

**PLAN EXPORTADOR DEL PRODUCTO HIDROSOLTA DE LA COMPAÑÍA
HIDROCOL LTDA. A CIUDAD DE PANAMÁ**

LUZ ADRIANA SEPÚLVEDA GÓMEZ

YOLANDA ISABEL REY BLANCO

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA**

2010

**PLAN EXPORTADOR DEL PRODUCTO HIDROSOLTA DE LA COMPAÑÍA
HIDROCOL LTDA. A CIUDAD DE PANAMÁ**

LUZ ADRIANA SEPÚLVEDA GÓMEZ

YOLANDA ISABEL REY BLANCO

**Trabajo de Grado para optar al Título de Especialista en Mercadeo
Internacional**

**Director:
Jaime Iván Echeverri Olarte
Profesional en Comercio Internacional
Especialista en Gerencia de Exportaciones**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
BUCARAMANGA**

2010

Nota de Aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Bucaramanga _____

***AGRADECEMOS A DIOS Y A NUESTRAS FAMILIAS
POR BRINDARNOS LAS OPORTUNIDADES Y
EL APOYO NECESARIO CADA DÍA.***

AGRADECIMIENTOS

A nuestro Director de Proyecto, Jaime Iván Echeverri Olarte, quien con sus enseñanzas hizo posible la ejecución de este proyecto.

A La facultad de Ingeniería Industrial y todos los docentes que hicieron parte de nuestra especialización ya que ellos realizaron un aporte fundamental para la elaboración del Plan Exportador de Hidrocol a Panamá.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	14
2.	JUSTIFICACIÓN.....	15
3.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	17
4.	OBJETIVOS.....	18
4.1.	OBJETIVO GENERAL.....	18
4.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
5.	MARCO REFERENCIAL	19
5.1.	MARCO TEÓRICO	19
5.1.1.	El modelo de las 5 fuerzas de Porter	19
5.1.2.	Cadena de Valor	23
5.1.3.	Competitividad.....	25
6.	PANAMÁ COMO DESTINO DE LAS EXPORTACIONES	30
6.1.	Generalidades de Panamá	30
6.2.	Análisis del Entorno Político	32
6.3.	Indicadores Económicos.....	33
6.4.	Acuerdos Comerciales Panamá – Colombia	39
6.5.	Regulaciones panameñas en el Sector Eléctrico.....	40
6.6.	Oportunidades de incursión del producto Hidrosolta a Panamá.....	40
6.6.1.	Tamaño del Mercado –Sector Construcción	42
6.6.2.	Cifras Sector Construcción.....	43
6.6.3.	Cifras Sector Eléctrico.....	43
6.6.4.	Consumo Nacional de Electricidad.....	44
6.6.5.	Exportaciones	44
6.7.	Aspectos Sociales	46
7.	LA EMPRESA.....	48
7.1.	Hidrocol en el mundo.....	49
7.2.	Ventas.....	49
7.3.	Capacidad de Producción.....	50
7.4.	Cadena de valor Hidrocol Ltda	51
7.5.	Triángulo Estratégico Hidrocol Ltda.....	53
7.6.	Estrategia de Marketing y Ventas	57
7.6.1.	Ferias	57
7.6.2.	Página web	60
7.7.	Equipo Directivo y Organización.....	63
7.8.	Cadena productiva.....	65
8.	EL PRODUCTO	67
8.1.	Generalidades de Hidrosolta®.....	67
8.2.	Patente Internacional de Hidrosolta.....	68
8.3.	Propiedades Químicas de la HIDROSOLTA.....	70
8.4.	Comparación Hidrosolta vs. Puesta a tierra tradicional	70
9.	ESTADO DEL ARTE	72
9.1.	Competencia en Panamá	72
9.2.	Clientes Potenciales	73
9.3.	Logística de exportaciones	75

9.4.	Comercialización del producto	80
9.4.1.	Sucursal	80
9.4.2.	Distribuidor	82
10.	CONCLUSIONES	84
11.	RECOMENDACIONES	85
12.	BIBLIOGRAFÍA	86
13.	ANEXOS	88

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Las Cinco Fuerzas formuladas por Michael Porter	21
Figura 2. Cadena de Valor - Michael Porter.....	25
Figura 3. Diamante de Competitividad de Empresas - Michael Porter.....	27
Figura 4. Factores de Integración - Michael Porter	28
Figura 5. Total Exportaciones (U\$ 2007 FOB)	40
Figura 6. Inversiones en el sector Construcción 2007-2010	42
Figura 7. Ventas Hidrocol en millones de pesos	50
Figura 8. Capacidad Instalada vs. Utilizada (Ton.)	51
Figura 9. Cadena de Valor - Hidrocol Ltda.....	53
Figura 10. Procesos Estratégicos, Operativos y de Apoyo – Hidrocol Ltda.	53
Figura 11. Triángulo Estratégico - Hidrocol Ltda.....	54
Figura 12. Logo Feria Expocomer.....	58
Figura 13. Logo Feria Capac Expo hábitat 2010.....	58
Figura 14. Logo Feria Expo Construcción y Vivienda	59
Figura 15. Logo Feria de la Vivienda y la Construcción.....	59
Figura 16. Logo Feria Construfer	60
Figura 17. Presentación Empresa en página web	61
Figura 18. Presentación Productos en página web.....	61
Figura 19. Presentación Distribuidores en página web.....	62
Figura 20. Presentación Contacto en página web	62
Figura 21. Organigrama Hidrocol Ltda.....	65
Figura 22. Cadena Productiva - Hidrocol Ltda.	66
Figura 23. Hidrosolta - Presentación Bolsa de 15 Kg.	67
Figura 24. Patente para el producto Hidrosolta®.....	68
Figura 25. Comparación Hidrosolta® vs. Sistema Tradicional.....	71
Figura 26. Presentación Cemento Conductivo Earth Point.....	72
Figura 27. Presentación Cemento Conductivo San Earth.....	73
Figura 28. Clientes Potenciales – Elapsa	74
Figura 29. Clientes Potenciales – GSS.....	74
Figura 30. Clientes Potenciales – Electroindustrial de Panamá S.A.....	74
Figura 31. Empaque Hidrosolta	76
Figura 32. Hidrosolta® almacenada en Contenedor de 20 pies	78
Figura 33. Paletización de la Carga	78

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Principales Indicadores Económicos de Panamá	34
Tabla 2. Arancel para Partida 38249099	39
Tabla 3. Inversiones en el sector Construcción: 2007-2010	42
Tabla 4. Valor de las Construcciones, Adiciones y Reparaciones	43
Tabla 5. Generación de Electricidad	43
Tabla 6. Oferta y Demanda Agregada de Electricidad.....	44
Tabla 7. Exportaciones (FOB).....	45
Tabla 8. Ventas Hidrocol en millones de pesos	50
Tabla 9. Capacidad Instalada vs. Utilizada (Toneladas)	51
Tabla 10. Costeo de Exportación – Bucaramanga-Puerto Balboa.....	80

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Acuerdo de Alcance Parcial entre la República de Panamá y la República de Colombia.....	88
ANEXO B. Norma RIE	98

ADVERTENCIA

La Universidad Pontificia Bolivariana no se hace responsable en los conceptos emitidos por los alumnos de su trabajo. Solo velará porque no se publique nada contrario al dogma ni a la moral católica y, porque la tesis no contenga ataques personales y únicamente se vea en ella el anhelo de buscar la verdad y la justicia.

(Artículo 23, Resolución del 13 de Julio de 1956).

RESUMEN

TITULO: Plan Exportador del Producto Hidrosolta de la Compañía Hidrocol Ltda. a Ciudad de Panamá

AUTOR: Luz Adriana Sepúlveda Gómez y Yolanda Isabel Rey Blanco

FACULTAD: Ingeniería Industrial

DIRECTOR: Jaime Ivan Echeverri

PALABRAS CLAVE: Hidrosolta, Hidrocol, Panamá, Construcción, Eléctrico, Exportación, Paletización, Patente, Puesta a tierra

Hidrocol Limitada, es una compañía dedicada a ofrecer protección contra sobretensiones por descargas eléctricas o cortocircuitos para las construcciones y las personas a través del diseño e instalación de sistemas de puesta a tierra con las características eléctricas y químicas requeridas para proyectos multidisciplinarios y convencionales

Con el objetivo de incrementar las ventas y aumentar la utilización de la capacidad instalada, Hidrocol identifica una oportunidad de expansión al mercado centroamericano incursionando inicialmente a Panamá con el producto Hidrosolta que se destaca por ser un producto patentado internacionalmente y con las propiedades requeridas para ser libre de mantenimiento.

En el desarrollo del proyecto se investiga información del mercado objetivo (Panamá) y las cifras del sector de interés. Posteriormente se da a conocer la información relacionada con la empresa Hidrocol y el producto, además se hizo una investigación sobre la competencia que hay en Panamá para el producto Hidrosolta y los clientes potenciales en el mercado objetivo.

Por otra parte se analizó la logística de exportaciones identificando las características de empaque, paletización, contenedorización y distribución. A través de un ejercicio práctico se establecieron los precios del producto para los términos de negociación Exwork, Free On Board y Cost Insurance and Freight.

Finalmente se sugiere la figura de comercialización del producto Hidrosolta en el mercado Panameño mediante distribuidores autorizados y la participación en las ferias internacionales del sector construcción que se organizan en Centro América.

ABSTRACT

TITLE: Export Plan of the Hidrocol product Hidrosolta to Panama City.

AUTHOR: Luz Adriana Sepulveda Gomez and Yolanda Isabel Rey Blanco

FACULTY: Industrial Engineering

DIRECTOR: Jaime Ivan Echeverri

KEY WORDS: Hidrosolta, Hidrocol, Panama, Construction, Electrical, Export, Palletizing, Patent, Grounding systems

Hidrocol Limited, is a company dedicated to provide surge protection from electrical shock or shorts for buildings and people through design and installation of grounding systems with electrical and chemical characteristics required for multidisciplinary and conventional projects.

In order to increase sales and increase the utilization of installed capacity, Hidrocol identifies an opportunity to expand the Central American market inroads initially to Panama with the product Hidrosolta that stands out as an internationally patented product with the required properties to be free maintenance.

The Project development includes research information of objective market (Panama) and figures of interest industry. Subsequently discloses the information related to the company Hidrocol and the product, also became an investigation about the Panama competitors for the product Hidrosolta and potential customers in the target market.

On the other hand discussed the export logistics, identifying the characteristics as packaging, palletizing, containerization and distribution. Through a practical exercise were established the prices of the product for negotiating terms Exwork, Free On Board and Cost Insurance and Freight.

Finally, suggested marketing the product through distributors to commercialize Hidrosolta product in the Panama market, and to participate in international construction fairs organized in Central America.

1. INTRODUCCIÓN

En el desarrollo de este trabajo se detalla la realización del plan exportador del producto Hidrosolta a ciudad de Panamá, en respuesta a los planes de expansión de la compañía Hidrocol Ltda.

Básicamente la Hidrosolta es una mezcla de óxidos de metales tensoactivos que al ser ubicada en un diseño especial debajo de la tierra se convierte en un sistema de puesta a tierra para todo tipo de construcciones.

Este sistema de puesta a tierra, compuesto por la Hidrosolta y otros materiales adicionales como el cobre, controlan variaciones de cargas eléctricas, evitando los riesgos que éstas puedan ocasionar tanto para hogares como para construcciones más grandes.

De esta forma, inicialmente se plantea el marco teórico del proyecto, analizando la teoría de las 5 fuerzas de Porter, Cadena de Valor y Competitividad.

Igualmente, se investiga información económica, política, social, y cifras del sector de interés en Panamá. Se identifica el arancel para la posición arancelaria en la que clasifica el producto Hidrosolta, así como aspectos relevantes de los sectores de construcción y energía eléctrica.

Posteriormente, se detalla toda la información relacionada con la empresa, y el producto. Se realizó el triángulo estratégico de la compañía para la incursión al mercado panameño. Igualmente, se detallan la cadena de valor, el organigrama, las características del producto, las cifras de ventas y la capacidad de producción registrada por la empresa en los últimos tres años.

Con estos fundamentos, se investigaron los competidores de la compañía en Panamá, y los productos que ofrecen. También se identificaron los clientes potenciales, así como las principales ferias en las que se podrán contactar empresas interesadas en la comercialización de Hidrosolta.

En este mismo capítulo, se realizó un ejercicio donde se establecieron los precios del producto para los términos de negociación EXW, FOB y CIF.

Finalmente, para la comercialización del producto, se detallan los requisitos para establecer una sucursal en Panamá, así como las ventajas de trabajar a través de distribuidores.

2. JUSTIFICACIÓN

Hidrocol es una empresa de talla internacional dedicada a la fabricación de productos para el sector eléctrico, que enfoca todos sus esfuerzos en la elaboración de productos únicos en el mercado y que generen valor agregado a sus clientes.

Todos los productos que Hidrocol ofrece han sido sometidos a años de investigación lo cual garantiza que la calidad de cada uno de ellos es excelente y que no se encontrará otro igual en el mercado y esto lo demuestra el hecho de que son los únicos productos en el mercado que no necesitan mantenimiento ni reemplazo alguno, siendo éste el valor agregado que ha sido resaltado por la compañía.

A lo largo de estos años de investigación, Hidrocol desarrolló un producto llamado Hidrosolta, al cual le fue otorgada una Patente Internacional, contando además con una característica especial, “no requiere mantenimiento de por vida”.

Dadas las condiciones de este producto, Hidrocol ha ingresado en mercados internacionales tales como Perú, Chile y Ecuador, alcanzando resultados muy favorables para la compañía.

Debido al auge de la globalización, Hidrocol quiere abrir su mercado hacia Centroamérica iniciando por Ciudad de Panamá, ciudad que se caracteriza por ser el principal centro cultural y económico de Panamá en el cual se encuentra el Canal de Panamá, punto más angosto del istmo de Panamá, entre el Mar Caribe y el océano Pacífico. Inaugurado el 15 de agosto de 1914, ha tenido un efecto de amplias proporciones al acortar la distancia y tiempos de comunicación marítima, produciendo adelantos económicos y comerciales durante casi todo el siglo XX.

Adicionalmente, el Canal de Panamá es punto de encuentro de las principales rutas comerciales de productos, carga contenedorizada, petróleo y sus derivados. Es un eslabón importante en el comercio entre Oriente y Occidente. A Panamá la suelen llamar “El Hub de las Américas”, que en términos de transporte significa que es un Centro de conexiones para las Américas.

El Estado Panameño, a través de la Autoridad del Canal de Panamá (ACP) ha asumido un compromiso ante la comunidad internacional de mantener la vía acuática como ruta confiable y competitiva. De allí que los programas y proyectos de mejoras y mantenimiento se encuentren en ejecución permanente, lo cual no sólo asegura al comerciante la continuidad y efectividad de sus operaciones de comercialización, sino que constituye una oportunidad

de negocio para contratistas internacionales de contribuir con su experiencia al mantenimiento, y operación de esta importante vía acuática.

La División de Contratos es la entidad encargada de las compras y contrataciones de la ACP, y constantemente realiza procesos de contratación y licitación en innumerables rubros de bienes y servicios, permitiendo la participación de nacionales y extranjeros interesados en participar.

El canal de Panamá proporciona una vía de tránsito corta y relativamente barata entre estos dos grandes océanos, ha influido en algún grado sobre los patrones del comercio mundial, ha impulsado el crecimiento en los países desarrollados y les ha dado a muchas áreas remotas del mundo el impulso básico que necesitan para su expansión económica.

Por otra parte, los servicios del Canal de Panamá se complementan con la eficiente y moderna infraestructura portuaria que ha desarrollado Panamá en los últimos 5 años, tanto en el extremo Atlántico como Pacífico del Canal.

En el extremo Atlántico, Manzanillo International Terminal, ofrece automatización de los sistemas de buques, servicios de garitas, reparación y mantenimiento de contenedores, seguridad 24 horas, disponibilidad de espacio para oficinas de clientes, lo cual la convierte en una terminal con productividad de clase mundial.

Adicionalmente, Panama Ports Company, filial de la Hutchinson, opera los Puertos de Cristóbal, en el extremo Atlántico y Balboa, en el Pacífico, los cuales de forma coordinada proveen a los clientes de las más avanzadas facilidades portuarias de manejo de carga en bultos o en contenedores, vehículos y pasajeros, las 24 horas del día los 365 días al año.

Finalmente, por solicitud expresa del dueño de la compañía Hidrocol, esta investigación debe hacerse hacia Ciudad de Panamá ya que él y su equipo de trabajo ven como una gran oportunidad, todas las ventajas que ofrece esta ciudad para extender su mercado hacia Centroamérica.

Por todo esto, se propone la incursión de Hidrocol en el mercado Panameño, ya que las características del producto permiten asegurar que será de gran aceptación, y que ésta es una plaza apta para la comercialización de la Hidrosolta.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hidrocol ha tenido un comportamiento descendente en los últimos años en el valor de sus ventas pasando en el 2007 de vender 1.440 millones de pesos a 1.039 millones en el 2009 y 1.247 en el 2010, esta disminución en ventas se ha presentado debido a la situación de crisis que se vivió en los últimos años y a la llegada de productos sustitutos que han incursionado en el mercado Colombiano, Chileno y Peruano en donde la empresa se encuentra ubicada actualmente.

Por otra parte, la capacidad utilizada por la empresa ha venido disminuyendo proporcionalmente durante los últimos 3 años pasando en el 2007 de un 104%, a un 90% en el 2008 y a un 45% en el 2009, esto debido a las causas que han afectado las ventas de la compañía.

Las dos razones anteriores sumadas al interés por parte de la empresa Hidrocol en abrir su mercado hacia Centro América fueron las principales razones para iniciar el Plan Exportador de Hidrosolta a ciudad de Panamá.

Lo que Hidrocol busca es incrementar sus ventas, y a su vez, aprovechar la capacidad instalada con que cuenta, la cual actualmente supera la capacidad utilizada, y de esta forma expandir su producto hacia nuevos mercados.

De esta forma, en el presente proyecto se analiza la factibilidad de la incursión de Hidrocol en el mercado panameño.

Hidrosolta, por ser único en su género y por poseer características de excelente calidad, cumple con todos los estándares y requisitos necesarios para entrar a competir en este mercado, garantizando que no hay ningún otro producto sustituto que cumpla a cabalidad con todos los beneficios que ofrece.

Es importante tener en cuenta que Hidrosolta a pesar de ser un producto con características que lo hacen único, tiene competidores importantes como los cementos conductivos, que pese a no ser iguales a Hidrosolta, cuentan con otras características que benefician al cliente y que pueden en un determinado momento llevar a que la preferencia se incline hacia esta opción.

La información recopilada en el presente Plan Exportador está dada principalmente por Proexport, Cámara de Comercio de Panamá y Colombia, Artículos de Internet, y por supuesto la información brindada directamente por la empresa Hidrocol Ltda. Todas estas fuentes permitieron que el trabajo se realizara con la profundidad necesaria en los análisis de todas las variables para brindar información veraz a la empresa.

4. OBJETIVOS

4.1. OBJETIVO GENERAL

Definir la incursión de la empresa Hidrocol en el mercado Panameño mediante la elaboración de un Plan Exportador de su producto Hidrosolta.

4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis de la situación actual del sector de la construcción en Panamá.
- Desarrollar un estudio del mercado panameño para la Hidrosolta.
- Elaborar el proyecto de logística de la distribución física para llevar el producto desde Bucaramanga hasta ciudad de Panamá.
- Determinar qué tipo de figura debe utilizar Hidrocol para incursionar en el mercado Panameño.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1. MARCO TEÓRICO

Estudiar la competitividad de Hidrocol es el primer paso a dar para iniciar con el plan exportador, ya que reconocer su nivel de competitividad, permitirá establecer bases sólidas para incursionar en el nuevo mercado. Por este motivo, inicialmente se estudian los conceptos más completos y desarrollados sobre este tema, para revisar la viabilidad de expansión al mercado panameño.

Inicialmente, como marco referencial es importante reconocer el invaluable aporte realizado por el profesor Michael Porter:

Michael Eugene Porter, nacido en 1947, es un economista estadounidense, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, especialista en gestión y administración de empresas, y director del Instituto para la estrategia y la competitividad.

Porter es Bachiller en Ingeniería Mecánica y Aeroespacial por la Universidad de Princeton (1969), MBA por la Universidad de Harvard (1971) y Ph.D. en Economía Empresarial por la Universidad de Harvard (1973).

Su principal teoría es la de Gerencia Estratégica, que estudia cómo una empresa o una región pueden construir una ventaja competitiva y sobre ella desarrollar una estrategia competitiva.

En 1984 fue cofundador de Monitor Group, una firma de consultoría en administración y estrategia.

De sus obras se pueden resaltar 2 conceptos utilizados en el desarrollo del proyecto para evaluar a Hidrocol, lo cual permite la identificación de las actividades o competencias distintivas que generaran una ventaja competitiva en la empresa. A continuación se explican detalladamente estos 2 conceptos.

5.1.1. El modelo de las 5 fuerzas de Porter

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto en 1980 por *Michael E. Porter* en su libro ***Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors***.

El punto de vista de *Porter* es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún

segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

- **La rivalidad entre los competidores**

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

- **Poder de negociación de los proveedores**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

- **Poder de negociación de los compradores**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Figura 1. Las Cinco Fuerzas formuladas por Michael Porter



Fuente: Directorio Electrónico de Guatemala [online]
<<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>>

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

- **Economías de Escala**
Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.
- **Diferenciación del Producto**
Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.
- **Inversiones de Capital**
Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le

permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes antimonopólicas.

No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos. Aquí *Sun Tzu* advierte:

"Si se efectúa un ataque en la proporción de uno contra diez hay que comparar, en primer lugar, la sagacidad y la estrategia de los generales contendientes..."

- **Desventaja en Costos independientemente de la Escala**

Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

- **Acceso a los Canales de Distribución**

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

- **Política Gubernamental**

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos

fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir cómo vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramano, *puesto que cualquier ventaja es meramente temporal*.

5.1.2. Cadena de Valor

La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final. El tema fue descrito y popularizado por Michael E. Porter en su obra "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance".

La cadena de valor categoriza las actividades que producen valores añadidos en una organización en dos tipos: las actividades primarias y las actividades de apoyo o auxiliares.

Las actividades primarias se refieren a la creación física del producto, su venta y el servicio postventa, y pueden también a su vez, diferenciarse en sub-actividades. El modelo de la cadena de valor distingue cinco actividades primarias:

- Logística interna: comprende operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Operaciones (producción): procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.
- Logística externa: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto al consumidor.
- Marketing y Ventas: actividades con las cuales se da a conocer el producto.
- Servicio: de post-venta o mantenimiento, agrupa las actividades destinadas a mantener, realzar el valor del producto, mediante la aplicación de garantías.

Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas “actividades secundarias” o actividades de apoyo:

- Infraestructura de la organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como la planificación, contabilidad y las finanzas.
- Dirección de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología, investigación y desarrollo: obtención, mejora y gestión de la tecnología.
- Abastecimiento (compras): proceso de compra de los materiales.

La cadena de valor enseguida se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para planificación estratégica. *Su objetivo último es maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos.* De lo que se trata es de crear valor para el cliente, lo que se traduce en un margen entre lo que se acepta pagar y los costos incurridos.

La cadena de valor ayuda a determinar las actividades o competencias distintivas que permiten generar una ventaja competitiva, concepto introducido también por Michael Porter. Tener una ventaja competitiva es tener una rentabilidad relativa superior a los rivales en el sector industrial en el cual se compete, la cual tiene que ser sustentable en el tiempo. Rentabilidad significa un margen entre los ingresos y los costos. Cada actividad que realiza la empresa debe generar el mayor posible. De no ser así, debe costar lo menos posible, con el fin de obtener un margen superior al de los rivales. Las Actividades de la cadena de valor son múltiples y además complementarias (relacionadas). *El conjunto de actividades de valor que decide realizar una unidad de negocio es a lo que se le llama estrategia competitiva o estrategia del negocio,* diferente a las estrategias corporativas o a las estrategias de un área funcional. El concepto de subcontratación, outsourcing o externalización, resulta también de los análisis de la cadena de valor.

El concepto ha sido extendido más allá de las organizaciones individuales. También puede ser aplicado al estudio de la cadena de suministro así como a redes de distribución. La puesta a disposición de un conjunto de productos y servicios al consumidor final moviliza diferentes actores económicos, cada uno de los cuales gestiona su cadena de valor. Las interacciones sincronizadas de esas cadenas de valor locales crean una cadena de valor ampliada que puede llegar a ser global. Capturar el valor generado a lo largo de la cadena es la nueva aproximación que han adoptado muchas estrategias de la gestión. A base de explotar la información que se dirige hacia arriba y hacia abajo dentro de la cadena, las compañías pueden intentar superar los intermediarios creando nuevos modelos de negocio.

Figura 2. Cadena de Valor - Michael Porter



Fuente: SIE II. Curso 2004/05 – El modelo de Cadena de Valor [online]
<http://www.sie.ua.es/DocDocencia/SIE2/lecciones/2Cadena%20de%20Valor%201x1.pdf>

5.1.3. Competitividad

De acuerdo con Michael Porter, existen cuatro factores determinantes en la competitividad de las naciones:

- La dotación del país, en términos de cantidad y calidad de los factores productivos básicos (fuerza de trabajo, recursos naturales, capital e infraestructura), así como de las habilidades, conocimientos y tecnologías especializados que determinan su capacidad para generar y asimilar innovaciones.
- La naturaleza de la demanda interna en relación con la oferta del aparato productivo nacional; en particular, es relevante la presencia de demandantes exigentes que presionan a los oferentes con sus demandas de artículos innovadores y que se anticipen a sus necesidades.
- La existencia de una estructura productiva conformada por empresas de distintos tamaños, pero eficientes en escala internacional, relacionadas horizontal y verticalmente, que aliente la competitividad mediante una oferta

interna especializada de insumos, tecnologías y habilidades para sustentar un proceso de innovación generalizable a lo largo de cadenas productivas.

- Las condiciones prevalecientes en el país en materia de creación, organización y manejo de las empresas, así como de competencia, principalmente si está alimentada o inhibida por las regulaciones y las actitudes culturales frente a la innovación, la ganancia y el riesgo.

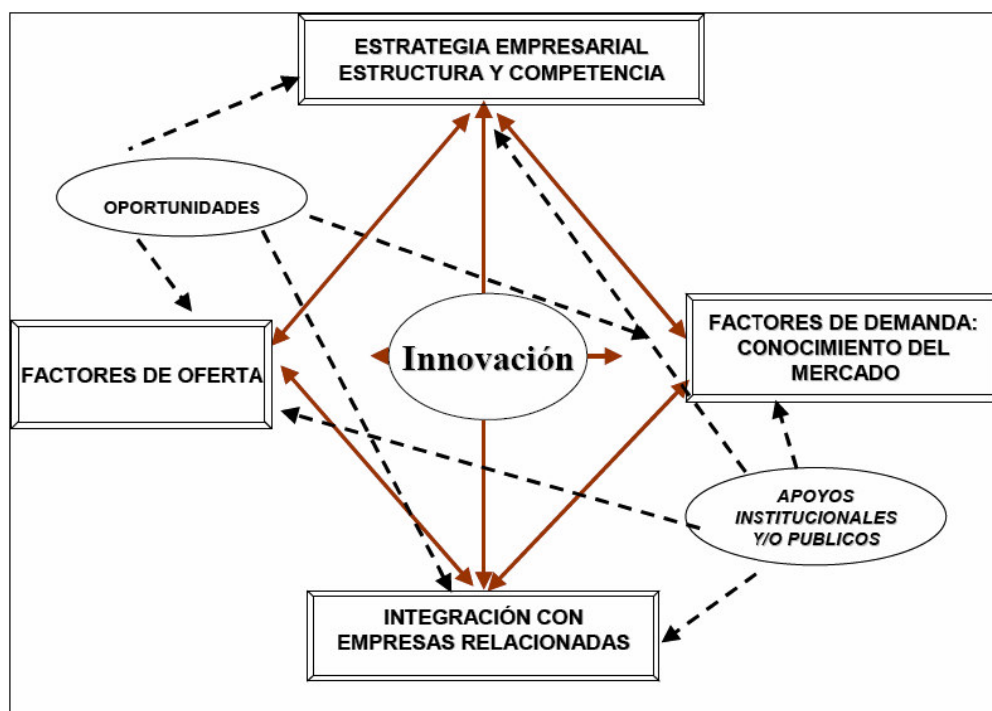
En su conjunto, estos cuatro actores determinantes de la competitividad de una nación forman una suerte de sistema dinámico que no se limita a la sumatoria de sus partes, y que funciona como un todo.

En la actualidad, uno de los comunes denominadores más notorios entre la inmensa mayoría de los países en las esferas económica y política es que en mayor o menor grado éstos se hallan empeñados en las tareas conceptuales, políticas y programáticas para redefinir el papel del Estado en la promoción y regulación de la actividad económica.

Se necesita formular e instrumentar una política industrial que permita a su aparato productivo generar las ventajas competitivas requeridas para una inserción exitosa a la dinámica de la economía mundial. Conviene asimismo, erradicar el malentendido que identifica fomento con protección. En un entorno de profundos rezagos estructurales y de numerosos problemas de competitividad, la carencia de mecanismos de fomento ha sido una de las principales deficiencias de la estrategia modernizadora.

Los factores determinantes de la competitividad de las empresas, se describen a través del siguiente diamante:

Figura 3. Diamante de Competitividad de Empresas - Michael Porter



Fuente: Documento publicado por Ministerio de Comercio de Colombia [online]
 <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/turismo/2005/Publicaciones/Plan_Indicativo_Educacion_Turistica_2005/docs/MarcoTeorico.pdf>

- Factores de Oferta

Es el conjunto de factores internos de la empresa que le permiten producir bienes y servicios, así como competir en el mercado. Consiste en conocer el estado de factores como:

- Producción: nivel, calidad, capacidad, crecimiento, certificación de procesos.
- Administración: eficiente, adecuada, procesos certificados.
- Recursos Humanos: nivel educativo, capacitación, desarrollo de destrezas, trabajo en equipo, etc.
- Tecnología: actualizada, existe investigación y desarrollo, nuevos productos, procesos y/o servicios.

- Factores de Demanda

En este conjunto interesa conocer al mercado en aspectos como:

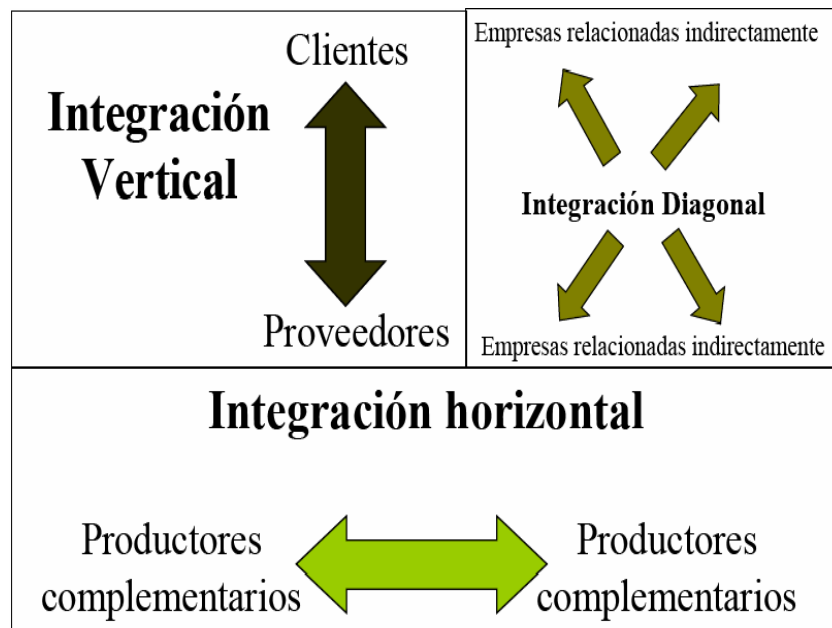
- Perfil del consumidor: gustos, preferencias, edad, frecuencia de consumo, status social y cultural, así como posibles cambios.

- Competencia: empresas rivales, sus precios y productos, así como innovaciones que realicen los primeros o la llegada de nuevos competidores.
- Participación en el mercado: qué porcentaje del mercado es ocupado por la empresa y cuál por la competencia.
- Distribución: la cobertura de los puntos de venta.
- Promoción y publicidad: las actividades para lograr elevar las ventas y/o ganar la preferencia de los clientes.
- Tendencias: cambio en las preferencias, gustos, exigencias, entre otras.

- Factores de Integración

Este grupo de factores permite conocer la vinculación productiva de la empresa con otras empresas relacionadas de las siguientes formas:

Figura 4. Factores de Integración - Michael Porter



Fuente: Documento publicado por Ministerio de Comercio de Colombia [online] <http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/turismo/2005/Publicaciones/Plan_Indicativo_Educacion_Turistica_2005/docs/MarcoTeorico.pdf>

- Factores de Estrategia Empresarial

Es el integrador de los tres grupos anteriores, analiza la estructura del mercado y la influencia de las empresas rivales. Se compone por los siguientes planes:

- Administrativo
- Financiero
- Producción/operación

- Marketing
- Recursos Humanos
- Tecnología e innovación
- Jurídico

Con estos planes se pretende mejorar la posición de la empresa en sus distintas áreas y lograr de manera global una posición competitiva superior a sus rivales.

- Oportunidades (condiciones fortuitas)

Afectan de manera lateral al Diamante de Porter, son de carácter externo, la labor de la empresa es detectarlas y aprovecharlas, si:

- Tiene la posibilidad de tomarlas
- Cuenta con los recursos necesarios
- Tiene personal suficientemente capacitado

De lo contrario, una oportunidad no será tomada e incluso podrá en algún momento revertirse en una amenaza. Ejemplo: el tratado de libre comercio con Estados Unidos y Canadá.

- Apoyos Institucionales y/o Públicos

Afectan también de manera lateral al Diamante de Porter, son de carácter externo, la labor de la empresa es conocerlas detectarlas y aprovecharlas adecuadamente, se conforma por el conjunto de instituciones privadas y públicas que dotan de apoyos diversos a las empresas. Los apoyos son:

- Financieros
- Técnicos
- Capacitación
- Certificación
- Científicos y Tecnológicos
- Certidumbre jurídica y económica

6. PANAMÁ COMO DESTINO DE LAS EXPORTACIONES

6.1. Generalidades de Panamá

- Localización

La República de Panamá está ubicada en el centro del Hemisferio Occidental, entre las siguientes coordenadas: los 7°12'07" y 9°38'46" de Latitud Norte y los 77°09'24" y 83°03'07" de Longitud Oeste. Limita al Norte con el Mar Caribe, al Este con la República de Colombia, al Sur con el Océano Pacífico y al Oeste con la República de Costa Rica.

Panamá, forma un eslabón entre la América Central y la América del Sur, constituyendo un istmo de 80 Km. de ancho en su sección más angosta.

- Área

75,517 Km cuadrados (29,208 millas cuadradas).

- Topografía

Montañosa hacia la costa del Caribe, con suaves colinas y extensas sabanas hacia el Pacífico.

- Clima

El clima de Panamá es placenteramente tropical y la temperatura es prácticamente uniforme a lo largo de todo el año. Las noches son generalmente frescas. El promedio de la temperatura es de 27°C. El país tiene dos temporadas: temporada de lluvia-mayo hasta enero y temporada seca-enero hasta mayo.

Sitio relacionado: Hidrometeorología de Panamá.

- Idioma

Español. El inglés es comúnmente hablado y comprendido en los centros urbanos. Existen varios dialectos indígenas. Grupos minoritarios hablan italiano, francés, griego, chino e Indostán, entre otros.

- Población

Según estimaciones para 2008, Panamá contaba con una población de 3.292.693 habitantes, lo que daba al país una densidad demográfica de 43 habitantes/km².

En 2005, el 58% de la población vivía en ciudades, es decir, era población urbana. Casi una cuarta parte de los panameños viven en solo dos áreas metropolitanas, Panamá y Colón.

La República de Panamá presenta una población muy diversa. Según el censo del año 2000, un 70% es mestiza criolla, el 10% es indígena, básicamente de las etnias Cuna (Kuna), Guaymí o Ngobe-buglé y Emberá-wounaan o Chocó, un 10% son descendientes de europeos blancos, y el resto son población mulata, negra y descendientes de asiáticos.

- Esperanza de vida

En el 2008, la esperanza de vida era de 73 años para los hombres y 78 años para las mujeres (según estimaciones de la Organización de las Naciones Unidas).

- División Geográfica

Panamá se divide en 9 provincias Bocas del Toro, Chiriquí, Coclé, Colón, Darién, Herrera, Los Santos, Panamá y Veraguas y 3 comarcas indígenas con nivel de provincia (población estimada para 2005): Kuna Yala (36.670 habitantes), Emberá-Wounaan (9.137 hab.) y Ngobe Buglé (132.376 hab.). La antigua Comarca de San Blas coincide con la actual Kuna Yala, conocida también como Dulenega.

Existen 75 distritos y 620 corregimientos; de estos, 2 son comarcales (población estimada para el año 2000): Kuna de Madungandí (3.305 habitantes) y Kuna de Wargandí (2.000 habitantes).

La capital, Panamá (con una población de 813.097 habitantes, según estimaciones para 2009) es el principal centro comercial, industrial y cultural; San Miguelito (339.090 habitantes) es un poblado distrito de la provincia de Panamá, que actúa como “ciudad dormitorio” de la capital.

Otras dos ciudades importantes son: Colón (198.551 habitantes), puerto situado en la costa caribeña del istmo de Panamá, y David (138.241 habitantes), centro agrícola y comercial situado cerca de la frontera con Costa Rica.

- Gobierno

La República de Panamá es un Estado soberano e independiente. Su gobierno es unitario, republicano, democrático y representativo, compuesto por un Presidente, dos vicepresidentes y doce Ministros de Estado que componen el Poder Ejecutivo; la Asamblea Legislativa con 72 Legisladores integran el Poder Legislativo, y 9 Magistrados que componen el Poder Judicial. Estos tres poderes son los que gobiernan el país.

6.2. Análisis del Entorno Político

Panamá tiene un sistema de tres ramas independientes: ejecutiva, legislativa y judicial. A continuación una breve descripción de cómo funcionan:

El Sistema Ejecutivo está conformado por el Presidente y dos vicepresidentes (elegidos por voto popular directo para un período de cinco años) y un gabinete de 12 ministros.

El Sistema Legislativo está compuesto por la Asamblea Legislativa, que es su máximo organismo y cuenta con 72 miembros elegidos por un período de cinco años.

El Sistema Judicial tiene como máxima autoridad la Corte Suprema de Justicia, compuesta por nueve magistrados nombrados por el Gabinete y aprobados por la Asamblea Legislativa por un término de diez años, Cinco Tribunales Superiores de Distrito Judicial con 19 magistrados y juzgados de circuito y municipales.

Las provincias se dividen en 67 distritos y 510 corregimientos. Están encabezadas por un gobernador, nombrado por el Presidente y un Consejo Municipal integrado por los delegados de los corregimientos.

- Sistema Legal

Basado en la Ley Civil. Constitución Política adoptada el 11 de octubre de 1972, reformada en abril de 1983 y 1994.

- Ramas del Gobierno

- Ejecutiva (Presidente).
- Legislativa (Congreso unicameral Asamblea Legislativa de 72 escaños, cuyos miembros son elegidos por voto popular para un período de cinco años).
- Judicial (Corte Suprema de Justicia).

- Divisiones Administrativas

Panamá tiene nueve (9) provincias y dos (2) comarcas: Bocas del Toro, Chiriquí, Cocolé, Colón, Darién, Herrera, Los Santos, Ngobe-Bugle, Panamá, San Blas y Veraguas.

- Sufragio

Para todos los mayores de 18 años de edad. Es universal y obligatorio.

- Partidos Políticos

Arnulfista, Democrático Cristiano, Renovación Cívica, Cambio Democrático, Revolucionario Democrático, Nacional Liberal, Movimiento Renovación Nacional, Movimiento Republicano Liberal Nacionalista, Partido Solidaridad.

- Elecciones

El Presidente y dos Vicepresidentes son elegidos por voto popular por el término de cinco (5) años.

El presidente titular de Panamá es el Sr. Ricardo Martinelli, desde el 1 de julio de 2009.

- Educación

Panamá invierte gran parte del Presupuesto Nacional en Educación. Sus escuelas públicas y privadas están bajo la supervisión del Ministerio de Educación. El sistema escolar se organiza en niveles de primaria, secundaria de seis años cada uno, así como educación superior o universitaria. Existen once Universidades con matrícula numerosa. La Universidad de Panamá y la Universidad Tecnológica son oficiales, mientras que la Universidad Santa María La Antigua, la Universidad Latina, la Universidad del Istmo, la Universidad Interamericana de Educación a Distancia, la extensión de de la Universidad del Estado de Florida, la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología, Panama Canal College y Columbus University son privadas.

6.3. Indicadores Económicos

La economía de Panamá es una de la más estables, dinámicas, prometedoras y con mayor crecimiento en Latinoamérica. Desde 2004 hasta 2008 el PIB se duplicó pasando de cerca de 23.000 millones de dólares a 42.000 millones de dólares.

Según el Banco Mundial, el FMI y la ONU el país tiene el ingreso per cápita más alto de América Central el cual es de unos 13.090 dólares, es además el mayor exportador e importador a nivel regional según la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe).

El PIB tiene más de 20 años seguidos (1989) de crecimiento sostenido, lo cual ha hecho que la calificadora Fitch Rating le dé el grado de inversión BBB- con perspectiva positiva y la calificadora internacional Standard & Poors (S&P) le dé una calificación BB+ Positivo, lo cual significa que está sólo a un paso de obtener el llamado "grado de inversión". Según muchos calificadores esta racha de crecimiento seguirá por los próximos cinco años con un crecimiento promedio de 6,1%.

Tabla 1. Principales Indicadores Económicos de Panamá

Principales Indicadores	2009	
PIB US\$	25.781.000.000	71 A nivel Mundial
PIB Percápita US\$	13.090	84 A nivel Mundial
Inflación (%)	0,50%	
Desempleo (%)	6%	
Exportaciones US\$	16.193.000.000	
Importaciones US\$	17.007.000.000	
Deuda Externa US\$	10.437.400.000	
Deuda Interna US\$	1.960.100.000	
Gasto Público US\$	9.763.000.000	
Tipo de Cambio Dólar / Balboa	1	

Fuente: Enciclopedia esacademic.com – Economía de Panamá [online]
<<http://www.esacademic.com/dic.nsf/eswiki/399424>>

- Moneda

El Balboa. Tiene un valor par con el dólar estadounidense, siendo éste el papel moneda utilizado.

- Desempleo

La tasa de desempleo en Panamá se situó en 5,6% en 2008, tras registrarse más de 290 mil nuevos contratos laborales, El año 2008 cerró con números positivos, porque el desempleo comparándolo con lo que nosotros nos encontramos en 2004 (que) era 14% aproximadamente y cierra 2008 con 5,6% aproximadamente.

De los 290.617 contratos laborales que se registraron, 115.538 (39,76%) son definidos, 72.757 (25,04%) son indefinidos y 102.322 (35,21%) son por obra determinada. Esas cifras suponen un incremento respecto a 2007, cuando hubo poco más de 252 mil contratos

Los datos de empleo en Panamá evidencian crecimiento en los últimos años, con 180 mil contratos en 2005 y 204.112 en 2006.

Según el Ministerio de Trabajo, entre septiembre de 1999 y diciembre de 2003 se registraron 490 mil nuevos empleos y entre septiembre de 2004 hasta diciembre de 2008 la cifra fue superior a 980.000.

- Naturaleza de la Economía

La economía de la República de Panamá se basa principalmente en el aporte que genera el sector servicios que incluye el Canal de Panamá; el Centro Bancario con 73 bancos establecidos, de los cuales 55 son de Inversión Extranjera y 18 de Inversión Nacional; la Zona Franca de Comercio Internacional (que aporta al PIB 7%); grandes compañías de seguros; puertos internacionales de carga y descarga de contenedores; registro de marina

mercante a nivel mundial; las telecomunicaciones, con tecnología de punta y un sector de turismo en franco desarrollo favorecido por la posición geográfica.

En los últimos cinco años, Panamá ha experimentado muchos cambios; primeramente, por la reversión del Canal a manos panameñas y un proceso de privatización de las empresas públicas de servicios que ha provocado grandes innovaciones especialmente, en el ámbito de las telecomunicaciones.

- Agricultura

Cerca del 9% del suelo de Panamá está cultivado. La mayor parte de su producción agrícola se obtiene en explotaciones de carácter comercial y está destinada a la exportación. Los principales cultivos y grupos de cultivos — producción de 2006 en toneladas— son: caña de azúcar (1,77 millones); fruta (659.283 t), principalmente banano o guineo, plátano macho y naranja; arroz (280.000); maíz (70.000); café (13.153) y tomate.

En 2006 la ganadería contaba con 1,56 millones de cabezas de ganado vacuno, 286.200 de ganado porcino y aproximadamente 14,9 millones de aves de corral. Los productos forestales de Panamá están conformados por una amplia variedad de maderas, entre las que destaca la caoba. El país cuenta con reservas forestales considerables, casi un 57% de su suelo, a veces difíciles de explotar debido a la mala infraestructura del transporte. En 2006 la producción anual de madera era de unos 1,35 millones de m³.

- Pesca

La pesca ha experimentado en las últimas décadas un fuerte desarrollo y hoy es una de las industrias más importantes del país; en 2005 se capturaron un total de 222.756 toneladas, principalmente, camarón, pescado azul y langostino.

La actividad pesquera para el 2007, mostró una disminución de 2.2%, debido a cambios climatológicos y al aumento en los precios del combustible, que afectó la exportación de algunos productos marinos.

- Explotación de minas y canteras

Esta actividad creció 19.6% anual, debido a una mayor demanda de piedra, arena y arcilla, por la dinámica del sector construcción en obras residenciales y no residenciales, y el continuo desarrollo de obras públicas.

- Industrias Manufactureras

Durante el 2008 esta categoría alcanzó un crecimiento de 5.7%, en comparación con el año anterior.

En el sector se destacaron la elaboración de bebidas, que mostró una tasa positiva de 6.5%; la producción, elaboración y conservación de carne, pescado, frutas, legumbres, hortalizas, aceites y grasas, que en conjunto creció en 3.7%, la fabricación de papel y productos de papel en 10.7% y la fabricación de otros productos minerales no metálicos en 17.2%.

- Electricidad y agua

La producción del sector electricidad y agua creció en 5.1% anual, por efecto del incremento en la producción de energía eléctrica, principalmente de generación térmica, que se elevó en 20.0%, mientras que la de generación hidráulica, aumentó en 4.0%. La facturación de agua potable mostró un cambio positivo de 6.6%.

- Construcción

El valor agregado anual de la construcción, presentó un incremento conjunto de 19.6%, compuesto por la producción de mercado de obras de construcción que aumentó 19.8% y por la construcción para uso final propio, que reportó un alza de 15.5%.

El crecimiento sostenido del sector, es efecto de la ejecución de inversiones públicas y privadas en proyectos residenciales, no residenciales y otras obras de ingeniería civil, que comprenden los trabajos de la segunda fase del corredor norte, el avance en la construcción del segundo tramo de la autopista Panamá-Colón, las inversiones realizadas por la Autoridad del Canal de Panamá, los proyectos de ampliación y rehabilitación de infraestructuras viales que lleva adelante el Gobierno y la expansión de los principales puertos del país.

De los indicadores más importantes vinculados a esta actividad, los permisos de construcción se incrementaron en 29.3% y la producción de concreto premezclado en 15.6%.

- Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores, motocicletas, efectos personales y enseres domésticos

El sector comercial presentó un incremento anual de 8.4%. El comercio al por mayor aumentó en 13.6%, por las ventas de alimentos, bebidas y tabaco, combustible y materiales de construcción. Por su parte, el comercio al por menor registró un crecimiento de 10.6%, resultado de las ventas de alimentos, autos, motocicletas y combustibles.

La actividad comercial mayorista desarrollada en la Zona Libre de Colón, creció en 5.1%, impulsada por el aumento de la demanda proveniente de Centro y Sur América.

- Hoteles y Restaurantes

El valor agregado total anual de estas actividades evolucionó positivamente en 14.6%, explicado por el crecimiento de la actividad hotelera en 18.6%, favorecida por la mayor inserción de Panamá como destino turístico en los mercados internacionales. El número de turistas que visitó el país, creció en 28.6%.

El sector externo de la economía panameña reflejó en el 2007, un saldo negativo de B/.1,576.7 millones en la Cuenta Corriente. Comparado con el valor obtenido en el 2006, se observó un incremento de B/.1,024.7 millones, efecto del aumento en las importaciones de bienes y el pago de servicios factoriales o renta, por la utilización de capital proveniente del exterior.

- Balanza Comercial

El déficit de la Balanza de Bienes creció en 92.0%, alcanzando un saldo de B/.3,313.3 millones, en donde las importaciones nacionales FOB (bienes de capital, de consumo y materias primas), aumentaron en 41.4%, debido a la intensa actividad económica que se desarrolla en la República, mientras que las exportaciones nacionales FOB ascendieron en 9.7%.

Entre los valores exportados con una variación positiva para el 2007, se destacaron las pieles y cueros con 58.3% y la ropa con 26.0%. Sin embargo, la exportación de ganado vacuno en pie disminuyó como consecuencia de los cambios climatológicos, que afectaron tanto al ganado como a los herbajes para su alimentación.

Durante el 2007, en el sector agropecuario sostuvieron su buen desempeño los cultivos frutícolas como la sandía con incremento de 24.5%, el melón 19.6% y la piña con 16.1%, como resultado de una consistente demanda en los mercados internacionales. La exportación de café generó un monto de B/.16.2 millones, por un incremento del área sembrada con respecto al período anterior. La exportación de banano continúa recuperándose luego de haber sufrido una fuerte crisis causada por la sigatoka negra, inundaciones en las plantaciones y huelga de los trabajadores.

El sector pesquero mantuvo su tendencia negativa, debido al encarecimiento de los insumos necesarios para la producción, con excepción de la exportación de camarón, que experimentó un alza de 11.7%, destinada a los Estados Unidos, Colombia, Francia y España, entre otros. La exportación de larvas de camarón y de harina y aceite de pescado experimentaron una caída de 51.3% y 22.0%, respectivamente.

El movimiento comercial de las empresas ubicadas en la Zona Libre de Colón, alcanzó en el 2007, valores por encima de los B/.16,000.0 millones, desglosados en B/.7,700.0 millones en importaciones y B/.8,500.0 millones en reexportaciones.

La Balanza de Servicios continúa su comportamiento creciente con un saldo positivo de B/.2,832.4 millones, superando en B/.619.0 millones al registrado en el 2006.

El turismo se ha convertido en una actividad importante para la generación de recursos en el país, lo cual se ve reflejado en el aumento de visitantes y favorece el incremento en la entrada de divisas que contribuyen al crecimiento económico. Así tenemos, que durante el 2007, los visitantes dejaron ingresos que ascienden a B/.1,184.8 millones; cifra que comparada con la del 2006, revela un crecimiento de 23.4%, atribuible, entre otros factores, a los eventos que se llevan a cabo en los diversos atractivos turísticos que brinda el país, así como también a la promoción turística realizada en el exterior.

- Balanza Comercial Colombia – Panamá

En cuanto al comercio bilateral y a Octubre de 2009 las exportaciones colombianas hacia Panamá ascendieron a USD 260 millones y se estima que para el año completo alcancen un monto similar al del 2008 cuando llegaron a USD 319 millones.

De igual manera las inversiones acumuladas de Colombia en Panamá alcanzaron los USD 1.061 millones entre 2003 y 2008, de los cuales, USD 275 millones corresponden a 2008. Por el lado colombiano, los flujos recibidos de ese país ascendieron a USD 760 millones en 2008, consolidando a este país como el segundo inversor para Colombia en el hemisferio, según lo confirmó el propio ministro Henríquez, ministro de Comercio e Industrias de Panamá.

Panamá a pesar de ser un país pequeño cuenta con una economía fuerte que en el año 2008 importó algo más de USD 9 mil millones de dólares de los cuales Colombia solo aportó el 4%. Los principales productos que demandó el país en ese año fueron aceite de petróleo, aceites livianos y preparaciones, medicamentos, vehículos de transporte, receptores de radiotelefonía y maíz.

Las principales importaciones procedentes de Colombia en el período Enero – Octubre de 2009, fueron calzado con suela de caucho (19%), barcos para transporte mixto (16%), computadores (9%), anteojos (6%) y aparatos de comunicación (4%).

- Infraestructura de Transporte

Una de las metas del Gobierno de Panamá es convertir el sistema portuario en el motor de desarrollo nacional a través de la atracción de nuevas inversiones, justificadas por la posición geoestratégica del país, y por la oferta de múltiples servicios, no tan sólo logísticos y de transporte, sino también financieros, económicos y culturales.

Panamá históricamente -500 años al servicio del mundo- ha sido un puente entre el Centro y Sur América desde antes de la colonización española, sin

embargo, no fue sino desde la colonización española hasta nuestros días en que Panamá se mantiene como un punto importante para el tránsito y comercio internacional.

A principios del siglo XX Panamá solidificó su posición debido a la construcción del Canal como una plataforma de carga y de pasajeros como puente para todo el mundo, tanto por mar, como por tierra y aire.

6.4. Acuerdos Comerciales Panamá – Colombia

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

La partida arancelaria para el producto Hidrosolta es:

3824909900: LOS DEMÁS PRODUCTOS QUÍMICOS Y PREPARACIONES DE LA INDUSTRIA QUÍMICA O DE LAS INDUSTRIAS CONEXAS (INCLUIDAS LAS MEZCLAS DE PRODUCTOS NATURALES), NO EXPRESADOS NI COMPRENDIDOS EN OTRAS PARTIDAS.

Este producto no se incluye en el Acuerdo de Alcance Parcial firmado entre Colombia y Panamá, por tanto el arancel a pagar es del 7%.

Tabla 2. Arancel para Partida 38249099

Arancel Destino			
País	PANAMA		
Subpartida	382490		
Descripción Subpartida	DEMÁS PRODUCTOS QUÍMICOS Y PREPARACIONES DE LA INDUSTRIA QUÍMICA O CONEXAS (INCLUIDAS LAS MEZCLAS DE PRODUCTOS NATURALES). NO EXPRESADOS NI COMPRENDIDO		
Posición Arancelaria	38249099		
Descripción Posición	--Los demás.		
Gravamen General	7%		
Notas			
Fecha de actualización Arancel (dd/mm/aaaa)	01/10/2008		

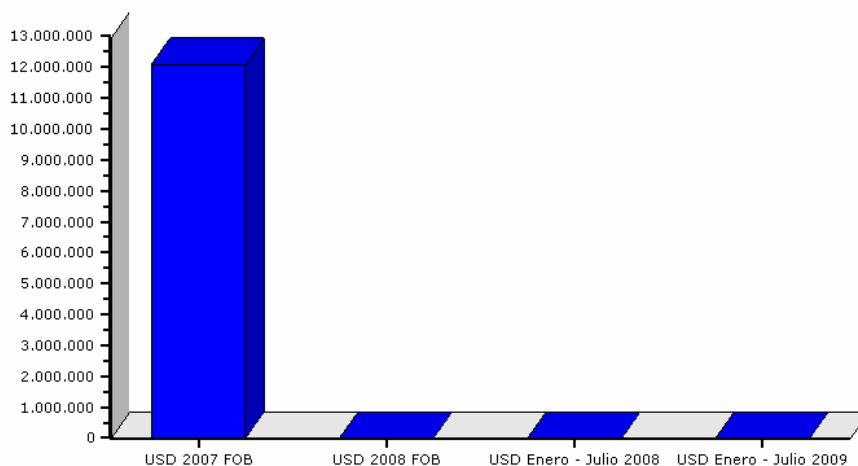
Impuestos Adicionales		
Impuesto	Valor	Descripción
ITBM	5%	PANAMA - IMPUESTO DE TRANSFERENCIA DE BIENES MUEBLES
ISC	5%	PANAMA - IMPUESTO SELECTIVO AL CONSUMO

Arancel que Paga Colombia			
País Exportador	Gravamen Preferencial	Notas	Acuerdos
COLOMBIA	7%	Este producto no está negociado en el Acuerdo de Alcance Parcial con Panamá, por tanto, debe cancelar el arancel general.	Colombia - Panamá

Fuente: Proexport [online] <www.proexport.com.co>

Durante el 2007, las exportaciones hacia Panamá para la Partida Arancelaria en la cual se encuentra la Hidrosolta fueron de 12 Millones de Dólares.

Figura 5. Total Exportaciones (U\$ 2007 FOB)



FUENTE: DANE-DIAN
CÁLCULOS: PROEXPORT COLOMBIA

Fuente: Proexport [online] <www.proexport.com.co>

6.5. Regulaciones panameñas en el Sector Eléctrico

En Panamá se regulan las instalaciones eléctricas por la Norma RIE. El Documento Base del RIE es la Norma NFPA 70 NEC – 99, Edición en Español, que fue adoptado mediante la Resolución JTIA No. 537 de 24 de Julio de 2002. En esta norma se especifican todos los aspectos que se deben tener en cuenta a la hora de realizar cualquier tipo de instalación eléctrica y será la base para el funcionamiento de los sistemas de instalación del producto.

6.6. Oportunidades de incursión del producto Hidrosolta a Panamá

El país destino seleccionado para análisis es Panamá, específicamente ciudad de Panamá, debido a las oportunidades que se observan en esta región en cuanto a crecimiento de los sectores industriales que están ligados a la energía.

El gobierno de Panamá proyecta invertir 1.161 millones de dólares en plantas de generación eléctrica, 158 millones de dólares en transmisión, 581 millones de dólares en distribución, 203,5 millones de dólares en interconexiones y 222,7 millones de dólares para hidrocombustibles. Estos proyectos deben

entrar en funcionamiento entre 2009 y 2012, lo cual garantiza un absoluto crecimiento del sector en Panamá.

Lo anterior sumado a proyectos de infraestructura como la ampliación del canal de Panamá y de la Zona Libre de Colón, que a pesar de la situación económica actual continuarán desarrollándose, darán oportunidades a empresarios no sólo del sector de la construcción sino de todos los relacionados, entre los que se incluye la energía, lo que afianza el interés de incursión del producto para este mercado.

Construcción es el sector que ofrece mayores oportunidades para Hidrocol en Panamá que ha tenido un crecimiento importante debido a los esfuerzos de gran magnitud realizados por el Gobierno, con el fin de hacerlo crecer. Para el 2010, se espera que este interés se siga presentando con inversiones tanto en obras sociales como en megaproyectos.

En 2009 el sector de la construcción en Panamá obtuvo inversiones por cerca de 1.600 millones de dólares, inferiores a los 1.800 millones de dólares logrados en 2008, en el que registró un crecimiento del 52% comparado con 2007, con inversiones por 762,2 millones de dólares; sin embargo, para el 2010 se espera alcanzar un crecimiento del 3%, impulsado especialmente por la inversión en el sector público, con obras como la construcción del metro, carreteras, obras en el sector energético, y saneamiento de la bahía. Igualmente, el gobierno tiene programas para la construcción de 5.000 viviendas populares.

Con el fin de aminorar los efectos de la crisis mundial en el sector de la construcción en Panamá, durante el 2009, el gobierno otorgó enormes beneficios como el de la rebaja de aranceles para insumos de la construcción que sean importados. Este interés por parte del gobierno hacia el crecimiento de este sector se debe a que el sector genera alrededor de 200.000 empleos, lo cual significaría una gran pérdida en caso de presentarse una desaceleración.

De otra parte, la proyección del crecimiento del PIB en Panamá para el 2010 es de al menos 5%, es decir unos 20.000 millones de dólares, según información suministrada por el viceministro de Economía, Frank De Lima, además de cerca de 4.000 millones de dólares que se invertirán en la construcción del tercer juego de esclusas del Canal de Panamá, las obras de infraestructura contarán con otros 1.200 millones de dólares.

De esta forma, la incursión del producto Hidrosolta en Panamá, podría tener una gran acogida, teniendo en cuenta que es un producto innovador, con características únicas, que ofrecen valor agregado a sus clientes.

6.6.1. Tamaño del Mercado –Sector Construcción

A continuación se sintetizan las cifras del sector Construcción, que se constituye en el principal interés para la empresa Hidrocol, aprovechando las oportunidades mencionadas en el punto anterior:

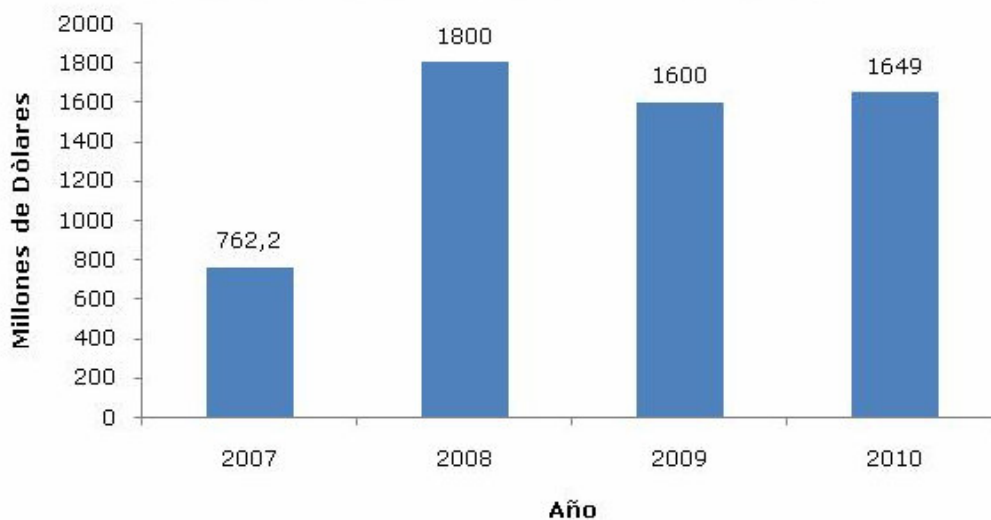
Tabla 3. Inversiones en el sector Construcción: 2007-2010

Inversiones en el sector Construcción	
Año	Millones de Dólares
2007	762
2008	1.800
2009	1.600
2010*	1.649

* Crecimiento estimado 3%

Fuente: Diario La Estrella – Artículo “CAPAC: construcción crecerá 3% en 2010” [online] < <http://www.laestrella.com.pa/mensual/2010/02/05/contenido/200483.asp> >

Figura 6. Inversiones en el sector Construcción 2007-2010



Fuente: Diario La Estrella – Artículo “CAPAC: construcción crecerá 3% en 2010” [online] < <http://www.laestrella.com.pa/mensual/2010/02/05/contenido/200483.asp> >

6.6.2. Cifras Sector Construcción

Tabla 4. Valor de las Construcciones, Adiciones y Reparaciones
Enero – Septiembre de 2008 y 2009
(En miles de balboas)

DETALLE	Enero-Septiembre		Variación	
	2008	2009	Absoluta	Relativa
Colón	36,566	50,482	13,916	38.1
Panamá	1,006,298	1,157,112	150,814	15.0
David, Bugaba, Chitré, Aguadulce y La Chorrera	65,687	55,102	(10,585)	(16.1)
Arraján	51,609	26,198	(25,411)	(49.2)
San Miguelito	71,166	29,076	(42,090)	(59.1)
Total	1,231,325	1,317,970	86,645	7.0

1/ Se refiere al valor de la obra declarado al obtenerse la aprobación de los planos en las oficinas respectivas

Fuente: Contraloría de Panamá [online]
<www.contraloria.gob.pa>

A pesar de que el sector de la construcción ha tenido un decrecimiento durante los dos últimos años en Panamá, distritos como Colón y Panamá ha registrado crecimientos durante los últimos dos años en un 38.1% y 15% respectivamente.

La solicitud para construcción de obras residenciales disminuyó en un 17.1% del 2008 al 2009 y para obras no residenciales mostró un aumento del 95.2% en el mismo periodo, lo cual representa una oportunidad de mercado para la empresa Hidrocol.

6.6.3. Cifras Sector Eléctrico

Tabla 5. Generación de Electricidad
Enero – Septiembre 2008 y 2009
(En miles de kilovatios)

TIPO	Enero-Septiembre		Variación	
	2008	2009	Absoluta	Relativa
Térmica	1,511,301	1,684,255	172,954	11.4
Hidráulica	2,613,251	2,814,029	200,778	7.7
Excedente (ACP) 1/	490,996	447,685	(43,311)	(8.8)
Total	4,615,548	4,945,969	330,421	7.2

1/ Se refiere al excedente generado por la ACP, suministrado al Centro Nacional de Despacho para su comercialización.

Fuente: Contraloría de Panamá [online]
<www.contraloria.gob.pa>

La generación de electricidad en Panamá aumentó en un 7.2% debido al incremento tanto en la energía térmica como Hidráulica. La oferta y demanda agregada de electricidad aumentó en un 6.6%. Este crecimiento se dio gracias a la mayor generación nacional de electricidad en 330.4 millones de Kilovatios en la oferta y al incremento de 254.5 millones de Kilovatios en la demanda.

6.6.4. Consumo Nacional de Electricidad

Tabla 6. Oferta y Demanda Agregada de Electricidad
Enero – Septiembre 2008 y 2009
(En miles de kilovatios)

DETALLE	Enero-Septiembre		Variación	
	2008	2009	Absoluta	Relativa
Generación Nacional de Electricidad	4,615,548	4,945,969	330,421	7.2
menos: Pérdidas Técnicas en Generación	156,753	155,088	(1,665)	(1.1)
más: Importación de electricidad	82,811	49,734	(33,077)	(39.9)
Oferta Agregada de Electricidad	4,541,606	4,840,614	299,008	6.6
Exportación de Electricidad	24,275	93,555	69,280	285.4
Consumo de Electricidad (Facturado)	4,090,349	4,344,854	254,505	6.2
Consumo no Facturado	426,981	402,204	(24,777)	(5.8)
Demanda Agregada de Electricidad	4,541,606	4,840,614	299,008	6.6

Nota: Las diferencias en las sumas manuales se deben al redondeo de las cifras completas.

Fuente: Contraloría de Panamá [online]
<www.contraloria.gob.pa>

El consumo nacional de electricidad facturada aumentó en 254.5 millones de kilovatios, es decir, 6.2% distribuido de la siguiente manera:

- Sector residencial con 59.6%
- Sector comercial con 28.9%,
- El gobierno con 11.4%
- Los grandes clientes con 2.3%
- Los generadores con 0.3%
- Mientras que el consumo del sector industrial disminuyó en 2.2%.

6.6.5. Exportaciones

Al 30 de septiembre de 2009, el valor de las exportaciones desde Panamá disminuyó en 36.2%, con respecto a igual periodo del 2008, al pasar de un total exportado de B/.957.4 millones a B/.610.4 millones.

Tabla 7. Exportaciones (FOB)
Enero – Septiembre 2008 y 2009
 (En miles de balboas)

EXPORTACIONES REGISTRADAS (FOB)	Enero-Septiembre		Variación		Participación Porcentual del 2009
	2008	2009	Absoluta	Relativa	
Rubros que mostraron crecimiento					
Camarones	28,426	30,923	2,497	8.8	5.1
Productos derivados del petróleo	5,233	5,313	80	1.5	0.9
Sub total	33,659	36,236	2,577	7.7	5.9
Rubros que mostraron decrecimiento					
Atún de aleta amarilla congelado, pescado fresco y filete de pescado	221,875	182,005	(39,870)	(18.0)	29.8
Sandía	96,524	44,968	(51,556)	(53.4)	7.4
Banano	78,376	42,112	(36,264)	(46.3)	6.9
Melón	117,230	36,888	(80,342)	(68.5)	6.0
Piña	27,698	24,368	(3,330)	(12.0)	4.0
Harina y aceite de pescado	14,968	12,217	(2,751)	(18.4)	2.0
Carne de ganado bovino	10,766	9,958	(808)	(7.5)	1.6
Café	15,101	9,161	(5,940)	(39.3)	1.5
Ropa	7,023	4,743	(2,280)	(32.5)	0.8
Azúcar sin refinar	5,648	3,430	(2,218)	(39.3)	0.6
Pieles y cueros	4,503	2,929	(1,574)	(34.9)	0.5
Ganado vacuno en pie	220	194	(26)	(11.8)	0.0
Larvas de camarón	108	36	(72)	(67.1)	0.0
Otros	323,677	201,108	(122,569)	(37.9)	32.9
Sub total	923,717	574,117	(349,600)	(37.8)	94.1
Total	957,377	610,351	(347,026)	(36.2)	100.0

CUADRO Núm. 1-8 EXPORTACIONES REGISTRADAS
ENERO - SEPTIEMBRE DE 2008 Y 2009
 (En miles de kilos netos)

EXPORTACIONES REGISTRADAS	Enero-Septiembre		Variación		Participación Porcentual del 2009
	2008	2009	Absoluta	Relativa	
Rubros que mostraron crecimiento					
Camarones	4,130	5,201	1,071	25.9	0.8
Pieles y cueros	2,422	4,157	1,735	71.6	0.6
Sub Total	6,552	9,358	2,806	42.8	1.3
Rubros que mostraron decrecimiento					
Banano	287,182	182,824	(104,358)	(36.3)	26.4
Sandía	189,332	78,063	(111,269)	(58.8)	11.3
Atún de aleta amarilla congelado, pescado fresco y filete de pescado	58,181	48,992	(9,189)	(15.8)	7.1
Melón	168,374	43,013	(125,361)	(74.5)	6.2
Piña	42,679	36,664	(6,015)	(14.1)	5.3
Harina y aceite de pescado	21,501	17,729	(3,772)	(17.5)	2.6
Azúcar sin refinar	12,800	8,118	(4,682)	(36.6)	1.2
Productos derivados del petróleo	3,132	3,088	(44)	(1.4)	0.4
Café	4,621	2,524	(2,097)	(45.4)	0.4
Carne de ganado bovino	2,123	1,830	(293)	(13.8)	0.3
Ropa	394	243	(151)	(38.2)	0.0
Ganado vacuno en pie	115	17	(98)	(85.3)	0.0
Larvas de camarón	50	14	(36)	(71.8)	0.0
Otros	506,506	260,931	(245,575)	(48.5)	37.6
Sub Total	1,296,990	684,050	(612,940)	(47.3)	98.7
Total	1,303,542	693,408	(610,134)	(46.8)	100.0

Fuente: Contraloría de Panamá [online]
 <www.contraloria.gob.pa>

Los rubros que registraron crecimiento en los volúmenes exportados fueron: *pieles y cueros* con 71.6% y los *camarones* con 25.9%.

6.7. Aspectos Sociales

Es importante tener en cuenta los siguientes aspectos a la hora de iniciar negocios en Panamá. Factores como la ética en los negocios, la importancia de la mujer en la sociedad, la forma de vestir al asistir a una reunión, los horarios que se manejan y en general las diferentes costumbres que se tienen en la cultura Panameña son de vital importancia a la hora de abrir puertas para iniciar algún tipo de negocio.

- Ética de Negocios

Los panameños son generalmente relajados, fáciles de llevar e informales de acuerdo a los estándares latinoamericanos, sin embargo tiene un respeto para la dignidad formal y las distinciones jerárquicas de clases. Están más acostumbrados a las normas norteamericanas de negocios. Sus valores se enfocan en la importancia de las relaciones personales, los panameños todavía gastan tiempo y esfuerzo para establecer una buena relación personal antes de una relación de negocios.

- El Género (sexo)

Generalmente las mujeres ocupan un segundo lugar, debido a la influencia "macho" que todavía existe en Panamá. Muchas mujeres operan los negocios. Las mujeres extranjeras que lleguen a Panamá para realizar negocios pueden encontrar problemas. Aunque las mujeres pueden salir solas, generalmente se siente mejor si están acompañadas.

- Reuniones

Las reuniones de prioridad se deben reservar con dos semanas de anticipación. La puntualidad generalmente no es considerada como importante, la mayoría de las reuniones se caracterizan por la informalidad. Las decisiones por lo general son tomadas en los altos niveles. Se deben cultivar las relaciones en todos los niveles, debido a que la calidad de estas relaciones puede influir de forma fuerte en la toma de decisiones así la persona con la que se está tratando no sea la que toma la decisión.

- El Vestir

La forma de vestir debe ser informal de acuerdo a los estándares latinoamericanos.

Ejemplos de proceder incorrecto: Temas como religión, política, tráfico de drogas, líderes políticos y militares y el Canal de Panamá no son los usuales como temas de conversación.

Ejemplos de proceder correcto: Aprender algo acerca de la cultura e historia de Panamá. Es apreciado el interés por decir ciertas palabras en español.

La familia, los intereses y conocimientos comunes, los hobbies y deportes son un buen tema de conversación.

Costumbres: Las prácticas y costumbres de negocios en Panamá son una mezcla de los métodos únicos norteamericanos y el tradicional estilo latino. Las compañías extranjeras que operan en Panamá deben formarse de acuerdo al estilo de negociación de Panamá.

- Diferencia Horaria con Colombia

Panamá tiene la misma hora que Colombia.

- Horarios

- Los horarios más usuales son de 8 a 18 horas y sábados de 8 a 13 horas.
- Las oficinas públicas abren de lunes a viernes de 8 a 12 y de 13 a 16 horas.
- La mayoría de las oficinas privadas de negocios trabajan desde las 8:00 a.m. hasta las 5:00 p.m., de lunes a viernes y los sábados de 8:00 a.m. a 12:00 del medio día.
- Los bancos abren de 8:00 a.m. a 3 p.m. de lunes a viernes. La mayoría de los bancos locales abren los sábados de 9:00 a.m. a 12:00 del medio día.
- Las oficinas del Gobierno abren de 8:30 a.m. hasta las 4:30 p.m., de lunes a viernes.
- El comercio se mantiene abierto de lunes a sábado de 9 a 20 horas ininterrumpidamente, por turnos, incluso los domingos en numerosos casos.

7. LA EMPRESA

Hidrocol es una empresa bumanguesa que ofrece a las industrias eléctricas, de comunicaciones y relacionadas, productos y proyectos para la protección de sobretensiones y cargas estáticas tales como Hidrosolta®, Filtros de onda y Dispositivos, proporcionados por un equipo humano capacitado y comprometido que busca la excelencia en el servicio y la obtención de niveles adecuados de rentabilidad.

La organización está dedicada a la fabricación y comercialización de suelo artificial de baja impedancia para sistemas de puesta a tierra: Hidrosolta®, accesorios para instalaciones de puesta a tierra como dispositivos y sistemas de prevención contra descargas atmosféricas como filtros.

Adicionalmente, Hidrocol y Cía. Ltda. C.I. ofrece asesoría técnica y ejecuta proyectos para estos productos brindando así soluciones al sector eléctrico, de comunicaciones y a todas las personas y empresas que utilizan equipos eléctricos y electrónicos ante la constante amenaza que generan los factores atmosféricos y las fallas en los sistemas de energía.

En 1993, Hidrocol obtuvo el Premio Nacional de Ingeniería concedido por ACIEM (Asociación Colombiana de Ingenieros Eléctricos, Mecánicos y Afines). Posteriormente, en 1995, le fue otorgada la Placa de Reconocimiento por FASECOLDA “Unión de Aseguradores Colombianos”. A través de la Resolución 12187 se otorgó el privilegio de la patente de invención a la creación denominada “Sistema de Puesta a Tierra utilizando el Método de Dominio de energía por almacenamiento”. Conscientes de la importancia de la calidad en los productos, y la de internacionalización de la empresa y sus productos, a comienzos del año 2005, Hidrocol decidió implementar el Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a la norma ISO9001:2000, obteniendo su certificación el 20 de febrero de 2006. Ahora cuentan con el certificado de calidad y llevan un sello más de garantía y confianza de sus productos al exterior.

Hidrocol & Cía. Ltda. C.I., ofrece un completo rango de servicios profesionales que van desde el chequeo y consulta hasta el diseño y la instalación supervisada.

La empresa cuenta con la infraestructura y el equipo humano requerido para ofrecer un servicio total en medidas de tierras, conexiones a tierra y protección contra las descargas atmosféricas.

El Producto Hidrosolta® fue incluido por CODENSA, dentro de las especificaciones técnicas para tratamiento de Puesta a Tierra Activo ET-489, cuya entrada en vigencia es 2 de junio de 1998. Igualmente por TELECOM,

Empresa Nacional de Telecomunicaciones, dentro del Manual de Construcción de Redes Telefónicas Locales, adoptado el 30 de Noviembre de 1998.

El apoyo Técnico está siempre a disposición del cliente para asegurarle un sistema de puesta a tierra activo con Hidrosolta® seguro y confiable.

7.1. Hidrocol en el mundo

Hidrocol Ltda. Actualmente cuenta con presencia en los siguientes países:

- Chile (Santiago): Hidrosolta de Chile

Figura: Sucursal

Ventas 2008: \$ 167.842.793

Ventas 2009: \$ 80.472.885

- Perú (Lima): Hidrosolta de Perú

Figura: Sucursal

Ventas 2008: \$ 352.469.866

Ventas 2009: \$ 168.993.059

- Ecuador (Quito): Distribuidor JR Electric Supply

Figura: Distribuidor

Ventas 2008: \$ 153.247.768

Ventas 2009: \$ 73.475.243

- Colombia (Bogotá y Bucaramanga): Hidrocol y Cía. Ltda. C.I.

Ventas 2008: \$ 766.146.750

Ventas 2009: \$ 716.413.395

7.2. Ventas

Para los mercados en los que actualmente se comercializa Hidrosolta®, en el año 2008 se registraron ventas por 1.440 millones de pesos y en el año 2009 por 1.039 millones de pesos.

Este decrecimiento se atribuye principalmente a la situación económica registrada este último año a nivel mundial; sin embargo, para el 2010 Hidrocol cuenta con proyectos entre los cuales se encuentra la apertura de nuevos

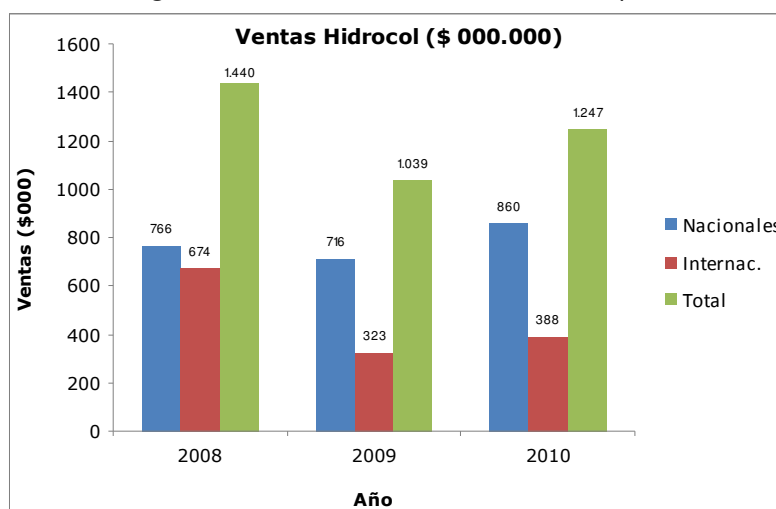
mercados como Panamá y en general Centroamérica con lo cual se espera obtener un crecimiento en ventas del 20% en los dos años siguientes.

Tabla 8. Ventas Hidrocol en millones de pesos

Ventas Hidrocol (\$ 000.000)			
Año	Nacionales	Internac.	Total
2008	766	674	1.440
2009	716	323	1.039
2010	860	388	1.247

Fuente: Departamento Comercial Hidrocol Ltda.

Figura 7. Ventas Hidrocol en millones de pesos



Fuente: Departamento Comercial Hidrocol Ltda.

7.3. Capacidad de Producción

En el año 2009, la capacidad utilizada respecto a la instalada se ubicó en cerca de un 45%, lo que ratifica el interés de Hidrocol y Cía. Ltda. por la incursión en el mercado panameño, sumado a la cercanía y las oportunidades identificadas en dicho país.

En el año 2007, la capacidad de producción era de 402 Toneladas, sin embargo, debido a la programación de un turno adicional, para atender los requerimientos de los clientes, pasando de 2 a 3 turnos. Sólo hasta el 2008 la capacidad de producción quedó ajustada a 582 Ton.

Actualmente Hidrocol está produciendo 261 toneladas cuando podría estar produciendo 582, esto demuestra que hay un gran potencial por atender nuevos mercados, lo cual incrementaría las ventas y coparía la capacidad de la planta de producción.

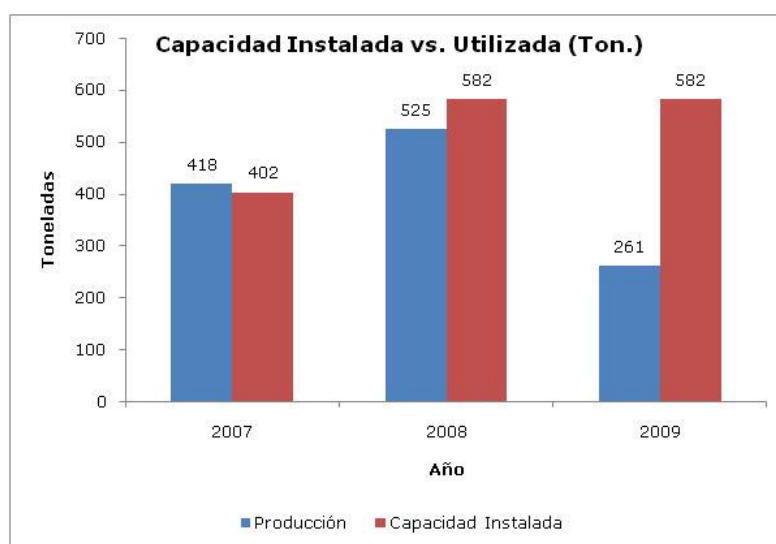
A continuación se relacionan las cifras registradas para los últimos tres años:

Tabla 9. Capacidad Instalada vs. Utilizada (Toneladas)

Capacidad Instalada vs. Utilizada (Toneladas)			
Año	Capacidad	Producción	%
2007	402	418	104%
2008	582	525	90%
2009	582	261	45%

Fuente: Departamento de Producción Hidrocol Ltda.

Figura 8. Capacidad Instalada vs. Utilizada (Ton.)



Fuente: Departamento de Producción Hidrocol Ltda.

7.4. Cadena de valor Hidrocol Ltda.

A continuación se describen las etapas de la Cadena de Valor de Hidrocol Ltda.:

- **Abastecimiento:** La empresa actualmente cuenta con 12 proveedores, ubicados en los siguientes países:
 - Colombia: Representa 80% de las compras (suministro de sales y químicos).
 - Chile: Representa 10% de las compras (suministro de cobre).
 - China: Representa 10% de las compras (aisladores, material polimérico).

La persona encargada de esta área es el Coordinador de Compras.

- Desarrollo Tecnológico: Hidrocol cuenta con un centro de investigación desde hace más de 20 años, mediante el cual ha logrado desarrollar productos como Hidrosolta, que hoy cuenta con una patente internacional y es el producto que da las mayores utilidades a la empresa.
- Recursos humanos: El proceso de contratación de personal está a cargo del Coordinador de Recurso Humano y mediante un Outsourcing realizan los procesos de selección.

Esta área también tiene a su cargo la coordinación de servicios generales y de mensajería.

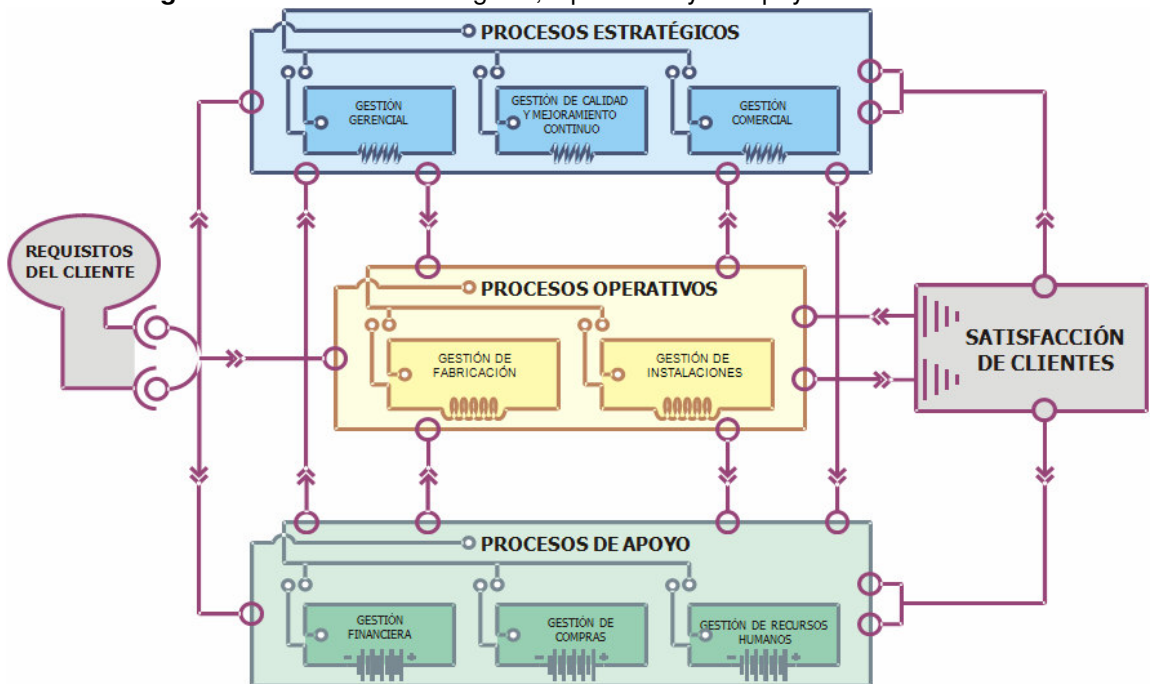
- La empresa cuenta con actividades de apoyo como gestión financiera, que es soportada por el Coordinador Financiero y un Auxiliar Contable, y el área de Comercio Exterior en cabeza de un Profesional en este campo.
- Logística Interna: Apoyada por el Coordinador de Fabricación e Instalaciones, es un proceso clave ya que son las únicas personas que conocen la fórmula patentada para la producción de Hidrosolta®. El Coordinador de Fábrica es quien dirige los procesos de recepción de Materias Primas, almacenamiento, y coordinación del proceso productivo.
- Las operaciones también se encuentran en cabeza del Coordinador de Fábrica quien es el encargado de definir los turnos a trabajar y de manejar el personal que participará en el proceso productivo.
- Logística Externa: Coordinado por un Profesional en Comercio Exterior, quien es el encargado de contratar mediante Outsourcing el transporte interno y externo de la mercancía, y de negociar con consolidadores de carga en puerto todas las exportaciones que se realicen.
- Marketing y Ventas: Manejado por el Coordinador Comercial, la labor de mercadeo de la empresa se centra directamente en el distribuidor, ya que no se maneja publicidad, prefiriendo los procesos de fidelización del cliente a través del servicio durante y posterior a la venta.
- Participación en Ferias Internacionales mediante las cuales se han contactado los distribuidores actuales.
- Servicio: Uno de los valores agregados más importantes de la empresa es el servicio Postventa, mediante el cual se mantiene contacto con el cliente después de instalado el sistema, a través de revisiones periódicas, asesorías, servicio 24 horas y apoyo constante al cliente.

Figura 9. Cadena de Valor - Hidrocol Ltda.



Fuente: Departamento Comercial Hidrocol Ltda.

Figura 10. Procesos Estratégicos, Operativos y de Apoyo – Hidrocol Ltda.



Fuente: Departamento Comercial Hidrocol Ltda.

7.5. Triángulo Estratégico Hidrocol Ltda.

La pirámide estratégica permite ilustrar el conjunto de estrategias de marketing que una empresa propone aplicar durante un periodo de tiempo determinado.

El esquema de la estrategia piramidal se desarrolla a través de la proposición de tácticas y programas que permitirán alcanzar y alinear cada estrategia de marketing propuesta.

Figura 11. Triángulo Estratégico - Hidrocol Ltda.

PIRAMIDE ESTRATÉGICA HIDROCOL LTDA



Fuente: Diagrama construido en módulo Gerencia Estratégica de Mercadeo

A continuación se realiza la descripción de los niveles de la Pirámide Estratégica:

- Visión

Incursión de la compañía en el mercado panameño, con el objetivo de incrementar 20% las ventas en un periodo de 2 años, asegurando a su vez, el aumento de la capacidad utilizada respecto a la capacidad instalada.

Justificación: Hidrocol es una empresa dedicada al diseño y montaje de sistemas de puesta a tierra, contando con el respaldo de la patente obtenida para el producto "Hidrosolta", con presencia en más de 3 países,

reconocimientos en su área de desempeño, y con más de 20 años de trayectoria.

Hidrocol cuenta con una infraestructura adecuada para producir 48.400 Kg. de Hidrosolta en el mes y tan solo está produciendo 23.000 Kg.

Dentro de los planes de expansión, Panamá ofrece oportunidades en el sector construcción, con proyecciones de crecimiento para el año 2010.

- **Estrategia**

Posicionar el suelo artificial para sistemas de puesta a tierra, Hidrosolta, en el mercado panameño, como producto líder en su género, mediante el ofrecimiento del servicio integrado como un todo, destacado por sus propiedades, que aseguran que el sistema estará libre de mantenimiento, contando además con el respaldo otorgado por la patente internacional, y su presencia en más de 3 países. En el momento en que el cliente adquiere la Hidrosolta, estará adquiriendo los siguientes beneficios:

Con Hidrocol encontrará todo lo necesario para la instalación de su Sistema de Puesta a Tierra una sola vez y con Garantía de por vida.

Hidrosolta: Ofrecemos un producto único en el mundo, que posee características que no se encontrarán en ningún otro aislador tales como:

- Libre de Mantenimiento: La instalación del sistema de Puesta a tierra será una sola vez ya que la Hidrosolta no requiere ser reemplazada nunca, esto evitará que se deba incurrir en costos de reinstalación de su sistema de puesta a tierra.
- Calidad Garantizada: Es un producto certificado con norma ISO 9000 y la garantía es de por vida. Si se tiene algún tipo de dificultad con el sistema de puesta a tierra, se prestará el servicio de revisión sin ningún costo.
- Asistencia 24 Horas: Por medio de nuestro departamento comercial, garantizamos un servicio Post venta online las 24 horas del día, todos los días del año.
- Productos necesarios para la instalación: Además de la Hidrosolta, contamos con los demás materiales necesarios para garantizar una instalación 100% segura, entre ellos se encuentran dispositivos, filtros de onda y demás conectores y partes necesarias para la instalación.

Justificación: Hidrosolta cuenta con características de resistividad y humedad ideales para asegurar que el sistema estará libre de mantenimiento, garantizando una única inversión inicial que protegerá de por vida la infraestructura eléctrica tanto de hogares, empresas, subestaciones, y en general todo tipo de construcción.

- **Características Generales**

Libre de mantenimiento, evita la corrosión catódica del cobre, gran retenedor de agua, a 60°C retiene el 40% de humedad, bajo tiempo de carga-descarga (microsegundos), más de 20 años de desarrollo y mejoramiento del producto.

La empresa cuenta además con proveedores de materias primas que son necesarias para la instalación del sistema puesta a tierra.

- **Diseño**

Participar en ferias del sector construcción que permitan contactar distribuidores de Hidrosolta en Panamá, a quienes se ofrecerá asesoría y capacitación para el diseño y montaje de los sistemas de puesta a tierra.

Justificación: Ubicar los distribuidores relacionados con el sector de interés, y brindar las herramientas requeridas para la comercialización de Hidrosolta, y de los servicios inherentes al producto, como diseño y montaje del sistema.

- **Factores Críticos de Éxito**

- Financiero: Asegurar el recaudo de la cartera en un periodo inferior o igual al pactado con los proveedores, que le permitan contar con liquidez para sustentar los costos incurridos por el incremento de la demanda.
- Clientes: Ubicar distribuidores relacionados con el sector de la construcción, que conozcan y comercialicen el producto, contribuyendo al posicionamiento de la marca en el mercado.
- Procesos Internos de Negocio: Fortalecer procesos claves como Investigación y Desarrollo, y Abastecimiento, para atender de manera oportuna los requerimientos del nuevo mercado.
- Aprendizaje e Innovación: Ofrecer programa de capacitación a clientes para el correcto uso e instalación del sistema de puesta a tierra, acompañado de propuestas que se ajusten a los requerimientos del mercado, como, diversas presentaciones, nuevos dispositivos y materiales utilizados en este campo.

- **Indicadores Clave de Desempeño / Medidas:**

- Financiero: Ventas mes a mes (US\$); Ventas en Unidades (Kg.); Rentabilidad (%).
- Clientes: Ventas por cliente (US\$); Unidades vendidas x cliente (Kg.).
- Procesos Internos: Horas de Entrenamiento; Compras mensuales (US\$); Nivel de Inventarios (US\$); Costos de Producción (US\$); Tiempo de Ejecución de proyectos de mejoramiento (meses, días).
- Aprendizaje e Innovación: Horas de Capacitación.

- **Ejecución**

Ubicación de clientes potenciales, entrenamiento y apoyo en el proceso de comercialización de Hidrosolta, y en los servicios de Diseño y Montaje del sistema de puesta a tierra.

Fortalecimiento a nivel interno de procesos como definición de metas, medición, entre otros que permitan evaluar los resultados en la ejecución.

7.6. Estrategia de Marketing y Ventas

En este capítulo se relacionan las dos principales fuentes para realizar el primer contacto con los clientes en el mercado panameño, y cómo podrán conocer el producto y sus beneficios.

Es por esto que se investigaron las principales ferias del sector de interés de la compañía Hidrocol Ltda., para identificar los clientes potenciales.

Igualmente, se ilustran las opciones de consulta, y de contacto para los usuarios de la página web de la empresa.

7.6.1. Ferias

Para realizar el primer contacto con los distribuidores, y por tratarse de un producto técnico, Hidrocol participa en ferias relacionadas con los sectores de interés de la compañía.

A continuación se listan algunas Ferias Internacionales, a través de las cuales, Hidrocol podrá continuar con los proyectos de expansión:

- **EXPOCOMER**

El Centro de Negocios de EXPOCOMER recibe Misiones Comerciales de América, Asia, Europa y el Caribe. Esto le permite contactar a más de 2,500 empresas con las que los empresarios tendrán la oportunidad de realizar intercambios comerciales. Durante la exposición, el Centro de Negocios organiza citas entre expositores y compradores de acuerdo al perfil de las empresas participantes a través de una agenda virtual disponible en la página de Internet www.expocomer.com.

En Expocomer están representados, multitud de sectores, entre los cuales se destacan: alimentos, textiles, construcción, tecnología y servicios.

Figura 12. Logo Feria Expocomer



Fuente: mundoferias.com [online]
<www.mundoferias.com>

- Feria Internacional de la Construcción y Vivienda Capac Expo Hábitat 2010: Ciudad de Panamá, Panamá (15 al 19 de septiembre de 2010)

Capac Expo Hábitat es el conclave comercial y de tecnología de la construcción y la vivienda, organizada por la Cámara Panameña de la Construcción (CAPAC), en la cual participan más de 325 expositores que ocupan cerca de 17,000 metros cuadrados del Centro de Convenciones Atlapa y presenta a sus visitantes las últimas tendencias en acabados, decoración, maquinaria, tecnología y productos, además, de proyectos inmobiliarios con atractivas ofertas de financiamiento hipotecario.

La exposición será visitada por más de 35,000 personas interesadas en conocer las más recientes tecnologías, productos e innovaciones de esta industria, entre compradores, diseñadores, ingenieros, arquitectos, inversionistas y público en general.

Figura 13. Logo Feria Capac Expo hábitat 2010



Fuente: capacexpo.com [online]
<www.capacexpo.com>

- Expo Construcción y Vivienda: San José, Costa Rica (14 al 18 de abril de 2010)

Expo Construcción 2010 es la única feria del sector oficialmente respaldada por la Cámara Costarricense de la Construcción. Ampliamente reconocida en Latinoamérica Expo Construcción convoca a los profesionales de la industria: Ingenieros, arquitectos, diseñadores, desarrolladores, constructores,

contratistas y subcontratistas de obras; responsables por la especificación, selección y aplicación de materiales. Así como acabados e insumos en general, lo que tiene un efecto multiplicador en la generación de negocios para los expositores.

En esta novena versión de la feria participaron más de 200 empresas líderes en su sector, tanto nacionales como extranjeras, presentando innovadores productos y servicios.

Figura 14. Logo Feria Expo Construcción y Vivienda



Fuente: construcción.co [online]
<www.construccion.co.cr/expo2010/esp/>

- Feria de la Vivienda y la Construcción (FERCON): Managua, Nicaragua

Organizada por la Cámara Nicaragüense de la Construcción con el objetivo de promocionar y dar a conocer los avances de la construcción a nivel nacional e internacional, propiciando el uso de equipos, herramientas, materiales y nuevas tecnologías.

Figura 15. Logo Feria de la Vivienda y la Construcción



Fuente: centralamericadata.com [online]
<http://www.centralamericadata.com/es/article/home/Nicaeagua_sede_de_Fercon_2009>

- Feria Internacional de la Construcción (CONSTRUFER): Ciudad de Guatemala, Guatemala

Es una exposición internacional especializada en construcción, realizada en Guatemala hasta 2008 de manera bianual, organizada por la Cámara Guatemalteca de la Construcción con la finalidad de brindar para los empresarios del sector construcción el mecanismo ideal para generar el

cierre rápido de negocios, así como dar a conocer lo mejor que Guatemala y otros países poseen en tecnología, maquinaria, equipos, servicios y otras actividades relacionadas con construcción.

Figura 16. Logo Feria Construfer



Fuente: portalferias.com [online]

<http://www.portalferias.com/feria-construfer-2010-guatemala_2990.htm>

Otras ferias de interés son:

- Feria Construcción, Feria Comercial (CONSTRUExPO): San Salvador, El Salvador
- Feria de la Ferretería y Construcción (FERRETEXPO): Ciudad de Guatemala, Guatemala
- Feria Internacional del Sector Eléctrico (FISE): Medellín, Colombia
- Feria del Sector Eléctrico de Lisboa (ENDIEL): Lisboa, Portugal

7.6.2. Página web

Hidrocol cuenta con una completa plataforma de Internet que se actualiza de forma periódica y a través de la cual los clientes pueden conocer los productos comercializados por la empresa, así como la forma de contactar a los distribuidores y un completo catálogo de producto que enseña sus propiedades y correcto uso:

<www.hidrosolta.com>

- Empresa

Figura 17. Presentación Empresa en página web



Fuente: Hidrocol [online]
<www.hidrosolta.com>

- Productos

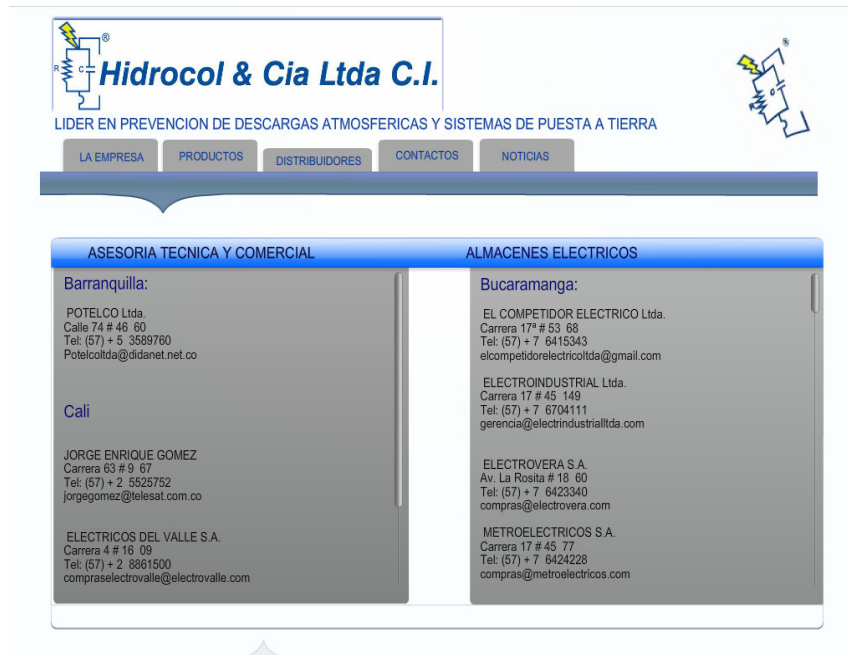
Figura 18. Presentación Productos en página web



Fuente: Hidrocol [online]
<www.hidrosolta.com>

- Distribuidores

Figura 19. Presentación Distribuidores en página web



Fuente: Hidrocol [online]
 <www.hidrosolta.com>

- Contactos

Figura 20. Presentación Contacto en página web



Fuente: Hidrocol [online]
 <www.hidrosolta.com>

7.7. Equipo Directivo y Organización

En los nuevos escenarios propuestos actualmente, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización.

Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización, por lo cual de ahora en adelante se utilizará el término Talento Humano.

La pérdida de capital o de equipamiento posee como vías posibles de solución la cobertura de una prima de seguros o la obtención de un préstamo, pero para la fuga del talento humano estas vías de solución no son posibles de adoptar.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajo competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital más importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas más decisivas. Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla.

Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas, las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos, son muy diversas. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano.

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componentes de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con como es reconocido.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa". Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar

interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

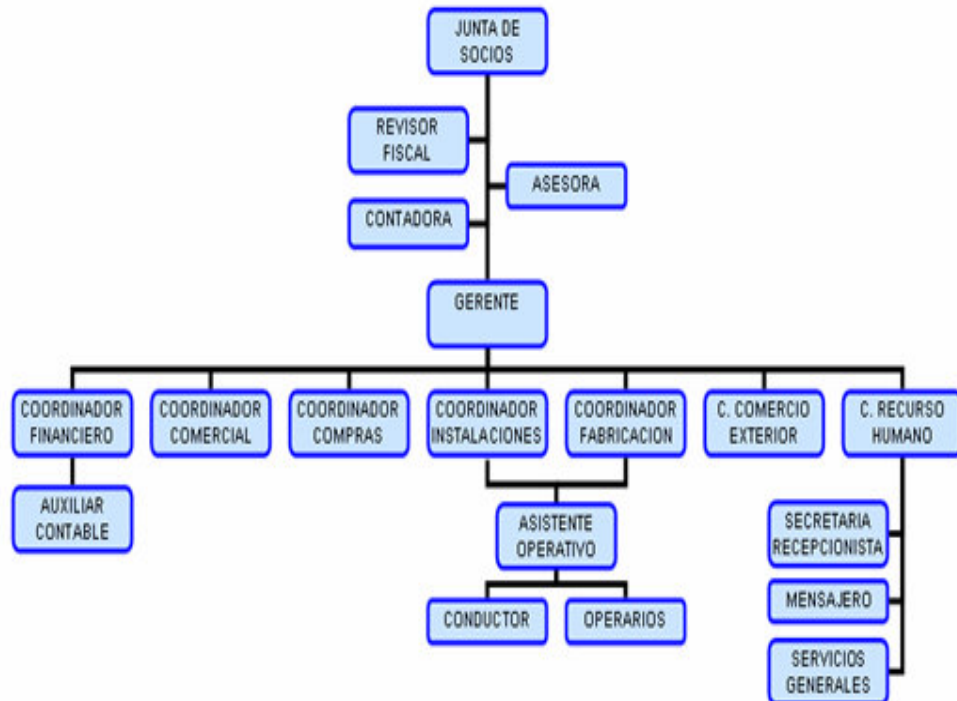
Basado en el sistema de competencias, Hidrocol Ltda. cuenta con un equipo humano calificado y comprometido, conformado por los departamentos Financiero, Comercial, Compras, Instalaciones, Fábrica, Comercio Exterior y Recurso Humano, que integrados trabajan por alcanzar los objetivos de la empresa.

En la actualidad, Hidrocol cuenta con 18 empleados directos y 2 indirectos, y todas las decisiones son centralizadas a través del Gerente y Propietario de la compañía, sin restar autonomía a las decisiones que tomen los coordinadores de cada una de las áreas.

Hidrocol cuenta con un programa de entrenamiento para sus colaboradores, basado en el enriquecimiento de las competencias, lo cual es una Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Dicho programa busca impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

A continuación se anexa organigrama de la compañía:

Figura 21. Organigrama Hidrocol Ltda.



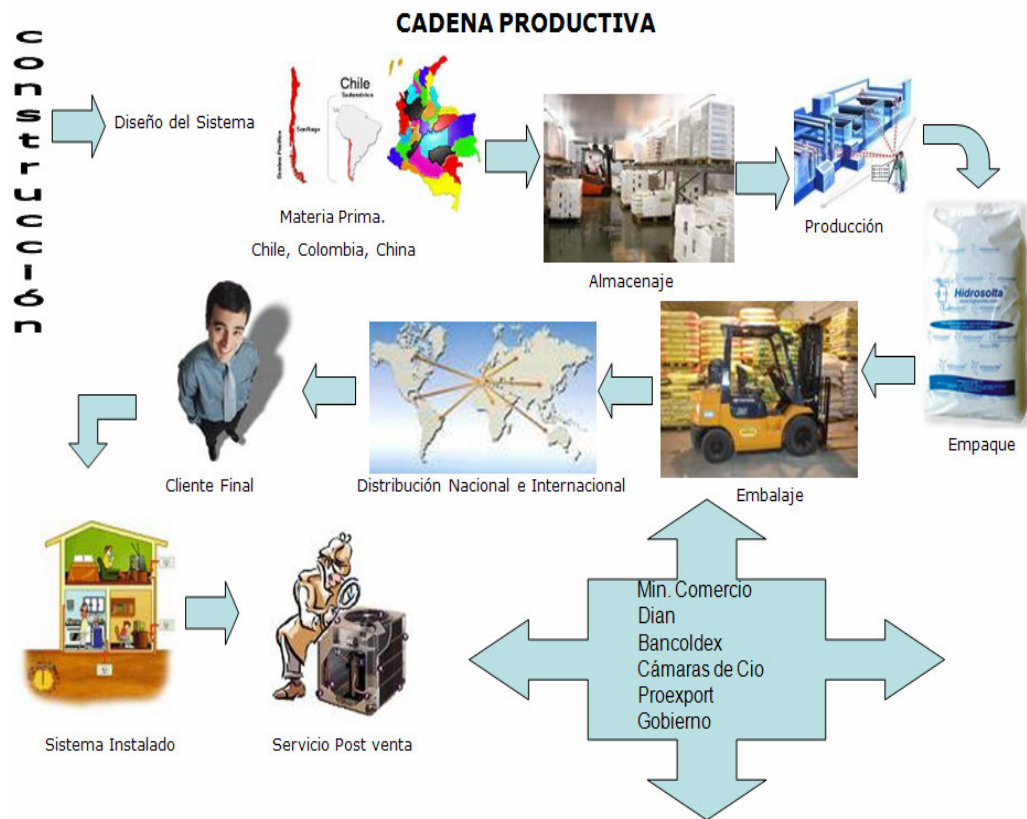
Fuente: Departamento de Recursos Humanos de Hidrocol Ltda.

7.8. Cadena productiva

La cadena productiva se define como un conjunto de etapas consecutivas a lo largo de las que diversos insumos sufren algún tipo de transformación, hasta la constitución de un producto final (bien o servicio) y su colocación en el mercado.

Se trata, por tanto de una sucesión de operaciones (de etapas técnicas de producción y de distribución) integradas, realizadas por diversas unidades interconectadas como una corriente, desde la extracción y proceso de manufacturado de la materia prima hasta la distribución.

Figura 22. Cadena Productiva - Hidrocol Ltda.



Fuente: Diagrama construido en módulo Gerencia Estratégica de Mercadeo

La Cadena Productiva de Hidrocol inicia con el análisis, e identificación de clientes, entre los que se destacan los ubicados en el sector de la construcción, que ha registrado un crecimiento significativo en los últimos años, convirtiéndose en el grupo de clientes de mayor interés para la compañía.

Posterior a este análisis del sector, se procede con la recepción de órdenes de los clientes y se inicia con el diseño del sistema de puesta a tierra, de acuerdo a los requerimientos del proyecto.

El 80% de las materias primas son provenientes del mercado Nacional, y el 20% restante se importan de Chile y de China. Estas materias primas son almacenadas en la bodega ubicada en Bucaramanga, y posteriormente inicia el proceso de producción.

El producto es empacado y embalado; se despacha a los distribuidores Nacionales e Internacionales; después de esto, es llevado hasta el cliente final para ser instalado.

Finalmente, la empresa presta su servicio postventa para hacer revisiones periódicas y para prestar garantía en caso de ser necesaria.

8. EL PRODUCTO

8.1. Generalidades de Hidrosolta®

Figura 23. Hidrosolta - Presentación Bolsa de 15 Kg.



Fuente: Hidrocol [online]
<www.hidrosolta.com>

Hidrosolta, es un suelo artificial, fabricado con una técnica novedosa, cuyo objetivo fundamental es almacenar la energía en desbalance incorporando un circuito RC.

La principal función de Hidrosolta es evitar la variabilidad de niveles de energía en todo tipo de construcciones, acabando así con los riesgos de sobretensiones o descargas que puedan causar daños en las edificaciones o en los equipos conectados a una fuente de voltaje.

Sus características son únicas:

- Es el producto de más baja resistividad disponible (0.4 $\Omega \cdot m$).
- Libre de mantenimiento.
- Evita la corrosión catódica del Cobre.
- Bajo tiempo de Carga – Descarga (μ segundos).
- Gran retenedor de agua, a 60°C retiene el 40% de humedad.

- Único en su género para el dominio de energías transitorias.
- Patente Mundial No. 96066 434 Publicación No. 328.
- 17 años de experiencia en desarrollo y aplicación de Hidrosolta®.

Hidrosolta® fue desarrollada por Humberto Arenas Barragán, dueño de la compañía, quien obtuvo a partir de este desarrollo una Patente Internacional, lo cual garantiza a todos sus clientes que el producto ofrecido por Hidrocol es único en el mercado. Su mayor beneficio es que no necesita mantenimiento, ésta diferenciación es lo que hace más atractivo el producto frente a los demás disponibles en el mercado.

8.2. Patente Internacional de Hidrosolta

En la investigación efectuada durante 3 años por la Organización Internacional PCT (Patent Cooperation Treaty) en más de 120 países, se encontraron los siguientes resultados para el producto Hidrosolta®:

- Empresas que han desarrollado y patentado materiales activos no lineales pero no son una interfase entre un metal y el suelo natural.

Figura 24. Patente para el producto Hidrosolta®

The screenshot shows the Esp@cenet website interface. At the top, it says 'Oficina Española de Patentes y Marcas' and 'esp@cenet'. Below the navigation bar, there are search options: 'Búsqueda rápida', 'Búsqueda avanzada', 'Búsqueda por número', 'Última lista de resultados', 'Mi lista de patentes' (with 0 items), 'Búsqueda de clasificaciones', and 'Ayuda'. On the right, there are options for 'Compactar' and 'Imprimir'. The main content area displays 'LISTA DE RESULTADOS' with 2 results found. The first result is '2 SURFACE ACTIVE MATERIAL FOR EARTHING SYSTEMS' by Humberto Arenas Barragán. The inventor is listed as 'ARENAS BARRAGAN HUMBERTO (CO)' and the applicant as 'ARENAS BARRAGAN HUMBERTO (CO)'. The IPC classification is '(IPC1-7): H01C7/12'. The publication information is 'WO2006032945 - 2006-03-30'. At the bottom of the page, it says 'Datos suministrados desde la base de datos esp@cenet - Worldwide'.

Fuente: [espacenet.com](http://es.espacenet.com) [online]

<http://es.espacenet.com/searchResults?DB=lp.espacenet.com&locale=es_LP&query=arenas+barragan&ST=singleline&compact=false>

El Ingeniero Humberto Arenas Barragán, consciente de los daños que se estaban presentando en equipos eléctricos y electrónicos por descargas atmosféricas, sobretensiones y cargas estáticas, creó un producto que prácticamente anula dichos daños.

Hasta ahora el sistema de puesta a tierra se basa en la técnica de control de voltajes, que utiliza el suelo natural como un convertidor calórico ideal.

Este planteamiento se hace teniendo como base los argumentos de la norma IEEE-80 GUIDE FOR SAFETY IN AC SUBSTATION GROUNDING¹. Esta norma plantea los objetivos detallados a continuación:

- Brindar bases y la información pertinente de prácticas seguras de aterrizaje en el diseño de subestaciones de AC; los propósitos específicos son:
- Establecer como bases de diseño, los límites seguros de diferencias de potencial, que pueden existir en una subestación bajo condiciones de falla, entre los puntos que pueden estar en contacto con el cuerpo humano.
- Revisar las prácticas de aterrizaje con referencia especial a seguridad y desarrollar criterios para un diseño seguro.
- Proveer un procedimiento para el diseño de sistemas de aterrizaje prácticos basados en los anteriores criterios.
- Desarrollar métodos analíticos, como ayuda al entendimiento y la solución de los problemas de gradientes de tensión típicos.
- Proveer una referencia a la energía eléctrica cinemática con el objeto de establecer un medio de balance a las corrientes de desbalance.
- Suministrar una referencia a la energía eléctrica potencial, interna o externa, captable por el sistema eléctrico.
- Brindar un medio de transporte a las cargas electrostáticas inducidas en las estructuras metálicas de las instalaciones.
- Buscar una Impedancia del sistema de puesta a tierra de un valor tal que las energías en busca de balance I_t (X_c , X_L o R) en condiciones normales de operación o en condiciones de falla no superen los requerimientos eléctricos ni térmicos de los equipos protegidos.

¹ Guía para la Seguridad en la Puesta a Tierra de una Subestación AC.

- Asegurar que el personal que circule por la proximidad de los equipos, no esté expuesto a tensiones de paso y de contacto peligrosas.

Esto da como resultado que un sistema a tierra se valore por un valor de resistencia estacionario, pero lo que en la realidad ocurren en una descarga atmosférica o falla a tierra, son fenómenos transitorios.

Un segundo aspecto, es que no consideran ni el CHOQUE TERMICO ($kt = d(T/dt)$), ni el CHOQUE MECANICO ($kv = dv/dt$) que son fenómenos ineludibles dada la magnitud de la corriente que se presentan en una descarga (miles de amperios) en tiempos cortos (Microsegundos) debidos a un cambio de medio de transportación (cobre a suelo natural).

Solo se considera el CHOQUE ELECTRICO ($L di/dt$), lo que obliga a la energía a cambiar su forma pasando de alta corriente -bajo voltaje a alto voltaje -baja corriente, uno de los efectos causantes de los siniestros.

Un tercer aspecto que no se tiene en cuenta son las condiciones del terreno, el cual no esta en capacidad de dar balance natural a la energía potencial para convertirla en calor, dado su extra alto incremento de temperatura con respecto al tiempo (dT/dt).

8.3. Propiedades Químicas de la HIDROSOLTA

Es un compuesto químico de óxidos de metales y combinados químicos, aglutinados por materiales de estructura cristalina hidrofílica, hasta lograr un producto gelatinoso, insoluble y no tóxico. Es un gran absorbente de agua Hidrofílico. Retiene el 40 % de humedad a 80 C. Antioxidante, mantiene el cobre en su estado original, Ph 8,9. Presenta electrovalencia con el cobre, razón por la cual no da origen al efecto doble capa, causante de la corrosión catódica.

8.4. Comparación Hidrosolta vs. Puesta a tierra tradicional

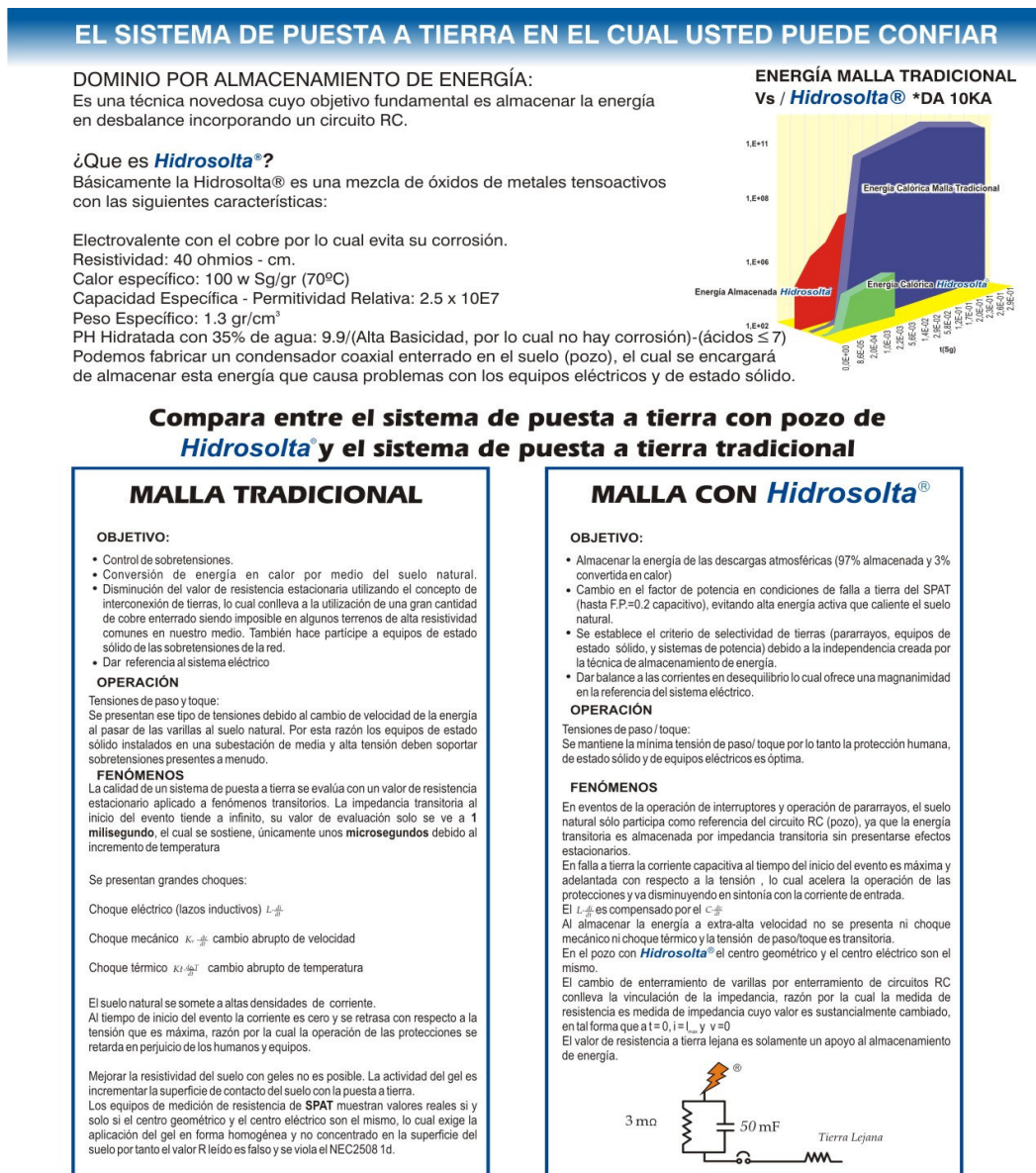
Tradicionalmente en las construcciones se ha utilizado el mismo sistema de puesta a tierra compuesto por un cemento conductor y un diseño especial que evita las sobretensiones en las construcciones.

El tipo de material utilizado para el sistema de puesta a tierra tradicional generalmente es cemento o gel conductivo, el cual requiere de un constante mantenimiento, revisión y un cambio al cabo de un tiempo determinado.

Al contrario de estos materiales tradicionales, Hidrosolta es un producto que además de ofrecerle las mismas características del cemento o gel conductivo en cuanto a resistividad, ofrece cero mantenimiento y además acaba con la necesidad de cambiar el sistema de puesta a tierra al cabo de cierto tiempo.

Con Hidrosolta, la calidad del diseño de puesta tierra se verá mejorada notablemente. A continuación se puede ver más claramente la comparación entre Hidrosolta y un sistema de puesta a tierra tradicional.

Figura 25. Comparación Hidrosolta® vs. Sistema Tradicional



Fuente: Folleto promocional Hidrocol Ltda.

9. ESTADO DEL ARTE

9.1. Competencia en Panamá

Teniendo en cuenta el análisis de Porter de las 5 Fuerzas, hemos identificado las siguientes empresas que consideramos serán la principal competencia en Ciudad de Panamá para Hidrocol:

- Empresa: Pratseel, protección y aterramiento de sistemas EE.

Empresa dedicada a la fabricación de sales electrolíticas e higroscópicas para el tratamiento de suelos para bajar su resistividad, brinda adicionalmente asesoría en el servicio profesional de la utilización del producto en la ejecución de proyectos multidisciplinarios y convencionales con la finalidad y objetivo primordial que los sistemas de energía operen correctamente además que los equipos de protección realicen las maniobras adecuadas bajos sus estándares técnicos permisibles

PRATSEEL SRL
Protección y Aterramiento de Sistemas EE

Entre sus productos/servicios incluye: Pratgel, Cemento Conductivo Earth Point, y Soporte Técnico.

Cemento Conductivo Earth Point: Presentación de 25 kg, precio: US\$ 1,74 / kilo

Figura 26. Presentación Cemento Conductivo Earth Point



- Empresa: Para-rayos, integradores de soluciones en protección.



Para-rayos tiene como misión proteger la Vida de las personas y el Patrimonio de Hogares, Empresas e Instituciones, contra los devastadores efectos de los rayos, especializándose en: Pararrayos de Campo (ionizantes, convencionales) Protección Eléctrica y Electrónica contra Fenómenos Eléctricos Transitorios y en Sistemas de Puesta a Tierra.

Entre sus servicios incluye: Estudio, Diseño, Protección y Capacitación.

Productos: Cemento Conductivo San Earth, y Thor Gel.

Presentación de 25 kg, US\$ 41/unidad (US\$ 1,64/kg).

Figura 27. Presentación Cemento Conductivo San Earth



9.2. Clientes Potenciales

Entre los distribuidores potenciales de Hidrosolta, se han identificado empresas como:

- Elapsa, Ingeniería Eléctrica y de Telecomunicaciones (Electroautomatismos de Panamá): Firma de Ingeniería dedicada al desarrollo de proyectos relacionados con el sector eléctrico y de telecomunicaciones.

Entre los servicios que ofrece incluye: Diseño Redes Eléctricas, Aireación Sistemas; Iluminación Industrial, Comercial y Residencial; Montajes Industriales; entre otros.

Figura 28. Clientes Potenciales – Elapsa



- Global Strategies and Solutions S.A.: Empresa de consultoría, Ingeniería y Proyectos, en áreas como energía, telecomunicaciones e ingeniería ambiental, eléctrica, civil y química.

Figura 29. Clientes Potenciales – GSS



- Electroindustrial de Panamá: Venta de materiales y proyectos eléctricos para todos los sectores a nivel nacional.

Figura 30. Clientes Potenciales – Electroindustrial de Panamá S.A.



Empresa del Grupo Pistar que se encarga de vender e instalar todo tipo de material y equipo eléctrico de baja y media tensión, con personal idóneo y capacitado para el diseño y asesoramiento de cualquier tipo de proyecto, así como del desarrollo de sofisticadas soluciones de automatización y SCADAS industriales. Esta empresa además es taller autorizado de Siemens y Schneider para armado de Banco de capacitadores, centro de control de motores, banco de condensadores, transferencias automáticas, parametrización y puesta en marcha de variadores de frecuencia entre otros. Los productos y soluciones que ofrece son cuidadosamente seleccionados para asegurar la más alta calidad y tecnología de punta, siendo todos provenientes de fabricantes de primera clase mundial.

Sus amplias y bien surtidas bodegas, ubicadas estratégicamente a nivel nacional, se han convertido en una ventaja competitiva, que les permite cumplir de una forma rápida y eficiente las necesidades de cada cliente.

Basados en una estrategia de crecimiento sostenible, cuenta con cuatro sucursales: Casa Matriz en el edificio Pistar, Vía Transistmica, Ciudad de Panamá; 24 de diciembre, para Panamá Este; Santiago de Veraguas, para provincias centrales y David, Chiriquí para atender el noroeste del país.

9.3. Logística de exportaciones

La logística de exportaciones hace referencia a la gestión requerida para la distribución física de las mercancías, en donde se definen todos los aspectos a tener en cuenta para la exportación del producto como son: empaque, tipo de transporte a utilizar, valor del flete internacional, empresas que ofrecen el servicio para llevar los productos hasta el destino final, término de negociación (INCOTERM), selección del embarcador, agente de carga y costo del seguro.

En resumen, la logística de Distribución analiza el movimiento externo del producto, desde el vendedor hasta el cliente final.

- Empaque

El empaque debe asegurar la protección del producto, su apropiada presentación y el cumplimiento de la normatividad técnica y ambiental. Para el caso de Hidrosolta, el empaque será el mismo embalaje y debe proporcionar la protección y resistencia necesarias para la manipulación del producto.

El material utilizado es Polipropileno, considerado uno de los productos termoplásticos de mayor desarrollo en el futuro. Es inerte, totalmente reciclable, su incineración no tiene ningún efecto contaminante, y su tecnología de producción es la de menor impacto ambiental, siendo esta una característica atractiva frente a materiales alternativos.

Adicional a lo anterior, el empaque utilizado garantiza la protección del producto contra factores ambientales como humedad y calor, que pueden ocasionar la pérdida de propiedades químicas del producto.

En este punto, es importante resaltar que la Hidrosolta no registra niveles de peligrosidad, y no representa riesgos como explosión al hacer contacto con otra sustancia.

El producto se empaqa en bolsas de 15 Kg., como se muestra en la figura, contando con una nueva imagen que destaca las bondades de Hidrosolta, su forma de instalación y contactos a nivel nacional e internacional.

Figura 31. Empaque Hidrosolta



Fuente: Volante publicitario Hidrocol Ltda.

- Paletización

A pesar de que actualmente se almacenan los sacos de Hidrosolta en arrumes al interior del contenedor, como se puede observar en la figura 32, esta operación dificulta el flujo del proceso de cargue y descargue del material, razón por la que se propone la paletización de la carga, que permite una mejor manipulación y distribución de la mercancía hasta el destino final, en

condiciones óptimas y con el mínimo esfuerzo, mejorando de esta forma, la eficiencia del proceso que se realiza en la actualidad.

Para implementar la paletización, se deben tener en cuenta los siguientes factores:

Medidas del Pallet

Las medidas de pallets normalizadas son: Europalet (1200 x 800 mm), utilizado en Europa, y Pallet Universal (1200 x 1000 mm), usado en el mercado americano y japonés.

Ciclo de Vida del Pallet

Dependiendo de la gestión que la empresa defina para los pallets, estos se clasifican en:

- Pallet a fondo perdido: utilizado para un único servicio, quedando éste a disposición del cliente.
- Pallet de segunda mano o recuperado: como su nombre lo indica, corresponde a los pallets reparados para ser utilizados nuevamente como unidades de carga.
- Recuperación, reparación y reciclaje de pallets: proceso manejado por empresas que aseguran el mejor beneficio posible de los pallets averiados, bien sea para su recuperación, convirtiéndolos en pallets de segunda mano, ó reciclando el material.

Materiales utilizados en los Pallets

- Pallet de madera: Representa entre el 90% y 95% del mercado de pallets.
Este tipo de pallets deben cumplir con la reglamentación fitosanitaria de la ONU NIMF15, que exige certificado de origen de la madera y tipo de tratamiento aplicado para su desinfección. Los tratamientos permitidos son: fumigación con bromuro de metilo, y calentamiento en el centro del producto a 56°C durante 30 minutos.
- Pallet de plástico: Se destaca por la constancia de su peso y su higiene. Utilizado generalmente por empresas que incluyen entre sus sistemas, el almacenamiento automatizado de las piezas.
- Pallet de cartón: Se elige por sus garantías de higiene al tratarse de un producto desechable. Los pallets de cartón son de un sólo uso y son destinados, generalmente, al mercado agrícola o agroalimentario.

- Pallet de conglomerado: fabricado en conglomerado de madera moldeado. Existe desde hace más de 20 años pero es el modelo menos conocido. El pallet en conglomerado se dirige a transportes internacionales en donde la carga media asciende a unos 200 kilos.

Además de los anteriores factores, se debe tener en cuenta que el alto de los camiones generalmente está entre 2,5 y 2,6 metros, por lo que hay que calcular alrededor de 15 centímetros de margen para elevar la carga dentro del camión. Esto deja una altura útil disponible de alrededor de 2,4 metros.

Estas consideraciones, además de mejorar la manipulación del producto, permitirán estandarizar el proceso de empaque para proceder a la contenedorización. Un ejemplo del resultado de la ejecución de esta propuesta se ilustra en la figura 33.

Figura 32. Hidrosolta® almacenada en Contenedor de 20 pies



Fuente: Departamento de Comercio Exterior de Hidrocol Ltda.

Figura 33. Paletización de la Carga



Fuente: Iropalet – Palets para materiales construcción [online]
<<http://sites.google.com/site/iropain/paletasconstrucci%C3%B3nconstructionmaterialp>>

- Contenedorización y Distribución

La contenedorización es el método de distribución física que utiliza una unidad de transporte de carga llamada contenedor, que permite el acarreo seguro del producto hasta su destino final. Este método facilita el transporte combinado. Asimismo, la distribución permite poner el producto a disposición del comprador en la cantidad requerida, el momento oportuno y el lugar donde se acuerde su entrega.

Para las exportaciones realizadas por Hidrocol se conforma un contenedor de 20 pies, con una carga total de 26.100 Kilogramos.

De esta forma, para la distribución del producto a Panamá, se realizó el siguiente ejercicio, que determina los costos que se deberán cargar, dependiendo del término de negociación acordado con el comprador.

Las variables tenidas en cuenta para el ejercicio son:

- Exportación de 1740 unidades de Hidrosolta (empaque: bolsa de 15 Kg.).
- Peso Total: 26.100 Kg.
- Tasa Representativa del Mercado - TRM estimada: \$ 1.900.
- Valores fletes, gastos en general suministrados por el área de Comercio Exterior de Hidrocol.

Los resultados de este ejercicio, permiten la determinación del precio aproximado de una bolsa de 15 Kg. de Hidrosolta, considerando los costos para cada uno de los términos de negociación.

Tabla 10. Costeo de Exportación – Bucaramanga-Puerto Balboa

Descripción	Valor Unidad en \$	Cant.	Valor Total en \$	Valores Parciales \$	Tasa Cambio	Valor Total US\$	Precio US\$ / bolsa 15 Kg.
1. Costo Directo del Producto, en fábrica	32.850	1.740	57.159.000	57.159.000			
Más Margen de Contribución: 60% de costo directo de fabricación	21.900	1.740	38.106.000	38.106.000			
Precio de venta en Fábrica	54.750	1.740	95.265.000		1.900	50.139,47	28,82
2. Costos de Transporte Interno				2.700.000			
Fletes Fábrica en B/manga a puerto de Buenaventura			2.700.000		1.900	1.421,05	
3. Costos Intermediación Aduanera			846.855	846.855	1.900	445,71	
Papelería y varios			80.000				
Bodegaje			100.000				
Comisión Intermediario Aduanero, 0,7% sobre FOB (tasa ASONAV)			666.855				
Total Costos Directos en Términos FOB (1,2,3)			60.705.855				
Precio de Venta en \$			98.811.855				
Valor FOB de la Venta en US\$					1.900	52.006,24	29,89
Más Valor del Flete Marítimo Buenaventura - Balboa						3.100,00	
Paso Canal de Panamá							
Valor CFR puerto Balboa, en US\$						55.106,24	31,67
Más Seguro de transporte internacional, 0,3% de FOB						156,02	
Valor CIF puerto Balboa, en US\$						55.262,26	31,76

Fuente: Comercio Exterior Hidrocol Ltda.

9.4. Comercialización del producto

Actualmente Hidrocol utiliza 2 tipos de figuras para incursionar en Mercados Internacionales tales como Sucursales o Distribuidores.

9.4.1. Sucursal

Es un establecimiento de comercio (llámese tienda, almacén, fábrica, bodega, planta industrial, factoría, etc.) abierto por una sociedad, dentro o fuera de su domicilio principal para el desarrollo de sus actividades o parte de ellas, cuyo administrador tiene facultades para representarla legalmente.

De esta forma, la sucursal corresponde a una extensión de la empresa en distintos lugares, con operaciones para atender los clientes que se encuentran retirados de la casa matriz.

Las sucursales están autorizadas a conceder créditos y realizar la cobranza respectiva con la cual cubre sus gastos.

Características para la apertura de una sucursal:

- Jurídicamente son una extensión de la casa matriz.
- Fiscalmente se considera que el contribuyente ha abierto un nuevo local, por lo que es necesario presentar el correspondiente aviso al Registro Federal de Contribuyentes.
- Efectúa su propia facturación.
- Por su naturaleza, tienen un local propio, por lo general tienen inventarios y, de acuerdo con sus características, pueden o no llevar una contabilidad propia, que debe ser integrada cada cierto tiempo a la de la casa matriz. El local y las inversiones necesarias para su constitución son aportados por la casa matriz.

Apertura en Panamá de una oficina de representación o una sucursal de una sociedad

Los inconvenientes de sucursales y oficinas de representación en general son:

- La sociedad matriz se responsabiliza por las deudas de la sucursal.
- Los representantes de la oficina o la sucursal pueden responsabilizarse para las deudas fiscales de la sociedad en el país de operaciones.
- Los estados financieros de la matriz tienen que ser presentados al Registro de Sociedades.
- Las obligaciones de las sucursales son idénticas a la matriz, incluyendo las declaraciones fiscales, declaraciones sobre empleo y sobre Impuestos de Sociedades.
- Los bancos y clientes probablemente prefieren trabajar con una sociedad en su propio derecho, en lugar de una sucursal de una sociedad extranjera.
- Una sucursal es poco idóneo para un proyecto de gran escala por el asunto de riesgo.
- Con el registro de una sucursal, hace falta evidencia de la existencia legal de la matriz.
- Un acta pública de una sucursal, necesita la ratificación de la matriz. Una sociedad que tiene que comparecer ante notario a veces, debe considerar la logística de obtener dichas ratificaciones.

Las ventajas son:

- Se puede obtener una identificación fiscal rápido para la entidad.
- No existen muchas obligaciones para presentar cuentas de la sucursal o la oficina de representación.

La sucursal en Panamá

- Una sucursal o una oficina de representación es útil para un proyecto de poco tamaño. No es útil para algo de gran tamaño, ya que no se pueden diferenciar de las deudas y los beneficios de la matriz.

- Para asuntos de tributación, una sucursal y una sociedad con residencia permanente en alguna jurisdicción están tratadas en la misma manera.
- La sucursal debe tener el mismo nombre que la sociedad matriz.
- La sucursal de una sociedad no residente tiene que nombrar una persona física o una sociedad para representarla en sus conversaciones con la agencia tributaria.
- Los representantes pueden responsabilizarse a las deudas de la sucursal y la matriz en el país de operaciones.

Para registrar la sucursal, hay que tener evidencia de la existencia de la matriz, copias compulsadas de las Escrituras de la sociedad, los nombres de los administradores, la capital social, la sede de representación y los nombres de los representantes en el país de enfoque.

En muchos casos, necesita la traducción de documentos incluyendo:

- Certificado de registro de la sociedad matriz.
- Escritura de constitución de la sociedad.
- Nombres de los administradores y los secretarios.

Después de registrar la sucursal

Todos los papeles, formulario de pedido y otros documentos de la sucursal tienen que mostrar datos de:

- La ubicación de la matriz.
- El número en el registro de la matriz.
- La clase de identidad de la matriz.
- La dirección de la sede social.
- El lugar del registro de la matriz, con el número en el registro.

Además, hay que dar los siguientes datos de la sucursal u oficina de representación:

- El nombre de la sociedad.
- El país de registro.
- Una explicación que la matriz es una sociedad limitada.

9.4.2. Distribuidor

Es un componente de la cadena de distribución, en que la empresa no se pone en contacto directo con los consumidores o usuarios finales de sus productos, sino que entrega esta tarea a un especialista. El mayorista es un intermediario entre fabricante (o productor) y usuario final que:

- **compra** a un productor (independiente o asociado en cooperativa), a un fabricante, a otro mayorista o intermediario, y

- **vende** a un fabricante, otro mayorista, un minorista, pero nunca al consumidor o usuario final.

En el caso de productos agrícolas, compran a pequeños agricultores, agrupan la producción, la clasifican, envasan y etiquetan. Las empresas mayoristas están perdiendo protagonismo a favor de las grandes empresas de distribución o de asociaciones de minoristas, que están asumiendo funciones propias de los mayoristas.

Ventajas y Desventajas de ser Distribuidor

En empresas pequeñas de reciente iniciación, la asociación a un gran distribuidor puede resultar útil, pues puede beneficiarse de la imagen de ser cliente de un distribuidor de prestigio y puede lograr rápidamente una gran cartera de clientes.

La principal desventaja de los mayoristas es que agregan costes al producto y que disminuyen la rentabilidad de los productos que comercializan. Los mayoristas exigen márgenes que se añaden a los concedidos a los detallistas; aunque estos márgenes constituyen en definitiva su recompensa por los servicios que prestan.

Además los distribuidores pueden llegar a tener un gran poder de negociación frente a las empresas fabricantes cuyos productos distribuyen, porque suponen un gran volumen de la venta total de la empresa fabricante. Tiene también el efecto negativo de concentrar la demanda, por lo que la pérdida del distribuidor o su insolvencia ponen en peligro el volumen de ventas e ingresos totales de la empresa fabricante.

Sin embargo, los mayoristas son eslabones básicos del canal de distribución para consolidar la distribución de productos o servicios, al aumentar considerablemente la capilaridad de un canal de distribución y su madurez.

Con el fin de iniciar su incursión en el mercado, Hidrocol ha decidido utilizar la figura de Distribuidor, teniendo en cuenta las múltiples ventajas que ofrece este tipo de confirmación y teniendo en cuenta que es un mercado nuevo, es la mejor forma de evitar el alto riesgo de inversión que pueda llegar a causar esta incursión.

Para esto se analizará cuales de los posibles clientes que se encuentran en Panamá podrán cumplir con los requisitos necesarios para convertirse en Distribuidores de la compañía Hidrocol.

10. CONCLUSIONES

- Panamá se constituye en una gran oportunidad de expansión para la empresa Hidrocol Ltda., teniendo en cuenta las cifras macroeconómicas del país, y las proyecciones de crecimiento en los sectores de interés, en especial, construcción, que en los distritos de Colón y Panamá registró crecimientos en los últimos dos años del 38.1% y 15% respectivamente.

- El desarrollo del triángulo estratégico de Hidrocol, determina que para alcanzar el propósito de incrementar las ventas en un 20% en un periodo de 2 años, se requiere trabajar con los distribuidores contactados en las ferias citadas, quienes con la asesoría y capacitación requerida para el diseño y montaje de los sistemas de puesta a tierra, deben conocer y difundir los beneficios del producto.

Sin embargo, a nivel interno se deben definir indicadores que permitan monitorear los resultados en la ejecución, para determinar las unidades vendidas, clientes contactados, horas de entrenamiento, ventas mes a mes, capacidad utilizada, entre otros.

- Para el ejercicio de exportación desarrollado en el capítulo 9, para un contenedor de 20 pies reforzado, los precios EXW respecto a CIF Balboa difieren en un 10%.

- Para mantener la comunicación con los clientes a nivel internacional, es fundamental la actualización constante de la página web, a través de la cual se conozcan las novedades como desarrollos y presencia en nuevos mercados, y en la que los clientes potenciales puedan realizar el primer contacto y obtener una pronta respuesta.

11. RECOMENDACIONES

- En la logística de exportaciones se propone la paletización de la carga, que permitirá mejorar la manipulación y distribución del producto, incrementar la eficiencia de operaciones de cargue y descargue de los contenedores, y a su vez, facilitar la consolidación en puerto de la mercancía.
- Teniendo en cuenta los requerimientos para establecer una sucursal, mencionados en el capítulo 9, se recomienda la comercialización inicial de Hidrosolta a través de distribuidores que tengan contacto con las empresas del sector de interés de la compañía, a fin de obtener un ahorro de los costos que conllevan la ubicación de una sucursal en Panamá, y lograr llegar de forma directa al mercado objetivo.
- La participación en las ferias relacionadas en el capítulo 7, serán de gran ayuda para identificar y realizar el primer contacto con los clientes, ubicados en Panamá y Centroamérica.

12. BIBLIOGRAFÍA

- El modelo de las cinco fuerzas de Porter
Directorio Electrónico de Guatemala [online]
<<http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk16.htm>>
- Diamante de Competitividad de Empresas – Michael Porter
Documento publicado por Ministerio de Comercio de Colombia [online]
<http://www.mincomercio.gov.co/econtent/documentos/turismo/2005/Publicaciones/Plan_Indicativo_Educacion_Turistica_2005/docs/MarcoTeorico.pdf>
- SIE II. Curso 2004/05 – El modelo de Cadena de Valor [online]
<<http://www.sie.ua.es/DocDocencia/SIE2/lecciones/2Cadena%20de%20Valor%201x1.pdf>>
- Principales indicadores económicos de Panamá
Enciclopedia esacademic.com – Economía de Panamá [online]
<<http://www.esacademic.com/dic.nsf/eswiki/399424>>
- Balanza Comercial Panamá – Colombia:
Artículo: “Colombia y Panamá ahora más cerca” [online]
<www.misionpyme.com/cms/content/view/3802/57/>
- Contraloría De Panamá [online]
<www.contraloria.gob.pa/>
- Proexport [online]
<www.proexport.com.co>
- Información Polipropileno [online]
<<http://www.textoscientificos.com/polimeros/polipropileno>>
- Pallets para transporte de carga – Estándares [online]
<http://www.basc-costarica.com/documentos/Palet_Transporte_Carga.pdf>
- Legislación internacional para pallets de madera [online]
<http://www.ecopalet.com/fumigaciones_extendido.htm>
- Información pallets - Consultorio Comercio Exterior [online]
<<http://www.icesi.edu.co/agenciadeprensa/contenido/pdfs/LA%20IMPOR TANCIA%20DE%20LOS%20PALLET%20Y%20LA%20PALETIZACION%20C3%93N.pdf>>

- Información Contenedorización - Preparación, Expedición y Monitoreo de Cargas [online]
<<http://www.aladi.org/nsfaladi/integracion.nsf/96422c1b514cc4e3032574fd00667449/d0f5f14ffd49016403256e5a0063a4a6?OpenDocument>>
- Información Sucursales y oficinas en Panamá [online]
<<http://www.formacompany.es/constituir-panama/sociedad-panama-sucursal.html>>
- Acuerdo de Alcance Parcial [online]
<<http://www.businesscol.com/comex/acuerdos-centroamerica-caribe/colombia-panama.htm>>
- Norma RIE para instalaciones eléctricas [online]
<http://www.asamblea.gob.pa/legispan/PDF_NORMAS/2000/2001/2001_301_2021.pdf>

13. ANEXOS

ANEXO A. Acuerdo de Alcance Parcial entre la República de Panamá y la República de Colombia

(<http://www.mincomercio.gov.co/eContent/Documentos/negociaciones/colombiapanamacuerdocolombiapanamapdf>)

Los Gobiernos de la República de Panamá y de la República de Colombia, en lo sucesivo denominados "Las Partes, considerando:

Que el Tratado de Montevideo de 1980, del cual la República de Colombia es signataria, autoriza la concertación de Acuerdos de Alcance Parcial con otros países y áreas de integración económica de América Latina.

Que existe la voluntad común de acelerar la integración latinoamericana como medio para mejorar la competitividad internacional de las economías de la región y para facilitar el desarrollo integral de las sociedades de los dos países. Que es conveniente facilitar las corrientes comerciales bilaterales y asegurar condiciones de libertad y equilibrio en el comercio mutuo con el objetivo de establecer progresivamente un espacio económico latinoamericano.

Que es conveniente dotar a las relaciones comerciales bilaterales de mecanismos flexibles pero estables, que fortalezcan la activa participación de los empresarios en las materias definidas en el presente Acuerdo.

CONVIENEN en celebrar el presente Acuerdo de Alcance Parcial de tipo comercial, con base en lo dispuesto en el Tratado de Montevideo de 1980.

CAPITULO I:

OBJETO DEL ACUERDO Artículo 1º: El presente Acuerdo tiene como objetivos:

- a. Facilitar, expandir, diversificar y promover tanto el comercio entre las Partes, como todas las operaciones asociadas al mismo.
- b. Procurar que las corrientes bilaterales de comercio exterior se asienten sobre bases armónicas y equilibradas, con acciones que promuevan la expansión y el equilibrio dinámico del intercambio.
- c. Fortalecer el intercambio comercial mediante el otorgamiento de preferencias arancelarias y no arancelarias entre Colombia y Panamá.

CAPITULO II: PREFERENCIAS ARANCELARIAS Y NO ARANCELARIAS

Artículo 2º: El presente Acuerdo se basa en el otorgamiento de preferencias, con respecto a los gravámenes y demás restricciones aplicadas por las Partes a la importación de los productos negociados en el mismo, cuando éstos sean originarios y provenientes de sus respectivos territorios.

Artículo 3º: Las preferencias arancelarias que se otorgan en base a este Acuerdo consisten en rebajas porcentuales, cuyas magnitudes se aplicarán sobre los aranceles de importación establecidos para terceros, países, distintos de aquellos que puedan derivarse de la participación en acuerdos de integración.

Artículo 4º: En los Anexos II y III que forman parte del presente Acuerdo, se registran las preferencias arancelarias y demás condiciones acordadas por las Partes para la importación de los productos negociados, originarios de sus

respectivos territorios. Las preferencias arancelarias comenzarán a regir a partir de la vigencia del presente Acuerdo.

Artículo 5º: Las Partes se comprometen a mantener las Preferencias porcentuales acordadas para la importación de los productos negociados en los Anexos II y III del presente Acuerdo.

Artículo 6º: Los productos incluidos en los Anexos II y III disfrutarán, a partir de 90 días de la entrada en vigencia del Acuerdo, de la eliminación total de las restricciones no arancelarias, con excepción de aquellas a que se refiere el Artículo 50 del Tratado de Montevideo de 1980. Además en notas complementarias que deberán incorporarse al presente Acuerdo, 60 días después de la vigencia de las preferencias arancelarias, se identificarán las restricciones existentes, con el fin de que el Consejo de Administración previsto en el Artículo 35 del presente Acuerdo, proponga las medidas necesarias que permitan ejecutar el desmantelamiento de estas medidas y a no introducir nuevas restricciones a las importaciones originarias de la otra Parte.

Artículo 7º: La Parte que se considere afectada por la reducción del margen de preferencia debido a la modificación de los gravámenes nacionales vigentes para terceros países, podrá convocar al Consejo de Administración de que trata el Artículo 32 del presente Acuerdo, con el fin de iniciar las consultas tendientes a la solución del caso.

Artículo 8º: En materia de impuestos, tasas y otros gravámenes internos, los productos originarios de una Parte gozarán en el territorio de la otra Parte del mismo tratamiento que se aplique a productos similares nacionales.

Artículo 9º: Las Partes podrán en cualquier momento, modificar las listas de productos de los Anexos II y III y las preferencias otorgadas, y procederán a evaluar el contenido global resultante para asegurar el equilibrio del Acuerdo, teniendo en cuenta las preferencias efectivas vigentes en ambas Partes.

Artículo 10º: Los productos originarios y procedentes de una de las Partes que sean depositadas en Zonas Francas situadas en el territorio de la otra Parte, gozarán de los beneficios que se derivan del presente Acuerdo, cuando la internación al territorio Aduanero del país importador sea definitiva.

Artículo 11º: Se entenderá por "gravámenes" los derechos aduaneros y cualesquiera otros recargos de efectos equivalentes, sean de carácter fiscal, monetario, cambiario o de otra naturaleza, que incidan sobre las importaciones, No quedarán comprendidas en este concepto las tasas y recargos análogos cuando respondan al costo aproximado de los servicios prestados.

Artículo 12º: Se entenderá por "restricciones", toda medida no arancelaria de carácter administrativo, financiero, cambiario o de cualquier naturaleza, mediante la cual una de las Partes impida o dificulte por decisión unilateral sus importaciones. No quedan comprendidas en este concepto las medidas adoptadas en virtud de las situaciones previstas en el Artículo 50 del Tratado de Montevideo 1980.

CAPITULO III: NORMAS DE ORIGEN

Artículo 13º: Las Partes aplicarán a las importaciones realizadas al amparo del presente Acuerdo, un régimen de normas de origen que promueva el crecimiento de los flujos de comercio entre ellos y no genere obstáculos al mismo.

Artículo 14º: La determinación del origen de las mercancías y los correspondientes procedimientos de certificación y verificación se ajustarán a lo establecido en el Reglamento contenido en el Anexo I del presente Acuerdo.

Artículo 15º: Las normas de origen se establecerán preferentemente a partir del principio general de cambio en la clasificación arancelaria, siempre que éste implique un proceso de transformación sustancial, sin perjuicio de establecer requisitos específicos por producto.

Artículo 16º: El régimen de origen incluirá el concepto de origen acumulativo para favorecer el encadenamiento productivo entre las Partes.

Artículo 17º: Las normas de origen se adecuarán a los cambios tanto tecnológicos como de la estructura productiva para lo cual se establecerá un mecanismo de revisión conforme a lo dispuesto en el Reglamento contenido en el Anexo I.

CAPITULO IV: CLAUSULAS DE SALVAGUARDIA

Artículo 18º: Al amparo del presente Acuerdo, las Partes podrán aplicar salvaguardias cuando se realicen importaciones en condiciones o en cantidades tales que amenacen causar o causen perjuicio grave a la producción nacional de mercancías similares o directamente competitivas.

Artículo 19º: En desarrollo del Artículo anterior la Parte que aplique una salvaguardia a un bien o grupo de bienes solo podrá aplicar medidas arancelarias con carácter no discriminatorio y temporal. Dichas medidas tendrán hasta un año de duración, prorrogable por un nuevo período igual y consecutivo, si persisten las causas que las motivaron y consistirán en el restablecimiento del arancel hasta el nivel fijado a terceros países.

Artículo 20º: La Parte que pretenda aplicar las medidas de salvaguardia a las que se refiere el artículo anterior, solicitará la convocatoria del Consejo de Administración que establece el presente Acuerdo, con el fin de comunicar y consultar su adopción. Tal adopción no requiere consenso. Cuando los perjuicios de que trata este artículo sean tan graves que exijan providencia inmediata, la Parte afectada podrá, con el objeto de contrarrestar los efectos inminentes de la amenaza de perjuicio grave o el perjuicio grave a la producción nacional, invocar con carácter provisional y de emergencia, medidas de salvaguardia que permitan el restablecimiento del arancel hasta el nivel fijado a terceros países. La Parte que aplique la medida deberá comunicar su adopción dentro de un período máximo de siete (7) días a la otra Parte a través del Consejo de Administración, solicitando la convocatoria de consultas inmediatas para su pronunciamiento.

Artículo 21º: Las Partes conservarán sus derechos y obligaciones conforme al Artículo XIX del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), en relación con cualquier medida de emergencia que adopte una de las Partes del presente Acuerdo en la aplicación del mismo, sujetos al requisito de que esa Parte excluirá de ella a las importaciones de la otra Parte, si éstas no contribuyen de una manera al perjuicio grave en el mercado de la Parte afectada.

CAPITULO V: PRACTICAS DESLEALES DE COMERCIO EXTERIOR

Artículo 22º: En caso de presentarse en el comercio recíproco situaciones de "dumping" u otras prácticas desleales de comercio, así como distorsiones derivadas de la aplicación de subvenciones a la exportación, la Parte afectada

podrá aplicar las medidas que se encuentren contempladas en su legislación interna. A tal efecto, las Partes podrán imponer derechos "antidumping" y compensatorios, según lo prevea su respectiva legislación nacional, previa prueba positiva del perjuicio causado a la producción nacional, de la amenaza de perjuicio a dicha producción o de retraso sensible al inicio de la misma. En todo caso la Parte que adelante investigaciones por "dumping" o subsidios deberá informar de sus actuaciones a la otra Parte y a los productores involucrados, con el fin de dar a conocer los hechos.

Los derechos aquí implicados no excederán, en ningún caso, el margen de "dumping" o el monto de subvención, según corresponda y se limitarán en lo posible, a lo necesario para evitar el perjuicio, la amenaza de perjuicio o el retraso a la producción.

En todo caso, ambas Partes se comprometen a aplicar sus normas en estas materias, tomando como referencia lo dispuesto por el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) y los Códigos Antidumping y de Subsidios de dicho Acuerdo.

El presente capítulo podría ser reformulado para tener en cuenta la no aplicación de subvenciones a las exportaciones en el comercio recíproco.

CAPITULO VI: COOPERACION COMERCIAL

Artículo 23º: Las Partes propiciarán el establecimiento de programas de difusión y promoción comercial, facilitando las actividades de misiones oficiales y privadas, la organización de ferias y exposiciones, la realización de seminarios informativos, los estudios de mercado y otras acciones tendientes al mejor aprovechamiento de las preferencias del programa de liberación y de las oportunidades que brinden los procedimientos que acuerden en materia comercial.

Artículo 24º: A los efectos previstos en el artículo anterior, las Partes podrán definir actividades que faciliten la promoción recíproca de entidades públicas y privadas de ambas Partes, de los productos de su interés, comprendidos en el programa de intercambio comercial del presente Acuerdo.

CAPITULO VII: TRANSPORTE

Artículo 25º: Las Partes propiciarán, dentro del marco de los Acuerdos Bilaterales en materia de transporte aéreo vigentes, una mayor y más profunda cooperación de forma tal que garantice un eficiente servicio entre los respectivos territorios.

Artículo 26º: Las Partes se comprometen a realizar todos los esfuerzos necesarios para facilitar y desarrollar los servicios de transporte marítimo bilaterales requeridos a fin de hacer efectivo un mayor intercambio comercial entre ambas Partes.

Artículo 27º: Las Partes realizarán los esfuerzos necesarios para implementar y desarrollar un programa de cooperación y asistencia técnica en materia de transporte, así como para el desarrollo de la infraestructura que propicie el uso efectivo en la frecuencia, rutas y tarifas que se deriven del comercio entre las dos Partes.

CAPITULO VIII: BANCA Y FINANZAS

Artículo 28º: Las Partes propiciarán, en materia financiera, una mayor y más profunda cooperación, de forma tal que se facilite la prestación de un eficiente servicio entre los respectivos territorios.

Artículo 29º: Las Partes se comprometen a realizar todos los esfuerzos necesarios para facilitar y desarrollar los servicios financieros, con el fin de hacer efectivo un mayor intercambio comercial entre ambas Partes. Lo anterior, sin perjuicio de la aplicación de las disposiciones propias del régimen legal de cada país, particularmente las que se refieren a las condiciones para el ejercicio de la actividad financiera y las normas de regulación prudencial.

CAPITULO IX: NORMALIZACION TECNICA

Artículo 30º: Las Partes suscribirán Acuerdos y Protocolos específicos destinados a fortalecer la capacidad técnica y administrativa del comercio recíproco para evitar que la aplicación de las normas y reglamentos técnicos, requisitos de calidad, sanitarios, fitosanitarios y zoonosanitarios se conviertan en obstáculos al intercambio.

CAPITULO X: COMPRAS DEL SECTOR PUBLICO

Artículo 31º: El Consejo de Administración, que establece el Artículo 35 definirá durante el primer año de vigencia de este Acuerdo, el ámbito y los términos que regularán las compras gubernamentales entre las Partes. Para tal efecto, tomará en cuenta los criterios establecidos en el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT) para que las Partes gocen de un acceso abierto, transparente, equitativo y competitivo tratándose de compras del sector público.

CAPITULO XI: SOLUCION DE CONTROVERSIAS

Artículo 32º: Las controversias que puedan surgir en la ejecución del presente Acuerdo serán resueltas mediante consultas directas entre las entidades coordinadoras de las Partes.

En caso de no lograrse una solución en el plazo de treinta (30) días a partir de la notificación de la controversia, el que será prorrogable por mutuo acuerdo, las Partes las someterán a la consideración del Consejo previsto en el Artículo 35, el cual luego de evaluar la situación, formulará, en el lapso de sesenta (60) días, las recomendaciones pertinentes para la solución del diferendo. A tal efecto, el Consejo podrá establecer o convocar paneles de expertos o grupos de peritos con el objeto de contar con su asesoramiento técnico.

Así mismo, el Consejo aprobará un régimen definitivo de solución de controversias dentro de los seis (6) meses siguientes a su instalación, tomando como referencia las normas internacionales en esta materia.

CAPITULO XII: COMPATIBILIZACION CON ACUERDOS REGIONALES

Artículo 33º: La aplicación del presente Acuerdo, se hará en forma compatible con las obligaciones asumidas por Colombia en el Acuerdo de Cartagena y por parte de Panamá en lo que respecta a los tratados comerciales de tipo preferencial suscritos con los Países Centroamericanos, con México y con la República Dominicana.

CAPITULO XIII: EVALUACION DEL ACUERDO

Artículo 34º: El Consejo evaluará periódicamente, a pedido de alguna de las Partes, las disposiciones y preferencias otorgadas en el mismo con el propósito de lograr un avance armónico y de equilibrado en los temas de integración y con la finalidad de generar beneficios equitativos para ambas Partes.

CAPITULO XIV: ADMINISTRACION DEL ACUERDO

Artículo 35º: Para la administración y desarrollo del presente Acuerdo, las Partes convienen en crear un Consejo de Administración, denominado el

Consejo, que estará integrado por representantes de los sectores públicos y privados designados por los respectivos Gobiernos. Por parte de la República de Panamá, estará coordinado por el Ministerio de Comercio e Industria, a través del Instituto Panameño de Comercio Exterior y por parte de la República de Colombia, estará coordinado por el Ministerio de Comercio Exterior.

Este Consejo podrá constituir los grupos de trabajo que estime convenientes para el desempeño de sus funciones.

Artículo 36º: El Consejo deberá quedar constituido en el término de sesenta (60) días a partir de la entrada en vigencia del presente Acuerdo. El mismo dictará su propio reglamento interno.

Artículo 37º: Las Partes destacan la importancia de una activa participación del sector privado. Para estos efectos, el Consejo determinará formas operativas que permitan materializar tal propósito.

CAPITULO XV: DISPOSICIONES FINALES

Artículo 38º: El presente Acuerdo entrará en vigencia a partir de la fecha en que las Partes se comuniquen haber cumplido con los requisitos legales internos. Tendrá una duración de cinco (5) años, prorrogables automáticamente por iguales períodos, siempre y cuando ninguna de las Partes manifieste, por lo menos con noventa (90) días de anticipación a la expiración del período respectivo, su intención de no prorrogarlo.

Artículo 39º: Cualquiera de las Partes podrá denunciar el presente Acuerdo comunicando su decisión a la otra Parte.

En tal caso la denuncia surtirá efecto ciento ochenta (180) días después de la notificación, la cual será comunicada por el Gobierno de Colombia a la Secretaria de la Asociación Latinoamericana de Integración, ALADI.

El tratamiento otorgado a los productos negociados durante la vigencia de este Acuerdo continuará en vigor por el término de un (1) año, contado a partir de la fecha de expiración del Acuerdo, salvo que las Partes acuerden un plazo distinto.

Artículo 40º: El presente Acuerdo está abierto a la adhesión, previa negociación, de los restantes países miembros de la Asociación Latinoamericana de Integración, ALADI.

La adhesión se formalizará, una vez negociados los términos de la misma, entre las Partes y el país adherente, mediante la suscripción de un Protocolo Adicional al presente Acuerdo, que entrará en vigencia treinta (30) días después de su depósito en la Secretaria General de la Asociación Latinoamericana de Integración, ALADI.

Para los efectos del presente Acuerdo y de los protocolos que de suscriban, se entenderá también como Parte al adherente admitido.

Artículo 41º: El Gobierno de Colombia depositará el presente Acuerdo en la Secretaria General de la Asociación Latinoamericana de Integración, ALADI de conformidad a las disposiciones del Tratado de Montevideo de 1980 y las Resoluciones del Consejo de Ministros.

EN FE DE LO CUAL los respectivos representantes de los Gobiernos, debidamente autorizados, suscriben el presente Acuerdo en la ciudad de Cartagena de Indias a los 9 días del mes de julio de mil novecientos noventa y tres (1993) en dos originales en idioma español.

ANEXO I

REGLAMENTO SOBRE EL ORIGEN DE LAS MERCANCIAS

CAPITULO I: PRINCIPIOS GENERALES

Artículo 1. La determinación del origen de las mercancías y los correspondientes procedimientos de certificación y verificación se ajustarán a lo establecido en el presente Reglamento.

Artículo 2. Las normas de origen de este Reglamento se basan en el principio general de cambio en la clasificación arancelaria, para lo cual se utilizará la Nomenclatura del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías, que comprende las partidas, subpartidas y los códigos numéricos correspondientes, las notas de las secciones, de los capítulos y subpartidas, así como las reglas generales de Interpretación.

Párrafo: Para efectos de la aplicación de este artículo, la República de Panamá utilizará la nomenclatura arancelaria vigente, hasta tanto adopte el Sistema Armonizado.

CAPITULO II: DE LA DETERMINACION DEL ORIGEN

Artículo 3. Se consideran originarios de las Partes:

a. Las materias o productos de los reinos mineral, vegetal y animal (incluyendo los de la caza y los de la pesca) extraídos, cosechados o recolectados, nacidos y criados en los territorios de las Partes o en sus aguas territoriales, patrimoniales y zonas económicas exclusivas; b. Las materias o productos del mar extraídos fuera de sus aguas territoriales, patrimoniales y zonas económicas exclusivas, por barcos con bandera nacional legalmente registrados o arrendados por empresas establecidas en sus territorios;

c. Las escorias, cenizas, desperdicios, desechos o recortes, recolectados u obtenidos de procesos de transformación realizados en el territorio de las Partes, destinados exclusivamente a la recuperación de materias primas, y que no constituyan residuos tóxicos o peligrosos de acuerdo a la legislación nacional e Internacional que regula la materia.

d. Las mercancías elaboradas en las Partes a partir, exclusivamente, de materias o productos originarios.

e. Las mercancías que incorporen materias o productos de terceros países, producidas en el territorio de las Partes, que cumplan según lo establecido en el presente Reglamento con:

i. un cambio de clasificación arancelaria dado como criterio general con un cambio de partida arancelaria;

ii. un porcentaje de contenido regional del 40 por ciento; o iii. un requisito específico de origen a nivel de producto, fijado por el Consejo de Administración establecido en el artículo 35 del presente Acuerdo.

El porcentaje de contenido regional se aplicará para aquellos productos a los que no se les han fijado requisito específico de origen que resulten de un proceso de ensamble o montaje, o para aquellos productos que no sufran un cambio de clasificación arancelaria debido a que la partida para el bien sea la misma tanto para el bien como para sus partes y los describa específicamente, o la subpartida arancelaria sea la misma tanto para el bien como para sus partes y los describa específicamente.

Los requisitos específicos de origen prevalecerán sobre los criterios generales del presente Reglamento.

ARTICULO 4. Para calcular el porcentaje de contenido regional de una mercancía se restará al valor de transacción de ésta cuando es exportada, el valor de las materias o productos no originarios utilizados o consumidos en la elaboración o producción de la mercancía exportada y se dividirá esta diferencia entre el valor de transacción de la mercancía exportada.

$$CR = [(VT - VMN)/VT] * 100$$

donde:

CR = Contenido regional

VT = Valor de transacción de las mercancías

VMN = Valor de transacción de las materias o productos no originarios

La determinación del valor de transacción de las mercancías y el valor de transacción de las materias o productos no originarios se hará conforme a lo dispuesto en el Código de Valoración Aduanera del GATT. Mientras Colombia y Panamá adoptan este Código la valoración será de la siguiente manera:

El valor de transacción de las mercancías será en valor FOB de exportación; y el valor de transacción de las mercancías o productos no originarios, en valor CIF puerto de destino o CIF puerto marítimo de los materiales originarios de terceros países.

ARTICULO 5. Definiciones

Para efectos del presente reglamento, se entiende por:

Materias o Productos, a las materias primas, los productos intermedios y las partes utilizadas en la producción de las mercancías.

Producción significa el cultivo, la extracción, la cosecha, la pesca, la caza, la manufactura, el procesamiento o el ensamblaje de un bien.

ARTICULO 6. Para efectos de la determinación de origen se considerarán como originarios del territorio de una Parte, las mercancías elaboradas a partir de materias o productos originarios de la otra Parte, siempre que dichas materias productos cumplan con la norma de origen establecida en el presente Reglamento.

ARTICULO 7. No conferirán origen de un producto los siguientes procesos, haya o no cumplido un requisito de origen.

a. Manipulaciones simples destinadas a asegurar la conservación de los productos durante el transporte o almacenamiento, tales como, aereación, refrigeración, congelación, adición de sustancias, extracción de partes averiadas y operaciones similares;

b. Operaciones como el simple despolvamiento, zarandeo, descascaramiento, desgrane, maceración, secado, entresaque, clasificación, selección, fraccionamiento, lavado, pintado y recortado;

c. La formación de juegos de productos;

d. El embalaje, envase o reenvase;

e. La reunión o división de bultos;

f. La aplicación de marcas, etiquetas o signos distintivos similares.

g. La mezcla de productos, en tanto las características del producto obtenido no sean esencialmente diferentes de las características de los productos que han sido mezclados;

h. La simple reunión, montaje o ensamble de partes de productos para constituir un producto completo;

i. El simple sacrificio de animales;

j. La simple dilución en agua u otras sustancias que no alteren las características esenciales de la mercancía.

k. La acumulación de dos o más de estas operaciones.

ARTICULO 8. Para que las mercancías originarias se beneficien de los tratamientos preferenciales, las mismas deben haber sido expedidas directamente del país exportador al país importador. Para tales efectos, se considera como expedición directa:

a. Las mercancías transportadas sin pasar por el territorio de algún país no participante del Acuerdo;

b. Las mercancías transportadas en tránsito por uno o más países no participantes, con o sin transbordo o almacenamiento temporal, bajo la vigilancia de la autoridad aduanera competente en tales países, siempre que:

i. el tránsito esté justificado por razones geográficas o por consideraciones relativas a requerimientos de transporte;

ii. no estén destinadas al comercio, uso o empleo en el país de tránsito;

y iii. no sufran, durante su transporte y depósito, ninguna operación distinta a la carga y descarga o manipuleo para mantenerlas en buenas condiciones o asegurar su conservación.

CAPITULO III: DE LA DECLARACION Y CERTIFICACION DEL ORIGEN

ARTICULO 9. Para que las mercancías objeto del intercambio puedan beneficiarse de los tratamientos preferenciales pactados en este Acuerdo, el exportador ya sea el productor final del bien o una persona natural o jurídica dedicada a la comercialización del mismo, de la Parte, deberá acompañar a los documentos de exportación, el Certificado de Origen acordado por las Partes antes de la entrada en vigencia del presente Acuerdo, que acredite el cumplimiento de los requisitos de origen de conformidad con lo dispuesto en el Capítulo anterior.

El Certificado de Origen constará de una declaración expedida por el exportador de la mercancía, certificado en todos los casos por una entidad oficial, habilitada por cada Parte signataria.

Los certificados de origen emitidos para los fines del régimen de desgravación, tendrán un plazo de validez de 180 días contados a partir de la fecha de su expedición.

Artículo 10. Cada Parte dispondrá que un exportador o un productor que llene y firme un certificado de origen, conserve por un período mínimo de años establecido por la legislación interna de cada Parte contados a partir de la fecha de la firma del certificado, todos los registros y documentos relativos al origen del bien.

CAPITULO IV: DEL PROCEDIMIENTO PARA LA VERIFICACION DEL ORIGEN

ARTICULO 11. El control de autenticidad de los certificados de origen podrá iniciarse a partir de declaración de parte, denuncia u oficio. Cuando existan dudas en cuanto a la autenticidad o veracidad de la certificación, o en cuanto al cumplimiento de los requisitos de origen, la autoridad competente del país importador podrá solicitar a la autoridad competente del país exportador la información necesaria, con la finalidad de aclarar el caso.

La autoridad competente del país exportador deberá suministrar dicha información dentro de los cuarenta y cinco (45) días siguientes a la recepción de la solicitud.

Artículo 12. En caso de duda acerca de la autenticidad de la certificación o en cuanto al cumplimiento de las norma normas de origen, las autoridades aduaneras no podrán impedir el desaduanamiento de las mercancías. En tales situaciones se podrá exigir la constitución de una garantía por el valor de los gravámenes aplicables a terceros países, sin perjuicio de las verificaciones a que se refiere el artículo 11 del presente Reglamento.

Estas garantías serán liberadas dentro de los cuarenta y cinco (45) días siguientes a la recepción de la información solicitada a la autoridad competente del país exportador, siempre que la misma sea satisfactoria.

CAPITULO V: DE LAS FUNCIONES Y OBLIGACIONES DE LAS ENTIDADES HABILITADAS PARA LA

CERTIFICACION Y DE LA COMISION ADMINISTRADORA

ARTICULO 13. La entidad oficial habilitada por cada Parte signataria para efectos de la certificación tendrá también, entre otras, las siguientes funciones y obligaciones:

a. Comprobar la veracidad de las declaraciones presentadas por el productor o exportador. Para este propósito entre otras acciones, podrán efectuarse las inspecciones a las plantas industriales que sean necesarias.

b. Proporcionar a las Partes y al Consejo de Administración la información y cooperación relativas a las materias de que trata el presente Reglamento.

c. Comunicar a las demás Partes y al Consejo de Administración la relación actualizada de los funcionarios autorizados para expedir los Certificados de Origen con sus correspondientes sellos, firmas y facsímil. Las modificaciones a dicha relación, regirán dentro de los treinta (30) días siguientes a la respectiva comunicación.

Artículo 14. El Consejo de Administración revisará las normas de origen por lo menos cada doce (12) meses o a petición de una de las Partes, pudiendo modificar por resolución el presente Reglamento, así como establecer requisitos específicos de origen para los productos objeto del Acuerdo.

CAPITULO VI: DE LAS DISPOSICIONES FINALES Y TRANSITORIAS

Artículo 15. Cada Parte enviará a la otra Parte y al Consejo de Administración a más tardar sesenta (60) días después de la fecha de vigencia del presente Reglamento, las nóminas, firmas y sellos de las autoridades oficiales habilitadas para expedir la certificación del origen.

Artículo 16. Los certificados de origen expedidos con anterioridad a la fecha de aplicación de este Reglamento, tendrán validez por un período de hasta ciento ochenta (180) días contados a partir de la fecha de su expedición.

ANEXO B. Norma RIE

LA JUNTA TÉCNICA DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA CONSIDERANDO:

1. Que la Junta Técnica de Ingeniería y -Arquitectura adoptó por referencia, mediante Resolución No. 361 de 1998, el Código NFPA70 de 1993, Edición en Español, como el Reglamento para las Instalaciones Eléctricas (RIE), el cual es de cumplimiento obligatorio en la República de Panamá.
2. Que el Código NFPA70 de 1993, Edición en Español adoptado, no contempla normas para la instalación en los edificios, de los medidores. Del servicio eléctrico a los clientes.
3. Que la reglamentación de la Instalación de sus medidores eléctricos estaba a cargo del Instituto de Recursos Hidráulicos y Electrificación (IRHE), con la asesoría del Comité Consultivo Permanente Eléctrico de la Junta Técnica de Ingeniería y Arquitectura.
4. Que el vacío en la confección de normas técnicas oficiales causado por la desaparición del IRHE, entidad gubernamental que fue privatizada por el Gobierno, debe ser cubierto por otra entidad oficial especializada y con vigencia en toda la República de Panamá.
5. Que el Artículo 27 Literal g) del Decreto 257 de 1965, le permite a la Junta Técnica de Ingeniería y Arquitectura, fijar los requisitos y condiciones técnicas necesarias que deben seguirse en la elaboración de planos y especificaciones y en la ejecución en general de toda obra de Ingeniería y Arquitectura, que se efectúe en el territorio de la República.
6. Que el Artículo 3 Literal a) de la Resolución 361 de 1998, le permite a la Junta Técnica de Ingeniería y Arquitectura por recomendación de su Comité Consultivo Permanente del Reglamento Eléctrico, adoptar normas complementarias a las ya contenidas en el Reglamento para las Instalaciones Eléctricas (RIE), según así se requieran para su aplicación en la República de Panamá.

RESUELVE:

1. Añadir al Reglamento para las Instalaciones Eléctricas (RIE) en su Capítulo 2- DISEÑO Y PROTECCIÓN DE ALAMBRADO, ARTÍCULO 230 Acometidas y Servicios, los siguientes nuevos artículos:

230-20 INSTALACIÓN DE LA MEDICIÓN DEL SERVICIO

1. Ubicación general. Las instalaciones del equipo de medición del Servicio SC ubicarán en un lugar fácilmente accesible para la lectura del medidor, sin barreras físicas que limiten o impidan la inspección y pruebas al medidor. Las instalaciones de medición no se ubicarán sobre puertas, ventanas, escaleras o debajo de escaleras, ni en lugares que no sean fácilmente accesibles.

2. Residencia unifamiliar. En una residencia unifamiliar o en un edificio con un solo medidor, éste se instalará en la parte exterior de la edificación, en la pared que da frente hacia la calle o acceso principal y que permita una aproximación inmediata. No debe estar resguardado por puertas cerradas, elevaciones, muros u otros medios efectivos, que impidan la lectura e inspección al medidor.

3. Edificio de uso múltiple. En un edificio residencial, comercial o Industrial que sea de uso múltiple, se proveerán medidores separados para cada apartamento, local comercial o industrial y para las áreas comunes. En edificios de tres o más plantas, los medidores se podrán ubicar en la planta baja o agrupados en pisos alternos, en lugar fácilmente accesible, cerca de los ascensores o escaleras según estén disponibles.

4. Edificio Comercial, Industrial o Institucional. En edificios comerciales, industriales o institucionales la medición se ubicará en un lugar fácilmente accesible o en una ubicación que se acordará en cada caso entre el usuario y la Empresa de Distribución Eléctrica del área.

230-21 LA ACOMETIDA

1. General. Los conductores de acometida, desde el punto de suministro del servicio eléctrico hasta el medio de desconexión principal, serán suministrados, instalados, conectados y serán propiedad de la Empresa de Distribución Eléctrica del área. La edificación deberá contar con toda la canalización y cajas de medidores requeridas.

2. Acometida Subterránea. La acometida subterránea hasta el punto de entrega, se instalará a la profundidad que se establece en la Tabla 300-5 del RIE.

3. Acometida Aérea. En el caso de acometida aérea, se instalarán los conductores en un conducto metálico que no sea EMT de 1" pulgada de diámetro y con tipo de entrada, desde el medidor prolongándolos por lo menos 60 cms. (2 pies) fuera del tipo de entrada, en donde será el punto de servicio, con el cable de la acometida aérea de la Empresa de Distribución Eléctrica del área.

4. Conductores. Los conductores de la acometida serán de una ampacidad igual o mayor que la determinada al aplicar el Art. 220 del RIE, pero no menor que # 8 AWG. Se exceptúan las instalaciones de Electrificación Rural o similares, las cuales se reglamentarán en forma separada.

a. Número y Aislamiento de Conductores. En una acometida, los conductores serán de no menos de tres, con un aislamiento reglamentado y aprobado no menor de 600 volts. Se exceptúan las instalaciones de Electrificación Rural o similares, las cuales se reglamentarán en forma separada.

b. Tamaño de los Conductores. Los tamaños de los conductores de la acometida del medidor o de un banco de medidores, deberán tener la ampacidad adecuada para la carga total, calculada según lo dispuesto en el Art. 220 del RIE.

c. Conductor Neutral. La acometida monofásica de tres conductores o la acometida trifásica de cuatro conductores, uno de los conductores será el conductor neutral. El conductor neutral deberá ser conectado a tierra únicamente en el medio de desconexión principal.

230-22 CAJAS PARA MEDIDORES

1. Cajas para Medidores. En instalaciones monofásicas y trifásicas, las cajas para medidores deberán ser provistas de bornes para instalar el medidor y estar listadas y registradas. La capacidad eléctrica de las cajas para medidores no será de mayor que 200 Amperes.

a. Las cajas "para medidores serán de acero galvanizado con pintura anticorrosiva instalada en fábrica o no metálicas, debidamente reglamentadas y certificadas.

b. Para las cajas de medidores empotradas en la pared, sólo podrán usarse bases de metálica o no metálicas a prueba de concreto. La tapa deberá sobresalir por lo menos 1.25 cm (o.5plgs) de la superficie terminada de la pared.

c. Las cajas para medidores se instalaran niveladas.

2. Protección Física. En facilidades deportivas o comunales, en edificios multipisos de interés social o residenciales públicos, y demás lugares donde exista alta probabilidad de daño físico o vandalismo al medidor o caja de medidores, éstos se instalarán debidamente protegidos contra daño físico o vandalismo. La protección suministrada no limitará ni impedirá la lectura, instalación, remoción, inspección y pruebas a los medidores y equipos relacionados.

3. Equipo Auxiliar. Para medios de desconexión monofásicos y trifásicos mayores o iguales que 175 Amperes, el equipo de medición en el secundario incluirá transformadores de corriente y medidor. El equipo de medición en el primario, incluirá transformadores de corriente, transformadores de voltaje y medidor. Se proveerán las canalizaciones para el alambrado y las cajas para la

instalación del equipo auxiliar de acuerdo con los requerimientos de la Empresa de Distribución Eléctrica del área.

230-23 INSTALACIÓN Y MONTAJE DEL MEDIDOR

1. General. Los equipos de medición, incluyendo los aparatos de medición, los transformadores de corriente o voltaje, las regletas de conexión y el cableado de control de la medición, serán suministrados, instalados, conectados y serán propiedad de la Empresa de Distribución Eléctrica del área.

2. Identificación. Cuando se instale más de una caja de medidor en una edificación, cada caja de medidor deberá identificarse en su interior y exterior, en forma clara y permanente, indicando el piso y el apartamento, local u oficina que corresponde al medidor.

2. Altura. Las cajas de medidores individuales o agrupados en banco deberán instalarse con su centro a una altura no mayor de 2.50m (8 pies 2 plgs) y no menor de 1.50 m. (5 pies 6 plgs) sobre el nivel del piso o suelo desde donde se han de leer. En el caso de bancos modulares de medidores, el nivel inferior de éstos, se permitirá a una altura no menos de 0.90 m. (3 pies) sobre el nivel del piso terminado. Las cajas de medidores se Instalarán niveladas.

3. Tapas. Las cajas de medidores en instalaciones nuevas, deberán instalarse con tapas resistentes a la rotura e impacto, que impidan al usuario el acceso a sus partes energizadas. Donde una caja para medidor quede energizada al retirarle el medidor, será responsabilidad de la Empresa de Distribución Eléctrica del área, el instalarle una tapa para protección de los usuarios.

230-24 POSICIÓN RELATIVA DEL EQUIPO

1- Menor que 175 Amperes. En instalaciones menores que 175 Amperes, regirá el siguiente orden de ubicación del medidor con relación al equipo de protección:

Primero:	El medidor
Segundo:	El medio de desconexión principal
Tercero:	El tablero de distribución con sus interruptores
Cuarto:	La carga

2- Mayor o igual que 175 Amperes. En instalaciones mayores que 175 Amperes y con medición en el secundario, regirá el siguiente orden:

Primero:	El transformador de corriente (en el lado de la línea)
----------	--