quesos_2007.pdf)> [citado en julio del 2007]

➤ Colombia – Ecuador

En Ecuador principalmente se habla el español, es una nación muy católica al igual que Colombia. Las costumbres colombianas se asemejan a las ecuatorianas. Dejando claro que la afinidad cultural de Colombia se relaciona con la de Ecuador.

Se debe afirmar que el consumo de queso en Ecuador es muy relativo con el colombiano.

**Cuadro 5. Importaciones mundiales de queso fresco**

País	USD 2006 CIF	USD 2007 CIF	USD 2008 CIF	Crecimiento 2007 - 2008	Participación
ITALIA	467,227,738	609,407,893.53	727,502,576.92	19.38 %	24.04 %
REINO UNIDO	367,924,736	409,634,532.53	494,560,587.29	20.73 %	16.34 %
ALEMANIA	288,669,421	333,498,519.56	372,193,756.48	11.60 %	12.30 %
BELGICA	160,016,333	179,222,870.67	203,190,994.64	13.37 %	6716%
FRANCIA	134,868,292	149,781,787.88	198,910,998.97	32.80 %	6574%
ESPAÑA	94,665,446	126,952,401.17	148,641,917.51	17.08 %	4913%
PAISES BAJOS	107,869,047	122,226,719.98	138,587,971.75	13.39 %	4580%
RUSIA			92,030,000		3042%
AUSTRIA	60,374,613	105,096,075.07	89,786,860.9	-14.57 %	2967%
GRECIA	61,753,098	63,536,131	70,738,760.84	11.34 %	2338%
MEXICO	42,988,000	55,835,000	61,228,000	9.66 %	2023%
SUECIA	36,621,979	50,353,256.59	58,333,731.45	15.85 %	1928%
REPUBLICA CHECA	32,560,784	44,535,441	53,173,021.12	19.39 %	1757%
DINAMARCA	39,081,283	46,480,523	42,908,335.28	-7.69 %	1418%
IRLANDA (EIRE)	13,094,916	17,361,126	35,758,549.83	105.97 %	1181%
POLONIA	11,061,144	19,712,310.4	31,096,005.8	57.75 %	1027%
PORTUGAL	23,008,712	28,974,503	28,674,003.6	-1.04 %	0.947 %
ESTADOS UNIDOS	20,533,017	24,003,736	28,522,653	18.83 %	0.942 %
FINLANDIA	15,673,631	17,344,537	26,415,231.87	52.30 %	0.873 %

**Cuadro 5. (Continuación)**

ESLOVENIA	4,582,048	6,231,870	8,513,187.96	36.61 %	0.281 %
LITUANIA	2,782,402	4,719,669	8,139,600.01	72.46 %	0.269 %
CHIPRE	4,686,378	5,991,079.6	6,729,276.47	12.32 %	0.222 %
ESTONIA	914,856	2,394,237	2,782,995.47	16.24 %	0.091 %
MALTA	1,324,458	1,501,504	2,608,170.85	73.70 %	0.086 %
BRASIL	3,306,000	1,243,000	2,291,000	84.31 %	0.075 %
PERU	773	1,042,000	1,376,000	32.05 %	0.045 %
COSTA RICA	27,652	135,125.79	1,111,445.44	722.53 %	0.036 %
VENEZUELA	1,074,805	566	1,065,571	88.26 %	0.035 %
ARGENTINA	892	955	463	-51.52 %	0.015 %
ECUADOR	234	406	145	-64.29 %	0.004 %
CANADA		3,011,000			
CHINA		2,652,000			
EL SALVADOR	869,974				
PARAGUAY	461				
HUNGRIA	14,764,781	18,604,272.7	22,329,776.82	20.02 %	0.738 %
ESLOVAQUIA	10,887,306	14,929,845	19,457,059.02	30.32 %	0.643 %
LUXEMBURGO	14,342,402	14,659,112	17,001,642.67	15.98 %	0.561 %
LETONIA	6,834,992	9,351,550	15,451,380	65.23 %	0.510 %
CHILE	8,876,000	10,661,000	13,566,000	27.25 %	0.448 %

Fuente: Proexport. Inteligencia de mercados [en línea].

<[http://www.proexport.com.co/SIICExterno/IntelExport/Producto/Importaciones.aspx?Tipo=Bieneses&Menu=IntelExportProductos&seleccion=Importaciones\\_Realizadas&Header=IntelExport](http://www.proexport.com.co/SIICExterno/IntelExport/Producto/Importaciones.aspx?Tipo=Bieneses&Menu=IntelExportProductos&seleccion=Importaciones_Realizadas&Header=IntelExport)> [citado en el 2008]

Se debe resaltar que los países con mayor consumo de queso fresco a nivel mundial son los europeos, dado a que su cultura en el ámbito alimenticio genera la demanda de este producto, gracias a ser un artículo importante para la canasta familiar de dicha población.

España podría ser un candidato para el análisis del mercado objetivo. Es un país que comparte muchos aspectos culturales con Colombia y como se observa en el cuadro anterior “importaciones mundiales de queso fresco”, es potencia en el consumo de dicho producto

### 6.1.3 Preferencias Arancelarias

#### ➤ **ATPA y APTDEA<sup>24</sup>**

El Andean Trade Preference Act -ATPA- es un programa unilateral de preferencias arancelarias otorgado por Estados Unidos en el año de 1992 a los países andinos (Colombia, Bolivia, Ecuador y Perú), por virtud del cual Estados Unidos permite el ingreso sin arancel a ciertos artículos, que sean cultivados, producidos o manufacturados en un país beneficiario y que cumplan con los requisitos establecidos. Algunos de los sectores beneficiados son el químico, agrícola, metalmecánico, plástico, artesanías, maderas y muebles y papel y litografía.

El APTDEA (Andean Trade Preference and Drug Erradication Act) es una prórroga del APTA por el cual se amplía las preferencias para productos que se encontraban excluidos, como confecciones, atún empacado al vacío en bolsas de aluminio, calzado y manufacturas de cuero, petróleo y derivados del petróleo, relojes y partes para relojes, entre otros.

#### ➤ **Sistema Generalizado de Preferencias para los Países Andinos (SGP ANDINO)**

El SGP Andino es un régimen especial unilateral que otorga la Unión Europea a Colombia y a otros países, dentro del marco del SGP comunitario aplicado a los países en desarrollo. El sistema contempla la rebaja del 100% del arancel aduanero para cerca del 90% de las importaciones provenientes de los países andinos.

---

<sup>24</sup> Proexport. [en línea]. Acuerdos comerciales. [2006-01-03]. [citado en 2010-02-23]. Disponible en internet : <http://www.proexport.com.co/>

➤ **Acuerdos comerciales<sup>25</sup>**

Colombia ha venido estructurando una política de integración abierta, gracias a la cual goza de mercados libres en el ámbito latinoamericano.

➤ **Comunidad Andina de Naciones (CAN)**

El esquema de integración económica más importante para Colombia es el de la CAN que funciona bajo el amparo de la ALADI. En virtud de este Acuerdo, Colombia tiene libertad de intercambio comercial con Bolivia, Ecuador y Perú, países miembros de la CAN.

➤ **Tratado de Libre Comercio de los Tres (TLC-G3)**

En 1995 entró en vigencia el TLC entre Colombia, Venezuela y México. Con un itinerario de desgravación asimétrica, los aranceles de los tres países se igualarán en un plazo de diez años, integrando un mercado de 145 millones de habitantes con un producto de más de US\$ 400,000 millones, teniendo en cuenta los sectores sensibles de cada país.

➤ **Acuerdo de Complementación Económica con Chile**

En virtud de este acuerdo, se encuentra desgravado el 95% del comercio bilateral que corresponde al 96% del universo arancelario de Colombia. El porcentaje restante quedará totalmente liberado, con un arancel igual a cero, en el 2012. El Acuerdo, además, define una zona de libre comercio mediante la eliminación gradual de los gravámenes aduaneros y de las barreras no arancelarias.

---

<sup>25</sup> Proexport. [en línea]. Acuerdos comerciales. [2006-01-03]. [citado en 2010-01-28]. Disponible en internet : <http://www.proexport.com.co/>

➤ **Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)<sup>26</sup>**

Establecida mediante el Tratado de Montevideo de 1980, la ALADI permite la concertación de acuerdos de alcance parcial entre los países y áreas de integración económica de América Latina. Adicionalmente, gracias al Convenio de Pagos Recíprocos el comercio entre los miembros de la Asociación puede canalizarse sin riesgo del intermediario financiero, lo que genera facilidades de crédito tanto al comprador como al proveedor.

➤ **Comunidad del Caribe (CARICOM)**

CARICOM es un programa de liberalización del comercio que entró en vigencia a partir del primero de enero de 1995, tomando en consideración la diferencia en los niveles de desarrollo relativo de los países miembros del acuerdo, dentro de los cuales Colombia es el de mayor desarrollo económico relativo.

Los 12 países miembros de CARICOM que participan como signatarios de este Acuerdo de Alcance Parcial son: Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Guyana, Antigua y Barbuda, Belice, Dominica, Granada, Monserrat, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas.

➤ **Acuerdo de Complementación Económica MERCOSUR y Colombia**

El Tratado de Libre Comercio entre Colombia, Ecuador y Venezuela (países de CAN) y Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay (miembros del MERCOSUR) entró en vigencia el primero de abril de 2004. Este Acuerdo impulsará la libre circulación de bienes y servicios y la eliminación de las restricciones arancelarias y no arancelarias, con lo cual, se esperan incrementos sustanciales en las exportaciones colombianas.

---

<sup>26</sup> Proexport. [en línea]. Acuerdos comerciales. [2006-01-03]. [citado en 2010-01-28]. Disponible en internet : <http://www.proexport.com.co/>

Colombia es una nación que goza de diferentes tratados comerciales con otros países, esto genera una gran ayuda para los exportadores, debido a que dichos enlaces favorecen el comercio hacia otra republica.

#### 6.1.4 Países Competidores

**Tabla 2. Países Competidores**

<b>Países exportadores en 2008</b>	<b>(valor en dólares USD)</b>
Francia	2.715.142
Alemania	2.424.575
Países Bajos	2.099.737
Italia	1.384.755
Dinamarca	1.123.706
Australia	643.575
Nueva Zelanda	631.963
Bélgica	568.794
Irlanda	445.492
Reino Unido	374.957

**Fuente: Quesos de leche de vaca entera y desnatada y de cabra. Datos de la FAO**

Como se observa en la tabla 2. Los países con mayor crecimiento en las exportaciones son los europeos. Es importante mencionar que dadas naciones no implican ningún tipo de competencia para Colombia. El queso que producen los europeos está más inclinado a la madurez, mientras que el colombiano le apuesta al queso fresco es decir, el utilizado en las diferentes recetas gastronómicas (pizzas, hamburguesas, panadería).

### **6.1.5 Disponibilidad de transporte**

El siguiente análisis se realiza teniendo en cuenta los países seleccionados como candidatos para ser el mercado objetivo. Con el fin de visualizar que naciones tienen viabilidad en cuanto a la logística de transporte con Colombia, bien sea marítima, aérea o terrestre.

#### **6.1.5.1 Perfil de logística desde Colombia hacia Estados Unidos**

Estados Unidos, es uno de los de los mercados definidos de mayor interés e importancia para Colombia.

La República Federal de Estados Unidos, situada en Norteamérica, limita al Norte con Canadá, al Este con el Océano Atlántico, al Sur con México y al Oeste con el Océano Pacífico. La superficie total de su territorio es de 9.826.630 km<sup>2</sup>.

Estados Unidos representa el 42% del mercado global de bienes de consumo, y por tal motivo y para estar más cerca de sus proveedores y clientes muchas empresas del mundo deciden invertir en este país. Actualmente, están suscritos más de 14 Tratados de libre Comercio con países asociados<sup>27</sup>.

Entre Enero y Octubre de 2008 se exportaron a Estados Unidos 29.742.180 toneladas, que correspondieron a USD 12.427.317.348 en valor FOB, ubicándolo como el primer socio comercial de Colombia. El mayor volumen de carga se manejó vía marítima, ocupando el 99.2% del total entre los dos países<sup>28</sup>.

---

<sup>27</sup> Proexport. [en línea]. Logística de transporte. [2009-03-06]. [citado en 2010-02-27]. Disponible en internet : <http://www.proexport.com.co/>

<sup>28</sup> Proexport. [en línea]. Logística de transporte. [2006-01-03]. [citado en 2010-01-28]. Disponible en internet : <http://www.proexport.com.co/>



Estados Unidos posee una infraestructura de transporte desarrollada, suficiente para soportar las necesidades de su economía. Está compuesta por una red de carreteras de 226,605 km., que se extiende por todo el país conectando los 50 estados que lo componen, de los cuales 180.959 km. forman parte del extenso sistema nacional de carreteras. Tiene más de 6, 430,366 km. de ferrocarril, que en su mayoría pertenecen a empresas privadas; también cuenta con oleoductos para el transporte de productos derivados del petróleo. Cuatro de los diez principales aeropuertos en volumen de carga del mundo se encuentran en Estados Unidos incluyendo el de mayor actividad de carga.

El acceso físico de los productos colombianos al mercado estadounidense se caracteriza por contar con importantes posibilidades tanto aéreas como marítimas, a través de servicios directos y con conexiones a los principales puertos y aeropuertos, con extensión de servicios por diferentes sistemas de transporte a la mayoría del territorio norteamericano.

#### ➤ **Acceso marítimo**

Estados Unidos posee una infraestructura portuaria compuesta por más de 400 puertos y sub puertos, de los cuales 50 manejan el 90% del total de toneladas de carga. Están localizados estratégicamente en los Océanos Pacífico y Atlántico<sup>29</sup>.

Algunos de los puertos estadounidenses se encuentran dentro del rango de los más grandes y de mayor movimiento de carga del mundo. Para la costa Este se destacan por la afluencia de navieras con servicio directo y regular los puertos de: Houston, Nueva York, Baltimore, Savannah, Jacksonville, Port Everglades, Miami, New Orleans y Charlestown.

---

<sup>29</sup> Proexport Colombia. Logística de transporte [en línea].  
<<http://www.proexport.com.co/vbecontent/eeu/newsdetail.asp?id=1204&idcompany=14>>[citado el 6 de marzo del 2009]

El Puerto de Houston ocupa el segundo puesto dentro del ranking de los Estados Unidos y el decimo a nivel mundial por volumen de carga. Se encuentra localizado en una zona céntrica en la costa del golfo de México, y está conformado por la autoridad del puerto y 150 empresas industriales a lo largo del Canal de Navegación de Houston. Se caracteriza por poseer una de las instalaciones de carga extra dimensionada más desarrolladas del mundo y por ser el más importante complejo petroquímico. Cuenta con instalaciones para el manejo de carga general, refrigerada, contenedores, granos y otros materiales secos a granel. Posee 43 muelles para carga general y dos para carga de líquidos.

El puerto de Miami es uno de los puertos más activos y reconocidos en Estados Unidos por ser el portal de carga de las Américas y la capital de cruceros del mundo. El puerto contribuye con más de USD \$17 mil millones en la economía del sur de Florida anualmente. Para 2007 las importaciones en este puerto abarcaron más de 4,37 millones de toneladas. El puerto tiene a su disposición 12 grúas pórtico para manejo de carga y descarga de contenedores, haciendo el proceso más eficiente. Los operadores cuentan con varias facilidades de distribución de la carga, además de poseer importantes conexiones ferroviarias.

El Puerto de New Orleans cuenta con 38 puertos de atraque y una profundidad hasta 40'; almacenamiento cubierto de 557.000 m<sup>2</sup> y 23.300 km del sistema fluvial a través del río Mississippi y otros ríos que conectan al puerto con el medio Oeste, transportando por este la mitad del granel de Estados Unidos. Al puerto se enlazan 6 líneas férreas, que facilitan su conexión con el Este y Oeste de Estados Unidos y Canadá, haciendo que el transporte de carga sea más económico. Cuenta con servicios de 16 líneas de barcazas tanto para cabotaje como para el transporte por el río Mississippi, y 75 líneas de camión que sirven al puerto. Se especializa en el manejo de cargas como acero, caucho, maderas y café<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Proexport. [en línea]. Logística de transporte. [2006-01-03]. [citado en 2010-01-28]. Disponible en internet : <http://www.proexport.com.co/>

El Puerto de Nueva York, tercero dentro del ranking portuario estadounidense, es considerado el complejo portuario de la costa Este, primordialmente por encontrarse muy cerca al mercado de consumidores más grande del mundo, por su ubicación estratégica y su movimiento de carga. El puerto dispone de 54 grúas para manejo de todo tipo de contenedores, tiene acceso inmediato a la autopista interestatal y redes ferroviarias de la región. Su infraestructura además de contar con siete (7) terminales que tienen más de 4,8 Km<sup>2</sup> dedicados al almacenaje de contenedores, y 11.613 m<sup>2</sup> de centros de distribución, se ha especializado en el manejo de todo tipo de carga en contenedores, carga Ro-Ro, carga suelta, productos agrícolas, madera para la construcción, acero, autopartes y productos químicos orgánicos.

El puerto de Baltimore está ubicado en el Atlántico medio de la costa Este, permitiéndole ser el más próximo a la población y centros de manufactura de la región. El puerto está en medio del gran mercado común de Washington/Baltimore, proporcionando acceso inmediato a más de 6,8 millones de personas. Gracias al acceso a las autopistas, los camiones pueden llegar a 35% de la base manufacturera de Estados Unidos.

Port Everglades se encuentra en la costa Sudeste de la península de la Florida, en el corazón de Fort Lauderdale. Es el puerto número 1 de la Florida y uno de los de más rápido crecimiento en Estados Unidos. Cuenta con 1.311.187 m<sup>2</sup> de espacio abierto para almacenamiento, 200 tanques de almacenamiento de petróleo, 45,3 miles de m<sup>3</sup> para almacenamiento refrigerado. El puerto es ideal para el transporte de frutas, hortalizas, automóviles y prendas de vestir.

El puerto de Charlestown posee el mejor puerto natural de la costa Oeste, lo cual le da una ventaja competitiva en cuanto a acceso navegable al puerto se refiere. Las terminales se encuentran a dos horas de mar abierto y los canales son lo suficientemente anchos y profundos para manejar barcos de 8.000 TEU por día.<sup>31</sup>

Por otro lado, en la costa Oeste se destacan los puertos de Los Ángeles y Long Beach, con frecuencia promedio de un buque cada 9 días desde los puertos colombianos, tiempos de tránsito entre 10 y 17 días dependiendo de las conexiones que se realicen.

---

<sup>31</sup> Proexport. [en línea]. Logística de transporte. [2006-01-03]. [citado en 2010-01-28]. Disponible en internet : <http://www.proexport.com.co/>

El Puerto de los Ángeles forma parte de los 10 más importantes de Estados Unidos; cuenta con 27 terminales principales de carga, incluyendo localidades para manejo de vehículos, contenedores, productos de carga seca y líquida, al igual que carga refrigerada. A su vez el Terminal puede albergar cargueros de hasta 250.000 toneladas de peso muerto y otra de las facilidades con que cuenta es el acceso ferroviario para la entrega de mercancía.

El puerto de Long Beach es la puerta de flujo comercial entre Estados Unidos y Asia y es considerado el cuarto puerto de mayor movimiento de los Estados Unidos y el decimoquinto de mayor actividad de contenedores cargueros del mundo.

#### ➤ **Acceso aéreo**

Estados Unidos cuenta con 14,947 aeropuertos, donde varios son los más grandes y de mayor movimiento del mundo. La oferta de servicios directos desde Colombia se concentra en los Aeropuertos de John F. Kennedy International (Nueva York), Los Ángeles International, George Bush International (Houston), Memphis International Airport, Hartsfield-Jackson Atlanta International Airport y Miami International Airport.

El Aeropuerto Internacional de Miami es uno de los principales puertos aéreos para las exportaciones colombianas y ha sido considerado el aeropuerto de las Américas. Su capacidad para almacenar carga es de 130.232 metros cuadrados y por este ingresan 2,018,291 toneladas anualmente, con destino al territorio norteamericano o en tránsito hacia otros países. Por el aeropuerto ingresan la gran mayoría de productos perecederos, flores, y pescados a Estados Unidos. Colombia es el principal país del cual recibe la mayor cantidad de carga. Cuenta con 17 almacenes con capacidad de más de 250.838 metros cuadrados<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup> Proexport Colombia. Logística de transporte [en línea].  
<<http://www.proexport.com.co/vbecontent/eeu/newsdetail.asp?id=1204&idcompany=14>>[citado el 6 de marzo del 2009]

El Aeropuerto John F. Kennedy de Nueva York, es considerado como la principal entrada internacional y del mayor movimiento de pasajeros y de carga por el valor de envíos a Estados Unidos. El Terminal general de carga está compuesto por un área de más de 6,8 Km<sup>2</sup>, con modernas tecnologías que le permiten el manejo computarizado y automatizado de carga. Maneja más de 100 cargas programadas y no programadas con más de 1000 movimientos aéreos diarios a ciudades de todo el mundo. Tiene capacidad para manejar todo tipo de aeronaves de carga, con más de 371 mil m<sup>2</sup> de almacenamiento, en el que se incluyen áreas de temperatura controlada, de inspección y montaje. Alberga más de 1000 empresas de carga.

El Aeropuerto de Memphis se encuentra a 5 kilómetros del sur de la ciudad. El área total es de aproximadamente 16 kilómetros cuadrados, contenidos en tres terminales. Según estadísticas del Consejo internacional en Ginebra, Suiza, ocupa el primer lugar dentro de las superficies de almacenaje y manejo de carga vía aérea, con un total de 3.692 081 toneladas. El aeropuerto de Memphis tiene las ventajas de tener a su disposición para distribución y despacho de carga las principales autopistas de Estados Unidos, líneas férreas y transporte fluvial, motivo por el cual es considerado como El Centro de Logística de Estados Unidos.

El Aeropuerto Internacional de Los Ángeles se encuentra a 24 Km. al sudoeste de la ciudad, siendo el principal aeropuerto de pasajeros, para lo que cuenta con 9 terminales, y en el ranking de manejo de carga ocupa el onceavo puesto. Realiza más de mil viajes de carga aérea diaria que conectan a Los Ángeles con el mundo, manejando para el 2007 más de 2 millones de toneladas. En manejo de carga, es el principal aeropuerto del sur de California, donde el movimiento se concentra por altos volúmenes de productos como prendas de vestir, equipos de computación audio y video<sup>33</sup>.

---

<sup>33</sup> Proexport. [en línea]. Logística de transporte. [2006-01-03]. [citado en 2010-01-28]. Disponible en internet : <http://www.proexport.com.co/>

➤ **Algunas Condiciones que Afectan el Transporte y Distribución de Mercancías**

La aduana de los Estados Unidos y empresas del sector privado con el fin de facilitar la entrada de mercancías, crearon unas certificaciones que permiten que se realicen menos inspecciones aduaneras en destino a los exportadores, transportistas e importadores. Estas certificaciones ahorran y agilizan tiempos de tránsito al no tener que incurrir en el costo de inspección y reempaque.

➤ **Manifiesto Anticipado:**

Para transporte marítimo y aéreo fue establecido, como consecuencia de los atentados del 11 de septiembre de 2001, el envío anticipado del manifiesto de carga, mediante el cual las navieras y aerolíneas, deben presentar este documento al Servicio de Aduanas de Estados Unidos así: En transporte marítimo 48 horas antes de embarcar la carga, mientras en transporte aéreo, se debe realizar la transmisión en el momento de despegue de la aeronave “wheels up”, para los aeropuertos ubicados al norte de Ecuador, esta reglamentación se aplica, en embarques que tengan como destino final o se encuentren en tránsito en puertos y/o aeropuertos de Estados Unidos.

➤ **Código Internacional Para La Protección De Los Buques y De Las Instalaciones Portuarias ISPS:**

A raíz de los actos terroristas ocurridos en los Estados Unidos el 11 de septiembre de 2001, se vio la necesidad de incrementar las medidas de seguridad en todos los puertos del mundo en general, con el fin de contrarrestar el accionar de los grupos terroristas que buscan protagonismo a través de acciones de impacto mundial. Por esta razón, la Organización Marítima Internacional (OMI) adopta el código ISPS (Siglas en inglés) y en Español PBIP (Código Internacional para la protección de los buques y de las instalaciones portuarias).

### **BASC (Business Alliance for Secure Commerce)**

Este mecanismo garantiza y fortalece los estándares de seguridad, tanto de las empresas exportadoras como proveedoras de servicios.

### **C-TPAT (Customs Trade Partnership Against Terrorism)**

Esta certificación surgió como consecuencia de los actos acaecidos el 11 de septiembre de 2001, buscando un mayor compromiso por parte de los participantes de la cadena de abastecimiento involucrando todos los eslabones (transportistas, agentes, exportadores, importadores, etc.)

### **Legislación Relacionada con Aspectos Fitosanitarios**

La Convención Internacional de Protección Fitosanitaria CIPF y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO han adoptado normas fitosanitarias internacionales NIMF para garantizar una acción común y eficaz que impida la propagación e introducción de plagas en las plantas y sus productos, y promover las medidas apropiadas para combatirlas.

### **Exigencia Cumplimiento de la Norma Internacional de Protección Fitosanitaria**

Estados Unidos aplica la norma NIMF-15 desde febrero de 2004. 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.

➤ **Tarifas marítimas**

**Cuadro 6. Tarifas Marítimas Estados Unidos**

Punto de embarque	Punto de desembarque	Tipo de producto	Tipo carga	Valor tarifa	Moneda de la tarifa
Barranquilla	Charleston	Carga refrigerada	Cont. 40´R.	3,850,00	DÓLAR DE LOS ESTADOS UNIDOS
Cartagena	Jacksonville				
	Miami				
	New Jersey				
	New York				

Fuente: Proexport.Resultadoreportes [en línea]  
 <<http://www.proexport.com.co/SIICExterno/Logistica/Reportes/ResultadoReportes.aspx?Reporte=Tarif asAereas>> [citado el 21 de octubre del 2009]

➤ **Tarifa aérea**

**Cuadro 7. Tarifa Aérea Estados Unidos**

Punto de embarque	Punto de desembarque	Tipo de producto	Escala	Valor tarifa	Moneda de tarifa
Bogotá	Chicago	Carga general	Mínima	80,00	DÓLAR DE LOS ESTADOS UNIDOS
	Los ángeles				
	New York				
	Baltimore				
	Boston				

Fuente: Proexport.Resultadoreportes [en línea]  
 <<http://www.proexport.com.co/SIICExterno/Logistica/Reportes/ResultadoReportes.aspx?Reporte=Tarif asAereas>> [citado el 21 de octubre del 2009]



#### **6.1.5.2 Perfil de logística desde Colombia hacia Ecuador<sup>34</sup>**

Ecuador, es uno de los mercados definidos de mayor interés e importancia para Colombia.

Ecuador es una República ubicada al noroeste de Suramérica, que limita al norte con Colombia, al este y sur con Perú y al oeste con el Océano Pacífico. El país tiene una superficie de 272.045 km<sup>2</sup> incluidas las Islas Galápagos, ubicadas a 1.000 km. de la costa. Su capital es Quito y la ciudad más poblada es Guayaquil, uno de los puertos más importantes de Suramérica.

Durante el 2008 se exportaron a Ecuador 792.045,9 toneladas, que correspondieron a USD1.499.562.151,22 en valor FOB. El mayor volumen de carga se manejó vía terrestre equivalente al 68,8% y un 29,6% por vía marítima del total entre los dos países.

La Infraestructura del transporte ecuatoriana está compuesta por una red de carreteras que se extiende sobre 43.179 Km., de los cuales 6.472 Km. están pavimentados. Cuenta con un sistema ferroviario que se extiende a lo largo de 966 km., y varios ríos navegables, entre los que se encuentran el Río Guayas, que tiene una extensión de 26.000 km., el cual desemboca en el Golfo de Guayaquil, en el Pacífico. También están los ríos Daule y el Vinces, que tienen gran profundidad sin necesidad de ser dragados.

Entre los principales productos exportados entre enero y diciembre de 2008 se encuentran vehículos para el transporte de personas, medicamentos, energía eléctrica y polipropileno.

---

<sup>34</sup> Proexport Colombia. Logística de transporte [en línea].  
<<http://www.proexport.com.co/vbecontent/NewsDetail.asp?ID=1200&IDCompany=16>>[citado el 6 de marzo del 2009]

Desde Colombia, existe una amplia oferta de servicios marítimos, con posibilidades para diferentes tipos de carga. En el caso aéreo, se destacan los servicios cargueros directos. Para el transporte terrestre de carga, existen diferentes opciones para transportar carga general y refrigerada.

### ➤ **Acceso marítimo**

El sistema portuario de Ecuador está compuesto de siete puertos estatales y diez muelles privados, especializados en carga general y petróleo. El principal es el de Guayaquil, que maneja el 70% del comercio exterior del Sistema Portuario Nacional. Otros puertos destacados son los de Esmeraldas, Manta y Puerto Bolívar.

En el Puerto Guayaquil, se captan tráficos de rutas desde el lejano oriente y del continente americano, especialmente los relativos a la costa Pacífica. Este resulta óptimo para la concentración de cargas latinoamericanas destinadas a cruzar el canal de Panamá con destino a la costa este del continente o hacia Europa y África.

El área total del puerto constituye 2 Km<sup>2</sup> donde 1.625 metros que corresponden al área de los muelles, 925 m son 5 muelles de atraque de carga general, 3 muelles de 555 m para el terminal de contenedores, y 1 muelle de carga a granel con 155 m. Dispone de diferentes equipos y bodegas de almacenaje para las diferentes cargas.

El Puerto de Esmeraldas, está especializado en el manejo de carga general. Se distingue por ser la principal terminal para las exportaciones de petróleo ecuatoriano y de banano. Tiene una extensión aproximada de 700.000 m<sup>2</sup> y un calado de 11,5 m., lo que facilita la entrada de buques de gran capacidad.

El Puerto de Manta despacha principalmente las exportaciones de café y cacao, junto con actividades comerciales y de turismo. Cuenta con un acceso a mar abierto a 25 millas náuticas de la ruta internacional de tráfico marítimo y con profundidades naturales de 12 metros, que permiten el ingreso de buques de gran calado las 24 horas del día.

Puerto Bolívar, el principal para las exportaciones de banano, también recibe y despacha tráfico comercial y turístico. Dispone de un espigo con 2 atracaderos y un muelle marginal con otros 2, patios de almacenamiento con un total de 163.554 m<sup>2</sup>, bodegas de almacenaje y 3 remolcadores.

Existen servicios directos de transporte de carga vía marítima hacia Ecuador desde los puertos de Buenaventura, Cartagena y Barranquilla, y otros con conexiones en Cristóbal, Colón, Panamá y Callao por parte de algunos pocos servicios. El puerto de Guayaquil es por excelencia el principal destino de los servicios marítimos. Los tiempos de tránsito pueden variar dependiendo la ruta y línea de escogencia.

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

#### ➤ **Acceso aéreo**

Ecuador cuenta con una densa red de aeropuertos, de los cuales tres son internacionales, ubicados en las ciudades de Quito, Guayaquil y Manta.

El Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre, ubicado en Quito, fue remodelado recientemente a través de la concesión otorgada a la Canadian Commercial Corporation, logrando ampliar su capacidad y portafolio de servicios. Actualmente se está construyendo un aeropuerto a las afueras de Quito, que comenzará sus operaciones en el 2010. Se localizará en una zona franca en Puembo, y tendrá capacidad para recibir a más de cuatro millones de pasajeros por año y 270 mil toneladas de carga.

El Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo de Guayaquil, antes conocido como el Aeropuerto Simón Bolívar, empezó a operar el 27 de julio del 2006 con la misma pista del anterior aeropuerto, pero en un nuevo edificio. Está localizado a 5 km. del centro de Guayaquil, y es considerado como el mejor aeropuerto de Latinoamérica y el Caribe. El aeropuerto tiene 50.000 m<sup>2</sup> de construcción y una capacidad de 5 millones de pasajeros anuales.

El Aeropuerto Internacional Eloy Alfaro, está ubicado a menos de 5 kilómetros de las instalaciones portuarias de Manta, y cuenta con una de las mejores pistas de Sudamérica que permite el arribo de naves de gran tonelaje, como el Antonov. Así mismo, hay dos zonas francas que aseguran la existencia de grandes extensiones de áreas de almacenaje, y que se ubican a pocos kilómetros del puerto en las principales vías de acceso a la ciudad.

➤ **Acceso terrestre**

El transporte por carretera es el principal medio de comunicación del país y existe una amplia oferta de empresas de transporte terrestre que cubren todo el territorio.

El acceso terrestre a Ecuador desde Colombia se hace por la Carretera Panamericana, que atraviesa el territorio ecuatoriano de norte a sur. Existe la vía Ipiales-Tulcán, que pasa por el Puente Internacional de Rumichaca. Desde Bogotá hasta este puente hay una distancia de 880 kilómetros, mientras que desde Cali la distancia es de 441 kilómetros. La ruta Rumichaca – Quito tiene una distancia de 243 kilómetros, y de Rumichaca a Guayaquil es de 664.

La infraestructura vial está constituida básicamente por una carretera que bordea la costa, uniendo La Tola, Lagarto, Montalvo, Rocafuerte, Río Verde, Camarones, Tachina y San Mateo: otras vías son: Esmeraldas-Atacames-Súa-La Unión-Muisne; Esmeraldas-Rosa Zárate (Quinindé) con rumbo a Santo Domingo de los Colorados y Quito; esta última en el sector de La Independencia, se une a la nueva vía que viene desde la provincia de Pichincha pasando por San Miguel de los Bancos y Pedro Vicente Maldonado.

Al amparo de lo establecido por la decisión 399 de la Comunidad Andina de Naciones, los vehículos colombianos habilitados y con los respectivos permisos de operación por las autoridades competentes, están facultados para efectuar el traslado de carga de exportación, bien sea en forma directa, con trasbordo o cambio de cabezote.

➤ **Tarifa aérea**

**Cuadro 8. Tarifa Aérea Ecuador**

Punto de embarque	Punto de desembarque	Tipo de producto	Escala	Valor tarifa	Moneda de tarifa
Bogotá	Guayaquil	Carga general	Mínima	70,00	DÓLAR DE LOS ESTADOS UNIDOS
	Quito				

Fuente: Proexport.Resultadoreportes [en línea]  
 <<http://www.proexport.com.co/SIICExterno/Logistica/Reportes/ResultadoReportes.aspx?Reporte=Tarif asAereas>> [citado el 21 de octubre del 2009]

➤ **Tarifa Terrestre**

**Cuadro 9. Tarifa Terrestre Ecuador**

Punto de embarque	Punto de desembarque	Tipo de producto	Tipo de carga	Valor tarifa	Moneda de tarifa
Bogotá	Ambato	Carga general	Contenedor 20 pies hasta 8 ton.	1,549,00	DÓLAR DE LOS ESTADOS UNIDOS
Bogotá	Guayaquil			1,705,00	
Bogotá	Quito			1,477,00	
Cali	Quito			1,177,00	
Medellín	Ambato			1,849,00	
Medellín	Guayaquil			2,005,00	

Fuente: Proexport.Resultadoreportes [en línea]  
 <<http://www.proexport.com.co/SIICExterno/Logistica/Reportes/ResultadoReportes.aspx?Reporte=Tarif asTerrestres>> [citado el 21 de octubre del 2009]

### 6.1.5.3 Perfil de logística desde Colombia hacia Chile<sup>35</sup>

Chile, es uno de los de los mercados definidos de mayor interés e importancia para Colombia.

La República de Chile se encuentra ubicada en el Suroeste de Suramérica; limita al Norte con Perú, al Noreste con Bolivia, al Este con Argentina y al Oeste con el Océano Pacífico. Sus territorios insulares están comprendidos por el Archipiélago Juan Fernández, Sala y Gómez, la Isla de Pascua, las Islas San Félix y la Isla de San Ambrosio.

#### ➤ **Acceso marítimo**

El principal puerto de Chile es el de San Antonio, que por su ubicación geográfica es considerado el puerto más importante de la Costa Oeste Suramericana y es el principal en términos de recaladas de líneas navieras, en transferencia de graneles agrícolas, así como también en trasbordo y cabotaje. Es el terminal portuario más cercano a la ciudad de Santiago; a tan solo 100 k.m; y también de la ciudad argentina de Mendoza, que realiza el 60% de su comercio internacional marítimo a través de este puerto. Cuenta con una superficie de 495 hectáreas, de las cuales 353 corresponden a áreas de operación marítima; tiene un calado de 12 metros, lo que permite la entrada de buques de gran capacidad y además cuenta con una estación intermodal ferroviaria para el transporte de mercancías al centro y sur del país. En el 2008 manejó la suma de 13.200.362 toneladas.

El Puerto de Valparaíso se encuentra a 112 K.m de la capital y está conformado por 8 sitios de atraque, el recalado máximo autorizado es de 11.4 m y la zona de aguas de operación marítima alcanza las 50 hectáreas. Actualmente las operaciones de recepción, fiscalización, control y coordinación de vehículos de carga tanto para importación como para exportación por el puerto se realizan en una Zona de Extensión de Apoyo Logístico a 11 Km del Terminal en la que se concentra a todos los agentes fiscalizadores y que ha

---

<sup>35</sup> Proexport Colombia. Logística de transporte [en línea].  
<<http://www.proexport.com.co/vbecontent/NewsDetail.asp?ID=1200&IDCompany=16>>[citado el 6 de marzo del 2009]

permitido la aceleración de los procesos de documentación y disminución de tiempo y costos operacionales. En el 2007 movilizó 9.713.720 toneladas.

El Puerto de Antofagasta cuenta con una zona de embarcaciones menores, una de embarcación pesquera y siete sitios de atraque. Se encuentra ubicado en la II Región de Chile a 1.364 km de la capital, en la zona minera más importante del país por lo que se especializa en el transporte de los productos derivados de la zona, movilizándolos por medio de ferrocarriles, desde los sitios de extracción, hasta el puerto y lugares de atraque. Además este puerto es usado por Bolivia para sus operaciones de Comercio Exterior de acuerdo al Tratado de Paz Amistad y Comercio suscrito entre las dos naciones y las mercancías se trasladan por medio del ferrocarril Antofagasta- Bolivia (FCAB). En el 2008 manejó la suma de 2.702,5 toneladas.

El Puerto de Arica, ubicado en la Primera Región de Tarapacá a 2070 km de Santiago, cuenta con una superficie de 368.000 m<sup>2</sup>., dentro de los cuales se encuentran depósitos descubiertos y cubiertos, 6 almacenes de carga general, 5 zonas de atraque y un cobertizo para cargas de alta peligrosidad. Recibe buques de gran capacidad, de más de 200 m. de eslora y 10 m. de profundidad. En el 2007 movilizó 1.528.725 toneladas.

La oferta de servicios marítimos hacia Chile desde Colombia cuenta con alrededor de 20 navieras, bien sea desde el Atlántico o el Pacífico colombiano, la gran mayoría de ellas con servicios directos. El tiempo de tránsito oscila entre los 9 y 17 días desde la Costa Atlántica dependiendo del puerto de zarpe y de destino, mientras desde Buenaventura se encuentran tiempos de travesía entre 8 y 12 días.

Es importante señalar que el comercio marítimo entre Colombia y Chile, se ve favorecido por las posibilidades de embarcar carga suelta (inferior a la capacidad de un contenedor), servicio que es prestado por 6 consolidadores en la ruta.

## ➤ Acceso aéreo

Chile cuenta con un total de 330 aeropuertos y aeródromos, distribuidos desde Arica a la Antártica, de estos solo 7 aeropuertos prestan todos los servicios más los de Policía Internacional, Aduana, y Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), el resto son aeródromos privados, militares y de dominio fiscal<sup>36</sup>.

Estos aeropuertos son: Chacalluta de Arica, Diego Aracena de Iquique, Cerro Moreno de Antofagasta, El Tepual de Puerto Montt, Presidente Ibáñez de Punta Arenas, Mataveri en Isla de Pascua y el Aeropuerto Internacional Comodoro Arturo Merino Benítez de Santiago, uno de los más modernos del continente que cuenta con 22 aerolíneas de carga de las cuales 14 también prestan el servicio de pasajeros y un terminal especializado para el manejo de carga de exportación, importación y carga nacional. En el 2007 movilizó un total de 8.397.491 pasajeros de los cuales el 57% corresponde a tráfico internacional.

La oferta de servicios aéreos de carga a Chile es prestado por 4 de las 8 aerolíneas en la ruta y los vuelos se realizan únicamente con conexión en ciudades como Buenos Aires, Ciudad de Panamá, Lima y Miami lo que hace que los tiempos de tránsito no sean muy favorables. Los vuelos parten de Bogotá, Cali y Medellín y se dirigen hacia Santiago de Chile. Las frecuencias son diarias para algunas de las aerolíneas aunque los servicios directos se prestan únicamente en vuelos de pasajeros

---

<sup>36</sup> Proexport Colombia. Logística de transporte [en línea].  
<<http://www.proexport.com.co/vbecontent/NewsDetail.asp?ID=1200&IDCompany=16>>[citado el 6 de marzo del 2009]



➤ **Tarifa aérea**

**Cuadro 10. Tarifa Aérea Chile**

Punto de embarque	Punto de desembarque	Tipo de producto	Escala	Valor tarifa	Moneda de tarifa
Bogotá	Santiago de Chile	Carga general	Mínima	70,00	DÓLAR DE LOS ESTADOS UNIDOS

Fuente: Proexport.Resultadoreportes [en línea]  
 <.http://www.proexport.com.co/SIICExterno/Logistica/Reportes/ResultadoReportes.aspx?Reporte=Tarif  
 asAereas> [citado el 21 de octubre del 2009]

➤ **Tarifa Marítima**

**Cuadro 11. Tarifa Marítima Chile**

Punto de embarque	Punto de desembarque	Tipo de producto	Tipo carga	Valor tarifa	Moneda de la tarifa
Buenaventura	San Antonio	Carga general	Cont. 20´.	500,00	DÓLAR DE LOS ESTADOS UNIDOS
	San Vicente				
Cartagena					

Fuente: Proexport.Resultadoreportes [en línea]  
 <.http://www.proexport.com.co/SIICExterno/Logistica/Reportes/ResultadoReportes.aspx?Reporte=Tarif  
 asMaritimas> [citado el 21 de octubre del 2009]

#### 6.1.5.4 Perfil de logística desde Colombia hacia Costa Rica<sup>37</sup>

Costa Rica, es uno de los de los mercados definidos de mayor interés e importancia para Colombia.

Costa Rica es una república localizada en el Sur de América Central. Limita al Norte con Nicaragua en una extensión de 309 kilómetros, al Sureste con Panamá en una extensión de 330 kilómetros, al Este con el Mar Caribe y al Oeste con el Océano Pacífico. La extensión de sus costas es de 1.290 kilómetros.

##### ➤ **Acceso marítimo**

La infraestructura portuaria de Costa Rica ésta compuesta por siete puertos, ubicados en ambas costas: Los puertos de Limón y Moín se encuentran ubicados en el Mar Caribe, mientras que en el Pacífico, se localizan los puertos de Puntarenas, Puerto Caldera, Golfito y Punta Morales.

Puerto Caldera es el principal puerto de Costa Rica, está ubicado a 100 kilómetros (6 horas) de San José, en la Bahía de Caldera; tiene fácil acceso desde y hacia el mar por medio de un canal natural con 13 metros de profundidad.

Es la principal puerta de entrada del comercio internacional, está orientado principalmente a la importación de granos, vehículos y carga en general. Cuenta con 3 atracaderos y está conectado a la red ferroviaria por un ramal que se enlaza con el Ferrocarril Eléctrico al Pacífico.

---

<sup>37</sup> Proexport Colombia. Logística de transporte [en línea].  
<<http://www.proexport.com.co/vbecontent/NewsDetail.asp?ID=1200&IDCompany=16>>[citado el 6 de marzo del 2009]

Puerto Limón es el segundo puerto de Costa Rica, esta especializado en manejo de carga general y cruceros. Cuenta con un área de almacenamiento de 3,26 hectáreas y un total de cinco atracaderos y se encuentra a 6 kilómetros de Puerto Moín, puerto con el cual funcionan como un complejo portuario.

Puerto Moín cuenta con un canal de acceso de 14 metros, lo que permite la entrada de buques de gran capacidad. Adicionalmente, está dotado con tres atracaderos, de los cuales dos son multipropósito, donde se embarca el banano para exportación.

### ➤ **Acceso aéreo**

Costa Rica posee 151 aeropuertos de los cuales 36 se encuentran pavimentados y 115 sin pavimentar. Cuatro de estos aeropuertos son internacionales: Juan Santamaría, ubicado en Alajuela a 17 Kilómetros de San José, Daniel Oduber, que se encuentra en la ciudad de Liberia (provincia de Guanacaste) Aeropuerto Limón situado sobre la Costa del mar Caribe y Tobías Bolaños Palmas, ubicado en el distrito de Pavas.

El Aeropuerto Internacional Juan Santa María se encuentra ubicado a 17 kilómetros al noroeste de la ciudad de San José. Concentra parte sustancial de la carga aérea internacional y la totalidad de la carga procedente de Colombia. Está dotado de facilidades para el manejo y almacenamiento de carga general, perecedera y de valores.

El Aeropuerto Internacional de Liberia Daniel Oduber se encuentra ubicado al noroeste del país en la provincia de Guanacaste a 13 Kilómetros de la ciudad de Liberia. Este aeropuerto es de alta importancia para el sector turístico. Presenta mejores condiciones climáticas para el tránsito aéreo que San Jose. Se espera que funcione como aeropuerto alternativo al Aeropuerto Internacional Juan Santa María<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup> Proexport Colombia. Logística de transporte [en línea].  
<<http://www.proexport.com.co/vbecontent/NewsDetail.asp?ID=1200&IDCompany=16>>[citado el 6 de marzo del 2009]

➤ **Tarifa Marítima**

**Cuadro 12. Tarifa Marítima Costa rica**

Punto de embarque	Punto de desembarque	Tipo de producto	Tipo de carga	Valor tarifa	Moneda de tarifa
Buenaventura	Puerto caldera	Carga general	Cont. 20´.	900,00	DÓLAR DE LOS ESTADOS UNIDOS
Cartagena	Puerto limón			950,00	
Barranquilla	Puerto limón			900,00	

Fuente: Proexport.Resultadoreportes [en línea]  
 <.http://www.proexport.com.co/SIICExterno/Logistica/Reportes/ResultadoReportes.aspx?Reporte=Tarif  
 asAérea> [citado el 21 de octubre del 2009]

➤ **Tarifa Aérea**

**Cuadro 13. Tarifa Aérea Costa rica**

Punto de embarque	Punto de desembarque	Tipo de producto	Escala	Valor tarifa	Moneda de tarifa
Bogotá	San José	Carga general	Mínima	85,00	DÓLAR DE LOS ESTADOS UNIDOS

Fuente: Proexport.Resultadoreportes [en línea]  
 <.http://www.proexport.com.co/SIICExterno/Logistica/Reportes/ResultadoReportes.aspx?Reporte=Tarif  
 asAereas> [citado el 21 de octubre del 2009]

#### 6.1.5.5 Perfil de logística desde Colombia hacia España<sup>39</sup>

España, es uno de los de los mercados definidos de mayor interés e importancia para Colombia.

España está ubicada al Sur Occidente del continente europeo, cuenta con una superficie de 504.782 Km<sup>2</sup> comprendidos en gran parte de la península Ibérica, con posesiones en archipiélagos y una variedad de islas que encallan en sus costas. Los principales centros de desarrollo comercial e industrial son su capital Madrid y Barcelona la capital de la comunidad Catalana, ubicada en la costa oriental del mediterráneo español.

##### ➤ Acceso marítimo

Gracias a su posición geográfica; España cuenta con un excelente acceso al mar, sus costas albergan a más de 53 puertos internacionales de los cuales se destacan principalmente para la recepción de mercancías provenientes de Colombia, Algeciras, Barcelona, Bilbao, Cádiz, Sevilla y Valencia.

La mayor infraestructura portuaria está ubicada en el Mediterráneo, con tres grandes puertos especializados en el manejo de contenedores, Algeciras, Barcelona, Valencia, mientras que en el Norte del país se encuentra el puerto de Bilbao. Estos puertos son los principales destinos de las rutas desde Colombia hacia España y las cargas que tienen como destino puertos diferentes, generalmente deben hacer conexión con estos puertos principales.

---

<sup>39</sup> Proexport Colombia. Logística de transporte [en línea].  
<<http://www.proexport.com.co/vbecontent/NewsDetail.asp?ID=1200&IDCompany=16>>[citado el 6 de marzo del 2009]

El Puerto Bahía de Algeciras se sitúa en un excepcional enclave geoestratégico. En la confluencia entre las principales rutas marítimas del mundo en movimiento de mercancías, el Puerto constituye una plataforma muy importante del Mediterráneo Occidental para el transbordo de contenedores. Cada año el número total de escalas se incrementa por su excelente calado, ubicación Geoestratégica por la confluencia de las líneas intercontinentales que unen por vía marítima a Europa del norte, América y Asia.

La mayoría de los puertos Españoles están equipados con plataformas sofisticadas que les permiten dar soporte en cuanto a capacidad de almacenamiento y el manejo de diferentes tipos de mercancía, por ejemplo: servicios como los modernos y avanzados equipamientos para la estiba y desestiba, las novedosas flotas de remolcadores y los equipos calificados para el amarre y desamarre integral de buques, son los más prestados en el puerto de Algeciras.

El puerto de Barcelona es un puerto especializado en el manejo de contenedores, cuenta con 2 terminales internacionales, hasta 16 metros de calado para todo tipo de buques (súper post panamax), 17 grúas para contenedores y más de 3000 metros de área de atraque.

El puerto de Valencia la autoridad portuaria de valencia bajo la denominación comercial de Valenciaport es el organismo público de la gestión de 3 puertos a lo largo de los 80 km en el borde oriental del Mediterráneo Español: Valencia, Sagunto y Gandía. El más importante es el puerto de Valencia por la gran cantidad de volumen tanto de exportación como importación que maneja, puede recibir casi cualquier tipo de carga. El puerto de Sagunto se especializa en productos siderúrgicos, gas y automotores. El de Gandía atiende tráfico convencional y se especializa en el manejo de bobinas y pasta de papel, madera de importación y productos agrícolas de la zona<sup>40</sup>.

---

<sup>40</sup> Proexport Colombia. Logística de transporte [en línea].  
<<http://www.proexport.com.co/vbecontent/NewsDetail.asp?ID=1200&IDCompany=16>>[citado el 6 de marzo del 2009]

El puerto de Bilbao es uno de los centros de transporte y logística más importantes del Arco Atlántico Europeo. Además de su privilegiada situación geográfica ofrece una serie de ventajas indudables: El puerto cuenta con instalaciones modernas y funcionales para todo tipo de mercancías, muelles con calados de hasta 32 metros, magníficas conexiones terrestres, conexiones ferroviarias a su red de puertos secos: Azuqueca (Guadalajara), Coslada (Madrid) y Villafría (Burgos), una gran oferta de servicios marítimos para todos los mercados, un puerto ágil también en las tramitaciones documentales: plataforma de comercio electrónico "epuertobilbao".

➤ **Acceso aéreo**

España cuenta con una amplia red aérea compuesta por 105 aeropuertos, de los cuales 33 son internacionales, los que más se destaca en cuanto a la recepción de mercancías colombianas son:: Alicante, Barcelona, Madrid-Barajas, Málaga, Palma de Mallorca, Sevilla, Valencia, y Zaragoza.

En la actualidad España invierte en la renovación de infraestructura y servicios de dos de sus más importantes aeropuertos.

El aeropuerto de Madrid – Barajas en primer lugar y debido a su posición geográfica dentro del país, se encuentra ubicado a 12 kilómetros de la capital española cuenta con seis terminales de carga, cuartos refrigerados y de congelación, funciona como centro de recepción y punto de conexión de la mayoría de las mercancías con destino europeo.

El aeropuerto de Barcelona en segundo lugar, está ubicado al Suroeste de la ciudad y conectado estratégicamente con el puerto de Barcelona, el consorcio de la zona franca y uno de los parques industriales y logísticos más importantes de España.

➤ **Tarifa Marítima**

**Cuadro 14. Tarifa Marítima España**

Punto de embarque	Punto de desembarque	Tipo de producto	Tipo de carga	Valor tarifa	Moneda de tarifa
Cartagena	Barcelona	Carga general	Contenedor 40'R.	3,400,00	DÓLAR DE LOS ESTADOS UNIDOS
	Madrid		20'	1,436,00	
	Valencia		20'	600,00	

Fuente: Proexport.Resultadoreportes [en línea]

<<http://www.proexport.com.co/SIICExterno/Logistica/Reportes/ResultadoReportes.aspx?Reporte=TarifasMaritimas>> [citado el 21 de octubre del 2009]

➤ **Tarifa aérea**

**Cuadro 15. Tarifa Aérea**

Punto de embarque	Punto de desembarque	Tipo de producto	Escala	Valor tarifa	Moneda de tarifa
Bogotá	Madrid	Carga general	Mínima	100,00	DÓLAR DE LOS ESTADOS UNIDOS
	Alicante			80,00	
	Barcelona			80,00	
	Bilbao			80,00	

Fuente: Proexport.Resultadoreportes [en línea]

<<http://www.proexport.com.co/SIICExterno/Logistica/Reportes/ResultadoReportes.aspx?Reporte=TarifasAereas>> [citado el 21 de octubre del 2009]



## 6.2 Selección del mercado

Mediante la matriz selección del mercado se analizan los diferentes factores que pueden beneficiar o afectar la exportación del producto, con el fin de decidir cuál es el mercado objetivo, alterno y contingente.

Los factores que se estudiarán en la matriz son:

- Económicos
- Demográficos
- Comercio exterior
- Política comercial
- Logística

Ver Anexo E

Para realizar la matriz de selección de mercados (anexo E), se investigó mediante la institución PROEXPORT Colombia, dado a que es una empresa encargada en motivar las exportaciones colombianas, suministrando la información necesaria para ejecutar los diferentes estudios a cada mercado.

La matriz fue evaluada, asignándole un respectivo porcentaje a cada factor, dependiendo la importancia que tuviera este frente al diseño del plan exportador. Los porcentajes fueron: 30% información económica, 10% datos demográficos, 20% comercio exterior, 20% política comercial y 20% para la logística de transporte.

El factor con mayor porcentaje en la matriz fue el económico, dado a que si el mercado que se está analizando no pasa por un buen momento en dicha actividad, la viabilidad de exportar a este país es nula, debido a no haber suficientes recursos para comercializar el producto.

Cada factor conserva diferentes variables, las cuales también se les asigna un peso porcentual. La calificación en cada variable va de uno (1) a cinco (5), es decir cada calificación por parte del autor se multiplica por el porcentaje de la variable, al final la sumatoria de estas variables se multiplica por el porcentaje del factor, obteniendo un último valor, el cual es sumado con los demás factores, logrando la calificación final para cada mercado.

Este resultado final equivale a un 60% en la viabilidad del proyecto, el 40% restante se obtiene mediante el empresario, quien aportando la experiencia y el conocimiento necesario sobre los quesos frescos, da una respectiva opinión sobre la investigación.

Después de una ardua investigación en cada mercado preseleccionado, se concluyó que la mejor opción para exportar queso fresco con partida arancelaria 0406100000 queso fresco (sin madurar), incluido el del lactosuero y requesón, es Estados Unidos.

**Tabla 3. Mercado objetivo**

PAIS	ECONOMICOS	DEMOGRAFICOS	COMERCIO EXT.	POLITICA CIAL.	LOGISTICA	TOTAL INTEL.	EMPRESARIO	TOTAL
	30%	10%	20%	20%	20%	60%	40%	100%
ESPAÑA	0,79	0,42	0,50	0,96	0,86	3,53	4,00	3,72
ESTADOS UNIDOS	1,28	0,45	1,00	1,00	1,00	4,73	5,00	4,84
COSTA RICA	1,00	0,42	0,40	0,74	0,65	3,21	4,40	3,69
CHILE	1,04	0,41	0,60	0,92	0,79	3,76	3,00	3,46
ECUADOR	0,61	0,40	0,70	0,96	0,52	3,19	2,40	2,87

Fuente: autor

PAIS OBJETIVO	ESTADOS UNIDOS
PAIS ALTERNO	ESPAÑA
PAIS CONTINGENTE	COSTA RICA

### 6.3 mercado objetivo

## Estados Unidos de America

- **Reseña general del país**

Estados Unidos, oficialmente Estados Unidos de América (en inglés: United States of America), de forma abreviada EE. UU. o EUA, es un país situado casi en su totalidad en América del Norte, comprendiendo también un estado en Oceanía. Está conformado por 50 estados y un distrito federal: Washington D. C., capital de país. También tiene varios territorios dependientes ubicados en las Antillas y en Oceanía. Su forma de gobierno es la de una república presidencialista y federal. Con unos 307 millones habitantes es el tercer país más poblado del mundo<sup>41</sup>, aunque se halla bastante lejos de los dos primeros, China y la India.

En América del Norte están localizados 49 estados, de los cuales, 48 estados continentales contiguos están en la región entre Canadá y México. Alaska está en la zona noroeste de América del Norte, separada de los otros estados por el territorio canadiense de Columbia Británica. El archipiélago polinesio de Hawái se ubica en el Océano Pacífico. La capital federal, Washington, se sitúa en el Distrito de Columbia, entre los estados de Maryland al norte y Virginia al sur.

---

<sup>41</sup> U.S census bureau. Population finder [en línea].  
<[http://translate.googleusercontent.com/translate\\_c?hl=es&sl=en&u=http://factfinder.census.gov/servlet/SAFFPopulation%3F\\_submenuId%3Dpopulation\\_0%26\\_sse%3Don&prev=/search%3Fq%3Dcensus.gov%26hl%3Des&rurl=translate.google.com.co&usg=ALkJrhiLzSsO3Ud9EIJ\\_sJSAPERLXdWjBg](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=es&sl=en&u=http://factfinder.census.gov/servlet/SAFFPopulation%3F_submenuId%3Dpopulation_0%26_sse%3Don&prev=/search%3Fq%3Dcensus.gov%26hl%3Des&rurl=translate.google.com.co&usg=ALkJrhiLzSsO3Ud9EIJ_sJSAPERLXdWjBg)> [citado en el 2009]

Los Estados Unidos tienen una economía mixta capitalista, que es alimentada por abundantes recursos naturales, una infraestructura desarrollada, y una alta productividad. De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional, el PIB en los Estados Unidos es de más de \$ 13 billones y constituye más del 25,5% del producto bruto mundial a tipos de cambio del mercado y más del 19% del producto bruto mundial en paridad de poder adquisitivo (PPA)<sup>42</sup>.

Los Estados Unidos es el mayor importador de bienes y tercer mayor exportador. Canadá, México, China, Japón y Alemania son sus principales socios comerciales. El principal producto de exportación es la maquinaria eléctrica, mientras que los vehículos constituyen la principal importación.

Como porcentaje del PIB, la deuda de los Estados Unidos ocupa el trigésimo lugar entre los 120 países sobre los cuales se dispone de datos.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Report for selected countries and subjects. World economic outlook database. International monetary fund (October 2007)

<sup>43</sup> Rank order – public debt. The world factbook CIA [ citado el 19 de junio del 2007]

- Información socio – económica

**Cuadro 16. Información socio – económica**

<b>Capital</b>	Washington
<b>Población</b>	303.824.650 (2008 estimado)
<b>Idioma</b>	Inglés, español, otras
<b>Tipo de gobierno</b>	República federal
<b>Religión</b>	Protestantes 58% Católicos 26% Judíos 2% Otros 6% Ninguna 8%
<b>Moneda</b>	Dólar
<b>PIB per cápita US\$</b>	45,779.00
<b>Crecimiento del PIB</b>	2%
<b>PIB valor US\$</b>	13,807,900.00
<b>Tasa de devaluación</b>	0
<b>Cambio de la moneda X US\$</b>	1.00
<b>Tipo de cambio bilateral por moneda del país</b>	2,077.81
<b>Desempleo</b>	4.60%
<b>Inflación</b>	3,45%

Fuente: proexport. Inteligencia de mercados [en línea]

<[http://www.proexport.com.co/SIICExterno/IntelExport/Pais/Indicadores.aspx?Tipo=Bienes&Menu=IntelExport&seleccion=Indicadores\\_SocioEconomicos&Header=IntelExport](http://www.proexport.com.co/SIICExterno/IntelExport/Pais/Indicadores.aspx?Tipo=Bienes&Menu=IntelExport&seleccion=Indicadores_SocioEconomicos&Header=IntelExport)> [citado el 21 de octubre del 2009]

- **Mercado de los lácteos en Estados Unidos**

Estados Unidos es el mercado lácteo individual más grande del mundo. Se produce leche en los 50 estados y la producción llega a unos 77.000 millones de kilos anualmente. Los principales estados productores de leche están ampliamente dispersos por el oeste y el norte. Siendo California el principal estado lechero de la nación<sup>44</sup>.

Sin embargo Estados Unidos es un importador neto de lácteos y durante los últimos diez años, el valor de sus importaciones se ha incrementado de USD\$ 1.100 millones a un record de USD\$ 2.400 millones en el 2006, donde el queso, las preparaciones alimenticias basadas en lácteos y la proteína concentrada de la leche corresponden al 89% de este total.

Más de la mitad de las importaciones lácteas de EE.UU. son proporcionadas por sólo dos países: Canadá, que representa el 32% del total, y Nueva Zelanda, con un 20%. También aportan cantidades significativas de productos lácteos México, Francia, Italia, Irlanda y Australia.

A diferencia de la leche líquida, la mayor cantidad de leche que come fuera de casa en realidad está beneficiando al consumo de queso. Los restaurantes, las cadenas de comida rápida y las sandwicherías han estado capitalizando la popularidad del queso al utilizar una amplia variedad para mejorar el sabor de sus platos.

El creciente consumo de comida étnica también ha colaborado al crecimiento del consumo per cápita de queso. Las comidas tanto italiana como mexicana emplean mucho queso en sus preparaciones y han modificado el tipo de quesos que se está consumiendo, con el mozzarella superando al cheddar, debido a la popularidad de la pizza. Los quesos mexicanos que se emplean en la elaboración de tacos y otros platos mexicanos han sido el tipo de quesos de más rápido crecimiento.

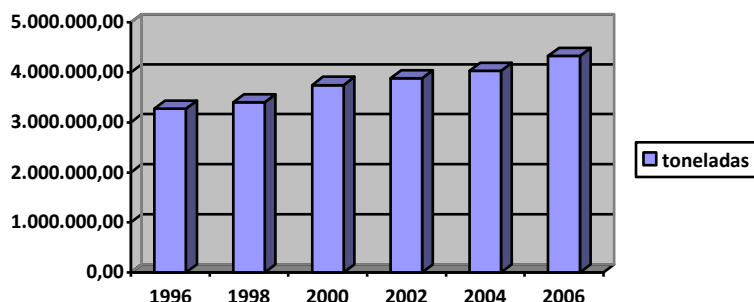
---

<sup>44</sup> Business Chile. Enfoque [en línea]  
<<http://www.businesschile.cl/imprimir.php?w=old&lan=es&id=237>> [citado en el 2007]

Estados Unidos elabora más del 25% de la producción mundial de quesos. Desde el año 2001 hasta 2005 la producción estadounidense aumentó un 10%, lo que supone una media de 99.500 toneladas al año. Algunos de los factores que influyen en el crecimiento de la producción son el hecho de contar con los mayores proveedores de leche del mundo, con unos terrenos abundantes y grandes inversiones en investigación y desarrollo<sup>45</sup>.

En el gráfico 1 se observa la evolución creciente de la producción de queso en Estados Unidos durante los años 1996-2006. De hecho, del primer al último año, la producción de queso en dicho país ha crecido un 32%.

**Gráfico 1. Producción de queso en Estados Unidos**

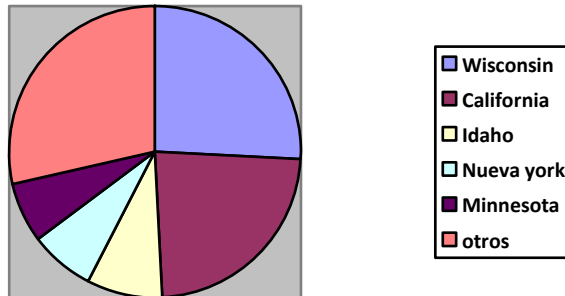


**Fuente: USDA, Dairy Products Annual Summary**

La industria láctea de Estados Unidos produce más de cuatro millones de toneladas de queso al año. En el gráfico 2 se observa que, de las 4.324.549,7 toneladas producidas en 2006, el 25,9% se elaboró en el estado de Wisconsin y el 23,1% en California. Los siguientes estados productores de queso son, muy por detrás, Idaho (8,4%), Nueva York (7,3%) y Minnesota (6,5%). El resto, un 28,7%, se produce en otros estados.

<sup>45</sup> Department of Commerce, U.S. Census Bureau, Foreign Trade Statistics; U.S. Dairy Export Council; Wisconsin Milk Marketing Board

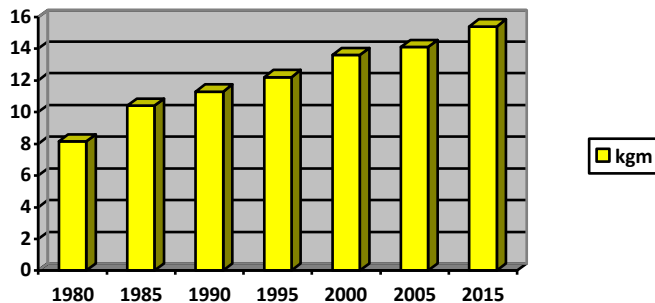
**Grafico 2. Producción de queso en Estados Unidos por estados**



Fuente: USDA, Dairy Products Annual Summary

La demanda de queso en Estados Unidos ha seguido una tendencia creciente en los últimos años. En el año 1980, una persona consumía poco más de 8 kilos de queso al año, mientras que en el año 2005 el consumo de queso per cápita en EE.UU. ascendió a 14 kilos. Como muestra el gráfico 4, se prevé que esta tendencia continúe, esperando alcanzar un consumo de más de 15 kilos de queso al año por persona en 2015.

**Grafico 3. Consumo de queso per cápita en Estados Unidos**



Fuente: Wisconsin Milk Marketing Board  
[http://www.wisdairy.com/Upload/statistics/us\\_cheese\\_consumption\\_projected\\_80\\_15.jpg](http://www.wisdairy.com/Upload/statistics/us_cheese_consumption_projected_80_15.jpg)



Las tendencias en consumo de queso en Estados Unidos, según informa la revista *The Gourmet Retailer*, han ido evolucionando a lo largo de los años. Así, en la actualidad, los consumidores están disminuyendo el consumo de quesos blandos, suaves, sin carácter, en favor de quesos llenos de sabor, ejemplos de la artesanía manual de Europa y de Estados Unidos<sup>46</sup>.

A parte del sabor, otro factor que está empujando a los consumidores a buscar quesos artesanales, naturales y orgánicos, es la creencia de que estos quesos son más sanos y seguros que los que se producen en fábricas grandes, con procesos industrializados. Si esto es cierto o no, no se puede asegurar, lo que está claro es que los consumidores quieren saber de dónde provienen los alimentos que ingieren.

- **Mercado de los quesos en Chicago**

El mercado latino de Estados Unidos ha mostrado un crecimiento espectacular en los últimos años. Para el año 2004 se establece que la población latina en Estados Unidos llegó a 40.5 millones de personas. Habiéndose presentado un dramático crecimiento del 177% en 24 años (14.6 millones en 1980). Se proyecta que para el año 2050 la población hispana será de 102.9 millones de personas representando así el 24% de la población total<sup>47</sup>.

Por otra parte, el área metropolitana de Chicago se está convirtiendo en un importante centro multicultural, donde la población latina participa con mayoría de las minorías.

---

<sup>46</sup> The gourmet retailer. New [en línea]  
<<http://www.gourmetretailer.com/gourmetretailer/news/index.jsp>>[citado en el 2007]

<sup>47</sup> U.S census bureau. Population finder [en línea].  
<[http://translate.googleusercontent.com/translate\\_c?hl=es&sl=en&u=http://factfinder.census.gov/servlet/SAFFPopulation%3F\\_submenuId%3Dpopulation\\_0%26\\_sse%3Don&prev=/search%3Fq%3Dcensus.gov%26hl%3Des&rurl=translate.google.com.co&usg=ALkJrhiLzSsO3Ud9EIJ\\_sJSAPERLXdWjBg](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=es&sl=en&u=http://factfinder.census.gov/servlet/SAFFPopulation%3F_submenuId%3Dpopulation_0%26_sse%3Don&prev=/search%3Fq%3Dcensus.gov%26hl%3Des&rurl=translate.google.com.co&usg=ALkJrhiLzSsO3Ud9EIJ_sJSAPERLXdWjBg)> [citado en el 2009]

La empresa DRI/McGraw Hill afirma en un estudio de mercado: "la importancia de la población hispana se deriva no solo por su inmenso tamaño, sino también por los grandes esfuerzos de sus miembros en mantener su identidad cultural".<sup>48</sup>

Esta característica de identidad cultural le permite a Chicago ser uno de los mercados naturales para productos colombianos como alimentos frescos y procesados; prendas de vestir; calzado; artículos de ferretería y mejoramiento del hogar; partes para maquinaria, subcontratación en el área metalmecánica, plásticos; electrónica; grabaciones musicales, y, en forma incipiente, para la industria editorial.

Chicago es considerado como un punto de gran importancia de destino, así como un centro clave de distribución de una amplia gama de productos. Entre ellos, destacan los alimentos perecederos y no perecederos, para los cuales operan empresas que cuentan con cerca de 100 bodegas casi colindantes, de dueños de diversas nacionalidades, incluyendo hispanos, en las cuales se comercializan alimentos por un valor de 2 millones de dólares diariamente.

La cuarta población más grande de hispanos en el país está en Chicago, hay 1,6 millones de hispanos en Chicago. Entre 1990 y 2000 la población de hispanos creció 67%, mientras que la población de no hispanos creció 4,1%, una de cada cuatro personas es hispana. Los hispanos en Chicago son más jóvenes y tienen familias grandes, promedio de habitante en un hogar: 3,9 hispanos vs 2,5 no hispanos<sup>49</sup>.

---

<sup>48</sup> DRI/McGraw Hill – compañía elaboradora de perfiles y estudios de mercado.

<sup>49</sup> U.S census bureau. Population finder [en línea].  
<[http://translate.googleusercontent.com/translate\\_c?hl=es&sl=en&u=http://factfinder.census.gov/servlet/SAFFPopulation%3F\\_submenuId%3Dpopulation\\_0%26\\_sse%3Don&prev=/search%3Fq%3Dcensus.gov%26hl%3Des&rurl=translate.google.com.co&usg=ALkJrhiLzSsO3Ud9EIJ\\_sJSAPERLXdWjBg](http://translate.googleusercontent.com/translate_c?hl=es&sl=en&u=http://factfinder.census.gov/servlet/SAFFPopulation%3F_submenuId%3Dpopulation_0%26_sse%3Don&prev=/search%3Fq%3Dcensus.gov%26hl%3Des&rurl=translate.google.com.co&usg=ALkJrhiLzSsO3Ud9EIJ_sJSAPERLXdWjBg)> [citado en el 2009]

- **Mercado agroalimentario de los Estados Unidos**

De acuerdo con la revisión previa de las variables económicas y demográficas, Estados Unidos es un mercado interesante para los productos agrícolas colombianos por las siguientes razones:

- Es la economía más grande del mundo
- Cuenta con un dinámico comercio exterior
- Por la cercanía geográfica con Colombia, y,
- Por la tradición de relaciones comerciales entre los dos países

Adicionalmente, si se tiene en cuenta que los inmigrantes a Estados Unidos quieren conservar sus tradiciones, entre las que se incluyen las alimenticias, las colonias de diferentes países se consolidan en nichos de mercado, con necesidades diferentes a las del resto de la población.

En este caso, la comunidad latina representa una oportunidad especial de mercado por ser además el mayor grupo étnico en ese país; así que es de especial interés caracterizar esta colonia hispana o latina.

Estados Unidos es un importante productor de leche y lácteos en general. Con dichos niveles de producción suple su demanda interna, siendo marginales las importaciones de lácteos. Para la leche de vaca en polvo - que es el lácteo que más se comercializa internacionalmente -, tanto desnatada como entera, este país produce lo suficiente para autoabastecerse y para exportar, configurándose en un exportador neto<sup>15</sup>. Caso contrario representa el queso y la mantequilla, productos en los cuales Estados Unidos aunque es un gran productor es un importador neto, y por tanto, podría haber mayor oportunidad en este mercado. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que sus proveedores son países desarrollados que compiten con productos de alta calidad.

Respecto a la regulación de las importaciones de lácteos, están a cargo de USDA a través de APHIS<sup>50</sup> y de los Servicios Veterinarios, quienes además supervisan el cumplimiento de las normas y conceden las licencias de importación. Para importaciones de leche y lácteos frescos existen barreras si el país de origen es aftoso; sin embargo desde estos países pueden exportarse derivados de la leche si son pasteurizados o cumplen con los tiempos especificados de maduración.

## **7. Diseño del plan exportador**

### **7.1 Distribución**

El queso fresco colombiano se vende en estados unidos a través del canal minorista principalmente. Se pueden encontrar fácilmente en los departamentos de productos gourmet de los supermercados, las tiendas de queso especializadas, las tiendas gourmet, tiendas de salud y comida natural, los clubs de compra y las tiendas de productos típicos/tradicionales de otros países.

Debido a la condición perecedera del queso no suelen estar tan disponibles para la venta por Internet como otros productos gourmet. Muchos productores de queso tienen páginas web, pero su función no es la de vender los productos a través de ella directamente a los consumidores finales, si no que se trata más bien de ofrecer información y, al mismo tiempo, ofrecer un medio a los distribuidores y minoristas para que puedan hacer sus pedidos o localizar dónde tienen la mercancía<sup>51</sup>.

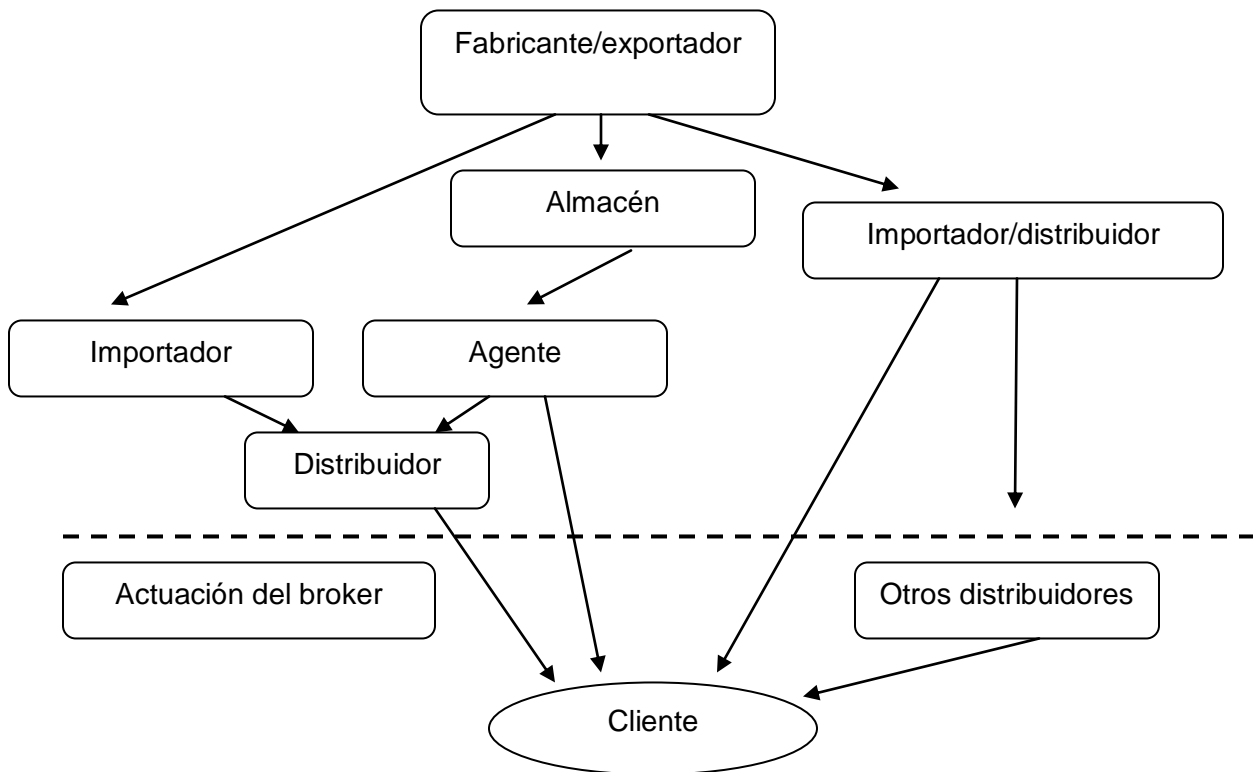
---

<sup>50</sup> La protección de la agricultura estadounidense" es la tarifa básica de los EE.UU. Departamento de Agricultura (USDA) Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS). APHIS provides leadership in ensuring the health and care of animals and plants. APHIS proporciona liderazgo en asegurar la salud y el cuidado de animales y plantas. The agency improves agricultural productivity and competitiveness and contributes to the national economy and the public health. El organismo de mejora de la productividad agrícola y la competitividad y contribuye a la economía nacional y de la salud pública.

<sup>51</sup> oficina económica y comercial de la embajada colombiana en New York. [en línea]<  
<http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,00.bin?doc=4026729>>  
[publicado el 22 de mayo del 2008]

En el cuadro que se expone a continuación aparecen reflejadas las diferentes alternativas de que dispone el exportador para comercializar su producto:

**Figura 4. Distribución del producto**



Fuente: oficina económica y comercial de la embajada colombiana en New York. [en línea]<  
<http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,00.bin?doc=4026729>>  
[publicado el 22 de mayo del 2008]

En la comercialización de queso en Estados Unidos pueden intervenir las siguientes figuras:

- **Brokers:** El broker es un agente independiente que no toma posesión del producto, pero que facilita su venta. Actúa por cuenta del exportador o del productor, según los casos. Normalmente, los brokers están especializados en un área geográfica, e incluso en una familia de productos, y conocen bien el mercado.

- **Comisión:** La comisión que un broker puede cobrar varía mucho dependiendo del tamaño del cliente, volumen de ventas, etc. En general está en torno al 5%.
- **Importadores:** Se encargan de que la mercancía pase los trámites de aduanas y la llevan a su almacén. Sus clientes pueden ser una central de compra de supermercados, distribuidores, o una cadena de tiendas. Toman posesión del producto, por lo que tienen gran interés en que se venda y colaboran activamente en el proceso de búsqueda de nuevos clientes. Inconveniente: el fabricante pierde control sobre la comercialización del producto en el mercado de destino.
- **Margen:** El margen que el importador carga al producto suele estar alrededor del 22% de su coste.
- **Distribuidores:** su función es fundamentalmente logística. Compran, almacenan y distribuyen los productos entre la red de clientes del importador. Comercializan multitud de productos, aunque suelen estar especializados en una categoría concreta. Se encargan de situar el producto en la central de compras de los supermercados.
- **Margen:** El margen que suelen tener sobre el producto es del 20% sobre el precio de compra al importador.
- **Importador-distribuidor:** ofrece el servicio más completo al exportador. Se encarga de importar el producto, despacharlo en aduanas, almacenarlo, buscar clientes y distribuirlo a los mismos.
- **Margen:** El margen de estas empresas suele estar alrededor del 40%-50% sobre el precio de venta de la fábrica. Tiene la ventaja de que interviene un intermediario menos y hay un mayor control sobre el proceso de comercialización del mismo<sup>52</sup>.

---

<sup>52</sup> oficina económica y comercial de la embajada colombiana en New York. [en línea]<  
<http://www.icex.es/icex/cma/contentTypes/common/records/viewDocument/0,,00.bin?doc=4026729>>  
 [publicado el 22 de mayo del 2008]

Como se ha comentado, dentro de los establecimientos minoristas, las tiendas gourmet dominan las ventas de quesos importados. Son tiendas que venden productos de alta calidad y elevado precio. En ellas se pueden encontrar especialidades y productos que normalmente no se venden en los supermercados, bien sea por su elevado precio o bien por su reducida demanda. Este tipo de establecimientos ha experimentado un desarrollo considerable en los últimos años.

En este canal de distribución hay que tener en cuenta que, en la medida de lo posible, se privilegia la importación directa. Esto quiere decir que para venderles el exportador de quesos se tiene que dar a conocer. Aunque hay salones y ferias donde se dan cita muchos compradores estadounidenses, el mejor medio continúa siendo el contacto directo, (envío de muestras y catálogos, entrevistas personales), lo que, a su vez, disminuye los costes, ya que se ahorran intermediarios.

El contacto inicial puede ser con el distribuidor mayorista, una vez que se interese en el producto, habrá que buscar un broker, o en su defecto, hacer el contacto inicial con un broker, quien se encargará de presentar el producto al importador mayorista.

Los supermercados o minoristas, generalmente se surten de los distribuidores mayoristas; si alguna empresa mexicana desea vender directamente a los supermercados, es necesario que cuente con un sistema de distribución en Estados Unidos, ya que los detallistas normalmente no compran por camiones, sino que compran por tarimas, y en ocasiones, dependiendo del producto, menos de una tarima<sup>53</sup>.

---

<sup>53</sup> Consejería comercial de BANCOMEXT en Chicago [en línea]  
<[www.sonora.org.mx/.../Guías%20de%20exportación%20de%20productos%20regionales](http://www.sonora.org.mx/.../Guías%20de%20exportación%20de%20productos%20regionales)>[publicado en octubre del 2006]

A continuación se menciona la lista de Importadores / Distribuidores Mayoristas, Brokers y Supermercados.

• **Importadores/Distribuidores Mayoristas**<sup>54</sup>

Compañía	Banner Wholesale Grocers INC
Contacto	Richard Saltzman
Dirección	3000 S Ashland
Ciudad	Chicago
Estado	IL
C.P.	60608
Teléfono	(312)421-2650
Fax	(312)421-1257
E-mail	rsaltzman@bannerwholesale.com

Compañía	Central Grocers / Centrella Foods
Contacto	Mark Feustel
Dirección	11100 W. Belmont Ave
Ciudad	Franklin Park
Estado	IL
C.P.	60131
Teléfono	(847) 451 0660
Fax	(847) 288 8712
E-mail	mfeustel@central-grocers.com

Compañía	Certified Grocers INC
Contacto	Roberto Fernandez
Dirección	1 Certified Dr
Ciudad	Hodgkins
Estado	IL
C.P.	60525
Teléfono	(708)579-2100
Fax	(708)579-9874
E-mail	rfernandez@certisaver.com

---

<sup>54</sup> Consejería comercial de BANCOMEXT en Chicago [en línea]  
<[www.sonora.org.mx/.../Guías%20de%20exportación%20de%20productos%20regionales](http://www.sonora.org.mx/.../Guías%20de%20exportación%20de%20productos%20regionales)>[publicado en octubre del 2006]



Compañía Cristina Foods (Tamaños Institucionales)  
Contacto César A. Dovalina  
Dirección 1056 W. Lake St  
Ciudad Chicago  
Estado IL  
C.P. 60607  
Teléfono (312) 829 0360  
Fax (312) 829 0408  
E-mail cadjr@cristinafoodsinc.com

Compañía Dearborn Wholesale Grocers INC  
Contacto Pedro Maldonado  
Dirección 2801 S Western Ave  
Ciudad Chicago  
Estado IL  
C.P. 60608  
Teléfono (773) 254 4300  
Fax 773-5420950  
E-mail pmaldonado@dearbornwholesale.com

Compañía Global Foods  
Contacto Moisés Villagran  
Dirección 221 S. Franklin Rd  
Ciudad Indianapolis  
Estado IN  
C.P. 46219  
Teléfono (317) 947 0401  
Fax (317) 536 3065  
E-mail moises@globalfoods.us

Campania Kehe Foods  
Contacto Felix Villa  
Dirección 900 N. Schmidt Rd  
Ciudad Romeoville  
Estado IL  
C.P. 60446  
Teléfono (815)886-3700  
Fax (815) 886-7530  
E-mail felixv@kehefood.com

Compañía La Criolla  
Contacto C Maldonado  
Dirección 907-909 W. Randolph St  
Ciudad Chicago  
Estado IL  
C.P. 60607  
Teléfono (312) 243 8882  
Fax 312) 243 8698  
E-mail info@lacriolla.com

Compañía La Hacienda Brand / La Bodega  
Contacto Adolfo Vega  
Dirección 3225 S Western Ave  
Ciudad Chicago  
Estado IL  
C.P. 60608  
Teléfono 773 847 9100  
Fax (773) 847-7501

Compañía La Hispamex  
Contacto José Galvez  
Dirección 1859 S 55th Ave  
Ciudad Cicero  
Estado IL  
C.P. 60804  
Teléfono (708) 780-1808  
Fax (708) 780 1188  
E-mail tapatiohispa@hotmail.com

Compañía La Preferida INC  
Contacto Richard Steinbarth  
Dirección 3400 W 35TH ST  
Ciudad Chicago  
Estado IL  
C.P. 60632  
Teléfono (773)254-7200  
Fax (773)254-8546  
E-mail

• **Brokers**

Compañía	Enigma International
Contacto	Hilda García
Dirección	1100 W. Cermak Rd. Suite B303
Ciudad	Chicago
Estado	IL
C.P.	60608
Teléfono	(312) 850 8300
Fax	(312) 850 2471
E-Mail	hildaenigmaintl@aol.com

Compañía	Hispanic Marketing
Contacto	Griselda Delgado
Dirección	6522 W. Fairfield Ave
Ciudad	Berwyn
Estado	IL
C.P.	60402
Teléfono	(708) 795 1899
Fax	(708) 795 1638
E-Mail	

Compañía	Ipa Marketing
Contacto	Leticia Badillo
Dirección	906 W. 19th Place
Ciudad	Chicago
Estado	IL
C.P.	60608
Teléfono	(312) 491 0002
Fax	(312) 491 9680
E-Mail	ipaleticia@sbcglobal.net

Compañía	Luontive, LLC (Tamaños Institucionales)
Contacto	Luis Ontiveros
Teléfono	(815) 942 2601
Fax	(815) 941 0618
E-Mail	luontive@yahoo.com

Compañía	Universal Sales and Marketing
Contacto	Sonny Leon
Dirección	129 Fairfield Way
Ciudad	Bloomingtondale
Estado	IL
C.P.	60108
Teléfono	630-893-1146
Fax	630-893-0161

• **Supermercados / Detallistas**

Compañía	Carnicerías Guanajuato
Contacto	Miguel Silva
Dirección	3140 N. California
Ciudad	Chicago
Estado	IL
C.P.	60618
Teléfono	(773) 267 7739
Fax	

Compañía	La Fiesta
Contacto	José Disdado
Dirección	1808 W. Cermak Road
Ciudad	Chicago
Estado	IL
C.P.	60608
Teléfono	(312) 226 5015
Fax	(312) 226 6090

Compañía	La Tropicana Food Inc.
Contacto	Luis Hernández
Dirección	4455 W 45th St
Ciudad	Chicago
Estado	IL
C.P.	60609
Teléfono	(773) 376 1717
Fax	(773) 376 3150

Compañía	Pete's Fresh Market
Contacto	Jenny Acosta
Dirección	4343 S. Pulaski
Ciudad	Chicago
Estado	IL
C.P.	60632
Teléfono	(773) 927 4300
Fax	(773) 927 4900

Compañía	Supermercados La Chiquita
Contacto	Martin Sandoval
Dirección	3555 W. 26th Street
Ciudad	Chicago
Estado	IL
C.P.	60623
Teléfono	(773) 522 0950
Fax	(773) 522 2542

- **Empaque**

Al ser el queso fresco un producto perecedero y comestible, se deben tener ciertos cuidados con la envoltura. El principal objetivo del empaque de alimentos es proteger los productos del daño mecánico y de la contaminación química y microbiana y del oxígeno, el vapor de agua y la luz, en algunos casos. El tipo de empaque utilizado para este fin juega un papel importante en la vida del producto, brindando una barrera simple a la influencia de factores, tanto internos como externos.

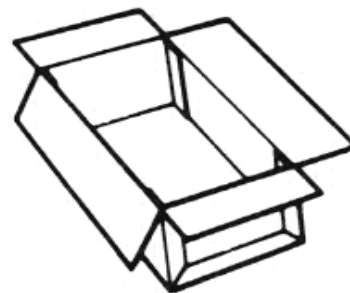
Por este motivo se empleara el empaque al vacio para cada unidad dependiendo al peso que se maneje en la distribución. Estas unidades se reempacaran en cajas de cartón con capacidad para 45 libras, aplicando las buenas prácticas de manufactura (BPM).

El producto al ser empacado al vacio se debe tener bajo una temperatura de 4° – 8° para garantizar una vida útil de 60 días.

**Imágenen1. Empaque al vacio**



**imagen2. Caja de cartón reciclable**



- **Etiquetado**

La Food Drug and Cosmetic Act establece ciertos requisitos para el etiquetado en los alimentos. El Etiquetado de los alimentos es necesario para la mayoría de alimentos preparados, como panes, cereales, alimentos enlatados y congelados, snacks, postres, bebidas, etc, etiquetas de información nutricional para los productos crudos (frutas y verduras) y para el caso del pescado es voluntario<sup>55</sup>.

---

<sup>55</sup> FDA U.S. food and drug administration. Labeling and nutrition [en línea]  
<<http://translate.google.com.co/translate?hl=es&sl=en&u=http://www.fda.gov/&ei=ARKdS4XcJoP68AaB5OGADg&sa=X&oi=translate&ct=result&resnum=1&ved=0CBUQ7gEwAA&prev=/search%3Fq%3Df.d.a%26hl%3Des>> [publicado en octubre del 2009]

**Cuadro 17. Preguntas y respuestas sobre el etiquetado**

Preguntas	Respuestas
¿Dónde tiene que colocarse la etiqueta?	Hay dos formas de etiquetar los productos: 1. Colocar las etiquetas obligatorias en el panel principal de etiquetado (PDP, la porción del envase que tiene mayor posibilidad de ser vista por el consumidor). 2. Colocar ciertas etiquetas específicas en el PDP y otra información de etiquetado en el panel informativo, que se debe colocar a la derecha del PDP para facilitar su lectura por el consumidor.
¿Qué hay que colocar en el PDP?	En el panel principal hay que colocar el nombre del producto (en inglés o en ambos idiomas) y el peso neto.
¿Cuáles son las menciones obligatorias de las etiquetas?	Nombre del producto Peso neto o contenido Tamaño de los caracteres: en ningún caso ser menor de 1/16 pulgadas. País de origen Nombre y dirección del fabricante y/o distribuidor Lista de ingredientes Información nutricional Menciones especiales
¿Qué información nutricional ha de aparecer?	Bajo el título <i>Nutrition Facts</i> , debe aparecer el contenido de: Calorías Proteínas (grs.) Calorías de grasa Vitamina A (%Valor Diario) Grasa total (grs.) Vitamina C (% Valor Diario) Grasa saturada (grs.) Calcio (% Valor Diario) Colesterol (mgrs.) Hierro (% del Valor Diario) Sodio (mgrs.) Azúcares (grs.) Carbohidratos totales (grs.)

### Imagen 3. Etiquetado

American Cheese

Nutrition Facts	
Serving Size 2 Slices	
Servings Per Container 16	
Amount Per Serving	
<b>Calories</b> 210	Calories from Fat 150
<b>%Daily Value*</b>	
<b>Total Fat</b> 17g	<b>26 %</b>
Saturated Fat 11g	<b>54 %</b>
<b>Cholesterol</b> 50mg	<b>17 %</b>
<b>Sodium</b> 790mg	<b>33 %</b>
<b>Total Carbohydrate</b> 1g	<b>0 %</b>
Dietary Fiber 0g	<b>0 %</b>
Sugars 1g	
<b>Protein</b> 12g	
Vitamin A 15%	Vitamin C 0%
Calcium 35%	Iron 0%

\* Percent Daily Values are based on a 2,000 calorie diet.

↓  
↓  
↓ LOW=5% or less HIGH=20% or more  
↑  
↑

### Logística de Transporte

La logística de transporte para exportar queso fresco a Estados Unidos desde Colombia se llevara a cabo mediante contenedores refrigerados, los cuales son óptimos para el almacenaje estático de mercancía perecedera, como complemento o alternativa de cámaras frigoríficas y/o cuartos fríos, en su propia planta o en zonas estratégicas para la mejor distribución de sus productos, como así también para el transporte de carga nacional e internacional.

Los contenedores refrigerados proporcionan ambientes de temperatura controlada que va de bajo cero a la temperatura ambiente. Cada contenedor se equipa con una unidad de refrigeración permanente con controles de temperatura individualizados.

Imagen 5. Contenedor refrigerado





- **Medidas fitosanitarias**

La empresa DELILAC cuenta con la certificación del registro INVIMA. “El Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA es un establecimiento público del orden nacional, de carácter científico y tecnológico, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, perteneciente al Sistema de Salud, adscrito al Ministerio de la Protección Social y con sujeción a las disposiciones generales que regulan su funcionamiento”<sup>56</sup>. Ver Anexo F.

En lo relacionado con las importaciones realizadas por los Estados Unidos, la regulación puede variar dependiendo del producto y del país exportador, aunque se distinguen tres instrumentos principales: los certificados sanitarios y fitosanitarios, los permisos de importación y las inspecciones en el puerto.

El certificado fitosanitario (para productos de origen vegetal) y el certificado de salud (para productos de origen animal), es un documento oficial que expide la autoridad sanitaria del país exportador, el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) en el caso de Colombia, por medio del cual se certifica que el embarque del producto en cuestión cumple con los requerimientos sanitarios y fitosanitarios de importación de los Estados Unidos y está libre de plagas y enfermedades que no existen en dicho país<sup>57</sup>.

Adicionalmente, algunos productos frescos requieren de un permiso de importación expedido por el APHIS. El mismo puede ser utilizado varias veces una vez expedido, siempre y cuando esté aún vigente. En el caso colombiano el ICA publica la lista de productos frescos admisibles procedentes de Colombia, incluyendo los puertos por los que se permite la entrada, así como los productos que no requieren permiso de importación.

---

<sup>56</sup> INVIMA. La entidad [en línea] < <http://web.invima.gov.co/Invima/entidad/somos.jsp?codigo=18>> [publicado el 6 de mayo del 2008]

<sup>57</sup> UNAD PYMEXCOL. Medidas sanitarias y fitosanitarias [en línea] <[http://www.unadpymexcol.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=77:1-medidas-sanitarias-y-fitosanitarias-&catid=29:sector-agropecuario-y-agroindustrial&Itemid=271](http://www.unadpymexcol.org/index.php?option=com_content&view=article&id=77:1-medidas-sanitarias-y-fitosanitarias-&catid=29:sector-agropecuario-y-agroindustrial&Itemid=271)> [publicado en el 2009]

Finalmente, APHIS tiene numerosas plantas de inspección en los principales puertos de entrada a los Estados Unidos, en las cuales especialistas examinan e identifican la presencia de plagas, enfermedades o malezas. En algunos casos es indispensable someter los productos a tratamientos de cuarentena especiales antes de exportarlos.

## 7.2 Ferias gastronómicas de Chicago

- Nombre: Fancy Food Show  
Participación agrupada  
Organizador: National Association for the Specialty Food Trade (N.A.S.F.T.)  
Fecha: Enero, Marzo y Julio  
Lugar: San Diego, Chicago y Nueva York  
Página web: [www.fancyfoodshow.com](http://www.fancyfoodshow.com)  
Productos: Alimentación para el sector gourmet

Producido por la NASFT desde 1955, la Fancy Food Shows es alimento de la especialidad más grande de América del Norte y en el mercado de bebidas<sup>58</sup>.

- 16.000 - 24.000 asistentes
- 250.000 productos, como dulces, quesos, café, snacks, condimentos, étnica, natural, orgánico y más
- 1.300 - 2.500 expositores
- 81 países representados

- Nombre: Feria NRA  
Participación del departamento Foods from Colombia (OFECOMES Nueva York)  
Organizador: National Restaurant Association  
Fecha: Mayo  
Lugar: Chicago  
Página web: [www.restaurant.org](http://www.restaurant.org)

La Feria NRA Show 2010 Chicago: Feria de Restauración y Hostelería, reúne cada año a varios miles de expositores y más de 50.000 visitantes profesionales dedicados a la restauración, gastronomía, alimentación, cocina, hostelería, etc., lo que convierte con toda seguridad al evento NRA en el más importante del mundo en esas áreas<sup>59</sup>.

---

<sup>58</sup> Fancy food show [en línea] <<http://www.specialtyfood.com/do/fancyFoodShow/LocationsAndDates>> [publicado en el 2009]

<sup>59</sup> Portalferias.com. NRA show [en línea] <[http://www.portalferias.com/nra-show-2010-chicago\\_1992.htm](http://www.portalferias.com/nra-show-2010-chicago_1992.htm)> [publicado en el 2009]

### 7.3 posicionamiento de la marca

La empresa nunca ha hecho una exportación, sin embargo ha logrado a través de los diferentes medios de promoción y publicidad que personas los contacten, como ha sucedido actualmente.

A DELILAC lo han contactado personas de Costa Rica y Estados Unidos, este último está próximo a hacer una visita a Bucaramanga.

La empresa no posee marca registrada, sin embargo este será un proyecto en un largo plazo.

#### Cuadro 18. Perfil del consumidor

Localización del consumidor	Estados Unidos (Chicago)
Elementos que inciden en la decisión de compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sabor agradable</li> <li>- Empaque con técnicas modernas de higiene</li> <li>- Alimento nutritivo</li> <li>- Producto elaborado con leche de la más alta calidad</li> <li>- Suave textura</li> <li>- Esencial para el acompañamiento de otras comidas</li> </ul>
Segmentación	Estratos: dirigido a cualquier estrato
	Geográfica: Estados Unidos (Chicago) tamaño: 2.853.114 personas aprox.
Segmentación	Demográfica: el producto va dirigido hacia personas de todo tipo.
	Edad: 0 – 90 años aproximadamente

Cuadro 18. (Continuación)

Tamaño de los clientes	Para que se rentable la exportación, se debe buscar la exportación de grandes cantidades, el tamaño de los clientes serán empresas mayoristas, distribuidores o personas naturales (agentes o intermediarios) que demuestren legalidad a las operaciones
------------------------	--

Fuente: city of chicago [en línea] < <http://www.cityofchicago.org/city/en.html> > [publicado en el 2010]

Cuadro 19. Mercado final

Destino del producto	Segmento del mercado	Segmentación consumidor final
Producto final	Intermediario Mayoristas	Cualquier edad – Nivel de distribución territorial: depende del supermercado al cual va dirigido el producto y su capacidad de compra

Fuente: autor

- Países competidores en Estados Unidos

Cuadro 20. Países competidores en Estados Unidos

País	USD 2006 CIF	USD 2007 CIF	USD 2008 CIF	Crecimiento 2007 - 2008
ITALIA	3,936,871	5,207,147	7,048,636	35.36 %
CANADA	4,023,949	4,611,317	4,338,899	-5.91 %
FRANCIA	177,55	2,843,072	3,959,643	39.27 %
MEXICO	2,920,561	3,387,424	3,677,491	8.56 %
PAISES BAJOS	199,955	142,9	3,126,771	2,088.08 %
POLONIA	1,821,639	2,358,139	2,290,982	-2.85 %
ISLANDIA	467,868	1,235,787	1,244,426	0.70 %
AUSTRALIA	4,816,010	3,380,914	1,021,331	-69.79 %
BELGICA			930,449	
REPUBLICA DOMINICANA	53,465	114,896	244,403	112.72 %
REINO UNIDO	167,833	105,59	153,394	45.27 %
NORUEGA	46,192	107,529	131,143	21.96 %
ISRAEL	99,456	45,403	84,869	86.92 %
CHIPRE		32,351	79,102	144.51 %

**Cuadro 20. (Continuación)**

COLOMBIA	88,299		48,737	
DINAMARCA			45,966	
EGIPTO	88,192	69,172	37,323	-46.04 %
ESPAÑA	910,081	57,915	23,362	-59.66 %
LITUANIA	8,712	42,986	12,942	-69.89 %
ARGENTINA			9,485	
FILIPINAS	8,189		7,733	
IRLANDA (EIRE)			5,566	
HONDURAS		74,625		
NICARAGUA	321,743	95,984		
BRASIL	180,15	26,751		
CHINA	6,035			
INDIA		30,287		
TURQUÍA	7,797			
AUSTRIA		11,779		
BOSNIA Y HERZEGOVINA		7,986		
GRECIA		13,782		
NUEVA ZELANDA	182,47			

Fuente: Proexport. Importaciones mundiales[en línea]

<<http://www.proexport.com.co/SIICExterno/IntelExport/Producto/ImportacionesPais.aspx?IdPais=249&IdProducto=040610&Menu=IntelExportProductos&Header=IntelExport>> [ publicado en el 2008]

- **Análisis de la Competencia Local e Internacional y principales empresas y/o marcas**

El mercado de los quesos en Estados Unidos es muy amplio abarcando tanto el sector del mercado anglo como el latino; sin embargo, este país es el principal competidor, ya que la producción doméstica alcanza niveles muy altos. Dentro de los estados que cubre la Consejería de Bancomext en Chicago, se encuentra Wisconsin, que es la principal fuente de productos lácteos en Estados Unidos<sup>60</sup>.

<sup>60</sup> Consejería comercial de BANCOMEXT en Chicago, octubre 2009

Por otra parte, las importaciones de quesos de Estados Unidos provenientes de Colombia han sido muy poco significativas a través de los años, ya que en 2008, Colombia ocupó el vigésimo lugar como proveedor de quesos, cubriendo solamente el 0.66% del sector de las importaciones de estos productos. El principal proveedor por los últimos años ha sido Francia, quien en 2008 surtió el 39% de las importaciones, seguido por Italia con el 36%.

Es recomendable que las empresas Colombianas que deseen exportar quesos a Estados Unidos cumplan con todos los requisitos solicitados por la Administración de Alimentos y Drogas FDA antes de tratar de incursionar en este mercado.

Una vez que se cumplan los requisitos establecidos por la FDA, los fabricantes Colombianos pueden aprovechar el nicho que representa el mercado latino, del cual a continuación se presentan algunos datos interesantes.

- **Principales marcas en Estados Unidos**

**Cuadro 21.Principales marcas**

	Cacique USA	Quesos La Ricura LTD	Tropical cheese industries	Roos Foods	Castro Cheese Co
City	Chicago	New York	Chicago	California	Chicago
Establecido	1973, privado	1991, privado	1969	1989, privado	1977, privado
Productos	Quesos y chorizos a todos los segmentos hispanos	Queso fresco	Quesos mexicanos, centroamericanos y del Caribe	Queso fresco	Queso fresco
Cobertura geográfica	Oeste y centro de Estados Unidos	Chicago, New york y Boston	Florida, New York, Washington y Chicago	California, Texas y Chicago	Texas, Florida y Chicago

Fuente: city of chicago [en línea] < <http://www.cityofchicago.org/city/en.html>> [publicado en el 2010]

## 8. CONCLUSIONES

- De acuerdo al diagnóstico realizado en DELILAC, se concluye que el diseño del plan exportador en la empresa es viable, dado a que la empresa posee una excelente infraestructura y tecnología de punta para fabricar altos volúmenes de producción.
- Se identificó como mercado objetivo un nicho latente en Estados Unidos, que se debe continuar analizando e investigando de manera más cercana y tangible para lograr negociaciones internacionales.
- Analizando el mercado local, se observa que la mejor opción que tiene DELILAC para mantenerse en la competencia es dando a conocer el producto en otros mercados, es decir exportándolo.
- La empresa conserva un presupuesto actual de inversión para la ejecución de proyectos internacionales donde se autoricen actividades de promoción, investigación dentro de un departamento de Comercio Exterior.
- Para llevar a cabo el plan exportador en la empresa se debe gestionar la implementación del sistema de calidad en ella. sin dicha certificación los negocios internacionales serían nulos, ya que los mercados mundiales lo exigen.
- La asistencia a ferias internacionales gastronómicas hace que la empresa adquiera cierto aprendizaje en la industria quesera y pueda innovar en la fabricación de los productos.

## 9. RECOMENDACIONES

- DELILAC debe implementar un manual de funciones, en el cual los empleados visualicen sus obligaciones y sus deberes para con la empresa.
- Es necesario en la empresa contar con un departamento específico de marketing, en donde se observen los diferentes planes estratégicos para con la compañía.
- Se recomienda adquirir un software financiero, con el ánimo de facilitar el manejo de la parte financiera en DELILAC.
- La empresa debe diseñar y publicar un Catálogo de Productos y Servicios internacionales, en medio magnético, consultado a través de una página web, para ofrecer más gráficamente la calidad del producto final.
- DELILAC debe manejar muestras gratuitas exportables, con motivo de que el producto impacte a nivel mundial, y de cierta forma se facilite la incursión en otros mercados.
- La asistencia a las ferias gastronómicas mundiales es fundamental para el crecimiento de DELILAC a nivel de innovación y calidad.
- DELILAC debe orientar e identificar estratégicamente la visión en mercados internacionales a la fuerza de ventas al exterior para ejecutar y documentar eficazmente los proyectos de exportación.
- Es importante, que la empresa, tenga en cuenta un rubro en el presupuesto anual destinado a la publicidad y apoyo de actividades de comercialización internacional para lograr mayor participación en ferias internacionales y eventos.



## BIBLIOGRAFIA

CAPACITACIÓN con Ricardo Albarracín, Gerente General de DELILAC. Bucaramanga, 10 de Agosto de 2009.

COLAIACORO, Juan Luis et al. Proyectos de exportación y estrategias de marketing internacional. Río de Janeiro: Ediciones Macchi, 1993.p.16.

HILL, Charles y JONES, Gareth. Sexta edición. Mexico: MacGraw Hill, 2004.

Vanguardia. Economía [en línea]. <<http://www.vanguardia.com/economia/nacional/37373-aseleche-preocupada-por-crisis-con-venezuela-y-los-parafiscales>> [citado el 22 de agosto del 2009]

LEHMANN, Donald R. Investigación y análisis de mercado. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., 1993.p.3.

Caracol radio. Economía [en línea]. <<http://www.caracol.com.co/nota.aspx?id=793124>> [citado el 11 de abril del 2009]

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. ¿Qué hacer para exportar? [en línea]. <<http://www.proexport.com.co>> [citado el 4 de septiembre del 2009]

DIARIO EL TIEMPO. Archivo [en línea]. <<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-894590>> [citado el 17 de septiembre de 1999]

Colombialink. Acuerdos comerciales celebrados por Colombia. <[http://www.colombialink.com/01\\_INDEX/index\\_finanzas/19\\_acuerdos.html](http://www.colombialink.com/01_INDEX/index_finanzas/19_acuerdos.html)> [citado el 30 de abril del 2002]

\_\_\_\_\_. Mensaje enviado a: Julián Jaramillo, 23 de Septiembre de 2009. [Citado en 16 de Septiembre de 2009]

REUNIÓN con Ricardo Albarracín, Gerente General de DELILAC Bucaramanga, 23 de Noviembre de 2009.

DELILAC. Manual de Calidad. Bucaramanga, 2009.p.4.

BALLOU, R. Logística Administración de la Cadena de Suministro. Quinta Edición. Pesaron

Observatorio legislativo del instituto de ciencia política. Transformación productiva de Colombia para el año 2009 [en línea]. < [http://www.kas.de/wf/doc/kas\\_16199-544-4-30.pdf](http://www.kas.de/wf/doc/kas_16199-544-4-30.pdf)> [citado en enero del 2009]

DELILAC Plan de marketing. Bucaramanga, 2008. P.5.

Report for selected countries and subjects. World economic outlook database. International monetary fund [citado el 18 de octubre Del 2007]

DELILAC planes de acción a realizar, 2009. p.11.




Rank order – public debt. The world factbook CIA [citado el 19 de junio Del 2007]

\_\_\_\_\_. La ventaja Competitiva de las naciones. Determinantes de la ventaja Competitiva nacional. Buenos Aires. Vergara, 1991. p.210.

# ANEXOS

## ANEXO A

### FORMULARIO DEL REGISTRO ÚNICO TRIBUTARIO

		Formulario del Registro Único Tributario Hoja Principal		<b>001</b>	
Especie reservada para la DIAN		2. Concepto: <input type="checkbox"/> 0 <input checked="" type="checkbox"/> 2 Actualización		4. Número de formulario	
		 41517707212489984(8020) 000001408545517 6			
5. Número de Identificación Tributaria (NIT): 9 1 2 5 5 0 8 8 - 3		6. DV: 3		12. Administración: Bucaramanga	
14. Buzón de identificación: 4		24. Tipo de contribuyente: <input checked="" type="checkbox"/> 2 Persona natural o sucesión ilíquida			
25. Tipo de documento: <input checked="" type="checkbox"/> 2 Cédula de ciudadanía		26. Número de identificación: 9 1 2 5 5 0 8 8		27. Fecha expedición: 1 9 8 5 1 1 2 1	
Lugar de expedición: COLOMBIA		28. País: <input checked="" type="checkbox"/> 1 6 9		29. Departamento: Santander	
30. Ciudad/Municipio: Bucaramanga		31. Primer apellido: ALBARRACIN		32. Segundo apellido: GARCIA	
33. Primer nombre: RICARDO		34. Otros nombres:		35. Razón social:	
36. Nombre comercial: DELILAC		37. Sigla:		38. País: COLOMBIA	
39. Departamento: Santander		40. Ciudad/Municipio: Bucaramanga		41. Dirección: CR 23 50 40 BRR LA CONCORDIA	
42. Correo electrónico:		43. Apartado aéreo:		44. Teléfono 1: 6 4 7 2 7 7 0	
45. Teléfono 2:		46. Código: 1 5 3 0			
47. Fecha inicio actividad: 1 9 9 9 0 6 2 1		48. Código: 5 2 2 2		49. Fecha inicio actividad: 2 0 0 8 0 6 1 2 7	
50. Código: 1 2		51. Código: 1 3 1 4		52. Número establecimientos: 1 1	
Responsabilidades					
53. Código: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 5 9 1 1 3 4					
05- Impto. renta y compl. régimen ordinario 09- Retención en la fuente en el impuesto sobre las v 11- Ventas régimen común 14- Informante de exogena					
Usuarios aduaneros			Exportadores		
54. Código: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10			55. Forma: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>		
56. Tipo:			57. Modo: 1 2 3		
58. CPC:			59. CPC:		
Para uso exclusivo de la DIAN					
60. No. de folios: 0		61. Fecha: 2 0 0 8 0 6 2 7			
La información contenida en el formulario, será responsabilidad de quien lo suscribe y en consecuencia corresponden exactamente a la realidad, por lo anterior, cualquier falsedad en que incurra podrá ser sancionada. Artículo 15 Decreto 2788 del 31 de Agosto de 2004. Firma del suscrito:					
Sin perjuicio de las verificaciones que la DIAN realice. Firma del funcionario autorizado:					
62. Nombre: RODRIGUEZ FUENTES MARIA CECILIA					
63. Cargo: AUXILIAR III					

## ANEXO B

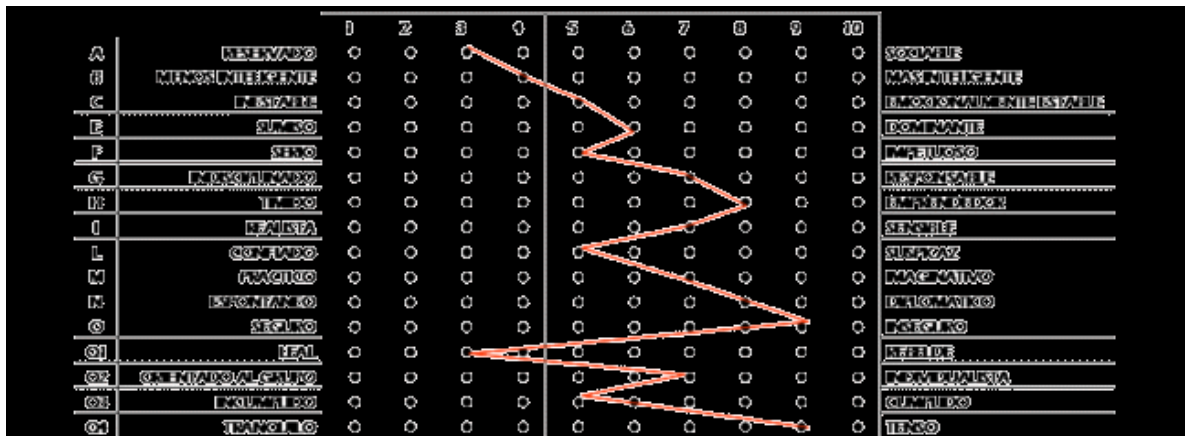
### RESULTADOS PRUEBA 16 PF

EMPRESA DELILAC

Resultados prueba 16 pf

Los factores que se evalúan en el cuestionario son:

- SOCIABILIDAD
- SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
- ESTABILIDAD EMOCIONAL
- DOMINANCIA
- IMPETUOSIDAD
- RESPONSABILIDAD
- EMPUJE
- SENSIBILIDAD
- SUSPICACIA
- IMAGINACIÓN
- DIPLOMACIA
- SEGURIDAD
- REBELDÍA
- INDIVIDUALISMO
- CUMPLIMIENTO
- TENSION



Empleado: Julián Enrique Tamayo

Fecha: 2 febrero 2009

Cargo: operario de planta

Fuente: datos generados por el Sr. Ricardo Albarracín Gerente General DELILAC

## ANEXO C

### BALANCE GENERAL DE DELILAC

#### ALBARRACIN GARCIA RICARDO Y/O DELILAC BALANCE GENERAL A 31 DE DICIEMBRE DE 2009

ACTIVO	
CORRIENTE	
DISPONIBLE	1.860.000
DEUDORES	5.800.000
INVENTARIOS	<u>1.500.000</u>
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	9.160.000
ACTIVO NO CORRIENTE	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	<u>10.840.000</u>
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	<u>10.840.000</u>
TOTAL ACTIVO	20.000.000
	=====
PASIVO	
Corriente	
Proveedores	<u>1.600.000</u>
TOTAL PASIVO	<u>1.600.000</u>
PATRIMONIO	<u>18.400.000</u>
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	20.000.000
	=====

**ALBARRACIN GARCIA RICARDO Y/O DELILAC  
ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS  
DE ENERO 1 A 31 DE DICIEMBRE DE 2009**

<b>VENTAS</b>	<b>320.000.000</b>
<b>Menos</b>	
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b><u>248.000.000</u></b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>72.000.000</b>
<b>Menos</b>	
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>28.000.000</b>
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	<b><u>3.000.000</u></b>
<b>UTILIDAD</b>	<b>41.000.000</b>
	<b>=====</b>

**Fuente: datos suministrados por la contadora DELILAC**


## ANEXO D

### FICHA TECNICA DEL PRODUCTO

Ficha técnica del producto	
Tipo de queso:	Queso fresco de 250 Gr.
Presentación:	La pieza de queso se presenta en unidades individuales, en empaques plásticos al vacío.
Formato:	Queso cuadrado
Dimensiones:	12 cm <sup>2</sup>
Código EAN:	8421550518008
Peso aproximado:	250 Gr.
Conservación:	Entre 2 y 6 grados
Ingredientes:	Leche de vaca, cuajo y sal
Composición nutricional (por cada 100 gr.)	<b>Valor Energético:</b> 293 kcal. <b>Proteínas:</b> 16,7% <b>Grasas:</b> 19,4% <b>Hidratos de Carbono:</b> 1,94%

FUENTE: DELILAC. Manual de calidad 2009. P.10

**ANEXO F**  
**REGISTRO INVIMA**

 <small>Libertad y Orden</small>	<b>República de Colombia</b> <b>Ministerio de la Protección Social</b> <b>Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos – INVIMA</b>
<b>RESOLUCION No. 2009008979 DE 31 de Marzo de 2009</b> <b>Por la cual se REVOCA una Resolución</b>	
<b>LA SUBDIRECTORA DE REGISTROS SANITARIOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE VIGILANCIA DE MEDICAMENTOS Y ALIMENTOS en ejercicio de las facultades legales, Decreto Reglamentario 1290 de 1994, la Resolución 251280 de 2000, Decreto Reglamentario 3075 de 1997.</b>	
<b>EXPEDIENTE:</b> 19907349	<b>RADICACIÓN:</b> 2009029531
<b>REGISTRO SANITARIO:</b> RSAJ02101700	<b>VIGENCIA:</b> 28/02/2010
<b>CONSIDERANDO</b>	
<p>QUE MEDIANTE RESOLUCIÓN NO. 252077 DE 20/02/2000, EL INSTITUTO NACIONAL DE VIGILANCIA DE MEDICAMENTOS Y ALIMENTOS INVIMA CONCEDIÓ REGISTRO SANITARIO NO. RSAJ02101700 PARA FABRICAR Y VENDER EL PRODUCTO QUESO FRESCO SEMIDURO GRASO TIPO DOBLE CREMA, CHITAGA, TAJADO, CREMOSITO, A FAVOR DE SUPERQUESILLO LINA MARIA, A FAVOR DE DORIS ESTER AREVALO, CON DOMICILIO EN BUCARAMANGA - SANTANDER.</p> <p>MEDIANTE RESOLUCION NO. 2003020461 DE 15/10/2003 ESTE INSTITUTO AUTORIZÓ: 1 CAMBIO DE TITULAR DEL REGISTRO SANITARIO A: GRACIELA NIÑO MARTINEZ, CON DOMICILIO EN BUCARAMANGA – SANTANDER; 2. CAMBIO DE MARCA COMERCIAL A: SUPER QUESILLO MANANTIAL DORADO.</p> <p>MEDIANTE ESCRITO RADICADO BAJO EL NO. 2008090295 DE FECHA 25/08/2008, LA SEÑORA ELENA PATRICIA BAYONA NIÑO, ACTUANDO EN CALIDAD DE CESIONARIA, PRESENTO SOLICITUD DE MODIFICACIÓN DE REGISTRO SANITARIO POR CAMBIO DE TITULAR Y FABRICANTE Y ADICION DE MARCAS COMERCIALES.</p> <p>MEDIANTE AUTO NO. 2008006334 DE FECHA 29/08/2008, NOTIFICADO MEDIANTE ESTADO NO. 080885 DE FECHA 10/09/2008, ESTE INSTITUTO REQUIRIO A LA INTERESADA A FIN DE ALLEGAR INFORMACION DE CARÁCTER LEGAL, PARA LO CUAL LE CONCEDIO UN TERMINO DE DOS (2) MESES CONTADOS A PARTIR DEL DIA HABIL SIGUIENTE A LA FECHA DE NOTIFICACIÓN POR ESTADO PARA ALLEGAR RESPUESTA, TERMINOS QUE VENCIAN EL 11/11/2008.</p> <p>QUE LA INTERESADA NO ALLEGO RESPUESTA DENTRO DEL MENCIONADO TERMINO.</p> <p>QUE MEDIANTE RESOLUCION NO. 2008033693 DE FECHA 24/11/2008, ESTE INSTITUTO DECLARO EL DESISTIMIENTO A LA SOLICITUD DE MODIFICACIÓN POR CUANTO LA INTERESADA NO ALLEGO RESPUESTA AL AUTO EN MENCION DENTRO DEL TERMINO ESTABLECIDO.</p> <p>QUE MEDIANTE ESCRITO NO. 2009029531 DE FECHA 18/03/09 EL SEÑOR RICARDO ALBARRACIN GARCIA, ACTUANDO EN CALIDAD DE CESIONARIO, SOLICITÓ REVOCATORIA DE LA RESOLUCIÓN NO. 2008033693 DE FECHA 24/11/2008, EN VIRTUD A QUE EL PODER GENERAL OTORGADO POR LA SEÑORA GRACIELA NIÑO MARTINEZ SI CUENTA CON LA CORRESPONDIENTE PRESENTACION PERSONAL ANTE NOTARIO PUBLICO.</p> <p>QUE UNA VEZ EVALUADA LA INFORMACIÓN QUE OBRA EN EL EXPEDIENTE, SE ESTABLECIÓ QUE AL INTERESADO LE ASISTE LA RAZÓN, POR LA CUAL DEBERÁ ENMENDARSE EL ERROR, COMO QUIERA QUE EFECTIVAMENTE DENTRO DEL EXPEDIENTE SE ENCUENTRA LA PRESENTACION ANTE EL NOTARIO DECIMO DE BUCARAMANGA, EL DOCTOR FERNANDO LEON CORTES NIÑO, LO CUAL ES PRUEBA SUFICIENTE PARA REVOCAR LA RESOLUCION NO. 2008033693 DE FECHA 24/11/2008, Y PROCEDER CON EL TRAMITE SOLICITADO; DE CONFORMIDAD CON LO PRECEPTUADO POR LOS ARTICULOS 69 Y 73 DEL CÓDIGO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO.</p> <p>CON FUNDAMENTO EN LAS CONSIDERACIONES QUE ANTECEDEN, LA SUBDIRECCION DE REGISTROS SANITARIOS,</p>	
<b>RESUELVE</b>	
<b>ARTICULO PRIMERO. REVOCAR LA RESOLUCIÓN NO. 2008033693 DE FECHA 24/11/2008, POR LAS RAZONES EXPUESTAS EN LA PARTE CONSIDERATIVA DE ESTE PROVEÍDO.</b>	
<b>ARTICULO SEGUNDO. EN CONSECUENCIA, SE AUTORIZA CONTINUAR CON EL TRAMITE DE MODIFICACION DE REGISTRO SANITARIO SOLICITADA MEDIANTE ESCRITO RADICADO BAJO EL NO. 2008090295 DE FECHA 25/08/2008.</b>	
<b>ARTICULO TERCERO. MODIFICAR LA RESOLUCION No. 252077 DE 20/02/2000, QUE CONCEDIÓ REGISTRO SANITARIO NO. RSAJ02101700 PARA FABRICAR Y VENDER EL PRODUCTO QUESO FRESCO SEMIDURO</b>	





Libertad y Orden

República de Colombia  
Ministerio de la Protección Social  
Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos - INVIMA

RESOLUCION No. 2009008979 DE 31 de Marzo de 2009

Por la cual se REVOCA una Resolución

LA SUBDIRECTORA DE REGISTROS SANITARIOS DEL INSTITUTO NACIONAL DE VIGILANCIA DE MEDICAMENTOS Y ALIMENTOS en ejercicio de las facultades legales, Decreto Reglamentario 1290 de 1994, la Resolución 251280 de 2000, Decreto Reglamentario 3075 de 1997.

GRASO TIPO DOBLE CREMA, CHITAGA, TAJADO, CREMOSITO, MARCA SUPER QUESILLO MANANTIAL DORADO A FAVOR DE GRACIELA NIÑO MARTINEZ, CON DOMICILIO EN BUCARAMANGA - SANTANDER.

EN EL SENTIDO DE AUTORIZAR:

1. CAMBIO DE TITULAR Y FABRICANTE DEL REGISTRO SANITARIO A: RICARDO ALBARRACIN GARCIA, PROPIETARIO DEL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO DELILAC, CON DOMICILIO EN BUCARAMANGA - SANTANDER.
2. ADICION DE LAS MARCAS COMERCIALES: DELILAC, DELICHEESE.

**ARTICULO CUARTO.** NOTIFICAR LA PRESENTE RESOLUCIÓN AL INTERESADO ADVIRTIÉNDOLE QUE CONTRA ELLA NO PROCEDE RECURSO ALGUNO CONFORME AL NUMERAL 1 DEL ARTÍCULO 62 DEL CÓDIGO CONTENCIOSO ADMINISTRATIVO. EN FIRME, EL PRESENTE ACTO ADMINISTRATIVO QUEDARÁ AGOTADA LA VÍA GUBERNATIVA.

**ARTICULO QUINTO.** ESTA RESOLUCIÓN RIGE A PARTIR DE LA FECHA DE SU EJECUTORIA.

**COMUNIQUESE, NOTIFIQUESE Y CUMPLASE**

SE EXPIDE EN BOGOTÁ D.C., EL 31 de Marzo de 2009

ESTE ESPACIO, HASTA LA FIRMA SE CONSIDERA EN BLANCO.

  
CLARA ISABEL RODRIGUEZ SERRANO  
SUBDIRECTORA DE REGISTROS SANITARIOS



ANEXO H

LOGO DELILAC EN ESTADOS UNIDOS

