

**PROPUESTA DE PLAN EXPORTADOR PARA LA PASTERIZADORA
SANTANDERIANA DE LECHE S.A, LECHE SAN S.A EN SU LINEA DE
LECHES LARGA VIDA UHT**

ANDREA RAQUEL SABOGAL PEREZ

ID: 116563

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERIAS
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
FLORIDABLANCA**

2013

**PROPUESTA DE PLAN EXPORTADOR PARA LA PASTERIZADORA
SANTANDERIANA DE LECHE S.A, LECHE SAN S.A EN SU LINEA DE
LECHES LARGA VIDA UHT**

ANDREA RAQUEL SABOGAL PEREZ

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniera Industrial

Director:

ARGEMIRO LEAL PLATA

Economista

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERIAS
FACULTAD DE INGENIERIA INDUSTRIAL
FLORIDABLANCA**

2013

AGRADECIMIENTOS

A Dios gracias por iluminarme, guiarme y brindarme fuerza y sabiduría día a día para lograr cumplir esta meta.

A mis padres Francisco Daniel Sabogal Franco y María Elena Pérez Castilla, mis hermanos María Catalina y Francisco David; y a una persona muy especial Iván Darío Sepúlveda Reyes quienes me acompañaron, guiaron y brindaron su apoyo en todo momento en el desarrollo de esta etapa de mi vida.

A todos mis amigos por brindarme amistades sinceras, acompañadas de experiencias inolvidables e inmensamente enriquecedoras para mi vida.

Al profesor Argemiro Leal Plata y a todas las personas que de una u otra manera me colaboraron de distintas formas en el cumplimiento de mis objetivos.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION.....	13
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	14
2. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL CAPACIDAD EXPORTADORA	16
2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	16
2.2 PRODUCCION	26
2.3 FINANCIERO	36
2.4 MERCADEO.....	37
2.5 INDICADORES FINANCIEROS	40
2.6 CONCLUSIONES – CAPACIDAD EXPORTADORA.....	43
3. DEFINICION DEL PROBLEMA	45
3.1 ALCANCE	45
4. ANTECEDENTES	46
5. JUSTIFICACION	49
6. OBEJTIVOS.....	51
6.1 OBJETIVO GENERAL	51
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	51
7. MARCO REFERENCIAL.....	52
7.1 MARCO CONCEPTUAL	52
7.2 MARCO LEGAL.....	53
7.3 MARCO TEÓRICO	54
8. MARCO METODOLÓGICO	59
8.1 DESCRIPCION PRODUCTOS PARA LA EXPORTACION	59
8.2 ACUERDOS COMERCIALES	69
8.3 ESTUDIO DE MERCADO	72
8.3.1 Clasificacion arancelaria	72
8.3.2 Preseleccion de paises	73

8.4 SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO, ALTERNO Y EVENTUAL.....	92
8.4.1 Barreras no arancelarias países preseleccionados	92
8.4.2 Disponibilidad de transporte países preseleccionados.....	96
8.4.4 País objetivo	123
8.4.5 País alterno – Chile	141
9. DISEÑO DEL PLAN EXPORTADOR	145
9.1 OBJETIVO GENERAL	145
9.2 OBJETIVO ESPECIFICO.....	145
9.3 ESTRATEGIAS	145
9.3.1 Producto	145
9.3.2 Procedimientos logísticos.....	147
9.3.3 Precio.....	149
9.3.4 Canales de venta	150
9.3.5 Familiarización del mercado y búsqueda de clientes.....	158
9.3.6 Entrada al mercado objetivo, minimizar riesgos en la negociación.....	158
10. CONCLUSIONES.....	160
11. RECOMENDACIONES	162
BIBLIOGRAFIA.....	164
ANEXOS	174

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Generalidades de la empresa.....	14
Tabla 2. Unidades por presentación	33
Tabla 3. Unidades por caja o display.....	34
Tabla 4. Líder en ventas.....	40
Tabla 5. Liquidez	42
Tabla 6. Velocidad de recuperación	43
Tabla 7. Requisitos físico químicos	61
Tabla 8. Requisitos microbiológicos	61
Tabla 9. Contenido nutricional leche entera	62
Tabla 10. Requisitos físico químicos	65
Tabla 11. Requisitos microbiológicos	66
Tabla 12. Contenido nutricional leche semidescremada. (Baja en grasa)	67
Tabla 13. Clasificación arancelaria leche entera y descremada	72
Tabla 14. Exportaciones por país de destino	74
Tabla 15. Consumo per cápita de leche por país (lts)	77
Tabla 16. Principales países exportadores de lácteos.....	81
Tabla 17. Afinidad cultural.....	82
Tabla 18. Indicadores económicos	86
Tabla 19. Preselección de países según factores.	91
Tabla 20. Transporte marítimo. Venezuela	97
Tabla 21. Tarifa transporte aéreo hacia Venezuela.	100
Tabla 22. Tarifa de transporte terrestre hacia Venezuela.....	101
Tabla 23. Tarifa de transporte marítimo hacia Chile.	105
Tabla 24. Tarifa de transporte aéreo hacia Chile.	106
Tabla 25. Tarifas de transporte marítimo hacia Ecuador.....	110
Tabla 26. Tarifa de transporte aéreo hacia Ecuador.	111

Tabla 27. Tarifa de transporte terrestre hacia Ecuador.	113
Tabla 28. Transporte marítimo Colombia - Paraguay	117
Tabla 29. Tarifa transporte maritimo hacia Paragiay.	117
Tabla 30. Tarifa transporte aereo hacia Paraguay.....	118
Tabla 31. Mercado objetivo, alternativo y eventual.....	121
Tabla 32. Criterios de calificación	122
Tabla 33. Información socio-económica país objetivo, Venezuela.....	125
Tabla 34. Marcas nacionales e internacionales país objetivo: Venezuela.	136
Tabla 35. Marcas nacionales e internacionales país alternativo: Chile	143
Tabla 36. Costos de transporte.....	148
Tabla 37. Precio de venta.	149

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
Gráfico 1. Logo CONSERVAS CALIFORNIA S.A Barranquilla	17
Gráfico 2. Logo INCOLACTEOS LTDA. Simijaca (Cundinamarca).....	17
Gráfico 3. Logo LECHESAN S.A Bucaramanga	17
Grafico 4. Participación del mercado 2011	40
Grafico 5. Rentabilidad	41
Grafico 6. Endeudamiento.....	42
Grafico 7. Leche entera	59
Grafico 8. Leche semidescremada	64
Grafico 9. Exportaciones por país de destino sub. Sector lácteos.	74
Grafico 10. Principales países productores de leche	75
Grafico 11.consumo de leche per cápita.	77
Grafico 12. Principales exportadores de lácteos en Sudamérica.	81
Gráfico. 13. Frecuencias y tiempo de tránsito desde puertos Colombianos hacia Venezuela	97
Gráfica. 14. Líneas navieras y consolidadores con oferta de servicios a Venezuela	98
Gráfica. 15. Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio aVenezuela.....	99
Gráfica. 16. Frecuencias y tiempo de transito desde puertos colombianos - Chile 104	
Grafica 17. Líneas navieras y consolidadores con oferta de servicios a Chile. ...	104
Gráfica. 18. Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio a Chile.	107
Gráfica. 19. Frecuencia y tiempo de tránsito desde los puestos Colombianos - Ecuador	109
Grafica 20. Líneas navieras y consolidadores con oferta de servicios a Ecuador.....	109
Grafico 21. Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio a Ecuador.	111

Grafico 22. Bandera país objetivo: Venezuela.	123
Grafico 23.mapa país objetivo: Venezuela.....	123
Grafico 24. Caja cerrada	146
Grafico 25. Caja abierta	146
Grafico 26. Envase tetra pak.....	146
Grafico 27 . Doble troque LECHE SAN.	147
Grafica 28 . Turbo LECHE SAN.....	148

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. Organigrama general	174
ANEXO B. Organigrama área administrativa	175
ANEXO C. Organigrama de producción	176
ANEXO D. Organigrama área de logística de la empresa pasteurizadora santandereana de leches, LECHESAN S.A.	177
ANEXO E. Organigrama área comercial de la empresa pasteurizadora santandereana de LECHES, LECHESAN S.A.	178
ANEXO F. Mapa de procesos	179
ANEXO G. Organigrama del área comercial integrado	180
ANEXO H. Matriz de selección de mercados	181

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: “PLAN EXPORTADOR PARA LA PASTERIZADORA DE LECHES S.A, LECHESAN S.A EN SU LINEA DE LECHES LARGA VIDA UHT”

AUTOR: Andrea Raquel Sabogal Pérez

FACULTAD: INGENIERIA INDUSTRIAL

DIRECTOR: Argemiro Leal Plata

PALABRAS CLAVES: Exportación, Leche entera ultra pasteurizada , leche semidescremada ultra pasteurizada, mercados internacionales, afinidad cultural, indicadores económicos, mercado objetivo, alternativo y eventual.

RESUMEN

Este proyecto tiene como finalidad proponer y diseñar un plan exportador para la empresa PASTERIZADORA SANTANDERIANA DE LECHES S.A, LECHESAN S.A para su línea de leche entera y semidescremada larga vida ultra pasteurizada (UHT) en sus presentaciones 946 ml tetra pak, realizando un diagnóstico de la empresa en el cual se muestre la viabilidad de la empresa de incursionar y competir en mercados internacionales.

Posterior a este análisis se procede a realizar una preselección entre los 12 países sudamericanos que pueden llegar a ser potenciales mercados para la comercialización de los productos, analizando factores tales como los principales destinos de exportaciones de lácteos colombianos y países exportadores de lácteos, principales países productores de leche, consumo de leche per cápita por país, afinidad cultural e indicadores económicos, esto dará como resultado posibles mercados para la exportación reduciendo el número de países investigados.

Seguido a esto se procede a elegir el mercado objetivo, alternativo y eventual por medio de la matriz de selección, en donde se analizan diferentes factores de cada país asignando un peso porcentual a cada uno generando la mejor opción para realizar la exportación.

Finalmente se concluyó que para la PASTERIZADORA DE LECHES S.A, LECHESAN S.A el mercado con mayor viabilidad para la internacionalización de sus productos es la república hermana Venezuela, como segunda opción Chile y como tercera opción Ecuador.

GENERAL SUMMARY OF WORK OF DEGREE

TITLE: "PLAN FOR EXPORT OF MILK PASTERIZADORA SA, LECHESAN S.A LINE IN LONG LIFE MILK UHT"

AUTHOR: Andrea Perez Raquel Sabogal

FACULTY: INDUSTRIAL ENGINEERING

DIRECTOR: Argemiro Leal Plata

KEYWORDS: Export, Whole milk ultra pasteurized, ultra-pasteurized skim milk, markets, cultural affinity, economic indicators, target market, and possible alternative.

SUMMARY

This project aims to propose and design a plan for the company exporter of milk PASTERIZADORA SANTANDERIANA S.A, LECHESAN S.A for its line of whole milk and skim pasteurized ultra-long life (UHT) in 946 ml tetra pak presentations, making a diagnosis of company which shows the viability of entering and competing in international markets.

After this analysis proceeds to make a shortlist from 12 South American countries that may become potential markets for the marketing of products, analyzing such factors as the main destinations of exports Colombian dairy and countries exporting dairy, major milk producing countries, milk consumption per capita by country, cultural affinity and economic indicators, this will result in potential export markets for reducing the number of countries surveyed.

Following this we proceed to choose the target market, alternate and eventual through the selection matrix, where we analyze various factors of each country assigning a percentage weight to each generating the best option for export.

Finally it was concluded that for milks PASTERIZADORA S.A, LECHESAN S.A market more viable for the internationalization of its products is the sister republic Venezuela, as a second option Chile, as a third option Ecuador.

INTRODUCCION

La pasteurizadora santandereana de leches S.A, LECHESAN S.A ubicada en la ciudad de Bucaramanga, es una de las empresas que conforma el grupo empresarial California - Lechesan junto con Incolacteos LTDA. (Ubicada en Simijaca, Cundinamarca) y Conserva California S.A (ubicada en Barranquilla).

Lechesan S.A es una empresa colombiana dedicada a la producción y comercialización de leche entera ultra pasteurizada, agua ozonizada y refrescos, encargada de coordinar y manejar la región oriente, por medio de cuatro canales de marketing TAT compuesto por auto venta y preventa, AUTOSERVICIOS, INSTITUCIONAL, FORANEOS Y dos distritos CUCUTA Y BARRANCABERMEJA encargados de comercializar y llevar los productos a los diferentes lugares y clientes.

A través de la evaluación constante de los procesos operativos, comerciales y de soporte la empresa Lechesan S.A garantiza el cumplimiento de la necesidades de los clientes, enmarcada siempre dentro de las políticas de la compañía y comprometida con la mejora continua, esto le ha permitido lograr un crecimiento en el sector lácteo.

La situación creciente de la empresa en la industria, ha generado la expectativa de querer ampliar su portafolio de clientes y uno de los nuevos desafíos a largo plazo es incursionar en mercados internacionales.

El presente documento contiene la propuesta de planeación y organización de las actividades e ideas, para lograr el proyecto aplicado a la empresa PASTERIZADORA SANTANDERIANA DE LECHES S.A, LECHESAN S.A, desarrollando un plan de exportación.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Tabla 1. Generalidades de la empresa

Nombre	LECHESAN S.A
Razón social	PASTERIZADORA SANTANDEREANA DE LECHES S.A, LECHESAN S.A
NIT	890.200.676-6
Tipo de sociedad	Sociedad anónima
Constitución	Mediante escritura pública No.2730 del 15 de septiembre de 1959.
Actividad principal	1040: elaboración de productos lácteos
Actividad secundaria	4631: comercio al por mayor de productos alimenticios.
Otras actividades	4722: comercio al por menor de leche, productos lácteos y huevos en establecimientos especializados.
Dirección empresa	Autopista Floridablanca km 2 # 124 -75.
Teléfonos:	(57) (7) 6361108
Fax:	(57) (7) 6361123
E-mail:	serviciocliente@lechesan.com.co diegoanaya@lechesan.com.co jurídica@lechesan.com.co
Web:	http://www.california.com.co/cms-lacteos/Default.asp?Page=154
Total promedio de empleados	168
Empleo Directo	45
Empleo Indirecto (Sumitemp y enlace)	115
Nombre del (los) Propietario (s)	- Hipólito Pinto - Julio Martin Acevedo - Ernesto San Miguel - Solio Santamaría

Nombre del Gerente (Representación legal)	Diego Guillermo Anaya Gonzales
Clasificación de la empresa	Mediana
Activos (SMMLV)	5.001 – 30.000
Principales Impactos Ambientales Generados Por la actividad Productiva	<ul style="list-style-type: none"> - CONSUMO DE AGUA → agotamiento de recursos naturales - CONSUMO DE ENERGIA → Calentamiento global - CONSUMO DE GAS → Contaminación atmosférica - GENERACION DE RESIDUOS PELIGROSOS → Contaminación de agua, suelo y aire - GENERACION DE AGUAS RESIDUALES → Contaminación del agua - GENERACION DE ACEITES QUEMADOS → Contaminación del suelo, Contaminación del agua - GENERACION DE RESIDUOS SÓLIDOS → Contaminación del suelo

Elaborado por la autora.

2. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL CAPACIDAD EXPORTADORA¹

2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

◆ **Composición del grupo empresarial CALIFORNIA LECHESAN**

Actualmente LECHESAN S.A junto a las empresas CALIFORNIA E INCOLACTEOS conforman el grupo empresarial CALIFORNIA LECHESAN. Este grupo cumple funciones tanto productivas como comerciales.

Los productos alimenticios están clasificados en 11 categorías:

- Leches
- Derivados
- Rancho
- Salsas
- Refrescos néctares
- Jugos
- Agua viva
- Chubby
- Mermelada
- Tampico

Cada empresa tiene una función productiva, logística y comercial en la organización. Las actividades logísticas y comerciales realizadas son muy similares. La diferencia entre cada empresa se encuentra en el área de producción ya que las empresas, manejan líneas productivas diferentes que están localizadas

en diferentes partes del país, administradas por cada una de las tres regionales costa atlántica, regional centro y regional oriente.

Gráfico 1. Logo CONSERVAS CALIFORNIA S.A Barranquilla



Gráfico 2. Logo INCOLACTEOS LTDA. Simijaca (Cundinamarca)

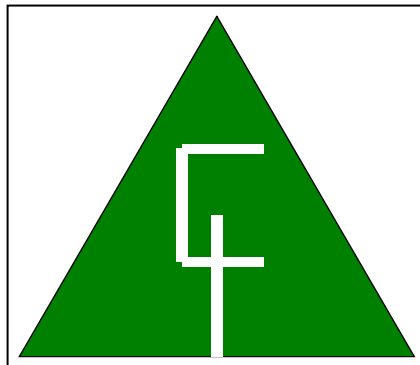


Gráfico 3. Logo LECHESAN S.A Bucaramanga



◆ **Reseña histórica**

En 1957, surge la idea por parte de un grupo de ganaderos de la región de Santander y Sur del Cesar de crear una empresa que diera solución a la falta de mercado y comercialización de leche cruda. Una pasteurizadora fue la opción más acertada para procesar y distribuir en todo el territorio, la leche que se recogía en los hatos.

Fue así como los señores Hipólito Pinto, Julio Martín Acevedo, Ernesto San Miguel y Solio Santamaría crearon la Cooperativa Santandereana de Leches, adquirieron un local para su funcionamiento en la calle 56 con carrera 31 de la ciudad de Bucaramanga, en donde ahora se ubica el club Unión y consolidaron la idea que solucionó en gran parte las necesidades de los productores de leche cruda y de los consumidores potenciales de leche pasteurizada.

En 1959, se establecieron las labores de recepción de leche cruda y la producción, distribución y venta de leche pasteurizada, la cooperativa recibió el nombre de LECHESAN Ltda. Y el producto se distribuyó en botellas de vidrio de 750 ml y 250 ml. Posteriormente se comercializó la leche pasteurizada LA PAMPA, envasada en cajas de cartón con recubrimiento de cera. Con la presentación de estos productos, se dio inicio a la comercialización en ciudades como Cúcuta y Socorro.

LECHESAN Ltda. Se había constituido como la empresa de mayor crecimiento y esto exigió la ampliación de su estructura física. Por esto el 7 de diciembre de 1971 se iniciaron labores en la planta donde actualmente funciona, y así mismo se inauguró el centro de acopio ubicado en San Alberto, Cesar. La distribución de la leche se realizó durante 3 años con el sistema puerta a puerta, en la que se entregaba el producto en cada hogar por medio de etiqueteras que eran adquiridas con anterioridad; posteriormente la compañía inició la distribución directa.

En 1973, la razón social fue modificada a PASTERIZADORA SANTANDERIANA DE LECHES S.A, LECHESAN S.A. Esta etapa dio inicio a la distribución de la leche pasteurizada en bolsa en presentación de 200 ml, 500 ml, 750 ml.

En 1980, se incursiono con la presentación de 1100 ml. En los años siguientes se implementaron estrategias que garantiza el incremento en el consumo del producto, y se comenzó la distribución por medio de un canal indirecto manejado por distribuidores o contratistas quienes han asumido desde entonces el compromiso de que el producto llegue a todos los establecimientos del mercado y a todos los consumidores.

En 1990, LECHESAN S.A deja el monopolio de mercado. La compañía inicio el montaje de una nueva planta pasteurizadora ubicada en la región de Simijaca (Cundinamarca), cuya razón social es INDUSTRIA COLOMBIANA DE LACTEOS LTDA, INCOLACTEOS LTDA. La cual utilizo la tecnología de ultra pasteurización con envases tetra-pack, a la vez incursiono en el mercado de Santa Fe de Bogotá con leche pasteurizada en bolsa.

En los años siguientes, LECEHESAN S.A presento otros productos como el yogurt de frutas en bolsa, arequipe, leches batidas con pulpa de fruta, agua en bolsa, refrescos en bolsa y en 1999 la LECHE LIGHT (semidescremada). A finales de 2003 implementa la preventa y se convierte en un programa exitoso para cubrir eficazmente el mercado en Bucaramanga y su área metropolitana.

En el año 2004 comienza el envase de agua CALIFORNIA en botella, en presentaciones de 500 ml y 1500 ml; y la producción de leche larga vida en envase tetra fino de 200 ml y 900 ml, entera y semidescremada.

En el año 2009 ICONTEC le da la certificación de calidad ISO 9001 versión 2008.

En el año 2010 ICONTEC otorga la certificación del sistema integral.

En el 2012 la empresa comienza la producción de leche ultra pasteurizada UHT y abandona la producción de leche pasteurizada.

LECEHESAN S.A seguirá contribuyendo con el bienestar de sus trabajadores, consumidores y familias en búsqueda de mejores alternativas que en productos y servicios pueda ofrecer al mercado local y nacional y seguirá siendo LA EMPRESA DE LACTEOS NUMERO UNO DEL ORIENTE COLOMBIANO.

◆ **Misión**

Interactuar y participar eficientemente como empresa procesadora de alimentos naturales de las más alta calidad, para el consumo humano, con el más amplio aporte nutricional, en beneficio de todos los consumidores sustentados en nuestra amplia experiencia, adquirida a través de la tecnología operacional y la excelente capacitación de nuestro recurso humano, aportar eficiente y oportunamente a mejorar el nivel nutricional y alimenticio, frente a los retos y realidades del tercer milenio.

◆ **Visión**

Basados en altos niveles de aseguramiento de localidad y desarrollo tecnológico, así como también, profesionalización de nuestro recurso humano, competir ética y dinámicamente para lograr que nuestra organización industrial y comercial, mantenga la más destacada posición de liderazgo, en el entorno industrial de Colombia, con prioridad, en el segmento de productos alimenticios y con favorables resultados económicos para nuestros inversionistas, recurso humano, clientes, proveedores y consumidores de nuestros productos

◆ Organigramas

General (anexo 1)

La estructura organizacional permite observar la distribución de los cargos en cada una de las áreas de la empresa. Su interpretación permite seguir conductos de jerarquía facilitando la comunicación e interacción al interior de la misma.

Área administrativa (anexo 2)

En el organigrama se resalta en color rojo el cargo del GERENTE GENERAL, en color morado cargos bajo su directa supervisión, en colores azul y naranja los que siguen en la escala de jerarquía.

Área de producción (anexo 3)

Área de logística (anexo 4)

Área comercial (anexo 5)

◆ Mapa de procesos (anexo 6)

◆ Sistemas de gestión

LECHESAN está comprometida con la gestión efectiva en calidad, para satisfacer las expectativas y necesidades de sus clientes; con la protección del medio ambiente, respeto por la comunidad y seguridad de sus trabajadores.

Su Sistema de Gestión, permite unir los requisitos de las Normas:

ISO 9001 para la calidad

ISO 14001 para el Medio Ambiente

NTC OHSAS 18001, para Seguridad y Salud Ocupacional

Buenas prácticas de manufactura y HACCP.

Para garantizar la inocuidad de sus productos y recoger los diferentes principios, enfoques y prácticas, con el propósito de mejorar el desempeño de sus procesos. El Sistema de Gestión se convierte en una herramienta que facilita el logro de las metas y objetivos organizacionales propuestos en su plan de negocios.

◆ Políticas

Política de calidad y ambiental

- Producir y comercializar leche entera ultra pasteurizada, agua ozonizada y refrescos. Comercializar productos alimenticios que cumplan con las expectativas de los clientes, en términos de características nutricionales, fácil consumo manteniendo equilibrio económico para la compañía y los clientes.
- Evaluar de forma constante la Asertividad de los procesos operativos, comerciales y de soporte para que cumplan con las necesidades de los clientes, siempre enmarcados dentro de las políticas de compañía y comprometidos con la mejora continua.
- Asegurar la inocuidad de los productos y prevenir la contaminación del medio ambiente.
- Emplear insumos, procesos de producción, bodegaje y logística adecuados a través de la cadena de valor para mantener la calidad planeada.
- Cumplir con la legislación alimentaria y ambiental vigente.
- Mantener relaciones cercanas con proveedores, distribuidores y clientes para contribuir al éxito común en la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Política de Seguridad y salud ocupacional

LECHESAN S.A. está comprometida a preservar, mantener y mejorar continuamente la salud individual y colectiva de los empleados protegiendo la organización de pérdidas en infraestructura y posibles lesiones y enfermedades a las personas, proporcionando bienestar al personal vinculado a la organización e incrementar la productividad y competitividad en sus operaciones.

Para la consecución de este propósito la empresa desarrollará permanentemente planes y programas que conduzcan al progreso de la organización en relación a la seguridad y salud ocupacional del personal, con el fin de alcanzar los siguientes objetivos:

- Implementación, desarrollo y mejoramiento continuo de los programas de Seguridad y Salud Ocupacional.
- Búsqueda y mantenimiento de un ambiente de trabajo sano y seguro, con proyectos de mejora para proteger a sus trabajadores, a los trabajadores de los subcontratistas y al público visitante en general, mediante una reducción gradual de los riesgos ocupacionales propios de la actividad económica de la empresa, que puedan dar lugar a lesiones, enfermedades y pérdidas de recurso humano.
- Cumplir con las disposiciones legales y otros que suscriba la organización en Seguridad y Salud Ocupacional y de la industria para la producción y comercialización de productos alimenticios.
- La organización espera de todos los empleados un compromiso individual y colectivo en Seguridad y Salud Ocupacional, que sea alcanzado a través de capacitación, soporte y participación en las actividades que se lleven a cabo, La empresa asignará los recursos técnicos, físicos y económicos necesarios para apoyar el programa y reconocerá a quienes contribuyan a mejorar nuestro desempeño.

Política de prevención del consumo de alcohol, tabaco y drogas.

LECHESAN S.A. está comprometida a promover un ambiente de trabajo libre de humo de cigarrillo, alcohol y drogas alucinógenas, inculcando los principios éticos y morales de la organización, permitiendo de esta forma alcanzar los más altos estándares en Seguridad, y Productividad.

En busca de mejorar el ambiente de trabajo, las personas que se encuentren en las instalaciones de la empresa estarán sujetas a las siguientes restricciones:

- Posesión de narcóticos, drogas ilegales, inhalantes u otras sustancias prohibidas
- Está prohibido el uso, la posesión, el transporte, la distribución o venta de bebidas alcohólicas o intoxicantes no autorizadas,
- Está prohibido fumar en áreas de trabajo e instalaciones de la empresa.
- Está prohibido a todo personal vinculado presentarse al sitio de trabajo bajo la influencia del alcohol, estupefacientes o sustancias psicotrópicas (Drogas que tienen la habilidad de alterar los sentimientos, percepciones o humor del individuo (afectan el sistema nervioso central), produciendo excitación e incoordinación psicomotora).
- El personal que incumpla con esta política recibirá sanciones disciplinarias que serán evaluadas por la dirección.

Política de seguridad vial

LECHESAN S.A. está comprometida a llevar a cabo actividades de prevención de accidentes en la vía pública y concienciación de los beneficios que brinda el conocimiento de los riesgos a los que se expone el personal vinculado a la organización. Para el cumplimiento de este compromiso la empresa, se basa en las siguientes medidas:

- Acatar la reglamentación establecida en el Código Nacional de Tránsito Terrestre según la ley 769 de 2002, que se enmarca en principios de seguridad, calidad, la preservación de un ambiente sano y la protección del espacio público.
- Los vehículos utilizados serán aptos para cumplir con el alcance de cada proyecto y estarán equipados con todos los implementos (extintor y botiquín), que garanticen la seguridad de los que se desplazan en ellos.

- Establecer estrategias de concientización al personal a través de capacitaciones para la prevención de accidentes de tránsito y respeto por las señales de tránsito vehicular.
- La dirección se hace responsable de la asignación de recursos económicos, humanos y técnicos necesarios para dar cumplimiento a ésta política.
- El personal que incumpla con esta política recibirá sanciones disciplinarias que serán evaluadas por la dirección.

NOTA: Esta política aplica a todas las personas que tengan algún vínculo con la empresa.

◆ **Programas de vigilancia epidemiológica**

LECHESAN S.A. establece los siguientes programas en la empresa.

- Conservación lumbar – prevención de lesiones Osteo-musculares

Por la realización de actividades en posiciones estáticas, posiciones fijas sostenidas, posiciones críticas y se trabaja con video terminales.

- Conservación respiratoria

Por la operación y realización de trabajos con productos químicos donde se está expuesto a vapores de gases tóxicos, irritantes, explosivos y atmósferas con poco nivel de oxígeno.

- Conservación auditiva

Por la exposición de los operarios a diversos agentes que causan ruido como son el medio ambiente, las máquinas y herramientas.

- Conservación visual

Los trabajadores de la organización realizan trabajos dependiendo de las luminarias artificiales por lo que deben ser valorados para conocer su estado de salud y el nivel de luxes de las luminarias.

- Riesgo Psicosocial

Por la exposición de los trabajadores a múltiples factores provenientes de los riesgos Psicosociales y que producen disconfor al realizar trabajos en la empresa.

2.2 PRODUCCION

◆ Procedimiento de ejecución de una producción en Lechesan S.A

1. El Área Comercial realiza la consolidación del presupuesto de ventas en un FORECAST, en este documento se establece el presupuesto en ventas de un producto específico, una vez consolidado se hace un cruce con el Inventario del Sistema Atlas incluido el inventario de producto terminado de las bodegas, se incluye el presupuesto, en el cual se indica la cantidad de cajas estimadas a vender. Con esta información se obtiene la cantidad de producto que es conveniente solicitar.
2. El Supervisor de producción analiza la cantidad de materias primas e insumos que se requiere para la ejecución de la producción.
3. Si la materia prima y el material de empaque existentes en la bodega no son suficientes para la ejecución de la producción, se debe hacer el pedido al departamento de compras de cada una ellas con el fin de poder realizar la fabricación de los productos.
4. El supervisor de Producción en el caso de encontrar insumos suficientes, se procede a la programación y ejecución de la producción.

◆ Descripción del proceso productivo

Procedimiento de leche (UHT) ultra alta temperatura entera y semidescremada (baja en grasa) larga vida

1. Recepción de carro tanques: El proceso de leche UAT (UHT) Ultra Alta Temperatura Entera Larga Vida se inicia con la recepción de carro tanques en la planta.

Las actividades que se realizan en esta etapa son: revisión de Sello de seguridad, luego se hace la verificación de la cantidad de leche del compartimiento, se agita y se toma la muestra para hacer prueba organoléptica y prueba de alcohol (se toma la muestra para análisis de laboratorio)

- Fisicoquímicas: Acidez, densidad, grasa, Temperatura, pH, cloruros, sacarosa, formaldehído, crioscopia, almidón, neutralizantes, hipoclorito, reductasa
- Microbiológicas: Aerobios mesófilos, Coliformes Fecales y Coliformes Totales

Se conecta la manguera de descargue a la válvula de descargue, se verifica el estado del tanque y de las válvulas y se enciende la bomba de frió, se abre la válvula del compartimiento del carro tanque.

2. FILTRACIÓN: Se pasa la leche por los elementos filtrantes con el fin de eliminar todo tipo de impureza que venga en la leche.
3. ENFRIAMIENTO: En esta etapa se busca que la leche obtenga una temperatura no superior a 4°C para evitar que se deteriore. En esta etapa se debe verificar la temperatura en el termómetro de la salida del enfriador de placas.
4. ALMACENAMIENTO: La leche se almacena en el tanque según las indicaciones del Supervisor de Producción, la leche se mantiene a menos de 4 °C. Cuando la leche permanece almacenada por un largo periodo de tiempo

se debe verificar la temperatura de la leche y en caso de ser superior a las especificaciones se debe re enfriar.

5. PRECALENTAMIENTO: Es una etapa en la que la leche alcanza una temperatura de 60°C por 15 segundos con el fin de facilitar la extracción de la grasa en el separador centrífugo.
6. ESTANDARIZACION: El analista de Control de Calidad analiza el porcentaje de grasa inicial de la leche del tanque de almacenamiento. Y realiza los cálculos para determinar la cantidad de grasa a sustraer. Por medio de la separadora centrífuga se obtiene la leche en los valores deseados y la crema de leche (grasa extraída).

Según el decreto 616/06 para la leche entera debe tener un valor mínimo de 3.0 % de grasa y para la leche semidescremada debe tener un valor entre 1.5 – 2. % de grasa.

7. TERMIZADO: El objetivo del terminado someter la leche cruda a un tratamiento térmico con el objeto de reducir el número de microorganismos presentes en la leche y permitir un almacenamiento más prolongado antes de someterla a proceso.

Las condiciones e tratamiento térmico son de 63 °C durante 15 a 20 segundos seguido de enfriamiento inmediato hasta temperatura de refrigeración (6+/-2 °C) con el fin de evitar que los microorganismos que hayan sobrevivido al tratamiento térmico se reproduzcan y se afecte la calidad del producto. Este proceso permite mantener la calidad microbiológica y nutricional ya que la temperatura y el tiempo al cual se somete la leche no permiten que las vitaminas, minerales y proteínas que la constituyen se destruyan.

La leche entra en la sección de termización, la temperatura se eleva mediante el paso de agua caliente entre las placas. Después la leche pasa por el cuadro de control. Una válvula de desviación de flujo (controlada termostáticamente) desvía

la leche a la sección de precalentamiento para el intercambio de calor. Finalmente la leche pasa por las secciones de pre enfriamiento y enfriamiento, con leche fría y agua helada, hasta salir termizada y con temperatura de refrigeración (6+/-2 °C).

Se debe verificar en esta etapa las temperaturas del agua caliente y agua fría, la temperatura del producto (menor a 4°C), temperatura de la tapa del retención, y la presión de la línea.

El operario encargado del proceso monitorea cada media hora los equipos controladores de las variables de los diferentes equipos de esta etapa (centrífuga, termizador y homogenizador).

8. ALMACENAMIENTO: La leche termizada y temperatura de refrigeración (6+/-2 °C) es almacenada en un tanque termo aislado. El tanque hermético evita la contaminación por agentes externos, permitiendo mantener la temperatura de refrigeración (6+/-2 °C). El estado del agitador, temperatura, condiciones fisicoquímicas y microbiológicas de la leche en el tanque al momento de la liberación por parte del equipo de control de calidad
9. PRECALENTAMIENTO: Es una etapa en la que la leche alcanza una temperatura de 70°C por medio del intercambiador de calor de placas, usando agua a una temperatura de 100°C
10. DESGASIFICACIÓN: La leche es sometida a un proceso de desgasificación por vacío procedimiento eficaz para eliminar el CO₂, de la leche que no deteriora sus características fisicoquímicas y le restituye sus propiedades organolépticas.
11. HOMOGENIZACIÓN: En esta etapa se busca la reducción del tamaño de los glóbulos de grasa por efecto de la presión y temperatura para estabilizar la emulsión grasa, los glóbulos se distribuyen uniformemente, es una etapa importante para evitar defectos de apariencia en la leche, La presión del homogenizador se encuentra entre 180 a 200 bares.

12. ULTRAPASTEURIZACIÓN: El proceso de ultra pasteurización busca eliminar completamente la flora patógena de la leche.

En este proceso se eleva la temperatura de la leche a 137°C por un periodo de tiempo de 2 – 4 segundos por medio de un sistema intercambiador de calor a placas, usando agua a una temperatura aproximadamente de 143°C.

Seguido de un enfriamiento gradual por medio del intercambiador de calor a placas usando la temperatura inicial de la leche de 70°C, hasta llegar a la etapa de refrigeración en la cual la leche alcanza una temperatura de 20 a 30°C haciendo un intercambio de temperatura con agua a una temperatura aproximadamente de 2°C para ser debidamente envasada.

Es el producto obtenido mediante proceso térmico en flujo continuo, aplicado a la leche a una temperatura entre 135 °C a 150 °C (137°C) y tiempos entre 2 y 4 segundos, por medio de un sistema de intercambiador de calor a placas usando agua a una temperatura aproximadamente de 143°C. De tal forma que se compruebe la destrucción eficaz de las esporas bacterianas resistentes al calor, Seguido inmediatamente de un enfriamiento a temperatura ambiente por medio del sistema de intercambiador de calor a placas usando la temperatura inicial de la leche de 70°C, hasta llegar a la etapa de refrigeración en la cual la leche alcanza una temperatura de 20 a 30°C haciendo un intercambio de temperatura con agua a una temperatura aproximadamente de 2°C para ser debidamente envasada.

ANÁLISIS: los controles realizados son:

- Físicoquímicas: Acidez, Alcohol, Densidad, Índice crioscópico, Índice lactométrico, porcentaje de Grasa; pH, Adulterantes, Conservantes, Reductasa, Neutralizantes; Peróxidos, Fosfatasa, Peroxidas, Olor, Color, Sabor, Aspecto,

(Ver Manual de Técnicas y ensayos del Laboratorio). Microbiológicas como: Aerobios Mesófilos, NMP Coliformes totales/ ml., NMP Coliformes fecales/ ml.

Si la leche no cumple con los parámetros establecidos se toma una segunda muestra y se realizan los análisis, si persisten los resultados se suspende el envasado y se informa al Jefe de control de calidad, Gerente de Planta y al Supervisor de Producción para tomar la decisión mas adecuada.

13. ALMACENAMIENTO ASEPTICO: Una vez se da el proceso de ultra pasterización el producto es transferido en condiciones de asepsia y a T° ambiente hacia un sistema de almacenamiento aséptico (temporal), tanque aséptico Alsafe de 20.000 y tanque aséptico Alsafe de 12.000 en el cual se mantienen las condiciones de esterilidad del producto para posteriormente enviarlo a la maquina envasadora aséptica correspondiente.

14. ENVASADO ASEPTICO: El producto es envasado usando máquinas que garantizan la condición aséptica durante el proceso. De igual manera el envase que se utiliza para este propósito tiene la propiedad de impedir la permeabilidad de oxígeno y la luz para garantizar las condiciones del producto.

Cada máquina envasadora sufre un proceso de limpieza desinfección y esterilización antes de envasar el producto. Durante la etapa de producción se controlan diferentes variables de proceso tales como T° cabina, T° aire estéril, T barrera de vapor, presión de la cabina, T° y concentración del peróxido de hidrogeno.

Durante el proceso de envasado aséptico se realizan análisis constantes de integridad y hermeticidad del envase.

15. EMBALAJE: El proceso de embalaje del producto terminado se divide en dos tipos.

- Automático: Aplica para el producto envasado en sistema Tetra Pak, para este procesó de disponer de máquinas encartonadoras automáticas.
- Manual: Aplica para el producto en flexible (plástico) para esto se realiza una operación netamente manual ya sea empacando en bolsa, caja o canasta plástica.

Para los dos casos anteriores el producto es apilado en estibas, según sea su patrón de embalaje y tipo de empaque, cada estiba está debidamente rotulada y es enviada a estantería donde espera su periodo de cuarentena antes del despacho a la cadena de distribución.

Leche entera

EMPAQUE

- Envase Rígido Tetra Brik Aseptic (poli laminado de 6 capas entre las cuales se encuentra cartón, aluminio, polietilenos).
- Bolsa Plástica: Envase aséptico (Película poli laminada coextruida a base polímeros de siete capas, impresión a cuatro colores).

EMBALAJE

Las presentaciones de 200 ml y 946 ml Tetra Brik Aseptic, es embalada en cajas de Cartón Corrugado mediante sistema automático o manual.

El producto en presentación bolsa de 450 ml, 500 ml, 900 ml, 1100ml y 1200ml, es embalado en paquetes de 6 unidades (sixpac) y a su vez en cajas de cartón corrugado y/o canasta plástica.

Tabla 2. Unidades por presentación

Presentación	Número de unidades por Caja/cestillo
Envase Tetra Brik Aseptic Slim 946	12
Envase Tetra Brik Aseptic Slim 200	27
Bolsa 900 ml	12 o 24 unidades en cestillo
	18 Unidades por caja corrugada
	12 Unidades caja corrugada
Bolsa 500 ml	36 unidades
Bolsa 450 ml	36 unidades
Bolsa 250 ml	44 unidades
Bolsa 200 ml	60 unidades
Bolsa 1100 ml	20 o 12 unidades
Bolsa 1200 ml	12, 18 Unidades y/o 20 unidades canastilla plástica.

Fuente: empresa Incolacteos Ltda.

Leche semidescremada (baja en grasa)

EMPAQUE

- Envase Rígido Tetra Brik Aseptic (poli laminado de 6 capas entre las cuales se encuentra cartón, aluminio, polietilenos).
- Bolsa Plástica: Envase aséptico (Película poli laminada coextruida a base polímeros de siete capas, impresión a cuatro colores).

EMBALAJE

- La presentación de 946 ml Tetra Brik Aseptic tamaño Slim en embalada en cajas de cartón Corrugado mediante un sistema automático.
- El producto en presentación bolsa de 450 ml es embalado en cajas de cartón y/o canasta plástica con una bolsa de protección en el interior de la caja.

- El producto en presentación bolsa de 900 ml es embalado en paquetes de 6 unidades (sixpac) y a su vez en cajas de cartón corrugado y/o canasta plástica.

Tabla 3. Unidades por caja o display

Presentación	Número de unidades por Caja.
Envase Tetra Brik Aseptic Slim 946	12
Bolsa 450 ml	34
Bolsa 900 ml	12

Fuente: empresa Incolacteos Ltda.,

16. ALMACENAMIENTO: La leche ultra alta temperatura se almacena a temperatura ambiente

17. ENTREGA DE PRODUCTO TERMINADO A LOGÍSTICA: El supervisor de producción junto con el Jefe de despachos realiza conteo de la producción diaria almacenada, y el Gerente de planta envía este movimiento por correo electrónico al Coordinador de Logística.

◆ **Tecnología**

Equipo utilizado para el envase en tetra pak o brik

MÁQUINA ENVASADORA TBA21

Operación de la maquina envasadora

1. La máquina envasadora TBA21, solo puede ser operada por personal que tenga la debida capacitación, entrenamiento y/o experiencia y la debida autorización del Jefe Inmediato
2. Se deben utilizar correctamente los implementos de dotación y protección personal.

3. Se deben pulsar los botones de paro de emergencia, cuando se presente alguna situación que atente contra la integridad física del personal o el daño del equipo.
4. Se debe verificar que halla el correcto suministro de aire, energía, vapor y agua antes de poner en funcionamiento la máquina envasadora.
5. cuando se presente alguna anomalía durante el proceso, se debe suspender la operación si así se requiere, y dar aviso al Departamento de Mantenimiento y/o Jefe Inmediato.

NOTA: No todas las anomalías hacen que se detenga la producción.

6. Se debe verificar la correcta sujeción de tuberías en la máquina envasadora.
7. El equipo debe ser operado según se determina en el Manual de Funcionamiento (OM Tetra Brik Aseptic TBA/21 050V 81769-0501).
8. Se debe verificar que la máquina esté conectada al ultra pasteurizador o tanque aséptico programado.
9. Se debe recuperar el papel seco y el papel húmedo en los recipientes destinados para tal fin.
10. Se debe recuperar el producto contenido en los envases mal sellados ubicándolos en la zona de producto no conforme.
11. Se debe verificar que el nivel de peróxido durante la operación sea el adecuado, esté limpio y que la concentración se encuentre entre $42,5\% \pm 7,5\%$.
12. Solo se puede operar la máquina cuando esta haya sido liberada por Control de Calidad.
13. Se deben mantener limpias las manos y/o los guantes. Desinfectar las manos y/o los guantes antes de tocar el material de envasado, la(s) tira(s) o cualquier parte de la máquina que tenga contacto con el producto.

2.3 FINANCIERO

- La empresa LECHESAN S.A mantiene una planeación financiera formal: presupuestos de ingresos y egreso, presupuesto de ventas (mensuales), de producción (diario, semanal, mensual y anual, de costos y gastos semanales etc.)
- La empresa LECHESAN S.A conoce la rentabilidad de los productos con base al costo de producción, evaluando la rentabilidad (costo ventas vs ingresos obtenidos).

La rentabilidad se mide mensualmente por producto y globalmente

- Política de costos: evaluación continúa de lo que cuesta producir el producto, estudio de toda la cadena de abastecimiento desde que inicia el proceso en el centro de acopio para así poder, detectar posibles focos para reducir costos.
- Política de ventas: se maneja un presupuesto, basado en la realización del presupuesto anual de ventas, con división mensual a ejecutar para el año correspondiente, en donde se registran los estimados en ventas para cada una de las líneas, portafolios y referencias de productos que conforman los diferentes bienes de consumo masivo de la compañía, presupuestos que están calculados mensualmente, de acuerdo con la estacionalidad estadística, descritos en cantidades físicas.

Pronostico de Ventas (Forecast): Con base al Presupuesto Anual de Ventas y al análisis de las ventas del último trimestre, los Analistas de Ventas en conjunto de los Jefes de Distritos y Jefes de Ventas o Canal, realizan un cuadro de pronóstico de necesidades de productos; con el fin de poder contar oportunamente con los productos del portafolio y ejecutar eficazmente las ventas proyectadas para el mes siguiente.

Portafolio de productos y lista de precios: La compañía maneja un portafolio completo de todos los productos regulares que actualmente tiene activos en el

mercado denominado BROCHURE. Donde se manejan las referencias, características y ficha técnica de los productos en todas sus presentaciones (Leches, néctares, rancho, bebidas, etc.). El portafolio de productos está acompañado de su respectiva lista de precios

Negociaciones Especiales: Comercialmente se manejan una serie de negociaciones y descuentos con clientes especiales, las cuales son analizadas y aprobadas por el Líder del proceso Comercial (Gerencia General)

Generación de pedidos: pedidos electrónicos o pedidos Físicos

2.4 MERCADEO

◆ Gestión comercial

Procedimiento de gestión y comercial y mercadeo

1. El coordinador comercial junto con el equipo de mercadeo planifican las actividades de mercadeo que se ejecutaran en el transcurso del año, registrándolo en el informe “Actividades Mercadeo Presupuesto Trade Marketing”
2. El presidente de la empresa con el Gerente general autorizan el plan de actividades de mercadeo mediante una firma del gerente general; a si mismo Gerente General lo transmite al Gerente comercial, coordinador comercial, y todos los respectivos canales y distritos.
3. El director comercial con su equipo de trabajo ejecuta las actividades planificadas en el transcurso del año.
4. El Gerente Comercial y el Coordinador de Mercadeo realizan una evaluación de estas actividades.
5. El Coordinador de eventos y Mercadeo entrega el informe de redención de la actividad programada diariamente a la Gerencia General y canales respectivos.

6. El gerente comercial Verifica la eficacia de las actividades realizadas.

Mercadeo a nivel nacional

El área comercial esta dividida en tres regionales: Costa, Centro y Oriente.

La empresa Lechesan S.A es la encargada de coordinar y manejar la región oriente.

El área comercial consta de cuatro canales de marketing: TAT compuesto por auto venta y preventa, AUTOSERVICIOS, INSTITUCIONAL, FORANEOS Y dos distritos CUCUTA Y BARRANCABERMEJA encargados de comercializar y llevar los productos a los diferentes lugares y clientes.

El anexo 7. muestra el área comercial incluyendo la totalidad de las diferentes rutas de entrega y distribución, que se integran con el área de logística

Mercado de exportación e importación

La empresa Lechesan S.A en este momento no exporta ninguno de sus productos, pero importa de Trinidad y Tobago Agua Viva, Chubby y las pulpas de fruta.

◆ **Logística**

Procedimiento

1. Se realiza la recepción de producto terminado interno proveniente de las plantas: LECHESAN S.A. INCOLACTEOS LTDA. Y CALIFORNIA S.A; una vez ingresa el producto al área de despacho, el personal de esta área se encarga de realizar su respectiva inspección y Almacenaje. El jefe de Logística recibe la remisión y carga al inventario.

2. El personal de bodega y despachos es el encargado de realizar el almacenamiento de los productos, en las respectivas bodegas, según el tipo de producto, y el manual de logística.
3. El área comercial envía a facturación la solicitud de los pedidos para los productos de Lechesan, California e Incolacteos.
4. Facturación realiza la factura o remisión para dar salida al producto descargando del inventario.
5. El jefe de logística recibe las facturas y remisiones y planea el alistamiento
6. El personal de bodega y despachos realiza el alistamiento de los productos para su despacho.
7. El personal de despachos se encarga de entregar el producto.
8. Los contratistas reciben los productos y firman el recibido de estos en las facturas, cargues y remisiones. En el caso de envío de producto a otras plantas o el distrito se entrega Carta de Porte interna generada por el sistema en el área de facturación donde se relaciona productos y cantidades enviadas.
9. Si se presentan devoluciones el personal de despachos debe clasificarla en devolución de buen estado o mal estado, en caso de ser devolución en buen estado se almacena nuevamente y se carga al inventario, si es en mal estado, el proceso culmina con su respectiva destrucción, con verificación del auditor interno y visto bueno del área de control de calidad generando el soporte para descargar del inventario.
10. El área comercial y gerencia administrativa y financiera determinan la salida de producto por obsequio, por cada división diligenciando su respectivo formato, llevando el visto bueno de gerencia administrativa y financiera y a su vez del solicitante, pasándola a facturación para la elaboración del respectivo soporte y descargue del inventario.

2.5 INDICADORES FINANCIEROS²

Permiten interpretar los resultados de la organización en cuanto a su dinámica, rentabilidad, endeudamiento, actividad y liquidez.

Todas las cifras se han expresado en millones de pesos [COP].

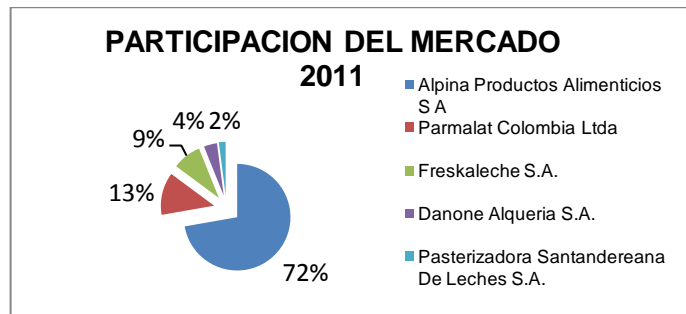
◆ Ventas (2011)

Líder en ventas del mercado conformado por las empresas escogidas.

Tabla 4. Líder en ventas

Empresas	2011
Alpina Productos Alimenticios S A	\$1.265.084
Parmalat Colombia Ltda.	\$226.285
Freskaleche S.A.	\$153.337
Danone Alquería S.A.	\$71.058
Pasterizadora Santandereana De Leches S.A. Lechesan S.A	\$35.645

Gráfico 4. Participación del mercado 2011



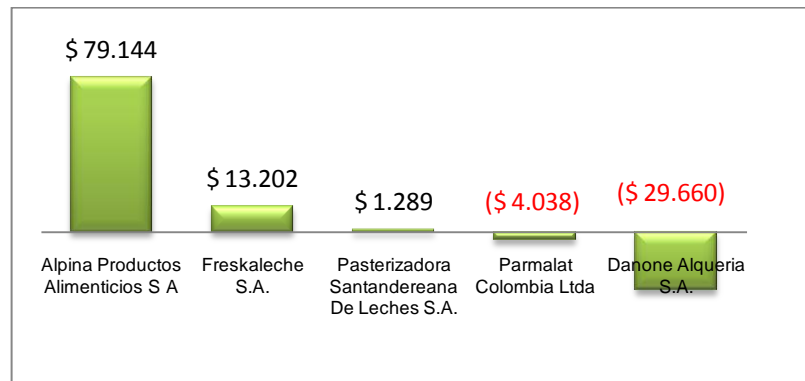
Según los datos investigados en el grupo consultor en finanzas corporativas, entre las empresas Alpina productos alimenticios S.A, Parmalat Colombia Ltda., Freskaleche S.A, Danone Alquería S.A y la Pasterizadora Santandereana de leches, Lechesan S.A; la empresa líder en ventas en el año 2011 es Alpina productos Alimenticios S.A, registrando ventas por \$1'265.084 millones de pesos, con una participación del 72% en el mercado mientras que la PASTERIZADORA

²Fuente: GRUPO CONSULTOR EN FINANZAS CORPORATIVAS [en línea] Leche Santander [citado en 2013-03-16]. Disponible en internet: <http://www.grupogia.com/benchmark/26>

SANTANDERIANA DE LECHES S.A, LECHESAN S.A se ubica en el último lugar de la escala con ventas por \$ 35.645 millones de pesos con una participación del 2%.

◆ Rentabilidad (2011)

Grafico 5. Rentabilidad

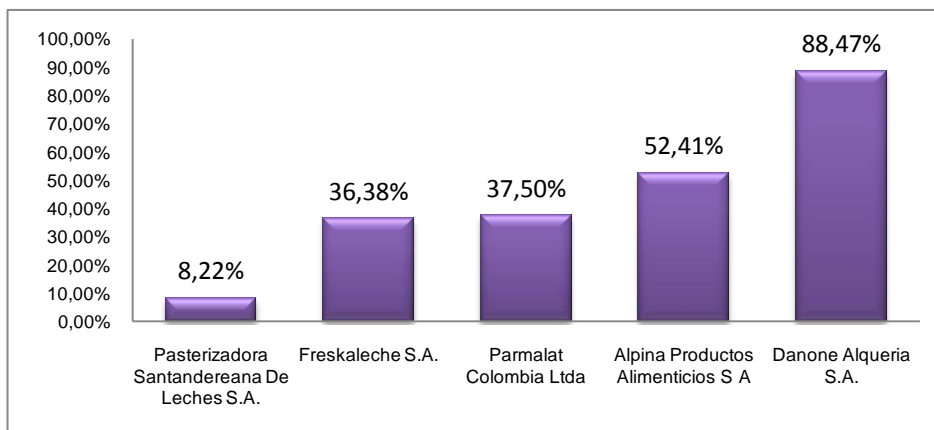


Respecto a la rentabilidad la empresa Alpiña productos alimenticios S.A sigue liderando la escala entre las 5 empresas con una relación de las utilidades con las ventas por \$79.144 millones de pesos, mientras que la Pasterizadora de leches S.A, Lechesan S.A se encuentra en el tercer lugar con \$ 1.289 millones de pesos evidenciando que la empresa tiene una capacidad buena para generar utilidad ya que muestra que está generando mayores ingresos que egresos, respecto a las otras empresas evaluadas como lo son Parmalat Colombia Ltda. Y Dadone Alquería S.A mostrando cifras negativas por -4.038 y - 29.660 millones de pesos respectivamente.

◆ Endeudamiento (2011)

Grado de participación de los acreedores dentro del financiamiento de la empresa.

Grafico 6. Endeudamiento



◆ Liquidez (2011)

Capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones.

Tabla 5. Liquidez

Empresas	2011
Pasterizadora Santandereana De Leches S.A.	386,12%
Parmalat Colombia Ltda.	135,80%
Freskaleche S.A.	84,84%
Alpina Productos Alimenticios S A	54,64%
Danone Alquilería S.A.	41,37%

Respecto al endeudamiento la pasterizadora santandereana de leches S.A, Lechesan S.A se encuentra en el nivel más bajo de las 5 empresas investigadas con un grado de participación de los acreedores dentro del financiamiento de la empresa del 8.22%, lo que es un claro indicador de que no necesita utilizar recursos de terceros para obtener liquidez por esta razón la empresa presenta en el año 2011 una capacidad para cancelar sus obligaciones del 386,12% liderando la escala respecto a Parmalat Colombia Ltda., Freskaleche S.A, Alpina productos alimenticios S.A y Dadone Alquilería S.A.

◆ Actividad (2011)

Tabla 6. Velocidad de recuperación

Empresas	2011
Pasterizadora Santandereana De Leches S.A.	22 Días
Freskaleche S.A.	30 Días
Parmalat Colombia Ltda.	48 Días
Alpina Productos Alimenticios S A	65 Días
Danone Alquilería S.A.	65 Días

Respecto a la eficiencia de utilización de activos según la velocidad de recuperación, la empresa Pasterizadora santandereana de leches S.A, Lechesan S.A encabeza la lista de las 5 empresas nombradas anteriormente con una eficiencia de 22 días con la que varias cuentas se convierten en ventas, este es un importante complemento de la liquidez, debido a que está midiendo la duración del ciclo productivo y el periodo de cartera lo que es un claro indicador de que la empresa se encuentra en buenas condiciones financieras.

2.6 CONCLUSIONES – CAPACIDAD EXPORTADORA

Respecto a la estructura organizacional Lechesan S.A es una empresa estable constituida desde 1957, su direccionamiento estratégico está claramente determinado, posee una misión, visión, tiene identificadas y definidas todas las áreas de la empresa con sus respectivos organigramas, programas, manuales, instructivos, procedimientos todo esto con el objetivo de asegurar la eficiencia y efectividad de los procesos, está certificada en ISO 9001 (norma de calidad), ISO 14001 (norma ambiental), ISO 18001 (norma de Seguridad y salud ocupacional) y en buenas prácticas de manufactura HACCP.

Posee políticas divulgadas y aplicadas actualmente estas son:

- Política de calidad y ambiental
- Política de Seguridad y Salud ocupacional
- Política de prevención del consumo de alcohol, tabaco y drogas
- Política de seguridad vial

Posee programas de vigilancia epidemiológica utilizados para preservar y mejorar el bienestar de todos los trabajadores de la empresa estas son:

- Conservación lumbar – prevención de lesiones Osteo-musculares
- Conservación respiratoria
- Conservación auditiva
- Conservación visual
- Riesgo Psicosocial

Respecto a los indicadores financieros en cuanto a rentabilidad, endeudamiento, actividad y liquidez se puede concluir que:

- Aunque la empresa Lechesan no se encuentra en los primeros lugares de participación en el mercado, presenta una rentabilidad estable ya que genera mayores ingresos que egresos lo que evidencia una estabilidad económica.
- Respecto al endeudamiento, demuestra que no es dependiente de utilizar recursos de terceros para obtener liquidez, por lo tanto tiene la capacidad para cancelar sus obligaciones lo que es un indicador positivo de su estabilidad económica.
- Por último según el análisis de la eficiencia de utilización de activos según la velocidad de recuperación la empresa presenta una eficiencia bastante alta, respecto a la duración del ciclo productivo y el periodo de cartera, con este último indicador se reitera las buenas condiciones financieras, con lo que se concluye diagnostico empresarial positivo.

3. DEFINICION DEL PROBLEMA

Elaboración de una propuesta de plan exportador para la PASTERIZADORA SANTANDEREANA DE LECHE S.A, LECHE SAN S.A, para sus presentaciones de leche entera y semidescremada 946 ml tetra pak, con el propósito de expandir su mercado y convertirse en una empresa más competitiva con grandes posibilidades de aumentar su rentabilidad.

3.1 ALCANCE

Determinar cuáles países sudamericanos, podrían ser potenciales compradores de la línea de leche larga vida UHT entera y semidescremada tetra pak 946 ml.

4. ANTECEDENTES

UNA EMPRESA “BUENA LECHE” LECHESAN S.A³

Hipólito Pinto, Julio Martín Acevedo, Ernesto Sanmiguel y Zolio Santamaría, como buenos empresarios convirtieron una deficiencia en una oportunidad.

La falta de mercado de leche cruda en el departamento llevó a que estos ganaderos de Santander y del sur del Cesar crearan en 1957 la Cooperativa Santandereana de Leches, que luego de un tiempo cambió a Lechesan S.A, compañía que fue adquirida por un grupo de santandereanos que sigue apostándole al desarrollo de la región.

La empresa inició en el sector donde ahora se ubica el Club Unión y desde 1971 se trasladó a Bosque de Payador donde funciona actualmente.

De los 30 empleados con los que comenzó LECHESAN hoy suma 150 directos y más de 2 mil indirectos, incluidos más de 900 proveedores de leche líquida; sus productos ya suman más de 138, entre bebidas y alimentos bajo marcas LECHESAN Y CALIFORNIA. Además, cuenta con cuatro plantas de producción (Floridablanca, Bogotá, Simijaca y Barranquilla) y un centro de acopio en San Alberto, Cesar

Solo durante el último año invirtieron más de \$ 2 mil millones en las plantas para su modernización y para ser más competitivos en especial por la puesta en marcha de tratados de libre comercio

³ Fuente: 500 EMPRESAS GENERADORAS DE DESARROLLO EN SANTANDER [en línea] Una empresa 'buena leche' Lechesan S.A [citado en 2013-03-16]. Disponible en internet: <http://www.vanguardia.com/empresasgeneradoras/somos-nosotros-los-herederos/268-una-empresa-buena-leche-lechesan-sa>

En estos más de 50 años nos hemos mantenido como una marca sólida en el sector lácteo, a pesar de las dificultades, y lo importante es que LECHESAN no es una marca regional, sino que hoy por hoy es una marca nacional.

CERTIFICACIÓN DE CALIDAD⁴

En días pasados el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, Icontec, le otorgó a la empresa Pasteurizadora Santandereana de Leches S.A., Lechesan S.A., la certificación de calidad ISO 9001:2008 Julio Enrique Mateus Lugo, Luz Mila Torres Acuña, Antonio José Forero Mateus y Diego Guillermo Anaya González.

30 EMPRESAS CIERRAN EL AÑO CON CERTIFICACIONES DE ICONTEC⁵

Un total de 30 empresas recibieron por parte del Icontec certificaciones en calidad, salud ocupacional y normas ambientales.

Otras empresas y entidades también se destacaron en una ceremonia llevada a cabo ayer por el Icontec en Bucaramanga por su trayectoria en afiliación, entre ellas la Cámara de Comercio de Bucaramanga que cumplió 35 años, la Cooperativa de transporte de Carga y Logística, la CAR, Transejes S.A., Clínica Materno Infantil, Comultrasan Multiactiva IPS, Construcciones SYM Ltda., León Blanco SCA., y Mediimplantes. Por su parte Lechesan se destacó entre las empresas que recibieron certificación integral.

Las compañías se suman a las más de 8.500 mil que han recibido certificaciones por parte del Icontec. "Hoy somos el segundo país en Latinoamérica, después de Brasil, con más empresas certificadas y por encima de México y Argentina

⁴ Fuente: VANGUARDIA LIBERAL [en línea] Certificación de calidad [citado en 2013-03-16]. Disponible en internet: <http://www.vanguardia.com/historico/57606-certificacion-de-calidad>

⁵ Fuente: VANGUARDIA LIBERAL [en línea] 30 empresas cierran el año con certificaciones de Icontec [citado en 2013-03-16]. Disponible en internet: <http://www.vanguardia.com/historico/84393-30-empresas-cierran-el-ano-con-certificaciones-de-icontec>

inclusive. A pesar de la crisis que vivimos durante los dos últimos años, las empresas han seguido trabajando en el sistema de gestión de la calidad como una herramienta de competitividad", aseguró el director del Icontec, Fabio Tobón Londoño.

En Santander el sector petrolero es el que más se ha destacado por certificar sus servicios, además del sector educativo y el de salud.

5. JUSTIFICACION

Se desea realizar un plan exportador para la empresa LECHESAN S.A con el objetivo de expandir su mercado y ampliar su portafolio de clientes, con la llegada del TLC, de convenios, tratados, alianzas, la exportación se convierte en una gran oportunidad para lograr generar un posicionamiento de la marca tanto nacional como internacionalmente, convirtiéndose en una empresa más competitiva y generando una mayor rentabilidad para la misma.

Con el estudio de mercado y plan exportador la empresa conocerá cuales son los 3 países sudamericanos, adecuados para la exportación de la leche ultra pasteurizada en su presentación de leche entera y leche semidescremada (baja en grasa) larga vida tetra pak 946 ml, serán objeto de estudio estas presentaciones, debido a que para la exportación de leche este empaque es más resistente para el transporte y mejor comercializado en países extranjeros, además con este tipo de empaque y el proceso de producción la conservación del producto, sin apertura de su empaque original dura aproximadamente 180 días, mientras que en bolsa de polietileno solo 90 días.

La empresa LECHESAN S.A no produce la leche en empaque tetra pak, esta será producida en la empresa hermana INCOLACTEOS LTDA ubicada en Simjaca, Cundinamarca con marca Lechesan y será exportada por la empresa LECHESAN S.A.

Se realizará un estudio donde los países seleccionados cumplan con las condiciones respecto a convenios, tratados, idioma, afinidad cultural, facilidades de transporte, costos entre otros aspectos a evaluar eligiendo a los 3 países idóneos que logren establecer un equilibrio entre la oferta y la demanda

generando un aumento en la competitividad y rentabilidad de la PASTERIZADORA SANTANDERIANA DE LECHES S.A, LECHESAN S.A.

6. OBEJTIVOS

6.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un Plan Exportador para la empresa PASTERIZADORA SANTANDERIANA DE LECHES S.A, LECHESAN S.A, de sus productos leche entera y leche semidescremada larga vida UHT con el propósito de incursionar en mercados internacionales.

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descripción de la empresa y de los productos propuestos para la exportación.
- Preselección de los países atractivos para la exportación de leche entera y semidescremada larga vida UHT.
- Selección del mercado objetivo, alternativo y eventual.
- Elaboración del plan exportador para la PASTERIZADORA SANTANDERIANA DE LECHES S.A, LECHESAN S.A.

7. MARCO REFERENCIAL

7.1 MARCO CONCEPTUAL

◆ **Leche ultra-alta-temperatura UAT (UHT)**⁶

Se obtiene al someter la leche cruda a temperaturas entre 135°C – 150°C de 2 a 4 segundos, seguido de enfriamiento a temperatura ambiente y envasado aséptico en recipientes estériles con barrera a la luz y al oxígeno, puede ser comercializada a temperatura ambiente.

◆ **Leche entera**⁷

Presenta el mayor contenido en grasa láctea, tanto su valor calórico como su porcentaje de colesterol, son más elevados con respecto a los demás tipos de leche.

◆ **Leche semidescremada (baja en grasa)**⁸

Su contenido graso se elimina de forma parcial, su sabor es menos intenso y su valor nutritivo disminuye por la pérdida de vitaminas liposolubles. A y D aunque, por lo general, se suelen enriquecer en esas vitaminas para contrarrestar dichas pérdidas.

⁶ Fuente: base de datos empresa LECHESAN S.A

⁷ Fuente: COMPAÑIA MEDICA, el portal de la salud y la medicina [en línea] Tipos de leche. [citado en 2013-03-15]. Disponible en internet: http://www.companiamedica.com/salud_&_belleza/tipos_de_leche.html

⁸ Fuente: COMPAÑIA MEDICA, el portal de la salud y la medicina [en línea] Tipos de leche. [citado en 2013-03-15]. Disponible en internet: http://www.companiamedica.com/salud_&_belleza/tipos_de_leche.html

7.2 MARCO LEGAL⁹

◆ **Ley 7 de 1991: Ley marco del Comercio Exterior**

Artículo 21

Crea el Banco de Comercio Exterior.

◆ **Decreto 2505 de 1991**

Reglamenta la transformación del Fondo de Promoción de Exportaciones Proexport en el Banco de Comercio Exterior - Bancoldex. También define su naturaleza jurídica y funciones y le ordena constituir un fideicomiso o patrimonio autónomo con el fin de promover la exportación.

- Escritura pública No. 1497 del 31 de octubre de 1992 de la Notaría Cuarta de Cartagena

Constituye la sociedad Fiduciaria de Comercio Exterior S.A. también conocida como Fiducoldex.

◆ **Decreto 210 de 2003**

Capítulo IV, artículos 33 y 34

Determina los objetivos y la estructura orgánica del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. En sus artículos 33 y 34 se define la naturaleza de Proexport y la composición de la Junta Asesora.

⁹ Fuente: PROEXPORT [en línea] Normatividad [citado en 2013-03-15]. Disponible en internet: <http://www.proexport.com.co/proexport/transparencia/normatividad>

◆ **Decreto 2788 de 2004**

Por medio de este decreto se desarrollan parcialmente las leyes 7 y 9 de 1991 con el fin de determinar que la actividad de promoción de las exportaciones comprende el fomento y la facilitación de la inversión extranjera en Colombia.

7.3 MARCO TEÓRICO

◆ **¿Por qué Exportar?¹⁰**

- Diversificar productos y mercados para afrontar la competencia internacional y la situación de la economía nacional.
- Ganar competitividad mediante la adquisición de tecnología, know how y capacidad gerencial obtenida en el mercado.
- Hacer alianzas estratégicas con empresas extranjeras para reducir costos, mejorar la eficiencia y diversificar productos.
- Disminuir el riesgo de estar en un solo mercado.
- Vender mayores volúmenes para utilizar la capacidad productiva de la empresa y hacer economías de escala.
- Aprovechar ventajas comparativas y las oportunidades de mercados ampliados a través de acuerdos preferenciales.
- Necesidad de involucrarse en el mercado mundial por la globalización de la economía.
- Buscar mayor rentabilidad en los mercados internacionales y asegurar la existencia de la empresa a largo plazo.

¹⁰ Fuente PROEXPORT COLOMBIA [en línea] ¿por qué exportar? [citado en 2012-09-01] Disponible en internet: <http://www.proexport.com.co/node/162>

Para tener éxito en la exportación¹¹, el empresario debe ser consciente que la mejor forma de permanecer y prosperar en los mercados internacionales es mediante una planeación adecuada de mediano y largo plazo. En este sentido, es necesario que el empresario:

- Tenga una actitud de innovación permanente y decidida a enfrentar el cambio y los retos que presentan los mercados internacionales.
- Conozca el proceso productivo. · Negocie con franqueza y en forma clara para evitar confusiones.
- Cumpla puntualmente los compromisos que adquiere.
- Sea consecuente respecto a precio, calidad, tiempos de entrega, envío de documentos, forma de pago y garantías.
- Mantenga comunicación permanente con el cliente y, en lo posible, ofrecer el servicio de postventa.

La exportación no se circunscribe a un tamaño previamente determinado de empresa, aunque pueden existir algunos bienes y servicios en los que se requiera de capitales y la capacidad de coordinar recursos humanos en magnitudes importantes. Existen empresas micro, artesanales, pequeñas, medianas y grandes que se dedican a la exportación.

Los elementos prioritarios para poder exportar son:

- calidad del producto,
- precio competitivo en ese mercado, volumen solicitado por el importador y ofrecer el servicio posventa, cuando sea necesario.

¹¹ Fuente: FEDEXPORT [en línea] ¿por qué exportar? [citado en 2012-09-01]. Disponible en internet: <http://www.fedexpor.com/site/attachments/article/52/porqueexportar.pdf>

◆ **Beneficios de la exportación**¹²

- las empresas que deciden exportar, gozan de un crecimiento de hasta un 20% y su probabilidad de que fracasen como negocio es 9% menor comparado con las compañías que no exportan.
- En un nivel macroeconómico, la exportación de bienes y servicios resulta positiva para la balanza comercial, cuenta corriente y de pagos de cualquier país.
- Exportar implica una demanda para la producción doméstica de bienes, y multiplica el producto y los ingresos de la economía en general y de los exportadores.
- Permiten diversificar riesgos frente a mercados internos inestables, y amortiguar los efectos de problemas macroeconómicos.
- Promueve la operación con economías a escala, de tal forma que se aprovechen mejor las instalaciones existentes y se tenga un nivel de producción que implique menores costos unitarios.
- La exportación significa una forma de crecimiento y consolidación de cualquier empresa, sobre todo si los mercados internos son extremadamente competitivos.
- Se tiene la posibilidad de obtener precios más rentables debido a la mayor demanda del producto y de los ingresos de la población en los mercados a los cuales se exporta.
- A través de esta medida, se prolonga el ciclo de vida de un producto.
- Se mejora la programación de la producción.
- Hay un equilibrio respecto a la entrada de nuevos competidores en el mercado interno.
- La imagen de la empresa mejora en relación con proveedores, bancos y clientes.

¹² Fuente: trabajo.com [en línea] La exportación y sus beneficios. [citado en 2012-09-01]. Disponible en internet: http://www.trabajo.com.mx/la_exportacion_y_sus_beneficios.htm

◆ **Restricciones no arancelarias**¹³

Se define como “cualquier medida de carácter administrativo, financiero, cambiario o de otra naturaleza que impida o dificulte la libre importación o colocación de productos en el mercado local”.

Según su naturaleza, las Restricciones No Arancelarias se pueden clasificar en:

- Restricciones de carácter cuantitativo: son aquéllas destinadas a controlar el volumen de las importaciones, como los cupos de importación, el régimen de licencia previa, vistos buenos a cargo de un organismo estatal, prohibición de las importaciones (incluidas la prohibición temporal y la prohibición de temporada), obligación de incorporar insumos nacionales en la fabricación de un producto.
- Medidas que surten efecto a través de los costos y los precios: destinadas a impedir que las mercancías importadas no se vendan por debajo de un cierto precio, como los derechos variables y gravámenes suplementarios a la importación, regímenes de precios mínimos u oficiales, medidas antidumping y compensatorias, depósitos previos etc...

◆ **Principales medidas no arancelarias aplicadas al comercio internacional**

- Cupos de importación
- Compromiso de precios
- Medidas antidumping
- Medidas compensatorias.
- Exigencia de porcentaje de contenido nacional
- Importación prohibida.
- Inspección previa al embarque.

¹³ Fuente: ALADI, ASOCIACION LATINOAMERICANA DE INTEGRACION [en línea] Medidas no arancelarias [citado en 2013-02-11]. Disponible en internet: <http://www.aladi.org/nsfaladi/cuaderno.nsf/vcuadernosweb/Medidas%20No%20Arancelarias%20-%20Cuaderno%20N%C2%BA%207>

- Licencias automáticas
- Licencias previas
- Medidas cambiarias
- Medidas financieras
- Monopolio estatal
- Normas Técnicas y requisitos de calidad
- Requisitos de etiquetado
- Valores referenciales
- Requisitos sanitarios.

8. MARCO METODOLÓGICO

En este numeral se desarrollaran con más profundidad los objetivos específicos para la propuesta de plan exportador para la PASTERIZADORA SANTADERIANA DE LECHES S.A, LECHESAN S.A en su línea de leches larga vida UHT.

8.1 DESCRIPCION PRODUCTOS PARA LA EXPORTACION

◆ Leche entera larga vida ultra pasteurizada (UHT)¹⁴

Ideal para niños en etapa de crecimiento y personas que no sufren de colesterol y triglicéridos.

Descripción Del Producto

Grafico 7. Leche entera



La leche Entera ultra alta temperatura UAT (UHT) envasada asépticamente, es el producto obtenido mediante el proceso térmico en flujo continuo, aplicado a la leche termizada previa estandarización mediante el retiro parcial de la materia grasa. El proceso de Ultra pasteurización UAT (UHT) se realiza bajo régimen de 140 +/- 2 °C durante un tiempo de 3 a 6 segundos, seguido de un enfriamiento a temperatura ambiente. Se procede al envasado aséptico en recipientes

¹⁴ Fuente: ficha técnica leche entera empresa LECHESAN S.A e INCOLACTEOS LTDA.

estériles, provistos de barrera a la luz, impermeables al oxígeno y cerrados herméticamente de tal manera que aseguren la ausencia de todo tipo de microorganismo en forma vegetativa y esporulada, sin alterar de manera esencial su valor nutritivo ni sus características fisicoquímicas u organolépticas asegurando la esterilidad comercial del producto.

- Nivel de grasa mínimo 3 %
- Registro sanitario: RSIA02M50194

Vida Útil

Contados a partir del día de fabricación y en condiciones normales de almacenamiento:

- Envase Tetra Brik o pak Aseptic = 180 días

Condiciones de almacenamiento

- Evitar la exposición prolongada y directa a los rayos solares y/o fuentes excesivas de luz.
- Almacenar a temperatura ambiente no superior a 35-40° C, preferiblemente en lugares frescos y secos.
- Evitar ambientes contaminantes, tales como aromas, olores, químicos, detergentes, etc.
- Después de abierto, refrigerar y consumir en el menor tiempo posible

Controles organolépticos, fisicoquímicos y microbiológicos sobre el producto terminado y requisitos.

El producto cumple con los requisitos fisicoquímicos y microbiológicos

Tabla 7. Requisitos físico químicos

Requisito	Mínimo	Máximo
Gravedad específica 15/15	1,0295	1,0333
Materia Grasa (%)	3.0	
Extracto seco total (%)	11.2	-
Extracto seco desengrasado (%)	8.2	
Índice Crioscópico °H	-0.560	- 0.530
Acidez (% ácido láctico)	0,13	0,16
Prueba de fosfatasa	Negativo	
Prueba de peroxidasa	Negativo	

Fuente. Decreto número 616 de 2006 por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercialice, expendi, importe o exporte en el país.

Elaborada por la autora.

Tabla 8. Requisitos microbiológicos

Requisitos	N	M	M	C
Recuento Coliformes totales ufc/ml	3	< 1	-	0
Esporas Anaerobias ufc/ml	3	<1	-	0
Esporas aerobias ufc/ml	3	<1	-	0
Recuento de mesófilos ufc/ml	5	<1	-	0

Fuente. Decreto número 616 de 2006 por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercialice, expendi, importe o exporte en el país.

Elaborada por la autora.

Siendo

n= Número de muestras a examinar.

m=Índice máximo permisible para identificar nivel de buena calidad.

M= Índice máximo para identificar nivel aceptable de calidad.

c= Número de muestras permitidas con resultados entre m y M.

Prueba de esterilidad comercial, se realiza a los 10 días de incubación a T° de 55°C y 35°C, siembra en condiciones de aerobiosis y anaerobiosis, crecimiento ausente.

Manejo Y Transporte

La distribución se debe hacer en vehículos con (preferiblemente tipo furgón) licencia para el transporte de alimentos en condiciones normales y que cumpla lo dispuesto en el decreto 3075.

Contenido Nutricional

Tabla 9. Contenido nutricional leche entera

INFORMACION NUTRICIONAL / NUTRITION FACTS	
Tamaño por porción / Serving size: 200 ml. (6,76 fl oz) 1 taza (cup)	
Porciones por empaque / Servings per container: Aproximadamente 5	
Cantidad por porcion / Amount per serving	
Calorias / calories 120	Calorias de grasa / Fat calories 60
% Valor Diario / Daily Value *	
Grasa Total / Total Fat 6 g	9%
Grasa Saturada /Saturated Fat 4 g	20%
Grasa Trans / Trans Fat 0 g	0%
Coolesterol / Cholesterol 30mg	10%
Sodio / Sodium 105 mg	4%
Carbohidrato Total / Total Carbohydrates 10g	3%
Fibra Dietaria / Dietary Fiber 0 g	0%
Azúcares (Lactosa) / Sugar (Lactose) 10 g	
Proteina / Protein 6g	12%
Calcio / Calcium 25%	Vitamina A / Vitamin A 6%
Hierro / Iron 0%	Vitamina C / Vitamin C 0%
* Los porcentajes de valores diarios estan basados en una dieta de 2000 calorías. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades caloricas.	
* Percent daily values are based on a 2000 calorie diet. Its value can be higher or lower depending of personal needs.	

Fuente. Base de datos empresa LECHESAN S.A

Recomendaciones Y Usos

- No necesita hervirse.
- No necesita refrigeración antes de abrir.
- Después de abierto consérvese refrigerado y consúmase en el menor tiempo posible.

Modelo De Etiquetas

Leche UAT (UHT) ULTRA ALTA TEMPERATURA LARGA VIDA ENTERA

Ingredientes: Leche entera

Reg. Sanitario No.

Contenido Neto:

- Fabricado por: INCOLACTEOS LTDA.

Km. 1 vía a Chiquinquirá, Simijaca (Cundinamarca)

Teléfono (1) 855 5432.

- Fabricado por CONSERVAS CALIFORNIA S.A.

Autopista al Aeropuerto, Calle 30 con Circunvalar.

Barranquilla (Atlántico)

Teléfono (5) 380 0312

- Fabricado por: PASTEURIZADORA SANTANDEREANA DE LECHES
LECHESAN S.A.

Km.2 Autopista a Floridablanca número 124-75 Floridablanca Santander.

Teléfono (7) 6361123

◆ **Leche semidescremada (baja en grasa) larga vida ultra pasteurizada (UHT)** ¹⁵

Ideal para personas que quieren bajar de peso o tienen problemas de colesterol y triglicéridos, adicional ayuda para mejorar la función digestiva en el organismo.

– Leche parcialmente descremada (reducción de contenido graso).

– Nivel de grasa: 1.5 a 2.0%

– Registro sanitario: RSIAE02M50294

¹⁵ Fuente: ficha técnica leche semi descremada empresa LECHESAN S.A e INCOLACTEOS LTDA.

Descripción Del Producto

Grafico 8. Leche semidescremada



La leche Semidescremada Ultra pasteurizada UAT (UHT) envasada asépticamente, es el producto obtenido mediante el proceso térmico en flujo continuo, aplicado a la leche termizada previa estandarización mediante el retiro parcial de la materia grasa. El proceso de Ultra pasteurización UAT (UHT) se realiza a una temperatura de 140 °C durante un tiempo de 4 segundos, seguido inmediatamente de envasado aséptico en recipientes estériles, provistos de barrera a la luz, impermeables al oxígeno y cerrados herméticamente de tal manera que aseguren la ausencia de todo tipo de microorganismo en forma vegetativa y esporulada, sin alterar de manera esencial su valor nutritivo ni sus características fisicoquímicas u organolépticas asegurando la esterilidad comercial del producto.

Vida Útil

Contados a partir del día de fabricación y en condiciones normales de almacenamiento:

- Envase Tetra Brik o pak Aseptic = 180 días
- Bolsa Polilaminada = 90 días

Condiciones De Almacenamiento

- Evitar la exposición prolongada y directa a los rayos solares y/o fuentes excesivas de luz.
- Almacenar a temperatura ambiente no superior a 35-40° C, preferiblemente en lugares frescos y secos.
- Evitar ambientes contaminantes, tales como aromas, olores, químicos, detergentes, etc.
- Después de abierto, refrigerar y consumir en el menor tiempo posible.

Controles organolépticos, fisicoquímicos y microbiológicos sobre el producto terminado y requisitos.

El producto cumple con los requisitos fisicoquímicos y microbiológicos.

Tabla 10. Requisitos físico químicos

Requisito	Mínimo	Máximo
Gravedad específica 15/15	1,0308	1,0335
Materia Grasa (%)	1,5	2,0
Extracto seco total (%)	9.7	-
Extracto seco desengrasado (%)	8.2	
Índice Crioscópico °H	-0.560	- 0.530
Acidez (% ácido láctico)	0,13	0,16
Prueba de fosfatasa	Negativo	
Prueba de peroxidasa	Negativo	

Fuente. Decreto número 616 de 2006 por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercialice, expendia, importe o exporte en el país.

Elaborada por la autora.

Tabla 11. Requisitos microbiológicos

Requisitos	n	M	M	C
Recuento Coliformes totales ufc / ml	3	< 1	-	0
Esporas Anaerobias ufc/ml	3	<1	-	0
Esporas aerobias ufc/ml	3	<1	-	0
Recuento de mésofilos ufc/ml	5	<1	-	0

Fuente. Decreto número 616 de 2006 por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese,

Siendo

n= Número de muestras a examinar.

m= Índice máximo permisible para identificar nivel de buen calidad.

M= Índice máximo para identificar nivel aceptable de calidad.

c= Número de muestras permitidas con resultados entre m y M.

Prueba de esterilidad comercial, se realiza a los 10 días de incubación a T° de 55°C y 35°C, siembra en condiciones de aerobiosis y anaerobiosis, crecimiento ausente.

Manejo Y Transporte

La distribución se debe hacer en vehículos con (preferiblemente tipo furgón) con licencia para el transporte de alimentos en condiciones normales y que cumpla con lo dispuesto en el decreto 3075.

Contenido Nutricional

Tabla 12. Contenido nutricional leche semidescremada. (Baja en grasa)

INFORMACION NUTRICIONAL / NUTRITION FACTS	
Tamaño por porción / Serving size:	
Porciones por empaque / Servings per container:	
Cantidad por porcion / Amount per serving	
Calorías / calories 90	Calorías de grasa / Fat calories 30
% Valor Diario / Daily Valué *	
Grasa Total / Total Fat 3g	5%
Grasa Saturada /Saturated Fat 2 g	10%
Grasa Trans / Trans Fat 0 g	0%
Colesterol / Cholesterol 15 mg	5%
Sodio / Sodium 105 mg	4%
Carbohidrato Total / Total Carbohydrates 10g	3%
Fibra Dietaria / Dietary Fiber 0 g	0%
Azúcares (Lactosa) / Sugar (Lactose) 10g	
Proteína / Protein 6 g	12%
Calcio / Calcium 25%	Vitamina A / Vitamin A 2%
Hierro / Iron 0%	Vitamina C / Vitamin C 0%
* Los porcentajes de valores diarios están basados en una dieta de 2000 calorías. Sus valores diarios pueden ser mayores o menores dependiendo de sus necesidades calóricas *percent daily are based on a 2000 calorie diet. Its value can be higher or lower depending of personal needs	

Fuente. Base de datos empresa LECHESAN S.A

Recomendaciones Y Usos

- No necesita hervirse.
- No necesita refrigeración antes de abrir.
- Después de abierto consérvese refrigerado y consúmase en el menor tiempo posible.

◆ Envase¹⁶

Ventajas envase treta pak

Mantiene el producto en optimas condiciones, sin necesidad de conservantes químicos ni refrigeración.

Laminación Del Material De Envase

- Primera capa: Polietileno que impermeabiliza el envase y protege los alimentos de la humedad atmosférica externa
- Segunda capa: Cartón que le da forma, estabilidad y rigidez al envase y en donde se realiza la impresión del diseño.
- Tercera capa: Polietileno que permite la adhesión entre el cartón y la capa de aluminio.
- Cuarta capa: Aluminio que actúa como barrera contra la luz y el oxígeno, es la capa más importante del envase. Gracias a este material, los alimentos permanecen completamente protegidos del medio ambiente, se garantiza la protección de sus vitaminas y nutrientes, evitando la formación de bacterias. La capa de aluminio es el elemento que marca la diferencia en los envases de tetra pak.
- Quinta capa: polietileno que optimiza la adhesión del aluminio.
- Sexta capa: Polietileno que previene el contacto del producto con las otras capas del material de envase. De esta forma ningún agente externo consigue atravesar el envase y contaminar los elementos. Además el sellado del envase se realiza por aplicación de presión y alta frecuencia, sin utilizar pegamento alguno.

¹⁶ Fuente: información suministrada por la empresa LECHESAN S.A

8.2 ACUERDOS COMERCIALES¹⁷

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

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

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

- **Tratado de libre comercio, Acuerdo de Complementación Económica con Chile (ACE)**

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

Concesiones otorgadas: Contingente de 1.000 ton, con arancel 0% para quesos Gouda, libre comercio en carne y lácteos en 2012

Concesiones recibidas: Chile otorga 1.000 toneladas, con arancel 0% para leche líquida UHT. Libre comercio en carne y lácteos en 2012, Colombia acaba de recibir acceso sanitario en lácteos.

¹⁷ Fuente: PRODUCTOS DE COLOMBIA [en línea] Acuerdos comerciales y preferencias arancelarias. [citado en 2013-03-15]. Disponible en internet: http://www.productosdecolombia.com/main/guia/acuerdos_preferencias_arancelarias.asp

- **Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)**

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

Acuerdos de alcance parcial

Paraguay¹⁸

AAP.CE N° 59: Tiene por objetivo, entre otros, formar un área de libre comercio entre las Partes Contratantes mediante la expansión y diversificación del intercambio comercial y la eliminación de las restricciones arancelarias y no-arancelarias que afectan el comercio recíproco. El Programa de Liberación Comercial comprende a casi todo el universo de productos y consiste en desgravaciones progresivas y automáticas aplicables sobre los gravámenes vigentes para la importación de terceros países.

Venezuela¹⁹

Acuerdo de alcance parcial (AAP): las exportaciones colombianas ingresarán al mercado Venezolano con cero aranceles. Con este acuerdo se establece el marco jurídico que regulará el comercio de bienes entre ambos países.

¹⁸ Fuente: ALADI, Servicios de apoyo al empresario [en línea] Guías de importación / Paraguay [citado en 2013-02-01]. Disponible en internet: <http://www.aladi.org/nsfaladi/guiasimportacion.nsf/09267198f1324b64032574960062343c/d2b35b405b7d07ad0325751200443bf1?OpenDocument>

¹⁹ Fuente: MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO [en línea] En vigencia acuerdo comercial con Venezuela. [citado en 2013-02-01]

El Acuerdo abarca cerca de 4.921 líneas de productos para Colombia y 4.713 para Venezuela. Para el 91% del comercio histórico se mantendrá un 100% de preferencia, es decir, acceso sin pago de arancel para las exportaciones colombianas, igualmente, se tuvieron en cuenta los productos sensibles de los países, por lo cual para el 9% de las exportaciones hacia Venezuela, se mantendrá un margen de preferencia fija entre el 40% y el 80%.

Respecto a la protección a los productos agrícolas sensibles, Colombia incluyó una lista de 111 líneas, con preferencias entre 0% y 33%.

En el ámbito agrícola se destaca el mantenimiento del acceso con cero arancel al mercado venezolano para cerca de 400 líneas que representan USD 746 millones de exportaciones anuales promedio.

Dentro de estos productos se encuentran las carnes y sus preparaciones, azúcar y confites, animales vivos y sus productos, preparaciones alimenticias, plantas, lácteos, productos de panadería, entre otros.

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

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

Concesiones otorgadas: Contingentes con arancel preferencial para leche en polvo (en 2012, 4.232 ton pagan 9.2% de arancel). En 2018, Libre comercio para leche líquida, lacto sueros, quesos, mantequilla, yogur y bebidas lácteas.

Concepciones recibidas: Desgravación de los aranceles de lácteos en 12 años. En 2016 libre comercio para Colombia.

- **Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA)**

Los 34 países americanos, con excepción de Cuba. El ALCA ofrece estabilidad jurídica con normas claras y transparentes que favorece los flujos de comercio e inversión en el hemisferio haciéndolos más predecibles y menos vulnerables a las acciones unilaterales de los gobiernos.

8.3 ESTUDIO DE MERCADO

8.3.1 Clasificación arancelaria²⁰

Capítulo 4

Leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural; productos comestibles de origen animal, no expresados ni comprendidos en otra parte.

Nota.

Se considera leche, la leche entera y la leche desnatada (descremada) total o parcialmente.

Tabla 13. Clasificación arancelaria leche entera y descremada

Codigo	Descripcion	Grv(%)
04.01	LECHE LIQUIDA Y NATA (CREMA), SIN CONCENTRAR, SIN ADICIÓN DE AZÚCAR NI OTRO EDULCORANTE.	
0401.20.00.00	Con un contenido de materias grasas superior al 1 % pero inferior o igual al 6%, en peso	15

Elaborada por la autora.

²⁰ Fuente: DECRETO 4927 de 26 de diciembre 2011 [en línea]. Arancel de aduanas y otras disposiciones. [citado en 2012-11-11]. Disponible en internet: <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2011/Documents/Diciembre/26/dec492726122011.pdf>

La leche ultra pasteurizada (UHT) no se encuentra clasificada textualmente en el arancel de aduanas y otras disposiciones, decreto 4927 de 26 de diciembre 2011; por motivos de estudio y de investigación se toma la partida arancelaria 04.01 leche líquida y nata (crema), sin concentrar, sin adición de azúcar ni otro edulcorante, y la subpartida 0401.20.00.00 con un contenido de materias grasas superior al 1 % pero inferior o igual al 6%, en peso (leche semidescremada nivel de grasa 1.5 – 2.0 % leche entera nivel de grasa min 3%).

Debido a que según el decreto número 616 de 2006 por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercialice, expendi, importe o exporte en el país la leche ultra pasteurizada entera y semidescremada debe contener un contenido de materia grasa (% m/v mínimo 3.0 (entera) y 1.5 – 2.0 % (semidescremada)

8.3.2 Preselección de países

Factores de preselección de países

1. Principales destinos de exportaciones de lácteos colombianos.
2. Principales países productores de leche.
3. Consumo per-cápita de leche.
4. Principales países exportadores de lácteos.
5. Afinidad cultural
6. Indicadores económicos (población, tasa de crecimiento, PIB, PIB percapita, tasa de desempleo, inflación, deuda externa, exportaciones e importaciones)

◆ **Principales destinos de exportaciones de lácteos colombianos.**

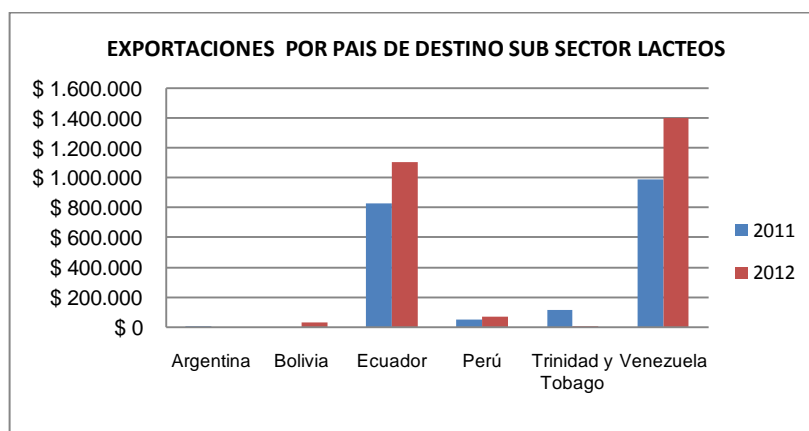
Estadísticas de las exportaciones colombianas sub sector lácteos, los datos se encuentran actualizados con cifras año cerrado 2011 y 2012.

Tabla 14. Exportaciones por país de destino

Año	2011 (US Valor FOB)	2012 (US Valor FOB)
País		
Argentina	\$ 15,00	
Bolivia		\$ 29.700,00
Ecuador	\$ 824.720,34	\$ 1.104.243,61
Perú	\$ 50.816,90	\$ 71.675,73
Trinidad y Tobago	\$ 114.788,10	\$ 1.188,80
Venezuela	\$ 990.978,53	\$ 1.395.629,55

Fuente: PROEXPORT, COLOMBIA TRADE [en línea] [citado en 2013-01-01]. Disponible en internet: <http://www.colombiatrader.com.co/herramienta/estadisticas-exportacion/importacion-pais-de-destino>

Gráfico 9. Exportaciones por país de destino sub. Sector lácteos.



Elaborada por la autora

De los 12 países sudamericanos investigados en los años 2011 – 2012, solo Argentina, Bolivia, Ecuador, Perú, Trinidad y Tobago y Venezuela se registran como destinos de exportaciones de productos lácteos colombianos.

Los países destino que registran mayores exportaciones son:

- Ecuador: registra exportaciones de productos lácteos de procedencia colombiana en el año 2011 por US valor FOB 824.720 y en el 2012 por US

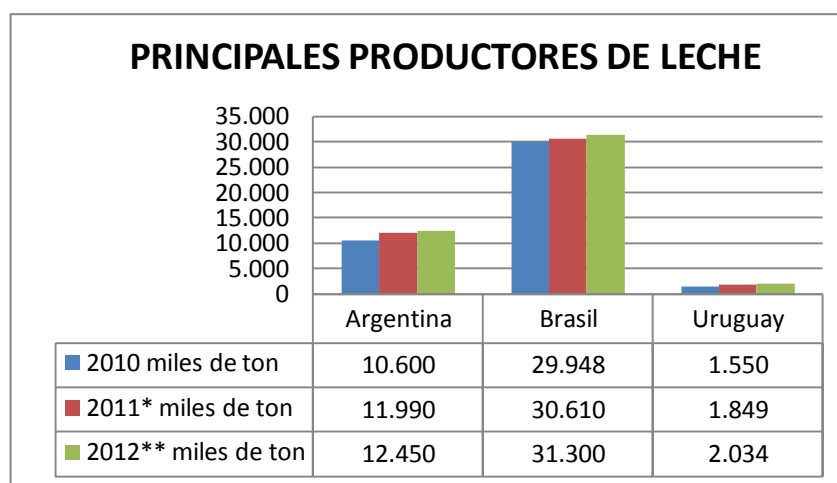
1.104.243, evidenciando un crecimiento del 25% en la exportaciones de un año a otro.

- Venezuela: registra exportaciones de productos lácteos de procedencia colombiana en el año 2011 por US valor FOB 990.978 y en el 2012 por US 1.395.629, evidenciando un crecimiento del 29% en las exportaciones de un año a otro.

Estos dos países podrían ser destinos atractivos para la exportación de los productos estudiados leche UHT entera y semidescremada en su presentación tetra pak 946 ml, ya que estos destinos están ya establecidos lo que podría facilitar la comercialización del producto.

◆ Principales países productores de leche

Grafico 10. Principales países productores de leche



Fuente: INALE, instituto nacional de la leche

Este criterio de preselección es determinante para elegir o descartar los destinos sudamericanos investigados. Algunos países son grandes productores, por lo cual son capaces de suplir la demanda láctea y además son fuertes exportadores por esta razón se convierten en destinos poco atractivos para la exportación de los productos estudiados, este concepto es emitido principalmente por la empresa

LECHESAN S.A ya que esta se muestra mas interesada en incursionar en mercados intermedios, y no tan fuertes en el sector; ejemplo de ellos Argentina, Brasil y Uruguay.

- Argentina ha adquirido capacidad de exportación, lo que le ha permitido superar los 200 litros de consumo por habitante por año y estimar una exportación de 350 mil toneladas de productos para finales de 2011. Los principales productos lácteos de consumo nacional son los quesos que ocupan entre el 45 y 50% de la leche producida; la leche en polvo (20%); la leche fluida larga vida (20%); y otros productos como yogures, flanes, postres, dulce de leche, manteca y productos funcionales, se destina el resto de la leche.²¹
- Brasil presentó el mayor crecimiento en el sector lechero en los últimos 10 años (35%)²² siendo el mas alto de los países sudamericanos, presenta una demanda creciente, el país ha aumentado su producción. En la década de 1980 la producción de productos lácteos era de US\$100.000 millones al año. En 2010, el volumen alcanzó 290.000 millones de litros. Todo indica que al finalizar el 2011 dejará un escenario favorable, porque el precio está aumentando, y se espera que se mantengan altos hasta mediados de año 2012.²³
- Uruguay es el segundo país con mayor crecimiento en el sector lechero, en los últimos 10 años ha presentado un crecimiento del 31%. Debido a esto continúa

²¹ Fuente: INDUSTRIA ALIMENTICIA, Para los procesadores de alimentos latinoamericanos [en línea] [2011-11-01] [citado en 2012-12-01]. Disponible en internet: <http://www.industriaalimenticia.com/articulos/los-consumidores-son-atraidos-por-las-adiciones-saludables>

²² Fuente: PERULACTEA [en línea] Uruguay: Un ejemplo a seguir en la promoción del consumo de leche [2012-01-23] [citado en 2012-11-28]. Disponible en internet: <http://www.perulactea.com/2012/01/23/uruguay-un-ejemplo-a-seguir-en-la-promocion-del-consumo-de-leche/>

²³ Fuente: INDUSTRIA ALIMENTICIA, Para los procesadores de alimentos latinoamericanos [en línea] [2011-11-01] [citado en 2012-12-01]. Disponible en internet: <http://www.industriaalimenticia.com/articulos/los-consumidores-son-atraidos-por-las-adiciones-saludables>

siendo un país muy fuerte en lácteos y reconocido mundialmente por su calidad.

Aunque Uruguay tiene el consumo más alto de leche por habitante no es atractivo para la comercialización por ser un muy fuerte en el sector lácteo, estas cifras son un indicativo de autoabastecimiento.

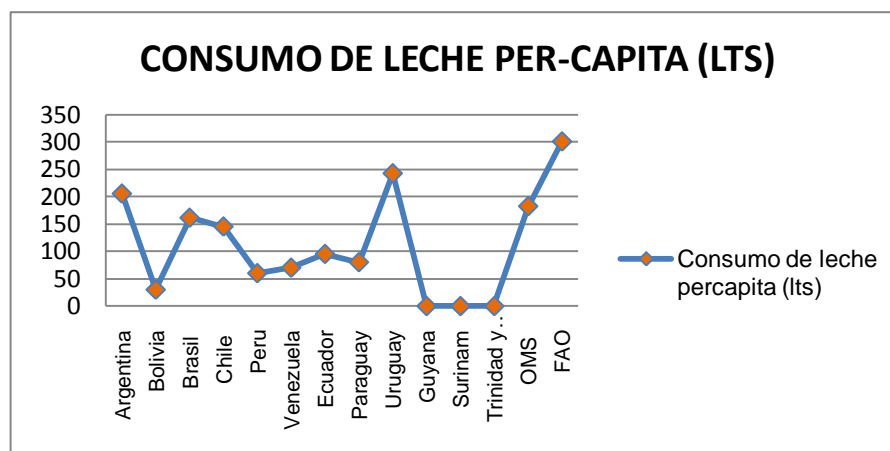
◆ Consumo per-cápita de leche

Tabla 15. Consumo per-cápita de leche por país (lts)

País	Consumo de leche per-cápita (lts.)
Argentina	205
Bolivia	30
Brasil	161
Chile	145
Perú	60
Venezuela	70
Ecuador	95
Paraguay	80
Uruguay	242
Guyana	No se registran datos
Surinam	No se registran datos
Trinidad y Tobago	No se registran datos
Consumo recomendado OMS	182
Consumo recomendado FAO	300

Elaborada por la autora

Grafico 11.consumo de leche per-cápita.



Elaborada por la autora

De acuerdo a la Organización Mundial de la Salud (OMS) se recomienda que cada persona deba consumir como mínimo 182 litros de leche por año; mientras que la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), 300 litros.²⁴

- Argentina: esta posicionado como el segundo país con mas ingesta de leche por habitante.²⁵ aunque tiene un alto consumo de leche, este destino tiene la capacidad de suplir la demanda nacional e internacional, debido a esto se convierte en un mercado poco atractivo para la comercialización del producto estudiado.
- Bolivia: consumo de 30 litros de leche por persona al año²⁶ es el índice más bajo de Sudamérica, esta estadística esta muy por debajo de lo que la Organización mundial de la salud (OMS) 182 litros/habitante y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) (300 litros/habitante) recomiendan, lo que lo hace poco atractivo para la exportación.
- Brasil: fue el país que presentó mayor crecimiento en el sector lechero en los últimos 10 años, presenta un consumo de leche per-cápita de 161 litros.²⁷ Este país tiene un economía muy fuerte y un consumo alto de leche,pero esto es un indicativo de autoabastecimiento lo que lo convierte en un mercado poco atractivo para la exportación del producto estudiado.

²⁴ Fuente: LA PATRIA, Cada Boliviano consume 30 litros de leche por año [en línea] [citado en 2012-12-28]. Disponible en internet en: <http://lapatriaenlinea.com/?nota=124038>

²⁵ Fuente: LA OPINION LINE [en línea] Lechería argentina muy lenta, a pesar de la expansión del 13%. [2012-01-05] [citado en 2012-11-30]. Disponible en internet: <http://www.diariolaopinion.com.ar/Sitio/VerNoticia.aspx?s=1&i=39768>

²⁶ Fuente: SPANISH PEOPLE DAILY [en línea] Bolivia incentiva consumo de leche con impuesto a bebidas alcohólicas [2012-04-26] [citado en 2012-11-28]. Disponible en internet: <http://spanish.peopledaily.com.cn/31617/7800049.html>

²⁷ Fuente: PERULACTEA [en línea] Uruguay: Un ejemplo a seguir en la promoción del consumo de leche [2012-01-23] [citado en 2012-11-28]. Disponible en internet: <http://www.perulactea.com/2012/01/23/uruguay-un-ejemplo-a-seguir-en-la-promocion-del-consumo-de-leche/>

- Chile: consumo de 145 litros de leche per-cápita anual, según un informe del Ministerio de Agricultura²⁸ pese a todos los inconvenientes que a sufrido este país, el aumento en el consumo se debe a que la población tiene un mayor poder adquisitivo y cambios en los hábitos de consumo, sin embargo todavía no alcanzan lo recomendado por la organización Mundial de la salud (182 litros/habitante), este destino es un fuerte candidato para ser seleccionado para la comercialización de la línea de leche UHT.
- Perú: consumo de 60 litros por persona al año²⁹ se encuentra ubicado entre los países que consumen menos leche por habitante, además Perú se autoabastece en más del 90% de la leche que consume, por lo tanto, la dependencia del mercado mundial es mínima. Entre los productos de origen nacional que más destacan su crecimiento de ventas, están la leche pasteurizada (incluye la UHT) con 13.71%, el yogurt (12.9%), la leche evaporada (12.64%) y el manjar blanco o dulce de leche (8.05%)³⁰
Perú se convierte en un país poco atractivo para la exportación del producto estudiado, primero por su bajo consumo de leche y segundo porque tiene la capacidad de autoabastecerse.
- Venezuela: consumo de 70 litros persona/año.³¹ aunque presenta un consumo per-cápita de leche bajo, es considerado atractivo para la comercialización del producto estudiado debido a que la empresa Lechesan S.A lo propone como posible destino de exportaciones.

²⁸ Fuente: VIVEAGRO [en línea]. Chile: Consumo de leche alcanzara los 145 litros per-cápita este año y batirá nuevo record [2012-07-23] [citado en 2012-11-30]. Disponible en internet: <http://www.viveagro.cl/index.php/chile-consumo-de-leche-alcanzara-los-145-litros-per-capita-este-ano-y-batira-nuevo-record/>

²⁹ Fuente: LA PATRIA, Cada Boliviano consume 30 litros de leche por año [en línea] [citado en 2012-12-28]. Disponible en internet en: <http://lapatriaenlinea.com/?nota=124038>

³⁰ Fuente: INDUSTRIA ALIMENTICIA, Para los procesadores de alimentos latinoamericanos [en línea] [2011-11-01] [citado en 2012-12-01]. Disponible en internet: <http://www.industriaalimenticia.com/articulos/los-consumidores-son-atraidos-por-las-adiciones-saludables>

³¹ Fuente: LA PATRIA, Cada Boliviano consume 30 litros de leche por año [en línea] [citado en 2012-12-28]. Disponible en internet en: <http://lapatriaenlinea.com/?nota=124038>

- Ecuador: consumo per-cápita de 95 litros por habitante³², presenta un consumo medio de leche lo que lo convierte en un destino probable para la exportación, además el país actualmente adelanta proyectos para aumentar el consumo de leche y sus derivados, se espera que en los próximos 3 años aumente el consumo a 150 litros / habitante.
- Paraguay: consumo de 80 litros por persona al año.³³ el país presenta un nivel de consumo medio por debajo de lo recomendado por la Organización mundial de la salud, una de las razones según la gerente de la cámara paraguaya de industrias lácteas, Jazmín Torres³⁴ es que por cada litro de leche que se consume en el país, se toman 8 litros de cerveza esto podría ser por cuestiones culturales; otra de las problemáticas del bajo consumo es el elevado consumo de leche cruda pues este país carece de regulaciones sobre este aspecto, un dato importante es que la leche sin tratar puede ser causal de enfermedades por lo que este producto sanitariamente no es recomendable. Sin embargo Paraguay puede estar entre los países seleccionados para ser elegido como destino de exportación del producto.
- Uruguay: Es el país con mayor consumo per-cápita de lácteos en Sudamérica, con 242 litros por habitante por año en promedio.³⁵, aunque este destino tiene un alto consumo per-cápita de leche no es considerado un mercado potencial debido a que es uno de los países sudamericanos fuertes en el sector lechero.
- Guyana: aunque se investigó mucho Guyana no registra datos de consumo de leche por habitante, de todas formas será calificado por los otros criterios.

³² Fuente: LA PATRIA, Cada Boliviano consume 30 litros de leche por año [en línea] [citado en 2012-12-28]. Disponible en internet en: <http://lapatriaenlinea.com/?nota=124038>

³³ Fuente: LA PATRIA, Cada Boliviano consume 30 litros de leche por año [en línea] [citado en 2012-12-28]. Disponible en internet en: <http://lapatriaenlinea.com/?nota=124038>

³⁴ Fuente: INTERNET LIBRE [en línea] En Paraguay se toman 8 litros de cerveza por uno de leche. [citado en 2012-11-28]. Disponible en internet: <http://archivo.abc.com.py/especiales/internetlibre/articulos.php?pid=502857>

³⁵ Fuente: AGRO NOTICIAS, AMERICA LATINA Y EL CARIBE [en línea] Uruguay es el país con mayor consumo de lácteos en la región. [citado en 2012-11-28]. Disponible en internet: http://www.fao.org/agronoticias/agro-noticias/detalle/es/?dyna_fef%5Buid%5D=120849

- Surinam: aunque se investigó mucho Surinam no registra datos de consumo de leche por habitante, de todas formas será calificado por los otros criterios.
- Trinidad y Tobago: aunque se investigó mucho Trinidad y Tobago no registra datos de consumo de leche por habitante, de todas formas será calificado por los otros criterios.

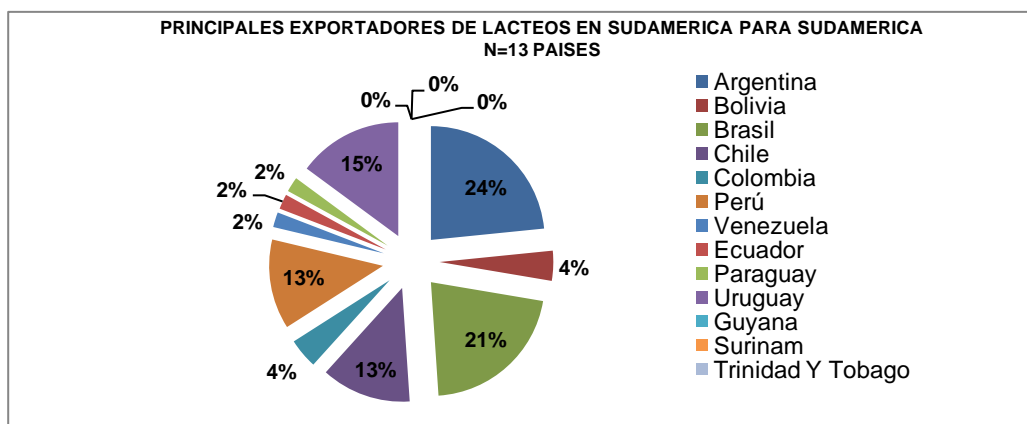
◆ **Principales países exportadores de lácteos**

Tabla 16. Principales países exportadores de lácteos

PAIS EXPORTADOR	NUMERO DE PAISES A LOS QUE EXPORTA N=13 PAISES
Argentina	11
Bolivia	2
Brasil	10
Chile	6
Colombia	2
Perú	6
Venezuela	1
Ecuador	1
Paraguay	1
Uruguay	7
Guyana	0
Surinam	0
Trinidad Y Tobago	0

Elaborada por la autora

Grafico 12. Principales exportadores de lácteos en Sudamérica.



Elaborada por la autora

Los principales países exportadores de productos lácteos de sudamérica para países sudamericanos son Argentina con una participación del 24%, seguido de Brasil con una participación del 21% y por último Uruguay con una participación del 15%.

Se toma este dato como un indicador reiterativo de la imponente posición de los países anteriormente nombrados en el sector lácteo, lo que los convierte en destinos poco atractivos para la exportación debido a que la entrada, competencia y sobretodo posicionamiento de la marca sería más complicado.

◆ **Afinidad cultural y comercial**

Colombia tiene afinidades culturales y comerciales con la mayoría de los países latinoamericanos.

Tabla 17. Afinidad cultural

ARGENTINA³⁶		
	Ubicación	América del Sur Límites: Chile, Uruguay, Brasil, Paraguay, Bolivia
	Idioma	Español
	Moneda y tasa de cambio (US)	Peso Argentino (ARS) , 1 US → 4.28 pesos
	Religión	Católica mayoritariamente ,aunque existe total libertad de culto
BOLIVIA³⁷		
	Ubicación	América del sur Límites: Chile, Perú, Brasil, Paraguay, Argentina
	Idioma	Español
	Moneda y tasa	Peso , 1 US → 6.96

³⁶ Fuente: PROFESOR EN LINEA [en línea]. [citado en 2012-11-25] Disponible en internet en: <http://www.profesorenlinea.cl/Paisesmundo/argentina.html>

³⁷ Fuente: Fuente: PROFESOR EN LINEA [en línea]. [citado en 2012-11-25] Disponible en internet: <http://www.profesorenlinea.cl/Paisesmundo/Bolivia/bolivia.html>

	de cambio (US)	
	Religión	Catolicismo (mayoritaria)
BRASIL³⁸		
	Ubicación	Limita por el norte con <u>Venezuela</u> , <u>Guyana</u> , <u>Surinam</u> y la región francesa de ultramar de <u>la Guayana Francesa</u> , en el noroeste de <u>Colombia</u> y, por el oeste con <u>Bolivia</u> y <u>Perú</u> , por el suroeste con <u>Argentina</u> y <u>Paraguay</u> y al sur con <u>Uruguay</u> . Numerosos <u>archipiélagos</u> forman parte del territorio brasileño. Limita con todos los demás países de América del Sur, excepto <u>Ecuador</u> y <u>Chile</u> .
	Idioma	Portugués
	Moneda y tasa de cambio (US)	Real (BRL), 1 US → 1.88
	Religión	Católica
CHILE³⁹		
	Ubicación	América del Sur Límites: Argentina, Bolivia, Perú
	Idioma	Español
	Moneda y tasa de cambio (US)	Peso , 1 US → 4.28 pesos
	Religión	Catolicismo (90%), protestante y otras (10%) de culto
PERU⁴⁰		
	Ubicación	América del Sur Límites: Chile, Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador
	Idioma	español y quechua
	Moneda y tasa de cambio (US)	Nuevo Sol (PEN) , 1 US → 2.70
	Religión	Catolicismo (80%)

³⁸ Fuente: Fuente: WIKIPEDIA [en línea]. [citado en 2012-11-02]. Disponible en internet: <http://en.wikipedia.org/wiki/Brazil#Economy>

³⁹ Fuente: PROFESOR EN LINEA [en línea] [citado en 2012-11-25]. Disponible en internet: <http://www.profesorenlinea.cl/Paisesmundo/chile.html>

⁴⁰ Fuente: PROFESOR EN LINEA. [en línea]. <http://www.profesorenlinea.cl/Paisesmundo/Peru/peru.html>, [citado en 2012-11-28]

VENEZUELA⁴¹		
	Ubicación	Estado de América del Sur, que está situado al noroeste de la masa continental y limita al este con Guyana, al sur con Brasil y al oeste y sur-oeste con Colombia; al norte posee un amplio litoral en el mar Caribe y el océano Atlántico
	Idioma	Español (oficial), lenguas caribes.
	Moneda y tasa de cambio (US)	Bolívar (BLS) , 1 US → 6.3
	Religión	Catolicismo
ECUADOR⁴²		
	Ubicación	América del Sur Límites: Perú, Colombia
	Idioma	Español
	Moneda y tasa de cambio (US)	Dólar Norteamericano (USD)
	Religión	Catolicismo (94%)
PARAGUAY⁴³		
	Ubicación	América del Sur Límites: Argentina, Brasil, Bolivia
	Idioma	Español y guaraní
	Moneda y tasa de cambio (US)	Guaraní (PYG) , 1 US → 4,439.90
	Religión	Catolicismo (92%)
URUGUAY⁴⁴		
	Ubicación	Sur América, limita al oeste y suroeste con la República Argentina y al norte y nor-este con Brasil; el resto de su perímetro está constituido por costas marítimas en el océano Atlántico, de Punta del Este hacia el nor-este, y fluviales, desde Punta del este hacia el oeste.
	Idioma	Español

⁴¹ Fuente: PROFESOR EN LINEA [en línea]. [citado en 2012-11-28] Disponible en internet: <http://www.profesorenlinea.cl/Paisesmundo/Venezuela/Venezuela.htm>

⁴² Fuente: PROFESOR EN LINEA [en línea]. Disponible en internet: <http://www.profesorenlinea.cl/Paisesmundo/Ecuador/ecuador.html>

⁴³ Fuente: PROFESOR EN LINEA. [en línea] [citado en 2012-11-25]. Disponible en internet: <http://www.profesorenlinea.cl/Paisesmundo/Paraguay/paraguay.html>

⁴⁴ Fuente: PROFESOR EN LINEA. [en línea] [citado en 2012-11-25]. Disponible en internet: <http://www.profesorenlinea.cl/Paisesmundo/Uruguay.htm>

	Moneda y tasa de cambio (US)	Peso Uruguayo (UYU) , 1 US → 20.00
	Religión	Católica
GUYANA⁴⁵		
	Ubicación	Estado de Sudamérica nor-occidental limitado al este por Surinam, al sur y sur-oeste por Brasil y al nor-oeste por Venezuela; al norte sus costas están bañadas por el océano Atlántico
	Idioma	Inglés (oficial), criollo inglés, urdú, hindi
	Moneda y tasa de cambio (US)	Dólar de Guyana (GYD) , 1 US → 204,12
	Religión	Protestantismo, hinduismo, catolicismo, islamismo.
SURINAM⁴⁶		
	Ubicación	Estado de Sudamérica noroccidental limitado al este por Surinam, al sur y sur-oeste por Brasil y al nor-oeste por Venezuela; al norte sus costas están bañadas por el océano Atlántico
	Idioma	Inglés (oficial), criollo inglés, urdú, hindi.
	Moneda y tasa de cambio (US)	Dólar de Surinam (SRD) , 1 US → 3.29
	Religión	Protestantismo, hinduismo, catolicismo, islamismo
TRINIDAD Y TOBAGO⁴⁷		
	Ubicación	Nombre oficial es República de Trinidad y Tobago, es un estado independiente ubicado en el sur del mar Caribe, sobre la plataforma continental de la costa oriental de Venezuela en América del Sur. Consiste en dos islas principales, la isla Trinidad -la mayor y más poblada- y la isla Tobago, de mucho menor tamaño y población
	Idioma	Inglés
	Moneda y tasa de cambio (US)	Dólar de Trinidad & Tobago (TTD) , 1 US → 6.42
	Religión	30% católicos romanos; 24% hindúes; 10% anglicanos, 10% de otras iglesias cristianas protestantes y 6% musulmanes

Elaborada por la autor

Respecto a la afinidad cultural se eligieron los países sudamericanos que cumplieran con tres (3) o con los cuatro (4) criterios de preselección: Ubicación, idioma, moneda y religión

Estos países fueron :

⁴⁵ Fuente: PROFESOR EN LINEA. [en línea] [citado en 2012-11-25]. Disponible en internet: <http://www.profesorenlinea.cl/Paisesmundo/Guyana.htm>

⁴⁶ Fuente: PROFESOR EN LINEA. [en línea] [citado en 2012-11-25]. Disponible en internet: <http://www.profesorenlinea.cl/Paisesmundo/Surinam.htm>

⁴⁷ Fuente: WIKIPEDIA, Trinidad y Tobago [en línea] [citado en 2012-12-29]. Disponible en internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Trinidad_y_Tobago

- Por cumplir con los cuatro criterios se preseleccionaron los países : Ecuador, Perú, y Venezuela
- Por cumplir con tres de los cuatro criterios de preselección: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay

◆ Indicadores económicos

Los indicadores económicos son valores estadísticos que muestran el comportamiento de la economía en este caso de cada país sudamericano investigado. Estos ayudan a seleccionar según cada sub factor (población, tasa de crecimiento, PIB, PIB per cápita, tasa de desempleo, inflación, deuda externa, exportaciones e importaciones) cuales países podrían ser potenciales destinos de exportación.

Tabla 18. Indicadores económicos

ARGENTINA⁴⁸	
Población	42.192.494 habitantes
Tasa de crecimiento	0,997%
PIB (US)	709,7 miles de millones
PIB per cápita (US)	17.400
Tasa de desempleo	7,2%
Inflación	22%
Deuda externa (US)	36 miles de millones
Exportaciones (US)	83,71 miles de millones
Importaciones (US)	71,73 miles de millones
BOLIVIA⁴⁹	
Población	10.290.003 habitantes
Tasa de crecimiento	1,664%
PIB (US)	51,46 miles de millones
PIB per cápita (US)	4.800
Tasa de desempleo	5,5%
Inflación	6,9%
Deuda externa (US)	3,493 miles de millones

⁴⁸ Fuente: INDEXMUNDI[en línea]Argentina[citado en 2012-11-10].Disponible en internet: <http://www.indexmundi.com/es/argentina/>

⁴⁹ Fuente: INDEXMUNDI[en línea]Bolivia[citado en 2012-11-10].Disponible en internet: <http://www.indexmundi.com/es/bolivia/>

Exportaciones (US)	9,109 miles de millones
Importaciones (US)	7,613 miles de millones
BRASIL⁵⁰	
Población	205.716.890 habitantes
Tasa de crecimiento	1,102%
PIB (US)	2.282 billones
PIB per cápita (US)	11,600
Tasa de desempleo	6%
Inflación	6,5%
Deuda externa (US)	410 miles de millones
Exportaciones (US)	250,8 miles de millones
Importaciones (US)	219,6 miles de millones
CHILE⁵¹	
Población	17.067.369 habitantes
Tasa de crecimiento	0,884%
PIB (US)	281 miles de millones
PIB per cápita (US)	16.100
Tasa de desempleo	6,6%
Inflación	3,3%
Deuda externa (US)	98,68 miles de millones
Exportaciones (US)	86,13 miles de millones
Importaciones (US)	72,31 miles de millones
PERU⁵²	
Población	29.549.517 habitantes
Tasa de crecimiento	1,016%
PIB (US)	301,5 miles de millones
PIB per cápita (US)	10.000
Tasa de desempleo	7,9%
Inflación	3,4%
Deuda externa (US)	36,98 miles de millones
Exportaciones (US)	46,27 miles de millones
Importaciones (US)	36,97 miles de millones
VENEZUELA⁵³	
Población	28.047.938 habitantes
Tasa de crecimiento	1,468%

⁵⁰ Fuente: INDEXMUNDI[en línea]Brasil[citado en 2012-11-10].Disponible en internet: <http://www.indexmundi.com/es/brasil/>

⁵¹ Fuente: INDEXMUNDI[en línea]Chile[citado en 2012-11-10].Disponible en internet: <http://www.indexmundi.com/es/chile/>

⁵² Fuente: INDEXMUNDI[en línea]Perú[citado en 2012-11-10].Disponible en internet: <http://www.indexmundi.com/es/peru/>

⁵³ Fuente: INDEXMUNDI[en línea]Venezuela[citado en 2012-11-10].Disponible en internet: <http://www.indexmundi.com/es/venezuela/>

PIB (US)	373.7 miles de millones
PIB per cápita (US)	12.400
Tasa de desempleo	8,2%
Inflación	27,6%
Deuda externa (US)	89,6 miles de millones
Exportaciones (US)	92,6 miles de millones
Importaciones (US)	46,4 miles de millones
ECUADOR⁵⁴	
Población	15.223.680 habitantes
Tasa de crecimiento	1,419%
PIB (US)	125.8 miles de millones
PIB per cápita (US)	8.300
Tasa de desempleo	4,2%
Inflación	5,4%
Deuda externa (US)	10,05 miles de millones
Exportaciones (US)	22,29 miles de millones
Importaciones (US)	23,58 miles de millones
PARAGUAY⁵⁵	
Población	6.541.591 habitantes
Tasa de crecimiento	1,256%
PIB (US)	36.21 miles de millones
PIB per cápita (US)	5.500
Tasa de desempleo	6,6%
Inflación	8,9%
Deuda externa (US)	4,982 miles de millones
Exportaciones (US)	9,756 miles de millones
Importaciones (US)	12,06 miles de millones
URUGUAY⁵⁶	
Población	3.316.328 habitantes
Tasa de crecimiento	0,24%
PIB (US)	52.02 miles de millones
PIB per cápita (US)	15.400
Tasa de desempleo	6%
Inflación	8,1%
Deuda externa (US)	15,4 miles de millones
Exportaciones (US)	8 miles de millones
Importaciones (US)	10,7 miles de millones

⁵⁴ Fuente: INDEXMUNDI[en línea]Ecuador [citado en 2012-11-10].Disponible en internet: <http://www.indexmundi.com/es/ecuador/>

⁵⁵ Fuente: INDEXMUNDI[en línea]Paraguay[citado en 2012-11-10].Disponible en internet: <http://www.indexmundi.com/es/paraguay/>

⁵⁶ Fuente: INDEXMUNDI[en línea]Uruguay [citado en 2012-11-10].Disponible en internet: <http://www.indexmundi.com/es/uruguay/>

GUYANA⁵⁷	
Población	741.908 habitantes
Tasa de crecimiento	-0,327%
PIB (US)	5.715 miles de millones
PIB per cápita (US)	7.500
Tasa de desempleo	11%
Inflación	2,5%
Deuda externa (US)	1,234 miles de millones
Exportaciones (US)	875 millones
Importaciones (US)	1,456 miles de millones
SURINAM⁵⁸	
Población	560.157 habitantes
Tasa de crecimiento	1,222%
PIB (US)	5.1 miles de millones
PIB per cápita (US)	9.500
Tasa de desempleo	9%
Inflación	19,5%
Deuda externa (US)	504,3 millones
Exportaciones (US)	1,583 miles de millones
Importaciones (US)	1,434 miles de millones
TRINIDAD Y TOBAGO⁵⁹	
Población	1.226.383 habitantes
Tasa de crecimiento	-0,086%
PIB (US)	26.15 miles de millones
PIB per cápita (US)	20.300
Tasa de desempleo	6,4%
Inflación	5,7%
Deuda externa (US)	4,746 miles de millones
Exportaciones (US)	16,92 miles de millones
Importaciones (US)	10,47 miles de millones

Elaborada por la autora

Para la preselección de los países según el factor indicadores económicos se obtuvo de la siguiente manera: se procedió a realizar el análisis de los datos de

⁵⁷ Fuente: INDEXMUNDI[en línea]Guyana [citado en 2012-11-10]. Disponible en internet: <http://www.indexmundi.com/es/guyana/>

⁵⁸ Fuente: INDEXMUNDI[en línea]Surinam [citado en 2012-11-10]. Disponible en internet: <http://www.indexmundi.com/es/surinam/>

⁵⁹ Fuente: INDEXMUNDI[en línea]Trinidad y Tobago [citado en 2012-11-10]. Disponible en internet: http://www.indexmundi.com/es/trinidad_y_tobago/

cada país y se eligieron los tres valores mayores o menores según el sub factor que se estuviera analizando.

- Población (habitantes): Argentina (42'192,494), Brasil (205.716.890) y Perú (29.549.517).
- Tasa de crecimiento (%): Bolivia (1,664), Venezuela (1,468) y Ecuador (1,419).
- PIB (miles de millones US): Argentina(709,7) , Brasil (2.282 billones), Venezuela (373.7)
- PIB per cápita (US): Argentina (17.400), Chile (16.100) y Trinidad y Tobago (20.300).
- Tasa de desempleo (%): Bolivia (5,5), Brasil (6) y Ecuador (4,2).
- Inflación (%): Chile (3,3), Perú (3,4) y Guyana (2,5).
- Deuda Externa (miles de millones US): Bolivia (3,493), Guyana (1,234) y Surinam (504,3).
- Exportaciones (miles de millones US): Brasil (250,8), Chile (86,13) y Venezuela (92,6).
- Importaciones (miles de millones US): Argentina (71,73), Brasil (219,6) y Chile (72,31).

Después de seleccionar los datos (mayores o menores) de cada país los preseleccionados fueron los que cumplieran con 4 o más de los criterios de preselección (población, tasa de crecimiento, PIB, PIB perca pita, tasa de desempleo, inflación, deuda externa, exportaciones e importaciones) estos fueron: Argentina, Brasil y Chile.

PRESELECCION DE PAISES SEGÚN FACTORES

Tabla 19. Preselección de países según factores.

	Principales destinos de exportaciones de lacteos colombianos (Se tiene en cuenta destino Alto)	Principales países productores de leche (No se tiene en cuenta produccion Alta)	Consumo de leche per capita anual (Se tiene en cuenta consumo medio)	Principales países exportadores de lacteos. (No se tiene en cuenta exportacion Alta)	Afinidad cultural (Se tiene en cuenta afinidad Alta)	Indicadores economicos	Punt.
Argentina		Alta	Alto	Alta	Alta	X	2
Bolivia			Bajo		Alta		3
Brasil		Alta	Alto	Alta	Alta	X	2
Chile			Medio		Alta	X	5
Ecuador	Alto		Medio		Alta		5
Guyana			-				2
Paraguay			Medio		Alta		4
Peru			Bajo		Alta		3
Surinam			-				2
Uruguay		Alta	Alto	Alta	Alta		1
Venezuela	Alto		Bajo		Alta		4
Trinidad y Tobago			-				2

Elaborada por la autora

Para la preselección de los países se evaluó cada uno de los 6 factores según su indicación, asignándole un punto a cada país que cumpliera con dicho factor, los destinos preseleccionados fueron elegidos por acumular un puntaje mayor o igual a 4 estos fueron: Chile (puntaje = 5), Ecuador (puntaje= 5), Paraguay (puntaje = 4) y Venezuela (puntaje = 4).

8.4 SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO, ALTERNO Y EVENTUAL

8.4.1 Barreras no arancelarias países preseleccionados

- Chile⁶⁰

Reglamentaciones de carácter sanitario

- ✓ Productos alimenticios: Alimentos de origen animal para consumo humano. Límites máximos permitidos de residuos de medicamentos de uso veterinario en alimentos. Resolución N° 1462 exenta de 25/VIII/99. Ministerio de Salud.
- ✓ Animales y productos de origen animal: Productos lácteos: Certificado oficial, otorgado al momento del embarque por la autoridad sanitaria competente del país de origen, que acredite el cumplimiento de las exigencias sanitarias, y estipule el país y el establecimiento de procedencia, la identificación del producto, la cantidad y el peso neto, el consignatario, la identificación del medio de transporte y el número de unidades de embalaje. Al arribo al país los productos serán sometidos a los controles y exámenes que determine el Servicio Agrícola y Ganadero. Resolución N° 1194 exenta de 24/05/01

⁶⁰ Fuente: ALADI, Servicios de apoyo al empresario [en línea] Guías de importación / Chile/ otros mecanismos de política comercial [citado en 2013-06-14]. Disponible en internet: <http://www.aladi.org/nsfaladi/guiasimportacion.nsf/vpais/chile>

- Ecuador⁶¹

Inspección pre embarque de mercaderías:

De conformidad con lo establecido en la Resolución 07 - 2004-R2 de 7/04/04 de la Corporación Aduanera Ecuatoriana. Las importaciones cuyo valor FOB sea superior a 4.000U\$S están sujetas obligatoriamente a inspección previa a su embarque en el exterior, por empresas verificadoras contratadas por el Ministerio de Finanzas y Crédito Público. Están exentas de inspección y verificación en origen o procedencia las importaciones indicadas específicamente la norma. Las tarifas cobradas por el servicio de verificación oscilan entre el 0,30% y el 0,70% del valor FOB o 180 USD (la cantidad que resulte mayor) según el tipo de mercadería de que se trate.

- Paraguay⁶²

Reglamentaciones de carácter sanitario

- ✓ Productos alimenticios: registro del producto en el Ministerio de Salud Pública y Bienestar Social. Dicho Ministerio determinará su aptitud para el consumo y el tiempo de validez de su registro. Ley N° 836 de 15/12/80, Decreto N° 1635 de 12/01/99.

⁶¹ Fuente: ALADI, Servicios de apoyo al empresario [en línea] Guías de importación / Ecuador/ otros mecanismos de política comercial [citado en 2013-02-01]. Disponible en internet: <http://www.aladi.org/nshaladi/guiasimportacion.nsf/09267198f1324b64032574960062343c/b800921613f1e577032574b2005b85bf?OpenDocument>

⁶² Fuente: ALADI, Servicios de apoyo al empresario [en línea] Guías de importación / Paraguay/ otros mecanismos de política comercial [citado en 2013-02-01]. Disponible en internet: <http://www.aladi.org/nshaladi/guiasimportacion.nsf/09267198f1324b64032574960062343c/727aa45eb3ada095032574ba004f789b?OpenDocument>

Reglamentaciones en materia de envasado y etiquetado

✓ Productos alimenticios envasados; Reglamento Técnico MERCOSUR. Requisitos de etiquetado. Indicación Cuantitativa del Contenido Neto de los Productos Pre medidos. Decreto N° 4056/04 de 9/11/04.

- Venezuela

Cupos arancelarios⁶³

Productos lácteos, leche y nata sin concentrar, leche en polvo, leche y nata concentradas, quesos; maíz amarillo y sorgo; habas de soya, nuez y almendra de palma, aceites vegetales, grasas y aceite de animales y vegetales, torta de soya: Los contingentes serán distribuidos mediante licencia de Importación entre las empresas concurrentes que garanticen la Importación y distribución del producto en el mercado nacional. Los Interesados deberán registrarse ante la Dirección General de Mercadeo Interno y Externo del Ministerio Popular para la Alimentación. Una vez agotado el contingente, el Ministerio del Poder Popular para la Alimentación, emitirá Licencias Automáticas de Importación. La medida tendrá una vigencia de un (01) año, contado a partir del 4 de agosto de 2010. Resolución DM/N° 024 y N° 2721 de 3/08/2010 del Ministerio del Poder Popular para la Alimentación y Ministerio del poder Popular de Planificación y Finanzas.

⁶³ Fuente: ALADI, Servicios de apoyo al empresario [en línea] Guías de importación / Venezuela/ otros mecanismos de política comercial [citado en 2013-02-01]. Disponible en internet: <http://www.aladi.org/nsf/aladi/guiasimportacion.nsf/09267198f1324b64032574960062343c/f5cf2b6a9eef4e20032574be00533c5f?OpenDocument>

Reglamentaciones de carácter sanitario⁶⁴

- ✓ Productos alimenticios: indicados en el Decreto 3.679 de 30/05/05. Permiso previo de importación emitido por el Ministerio de Salud y Desarrollo Social y/o Ministerio de Agricultura y Tierras.

Reglamentaciones en materia de envasado y etiquetado⁶⁵

- ✓ Envases que contengan alimentos para la venta al público: Deberán contener en el envase una etiqueta adherida, en forma indeleble y en lugar visible el contenido neto del producto expresado en unidades, de acuerdo al Sistema Legal de Unidades. Los productores, fabricantes e importadores están obligados a registrar ante el Servicio Autónomo Nacional de Metrología, el tamaño de los envases y el contenido neto que utilizarán en la comercialización del producto. Resolución N° 041 de 10/03/97 del Ministerio de Industria y Comercio.
- ✓ Productos envasados: Requisitos de Rotulado. Resolución N° 2652 de 25/06/82 del Ministerio de Fomento.

⁶⁴ Fuente: ALADI, Servicios de apoyo al empresario [en línea] Guías de importación / Venezuela/ otros mecanismos de política comercial [citado en 2013-02-01]. Disponible en internet: <http://www.aladi.org/nsfaladi/guiasimportacion.nsf/09267198f1324b64032574960062343c/b5525a772efbe611032574be0054ec90?OpenDocument>

⁶⁵ Fuente: ALADI, Servicios de apoyo al empresario [en línea] Guías de importación / Venezuela/ otros mecanismos de política comercial [citado en 2013-02-01]. Disponible en internet: <http://www.aladi.org/nsfaladi/guiasimportacion.nsf/09267198f1324b64032574960062343c/9c27f854409add4032574be005538c4?OpenDocument>

8.4.2 Disponibilidad de transporte países preseleccionados

El siguiente análisis se realiza teniendo en cuenta los países que han sido seleccionados como posibles candidatos para ser el mercado objetivo, con el fin de determinar cuales destinos tienen viabilidad en cuanto a la logística de transporte.

◆ Perfil de logística desde Colombia hacia Venezuela⁶⁶

- Acceso marítimo

Venezuela es uno de los centros portuarios más importantes de América, dada su condición geográfica y las características de sus costas. Cuenta con aproximadamente 50 puertos de diferentes especialidades y categorías, los principales son: La Guaira, Puerto Cabello, Maracaibo, Guanta y el Guamache, a donde llegan altos volúmenes de carga y tráfico proveniente de los Cinco Continentes.

Servicios Marítimos

Desde la Costa Atlántica colombiana, se cuenta con una amplia oferta de transporte marítimo con por lo menos seis (6) zarpes semanales directos. Actualmente más de 9 navieras ofrecen servicio, con tiempos de tránsito que oscilan entre 2 y 10 días para trayectos directos y entre 12 y 30 días para trayectos en conexión.

⁶⁶ Fuente: PROEXPORT [en línea] Perfil de logística desde Colombia hacia Venezuela [citado en 2012-12-03]. Disponible en internet: http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/perfil_venezuela.pdf

Frecuencias y tiempo de tránsito desde los Puertos Colombianos

Gráfico. 13. Frecuencias y tiempo de tránsito desde puertos Colombianos hacia Venezuela

Origen	Destino	Tiempo de tránsito Directo (días)	Tiempo de tránsito Conexiones (días)	Frecuencia
Barranquilla	La Guaira		6-23	Semanal
	El Guamache		30	Semanal
	Guanta		6-14	Semanal
	Guarano		7	Semanal
	Maracaibo	10		Semanal
	Puerto Cabello		6-21	Semanal
Buenaventura	La Guaira		12-17	Semanal
	Guanta		21	Semanal
	Maracaibo		6	Semanal
	Puerto Cabello		14-16	Semanal
Cartagena	La Guaira	5-7	9-14	Semanal
	El Guamache	5	21	Semanal
	Guanta	6	17	Semanal
	Guarano	4-7		Semanal
	Maracaibo	6-10		Semanal
	Puerto Cabello	2-7	10-13	Semanal
Santa Marta	La Guaira		9-13	Semanal
	Guanta		15	Semanal
	Maracaibo	10		Semanal
	Puerto Cabello		9-12	Semanal

Fuente: Líneas Marítimas, procesadas por Proexport Colombia

La información contenida es de carácter referencial, siendo suministrada directamente por las empresas prestatarias. Están sujetas a cambios sin previo aviso por factores propios de la actividad o de sus volúmenes del comercio.

Tarifa transporte marítimo

Tabla 20. Transporte marítimo. Venezuela

Punto de embarque	Punto de desembarque	Nombre de producto	Tipo de carga	Valor tarifa USD	Recargo	Valor recargo	Moneda recargo	Fecha de act
Barranquilla	La Guaira	General	Contenedor de 20'	805	ISPS	10	USD	10/17/20 12
					CIF	40		
					SPRB	345		
					BAF	140		
					BL	35		
Barranquilla	Puerto Cabello	Carga	Contenedor	1,000	ISPS	10	USD	10/16/20
					BAF	170		
					THC	570		

Punto de embarque	Punto de desembarque	Nombre de producto	Tipo de carga	Valor tarifa USD	Recargo	Valor recargo	Moneda recargo	Fecha de act
		General	de 20'					12
Barranquilla	Maracaibo	Carga General	Contenedor de 20'	1,050	ISPS	10	USD	10/17/20 12
					CIF	40		
					BAF	140		
					BL	35		
Barranquilla	Guanta	Carga General	Contenedor de 20'	850	ISPS	10	USD	10/17/20 12
					CIF	40		
					SPRB	345		
					BAF	140		
					BL	35		
Barranquilla	El Guamache	Carga General	Contenedor de 20'	1,550	ISPS	10	USD	10/16/20 12
					BAF	170		
					THC	470		

Fuente: PROEXPORT, Resultado de reportes [en línea] [citado en 2012-12-04] <http://www.colombiatrade.com.co/herramientas/logistica/reportes-de-transporte/maritimo/tarifas-por-rutas>
Elaborada por la autora

Líneas Navieras y Consolidadores con oferta de servicios a Venezuela

Gráfica. 14. Líneas navieras y consolidadores con oferta de servicios a Venezuela



Fuente: Proexport Colombia

- Acceso aéreo

Venezuela posee 12 aeropuertos internacionales: Maiquetía, Maracaibo, Porlamar, Barcelona, Maturín, Barquisimeto, Valencia, Santo Domingo, San Antonio del Táchira, Las Piedras y Ciudad Guayana.




El aeropuerto más importante de Venezuela en cuanto a volumen de tráfico y rutas, es el Aeropuerto Internacional Simón Bolívar en Maiquetía, que constituye el punto de conexión para la mayoría de vuelos internacionales.

Servicios Aéreos

La oferta de servicios aéreos desde Colombia hacia Venezuela se concentra principalmente a vuelos desde Bogotá, Cali y Medellín, hacia las ciudades de Caracas y Valencia directos y vuelos con conexiones en Miami, Panamá, San José de Costa Rica.

Conexiones de Aerolíneas prestadoras de servicio a Venezuela

Gráfica. 15. Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio a Venezuela

Aerolínea	Conexiones	Frecuencia	Clase
	Estados Unidos- Miami	Lunes a Sábado	Carga
	Panamá – Panamá	Lunes a Sábado	Carga
		Martes a Domingo	Carga

Fuente: Aerolíneas prestatarias de servicios, procesadas por Proexport Colombia

La información contenida es de carácter referencial, siendo suministrada directamente por las empresas

prestatarias. Están sujetas a cambios sin previo aviso por factores propios de la actividad o de sus volúmenes del comercio.

Tarifa transporte aéreo

Tabla 21. Tarifa transporte aéreo hacia Venezuela.

Punto de embarque	Punto de desembarque	Nombre de producto	Escala	Valor tarifa USD	Moneda tarifa	Pago flete	Recargo
Bogota	Caracas	Carga general	Mínima	70.00	USD	Prepago (PP)	-
Bogota	Valencia ve	Carga general	Mínima	90.00	USD	Prepago (PP)	-

Fuente: PROEXPORT, Reporte de resultados [en línea] [citado en 2012-12-04]. Disponible en internet:

<http://www.colombiatrade.com.co/herramientas/logistica/reportes-de-transporte/aereo/tarifa-rutas>

- **Acceso terrestre**

Venezuela posee una infraestructura desarrollada, compuesta por una red de carreteras de 96.155 km., de los cuales 32,308 km están pavimentados. El acceso terrestre a Venezuela desde Colombia se realiza por la Carretera Panamericana, a través de las vías Cúcuta- Villa del Rosario y San Antonio de Táchira- Ureña, siendo este un punto del Sistema Andino de Carreteras articulado en dos puentes internacionales: el Simón Bolívar y el Francisco de Paula Santander, con los que se consolida un anillo vial y un importante paso de carga entre los dos países.

La densidad de autopistas es alta en el área centro-norte, del Distrito Capital y en los estados de Vargas, Miranda, Aragua y Carabobo; éstas se prolongan en un extenso sistema de autopistas hacia el interior del país, conectando los mayores centros urbanos con las áreas rurales más lejanas.

Al amparo de lo establecido por la decisión 399 de la Comunidad Andina de Naciones, los vehículos colombianos habilitados y con los respectivos permisos de operación por las autoridades competentes, están facultados para efectuar el

traslado de carga de exportación, bien sea en forma directa, con trasbordo o cambio de cabezote.

El transporte terrestre de mercancías de exportación hacia Venezuela presenta diferentes modalidades de contratación de fletes, los cuales dependen de: origen y destino, tipo de mercancía, tarifas por tonelada, cupo camión completo, (contenedor), tarifas por peso/volumen, (dependiendo de la naturaleza de la mercancía) y tarifas por volúmenes grandes o especiales.

Se debe tener en cuenta que cada país establece el Peso Máximo Vehicular para el tránsito de los diferentes vehículos por las carreteras nacionales. Estos reglamentos son generalmente expedidos por los Ministerios de Transporte y su incumplimiento acarrea sanciones a los dueños de los vehículos.

Tarifas de transporte terrestre

Tabla 22. Tarifa de transporte terrestre hacia Venezuela

Punto de embarque	Punto de desembarque	Nombre de producto	Tipo de equipo	Valor tarifa USD	Moneda tarifa	Fecha act
Bogota	Caracas	Carga general o seca	Contenedor 40 pies hasta 30 ton	4,800.00	USD	6/1/2012
Bogota	Valencia ve	Carga general o seca	Contenedor 40 pies hasta 30 ton	4,550.00	USD	

Fuente: PROEXPORT, Reporte de resultados [en línea] [citado en 2012-12-04] . Disponible en internet: <http://www.colombiatrade.com.co/herramientas/logistica/reportes-de-transporte/terrestre/tarifas>

Otros aspectos para manejo logístico en destino

- Documentos Requeridos Para Ingreso de Mercancías*

Con el propósito de nacionalizar la mercancía importada, los consignatarios deberán presentarla en la oficina de aduana respectiva, a menos que se disponga lo contrario.

- Envíos Comerciales

- Declaración aduanera
- Factura Comercial (Original y Copia) las facturas proforma no son admitidas en la Aduana
- Original del AWB

- Muestras Sin Valor Comercial "MSVC"

- Declaración aduanera
- Factura Comercial (Original y Copia) las facturas proforma no son admitidas en la Aduana
- Original del AWB

Fuente: TACT (The Air Cargo Tariff). Noviembre 2011

Indicadores de Comercio Transfronterizo

Los costos y procedimientos relacionados con la importación y exportación de un embarque estándar de mercancías se detallan bajo este tema. Cada procedimiento oficial se registra comenzando desde el acuerdo final entre las dos partes y terminando con la entrega de las mercancías.

Exportación

- Número de Documentos para Exportar: 8
- Número de Días para Exportar: 49
- Costo de Exportación en US\$ por Contenedor: 2590

◆ Perfil de logística desde Colombia hacia Chile⁶⁷

- Acceso marítimo

Chile posee una infraestructura portuaria compuesta por más de 24 puertos que están habilitados para el manejo de diferentes tipos de carga, lo que permite que el 95% del comercio exterior del país se transporte por este medio.

Los puertos más importantes son: Arica, Iquique, Antofagasta, Mejillones, Coquimbo, Valparaíso, San Antonio, Talcahuano (San Vicente), Puerto Montt y Punta Arenas.

Desde Colombia, el tráfico de mercancía se maneja principalmente, a través de los puertos de San Antonio, Puerto de Valparaíso, Puerto de Arica, Puerto de San Vicente y Puerto de Iquique.

Servicios Marítimos

La oferta de servicios marítimos hacia Chile desde Colombia cuenta con alrededor de 12 navieras, tanto desde el Atlántico o el Pacífico colombiano, la gran mayoría de ellas con servicios directos. El tiempo de tránsito oscila entre los 9 y 17 días desde Costa Atlántica dependiendo del puerto de zarpe y de destino, mientras desde Buenaventura se encuentran tiempos de travesía entre 6 y 12 días.

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

⁶⁷ Fuente: PROEXPORT [en línea] Perfil de logística desde Colombia hacia Chile. [citado en 2012-12-02]. Disponible en internet: http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/perfil_chile.pdf

Frecuencias y tiempo de tránsito desde los Puertos Colombianos

Gráfica. 16. Frecuencias y tiempo de tránsito desde puertos colombianos - Chile

Origen	Destino	Tiempo Tránsito directo (días)	Tiempo Tránsito con conexión (días)	Frecuencia
Barranquilla	Arica		17	Semanal
	San Antonio		19-21	Semanal
Buenaventura	Arica	7-18		Semanal
	Iquique	6-17		Semanal
	San Antonio	9-25		Semanal
	San Vicente	10-22		Semanal
	Valparaíso	9-23		Semanal
Cartagena	Arica		17-19	Semanal
	San Antonio	11-18	12-18	Semanal
	San Vicente	13	24	Semanal
	Valparaíso	11-12	12-23	Semanal
Santa Marta	Arica		18	Semanal
	San Antonio		18-25	Semanal
	San Vicente		23	Semanal
	Valparaíso		22	Semanal

Fuente: Líneas Marítimas, procesadas por Proexport Colombia

La información contenida es de carácter referencial, siendo suministrada directamente por las empresas prestatarias. Están sujetas a cambios sin previo aviso por factores propios de la actividad o de sus volúmenes del comercio.

Líneas Navieras y Consolidadores con oferta de servicios a Chile

Gráfica 17. Líneas navieras y consolidadores con oferta de servicios a Chile.



Fuente: Proexport Colombia

Tarifas de transporte marítimo

Tabla 23. Tarifa de transporte marítimo hacia Chile.

Punto de embarque	Punto de desembarque	Nombre de producto	Tipo de carga	Valor tarifa USD	Recargo	Valor recargo	Moneda recargo	Fecha de act
Buenaventura	Iquique	carga general	Contenedor de 20'	450	ISPS	6	USD	12/20/2012
	San Vicente	carga general	Contenedor de 20'	450	ISPS	6	USD	12/20/2012
	Valparaíso	carga general	Contenedor de 20'	450	ISPS	6	USD	12/20/2012
Cartagena	San Antonio	carga general	Contenedor de 20'	500	PCS	100	USD	12/26/2012
					BAF	100		
					THC	75		

Fuente: PROEXPORT, Reporte de resultados [en línea] [citado en 2012-12-28]. Dponible en internet:

<http://www.colombiatrader.com.co/herramientas/logistica/reportes-de-transporte/maritimo/tarifas-por-rutas>

Elaborada por la autora

- Acceso aéreo

Chile cuenta con un total de 476 aeropuertos y aeródromos, distribuidos desde Arica a la Antártica, de estos solo 7 aeropuertos prestan todos los servicios más los de Policía Internacional, Aduana, y Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), el resto son aeródromos privados, militares y de dominio fiscal.

El intercambio de mercancías entre Colombia y Chile, se hace normalmente a través del Aeropuerto Internacional Comodoro Arturo Merino Benítez de Santiago, uno de los más modernos del continente que cuenta con 22 aerolíneas de carga de las cuales 14 también prestan el servicio de pasajeros y un terminal especializado para el manejo de carga de exportación, importación y carga nacional.

Servicios Aéreos:

La oferta de servicios aéreos con destino a Chile se soporta en 4 aerolíneas de carga y 3 con cupos en aviones de pasajeros (incluyendo LAN y LAN-Cargo, que presta ambos servicios) con una aerolínea que ofrece un servicio directo diario a Santiago de Chile; la oferta se complementa con vuelos con conexiones a través de ciudades importantes como Ciudad de Panamá, Lima y Miami lo que hace que los tiempos de tránsito no sean muy favorables para mercancías con vida útil delicada.

Los vuelos parten de Bogotá, Cali y Medellín y se dirigen hacia Santiago de Chile. Las frecuencias son diarias para algunas de las aerolíneas aunque los servicios directos se prestan únicamente en vuelos de pasajeros.

Tarifas de transporte aéreo

Tabla 24. Tarifa de transporte aéreo hacia Chile.

Punto de embarque	Punto de desembarque	Nombre de producto	Escala	Valor tarifa USD	Pago flete	Recargo	Moneda recargo
Bogotá	Santiago de Chile	Carga general	Mínima	100.00	Prepago (PP)	-	USD





Fuente: PROEXPORT, Reporte de resultados [en línea] [citado en 2012-12-28]. Disponible en internet:

<http://www.colombiatrader.com.co/herramientas/logistica/reportes-de-transporte/aereo/tarifa-rutas>

Elaborada por la autora

Conexiones de Aerolíneas prestadoras de servicio a Chile

Gráfica. 18. Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio a Chile.

AEROLINEA	CONEXIONES	FRECUENCIA	CLASE
	PANAMA- PANAMA	Lunes a Viernes	Carga
	MIAMI – ESTADOS UNIDOS	Martes, Jueves, Sábado y Domingo	Carga
		Todos los días	Carga
		Domingo a Jueves	Carga

Fuente: Aerolíneas prestatarias de servicios, procesadas por Proexport Colombia
La información contenida es de carácter referencial, siendo suministrada directamente por las empresas prestatarias. Están sujetas a cambios sin previo aviso por factores propios de la actividad o de sus volúmenes del comercio.

Otros aspectos para manejo logístico en destino

- Envíos Comerciales:
 - Factura comercial con 5 copias que contengan: nombre y dirección del exportador, nombre y dirección del consignatario, número de paquetes, descripción de los bienes, número y fecha del “informe de importación”, valores FOB o CIF, y precio unitario.
 - La factura comercial también debe contener la siguiente declaración: “certificamos que todos los datos contenidos en esta factura son exactos y verdaderos y que el origen de la mercancía es.....” (el país de origen de la mercancía.)
 - Informe de Importación: Para los envíos que exceden los 3000 USD se requiere este documento emitido por el banco central de Chile
 - AWB o B/L obligatorias para todos los envíos. De no adjuntarse este documento no se podrán iniciar los trámites aduaneros para cargas con destino a Chile ni para cargas en tránsito.

Indicadores de comercio transfronterizo

Los costos y procedimientos relacionados con la importación y exportación de un embarque estándar de mercancías se detallan bajo este tema. Cada procedimiento oficial se registra comenzando desde el acuerdo final entre las dos partes y terminando con la entrega de las mercancías.

Exportación

Número de Documentos para Exportar: 6

Número de Días para Exportar: 21

Costo de Exportación en US\$ por Contenedor: 795

◆ **Perfil de logística desde Colombia hacia Ecuador**⁶⁸

- **Acceso marítimo**

El sistema portuario de Ecuador, está compuesto de cinco (5) puertos estatales y diez muelles privados especializados en carga general y petróleos.

El principal puerto es el de Guayaquil, que maneja el 70% del comercio exterior del Sistema Portuario Nacional. Otros puertos destacados son los de Esmeraldas, Manta y Puerto Bolívar

Servicios Marítimos

Hacia Guayaquil, desde Costa Atlántica operan (3) tres servicios directos con tiempos de tránsito entre 4 y 5 días, la oferta se complementa con rutas en conexión en puertos de Panamá por parte de cuatro (4) navieras que tardan hasta 10 días en realizar el recorrido.

⁶⁸ Fuente: PROEXPORT [en línea] Perfil de logística desde Colombia hacia Ecuador. [Citado en 2012-12-02]. Disponible en internet: <http://www.colombiatrade.com.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-ecuador>

Adicionalmente desde Buenaventura hacia Guayaquil, existen ocho (8) servicios en ruta directa con tiempos de tránsito entre 1 y 3 días, y una (1) naviera concambio de buque en Panamá que cubre los servicios con destino a Manta y tarda 2 días de tránsito.

Frecuencias y tiempo de tránsito desde los Puertos Colombianos

Gráfica. 19. Frecuencia y tiempo de tránsito desde los puertos Colombianos - Ecuador

Origen	Destino	Tiempo De Tránsito (días)Directo	Tiempo de Tránsito (días) Conexiones	Frecuencia
Barranquilla	Guayaquil		10-14	Semanal
	Guayaquil	1-3		Semanal
Buenaventura	Manta		2	Semanal
	Guayaquil	4-5	5-10	Semanal
Cartagena	Guayaquil		5	Semanal
Santa Marta	Guayaquil			Semanal

Fuente: Líneas Marítimas, procesadas por Proexport Colombia

La información contenida es de carácter referencial, siendo suministrada directamente por las empresas prestatarias. Están sujetas a cambios sin previo aviso por factores propios de la actividad o de sus volúmenes del comercio.

Líneas Navieras y Consolidadores con oferta de servicios a Ecuador

Grafica 20. Líneas navieras y consolidadores con oferta de servicios a Ecuador.



Fuente: proexport Colombia

Tarifas de transporte marítimo

Tabla 25. Tarifas de transporte marítimo hacia Ecuador.

Punto de embarque	Punto de desembarque	Nombre de producto	Tipo de carga	Valor tarifa USD	Recargo	Valor recargo	Moneda recargo	Fecha de act
Buenaventura	Guayaquil	carga general	Contenedor de 20'	400	ISPS	6	USD	8/9/2012
Cartagena	Guayaquil	carga general	Contenedor de 20'	650	ISPS	11	USD	8/9/2012
					PCLI	50		
					BAF	379		

Fuente: PROEXPORT, Reporte de resultados [en línea] [citado en 2012-12-28]. Dponible en internet:

<http://www.colombiatrader.com.co/herramientas/logistica/reportes-de-transporte/maritimo/tarifas-por-rutas>

Elaborada por la autora

- **Acceso aéreo**

Ecuador cuenta con una infraestructura aeroportuaria compuesta por 428 aeropuertos ubicados a lo largo de su territorio, de los cuales 323 están sin pavimentar y 105 cuentan con una pista pavimentada.

De estos aeropuertos, El Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre y el Aeropuerto Internacional José Joaquín de Olmedo, soportan la mayor parte del tráfico internacional de mercancías, entre Colombia y Ecuador.




Servicios Aéreos

Pese a que la oferta de servicios aéreos desde Colombia se concentra en el Aeropuerto Internacional el Dorado, en Bogotá, también se prestan servicios desde Medellín y Cali, donde el destino final son las ciudades Quito y Guayaquil en Ecuador.

La oferta de servicios está compuesta por 5 aerolíneas que arriban a Ecuador después de hacer conexión en aeropuertos internacionales de Estados Unidos, Perú y Panamá; la mayoría de estas aerolíneas, ofrecen frecuencias diarias, distribuidas en los cupos para carga en vuelos de pasajeros y servicios cargueros, directos y con escalas.

Conexiones de Aerolíneas prestadoras de servicio a Ecuador

Gráfico 21. Conexiones de aerolíneas prestadoras de servicio a Ecuador.

AEROLINEA	CONEXIONES	FRECUENCIA	CLASE
		Domingo	Carga
		Todos los días	Pasajeros y Carga
	Panamá - Panamá	Lunes a Sábado	Carga
		Todos los días	Carga

Fuente: Aerolíneas prestatarias de servicios, procesadas por Proexport Colombia
La información contenida es de carácter referencial, siendo suministrada directamente por las empresas prestatarias. Están sujetas a cambios sin previo aviso por factores propios de la actividad o de sus volúmenes del comercio

Tarifas de transporte aéreo

Tabla 26. Tarifa de transporte aéreo hacia Ecuador.

Punto de embarque	Punto de desembarque	Nombre de producto	Escala	Valor tarifa USD	Pago flete	Recargo	Moneda recargo
Bogotá	Guayaquil	Carga general	Mínima	60.00	Prepago / Al cobro (PP/CC)	-	USD
Bogotá	Quito	Carga general	Mínima	210.00	Prepago (PP)	-	USD

Fuente: PROEXPORT, Reporte de resultados [en línea] [citado en 2012-12-28]. Disponible en internet: <http://www.colombiatrader.com.co/herramientas/logistica/reportes-de-transporte/aereo/tarifa-rutas> Elaborada por la autora

- **Acceso terrestre**

El transporte por carretera es el principal medio de comunicación del país y existen muchas empresas de transporte que cubren todo el territorio.

El acceso terrestre a Ecuador desde Colombia se hace por la Carretera Panamericana, que cruza el territorio ecuatoriano de norte a sur. Existe la vía IpiALES-Tulcán, que pasa por el Puente Internacional de Rumichaca.

Desde Bogotá hasta el Puente Internacional hay una distancia de 880 kilómetros, mientras que desde Cali la distancia es de 441. La ruta Rumichaca – Quito tiene una distancia de 243 kilómetros, y desde Rumichaca a Guayaquil es de 664.

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

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

Tarifa transporte terrestre

Tabla 27. Tarifa de transporte terrestre hacia Ecuador.

Punto de embarque	Punto de desembarque	Tipo de producto	Tipo de equipo	Valor de la tarifa	Moneda de la tarifa	Pago de flete	Fecha de actualizacion
Cartagena	Quito	Carga general o seca	Contenedor 40 pies hasta 30 ton	4,500,000.00	USD	Prepago / Al cobro (PP/CC)	6/1/2012
Cúcuta	Quito	Carga general o seca	Contenedor 40 pies hasta 30 ton	4,000,000.00	USD	Prepago / Al cobro (PP/CC)	1/18/2013

Fuente: PROEXPORT, Reporte de resultados [en línea] [citado en 2012-12-28]. Disponible en internet:

<http://www.colombiatrading.com.co/herramientas/logistica/reportes-de-transporte/terrestre/tarifas>

Elaborada por la autora

Otros aspectos para manejo logístico en destino

• Envíos comerciales:

- cinco (5) facturas comerciales que deben contener: el valor fob, los Cargos específicos del flete (debe ser exactamente igual para el awb) y Cargos adicionales. También debe tener una declaración firmada que diga: “declaramos bajo juramento que todas las cantidades, precios y Más detalles de esta factura comercial son exactos y verdaderos”.
- permiso de importación, válido para 180 días, para todos los bienes con Un valor cif de usd 1.500 en adelante. Debe ser obtenido antes del Embarque. El valor actual no debe exceder el 10% del permiso de Importación.
- duplicado del certificado de origen

Envíos muestras sin valor comercial

- 5 facturas comerciales para muestras con valores fob por debajo de Us\$200.
- fuentes tact (the air cargo tariff), noviembre 2011.

Transporte de muestras sin valor comercial

Se entiende por muestras sin valor comercial a aquellas mercancías que Únicamente tienen por finalidad demostrar sus características y que carecen de Valor comercial por sí mismas, las cuales no deben ser destinadas a la venta en El país.

Dentro del manejo de mercancías por vía aérea, ya sea como muestras sin Valor comercial o envíos urgentes, se destacan las alianzas que proexport Colombia ha suscrito con diversas transportadoras, para reducir el costo de los Envíos en que incurren aquellas empresas que trabajan en los diferentes Programas ofrecidos por nuestra entidad. Restricción para productos de la CAN Ecuador, en uso de las facultades que le concedió la can, impuso medidas para La restricción algunas de sus importaciones con el fin de aliviar la inestabilidad En la balanza de pagos. Dentro de los productos más afectados por esta medida se encuentran Confitería, bebidas, cosméticos, artículos para el hogar, telefonía celular, Artículos de entretenimiento, calzado, textiles, autopartes, perfumes, frutas, Verduras y cereales⁶⁹.

Indicadores de Comercio Transfronterizo

Los costos y procedimientos relacionados con la importación y exportación de un embarque estándar de mercancías se detallan bajo este tema. Cada procedimiento oficial se registra comenzando desde el acuerdo final entre las dos partes y terminando con la entrega de las mercancías.

Exportación

Número de Documentos para Exportar: 8

Número de Días para Exportar: 20

Costo de Exportación en US\$ por Contenedor: 1455

⁶⁹ Fuente: Consultorio de Comercio Exterior. Noviembre de 2011

◆ Perfil de logística desde Colombia hacia Paraguay

Paraguay es un país mediterráneo, situado en el corazón del continente sudamericano con una superficie de 406.752 kilómetros cuadrados y con una población de unos 6 millones de personas. Linda al norte con Bolivia y Brasil; y al Sur con Argentina.

Su territorio está dividido por el río Paraguay en dos regiones bien diferenciadas: la región occidental denominada Chaco, en su mayor parte árida, seca y despoblada; y la región Oriental, fértil con abundantes recursos hídricos y donde se concentra prácticamente toda la población.

Política y administrativamente, el estado paraguayo se divide en un distrito capitalino – la ciudad de Asunción- y diecisiete departamentos.

En Paraguay se diferencian dos estaciones climáticas anuales. Una cálida y lluviosa, de octubre a mayo, que en los meses de enero, febrero y marzo registra temperatura media de 31 °C, con máximas que frecuentemente superan los 37 grados C, y con vientos predominantes del NE, húmedos y portadores de lluvias. La otra estación es fresca y seca y se extiende de junio a septiembre, con temperaturas generalmente suaves, que pueden, ocasionalmente, durante los meses de junio y julio, bajar de los 10 °C. En este periodo los vientos predominantes son del sur, frescos y secos.⁷⁰

Canales y estrategias de distribución en Paraguay

La estructura de la distribución comercial se caracteriza por no haber alcanzado un nivel muy desarrollado o complejo. Más bien existe una concentración de las

⁷⁰ Fuente: OFICINAS COMERCIALES, ICEX [en línea] Guía, País Paraguay [citado en 2012-12-02]. Disponible en internet: <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?do c=4562589>

funciones en unos pocos intermediarios, con capacidad de controlar toda la red. Frecuentemente un mismo intermediario ejerce de importador, mayorista, representante y distribuidor. Esta situación merma la capacidad de especialización de los operadores que, frecuentemente, distribuyen o representan productos y marcas de muchos y variados sectores.

Desde una perspectiva demográfica, el consumo en el país está muy concentrado en las grandes ciudades, donde reside la mayor parte de la población, especialmente en el Gran Asunción. Los más importantes importadores y distribuidores tienen su base de operaciones en la capital. Sin embargo, no hay que olvidarse del importante comercio transfronterizo que se produce en territorio paraguayo por parte de los brasileños principalmente aunque también de ciudadanos argentinos. Este comercio transfronterizo se da principalmente en Ciudad del Este pero debido a las restricciones en el tránsito entre ambos países, se está incrementando este tipo de comercio en la zona del Salto de Guará y en la zona de Pedro Juan Caballero⁷¹

- **Acceso marítimo**

Puerto Asunción

Los envíos de mercancías vía marítima al Paraguay se hacen principalmente a través del puerto de Asunción y normalmente hacen transbordo en el puerto de Buenos Aires y se sube en barcaza hasta el puerto de Asunción.

En el puerto de Asunción pueden operar buques de hasta 9 pies de calado en todas las épocas del año y hay problemas cuando el calado del río es bajo.

⁷¹ Fuente: OFICINAS COMERCIALES, ICEX [en línea] Canales y estrategias de comunicación [citado en 2012-12-02]. Disponible en internet: http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449_5304719_5296234_0_PY,00.html

Las principales importaciones en contenedor son máquinas y aparatos eléctricos, vehículos y abonos. Si se quieren exportar otras vías de entrada es con grupaje o contenedor por Buenos Aires (Argentina) o vía Uruguay (Montevideo).⁷²

Actualmente existen más de 2 navieras que ofrecen sus servicios con destino a Paraguay, el servicio marítimo se presta hasta un puerto de un país vecino como Brasil, a continuación la conectividad es terrestre.⁷³

Tabla 28. Transporte marítimo Colombia - Paraguay

Origen	Destino	Directo	Conexión (días)
Costa atlántica	Paraguay	N.A	30
Costa pacifica			46

Elaborada por la autora.

Tarifas de transporte marítimo

Tabla 29. Tarifa transporte marítimo hacia Paraguay.

Punto de embarque	Punto de desembarque	Nombre de producto	Tipo de carga	Valor tarifa USD	Recargo	Valor recargo	Moneda recargo	Fecha de act
Cartagena	Asunción	carga general	Contenedor de 20'	2,300	ISPS	11	USD	12/27/2012
					BAF	233		

Fuente: PROEXPORT, Reporte de resultados [en línea] [citado en 2012-12-28]. Disponible en internet:

<http://www.colombiatrade.com.co/herramientas/logistica/reportes-de-transporte/maritimo/tarifas-por-rutas>

Elaborada por la autora

⁷² Fuente: ICONAINERS [en línea] Transporte marítimo a Asunción [citado en 2012-12-02]. Disponible en internet: <http://www.icontainers.com/es/transporte-maritimo/sudamerica/paraguay/asuncion>

⁷³ Fuente: PROEXPORT, COLOMBIA TRADE [en línea] Paraguay [citado en 2012-12-02]. Disponible en internet: http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/ficha_pais_paraguay.pdf

- Acceso aéreo

La amplia y variada oferta hacia Paraguay se divide en 2 aerolíneas con servicios de carga (con conexión) y 2 aerolíneas con cupos de carga en aviones para pasajeros con servicios con conexiones en ciudades como Lima.

Tarifas de transporte aéreo

Tabla 30. Tarifa transporte aéreo hacia Paraguay.

Punto de embarque	Punto de desembarque	Nombre de producto	Escala	Valor tarifa USD	Pago flete	Recargo	Moneda recargo
Bogotá	Asunción	Carga general	Mínima	95.00	Prepago (PP)	-	USD

Fuente: PROEXPORT, Reporte de resultados [en línea] [citado en 2012-12-28]. Disponible en internet:

<http://www.colombiatrader.com.co/herramientas/logistica/reportes-de-transporte/aereo/tarifa-rutas>
Elaborada por la autora

8.4.3 Matriz de selección

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

Los factores que se estudiarán en la matriz son:

- Indicadores económicos
- Afinidad cultural
- consumo de leche
- condiciones de acceso al mercado
- disponibilidad de transporte

Para realizar la investigación de mercados se investigó en diferentes páginas de internet principalmente en Proexport Colombia, debido a que es una página

especializada que brinda información actualizada en todo lo relacionado con las exportaciones.

La matriz fue evaluada, asignándole un respectivo valor a cada factor, estableciendo el valor más alto al factor más importante respecto al diseño del proyecto.

Porcentajes

- 25% indicadores económicos
- 15% afinidad cultural
- 30% consumo de leche
- 15% Condiciones de acceso al mercado
- 15% logística de transporte

El factor con mayor porcentaje fue el consumo de leche, dado que esta es una variable importante ya que sin la aceptación del producto exportado el proyecto sería inviable, seguido de los indicadores económicos debido a que si el país que se está analizando no pasa por un buen momento, la viabilidad de exportar al país seleccionado sería más complicado y por últimos pero no menos importantes los criterios de afinidad cultural, condiciones de acceso al mercado y la logística de transporte ya que son variables importantes a tener en cuenta al momento de contemplar la exportación.

Cada factor conserva diferentes variables, la cuales también se les asigna un peso porcentual. La calificación en cada variable va de 1 (país baja posibilidad), 3 (mediana posibilidad) y 5 (país alta posibilidad), es decir cada calificación se multiplica por el porcentaje asignado a la variable, al final la sumatoria de estas se multiplica por el porcentaje del factor, logrando la calificación final para cada mercado.

Este resultado final equivale a un 60% en la viabilidad del proyecto, el 40% restante se obtiene mediante el empresario quien dará su opinión sobre el destino al cual le guastaría se dirigiera su exportación.

Tabla 31. Mercado objetivo, alternativo y eventual.

MATRIZ DE SELECCIÓN DE PAISES: LECHESAN S.A																					
		CHILE					ECUADOR					PARAGUAY					VENEZUELA				
		PONDERACION		RESULTADO			PONDERACION		RESULTADO			PONDERACION		RESULTADO			PONDERACION		RESULTADO		
		GRUPO	IND.	PUNT.	GRUPAL	TOT.	GRUPO	IND.	PUNT.	GRUPAL	TOT.	GRUPO	IND.	PUNT.	GRUPAL	TOT.	GRUPO	IND.	PUNT.	GRUPAL	TOT.
INDICADORES ECONOMICOS	Población	0.15	3	0.45			0.15	3	0.45			0.15	1	0.15			0.15	5	0.75		
	Tasa de crecimiento PIB	0.15	3	0.45			0.15	5	0.75			0.15	5	0.75			0.15	5	0.75		
	PIB per cápita (USD)	0.10	5	0.5			0.10	3	0.3			0.10	3	0.3			0.10	5	0.5		
	Tasa de desempleo	0.08	1	0.08			0.08	3	0.24			0.08	1	0.08			0.08	1	0.08		
	Inflación	0.12	5	0.6			0.12	3	0.36			0.12	1	0.12			0.12	1	0.12		
	Deuda externa	0.05	1	0.05			0.05	5	0.25			0.05	5	0.25			0.05	1	0.05		
	Exportaciones	0.10	5	0.5			0.10	1	0.1			0.10	1	0.1			0.10	5	0.5		
	Importaciones	0.10	5	0.5			0.10	3	0.3			0.10	1	0.1			0.10	3	0.3		
	TOTAL	1.00			3.88	0.97	0.25			2.9	0.73	0.25			2.3	0.58	0.25			3.8	0.95
AFINIDAD CULTURAL	UBICACIÓN	0.15	0.50	1	0.5	0.45	0.15	0.50	5	2.5	0.75	0.15	0.50	5	2.5	0.75	0.15	0.50	5	2.5	0.75
	IDIOMA		0.30	5	1.5			0.30	5	1.5			0.30	5	1.5			0.30	5	1.5	
	RELIGION		0.20	5	1.0			0.20	5	1.0			0.20	5	1.0			0.20	5	1.0	
	TOTAL	1.00			3.00	0.45	0.15			5.00	0.75	0.15			5.00	0.75	0.15			5.00	0.75
CONSUMO	CONSUMO DE LECHE PERCAPITA DE LECHE	0.3	1.00	5	5.00	1.50	0.3	1.00	3	3.00	0.90	0.3	1.00	3	3.00	0.90	0.3	1.00	3	3.00	0.90
	TOTAL	1.00			5.00	1.50	0.3			3.00	0.90	0.3			3.00	0.90	0.3			3.00	0.90
CONDICIONES DE ACCESO AL MERCADO	BARRERAS NO ARANCELARIAS	0.15	0.40	5	2.00	0.75	0.15	0.40	3	1.20	0.63	0.15	0.40	3	1.20	0.63	0.15	0.40	3	1.20	0.63
	ACUERDOS		0.60	5	3.00			0.60	5	3.00			0.60	5	3.00			0.60	5	3.00	
	TOTAL	1.00			5.00	0.75	0.15			4.20	0.63	0.15			4.20	0.63	0.15			4.20	0.63
DISPONIBILIDAD DE TRANSPORTE	ACCESO MARITIMO	0.30	0.5	5	2.50	1.35	0.30	0.5	5	2.50	1.2	0.30	0.5	3	1.50	0.6	0.30	0.5	5	2.50	1.2
	FRECUENCIA		0.25	3	0.75			0.25	3	0.75			0.25	1	0.25			0.25	3	0.75	
	COSTOS - USD (Valor tarifa USD + recargos)		0.25	5	1.25			0.25	3	0.75			0.25	1	0.25			0.25	3	0.75	
	SUB TOTAL	1.00			4.50	1.35	0.30			4.00	1.2	0.30			2.00	0.6	0.30			4.00	1.2
	AEREO	0.20	0.5	5	2.50	1	0.20	0.5	5	2.50	0.8	0.20	0.5	5	2.50	0.8	0.20	0.5	5	2.50	1
	FRECUENCIA		0.25	5	1.25			0.25	5	1.25			0.25	1	0.25			0.25	5	1.25	
	COSTOS - USD (carga general)		0.25	5	1.25			0.25	1	0.25			0.25	5	1.25			0.25	5	1.25	
	SUB TOTAL	1.00			5.00	1	0.20			4.00	0.8	0.20			4.00	0.8	0.20			5.00	1
	TERRESTRE	0.50	0.5	1	0.50	0.5	0.50	0.5	5	2.50	2.5	0.50	0.5	1	0.50	0.5	0.50	0.5	5	2.50	2.5
	FRECUENCIA		0.25	1	0.25			0.25	5	1.25			0.25	1	0.25			0.25	5	1.25	
COSTOS - USD (carga general o seca, contenedor hasta 30 ton.		0.25	1	0.25			0.25	5	1.25			0.25	1	0.25			0.25	5	1.25		
SUB TOTAL	1.00	1.00		1.00	0.5	0.50	1.00	1.00	5.00	2.5	0.50	1.00	1.00	1.00	0.5	0.50	1.00	1.00	5.00	2.5	
TOTAL	0.15			2.85	0.43	0.15			4.50	0.68	0.15			1.90	0.29	0.15			4.70	0.71	
% DE ESTUDIO	0.6			4.10	0.6				3.68	0.6				3.14	0.6				3.94	0.71	
				2.46					2.21					1.88					2.36		
EMPRESARIO	EMPRESARIO - DESTINO DE EXPORTACION	0.40	1.00	3	3.00	1.20	0.40	1.00	3	3.00	1.20	0.40	1.00	1	1.00	0.40	0.40	1.00	5	5.00	2.00
	TOTAL	1.00			3.00	1.20	0.40			3.00	1.20	0.40			1.00	0.40			5.00	2.00	
					3.66				3.41					2.28					4.96		

Elaborada por la autor

Tabla 32. Criterios de calificación

		RANGO	CAL	RANGO	CAL	RANGO	CAL
INDICADORES ECONOMICOS	Población	0-10000000	1	10000000-20000000	3	mayor a 20000000	5
	Tasa de crecimiento	0 - 0,5 %	1	0,5 % - 1%	3	mayor a 1%	5
	PIB	0, 93,33	1	93,33 - 186, 67	3	mayor a 186,67	5
	PIB per cápita (USD)	mayor a 5,67%	1	2,83% - 5,67%	3	0 - 2,83%	5
	Tasa de desempleo	mayor a 6,6 %	1	3,3% - 6,6%	3	0 - 3,3 %	5
	Inflación	0 - 5333	1	5333 - 10666	3	mayor a 10666	5
	Deuda externa	mayor a 65,33	1	32,67 - 65, 33	3	0 - 32,67	5
	Exportaciones	0 - 30,67	1	30,67 - 61,33	3	mayor a 61,33	5
	Importaciones	0 - 23,33	1	23,33 - 46,67	3	mayor a 46,67	5
AFINIDAD CULTURAL	UBICACIÓN	alejado	1	medianamente alejado	3	cerca	5
	IDIOMA					español	5
	RELIGION					religion catolica	5
CONDICION ECONOMICA	CONSUMO DE LECHE PERCAPITA DE LECHE	0 - 48 litros / percapita	1	48 - 96 litros / percapita	3	mayor a 96 litros / percapita	5
CONDICION DE ACCESO AL MERCADO	BARRERAS NO ARANCELARIAS	muchas barreas arancelarias	1	algunas barreras arancelarias	3	sin barreras arancelarias	5
	ACUERDOS	sin acuerdos	1			acuerdos	5
	ACCESO MARITIMO	sin acceso	1			con acceso maritimo	5
DISPONIBILIDAD DE TRANSPORTE	FRECUENCIA	mensual	1	semanal	3	diaria	5
	COSTOS costeador 20' (Valor tarifa USD + recargos)	costoso mayor a 2000 USD	1	acqueible 1000 - 2000 USD	3	economico hasta USD 1000	5
	AEREO	sin acceso	1			con acceso aereo	5
	FRECUENCIA	mensual	1	semanal	3	diaria	5
	COSTOS - USD (carga general)	costoso mayor a 200 USD	1	acqueible 100 - 200 USD	3	economico hasta USD 100	5
	TERRESTRE	sin acceso	1			con acceso terrestre	5
	FRECUENCIA	sin acceso	1			con acceso terrestre	5
	COSTOS - USD (carga general o seca, contenedor hasta 30 ton.	sin acceso	1			con acceso terrestre	5

Elaborada por la autora

- Mercado objetivo (4,36): Venezuela
- Mercado alternativo (3,66): Chile
- Mercado eventual (3,41): Ecuador

8.4.4 País objetivo

VENEZUELA

Grafico 22. Bandera país objetivo: Venezuela.



información general

Grafico 23. mapa país objetivo: Venezuela



Fuente: Central Intelligence Agency (CIA)

La República Bolivariana de Venezuela, ubicada en la región nororiental de América del Sur; limita al norte con el Mar Caribe, al este con el Océano Atlántico y Guayana, al sur con Brasil y al suroeste y oeste con Colombia. Venezuela está dividida en Distrito Capital, 23 estados dependientes Zulia, Falcón, Carabobo, Vargas, Anzoátegui, Sucre, Táchira, Delta Amacuro, Mérida, Miranda, Aragua, Guárico, el estado de la zona insular de Nueva Esparta entre otros.

Las ciudades mas pobladas son Caracas, Maracaibo, Valencia y Barquisimient
La superficie total de su territorio es de 912.050 km² de los cuales 882.050 km² corresponden a terreno sólido y 30.000 km² a aguas territoriales. Al limitar con el Mar Caribe y el Océano Atlántico su línea costera alcanza los 2.800 Km. La mayoría de su comercio con el resto del mundo se realiza vía marítima, mientras que con Colombia el modo de transporte más importante es el terrestre.

Venezuela es el quinto país de Sudamérica con mayor extensión de carreteras puesto que su infraestructura de transporte está compuesta por una red de carreteras que se extiende sobre 96.155 Km., de los cuales 32.308 Km. están pavimentados y 63.847 se encuentran sin pavimentar.

La red ferroviaria venezolana con una extensión de 806 Km, está compuesta por cuatro sistemas ferroviarios: Central, Centro-Occidental, Centro-Sur, Este-Oeste, en los que hay aun varios tramos en proyecto, que pertenecen al Sistema Ferroviario Central gerenciado a través del Instituto Ferroviario del Estado.

Venezuela es el país latinoamericano que cuenta con el mayor desarrollo de transporte fluvial, a través de la implementación de hidrovías navegables de gran envergadura. La del Orinoco se extiende por 1.191 Km. desde Boca de los Navíos hasta Puerto Ayacucho, donde se une con el Río Apure que es navegable hasta por 660 Km. y el Río Portuguesa que se puede navegar hasta por 400 Km.

Entre Enero y Junio de 2012, se exportaron desde Colombia a Venezuela la suma de US \$ 1.255.837.095 en valor FOB, que equivalen a 702.848 Toneladas. El mayor volumen de estas exportaciones se manejó vía Terrestre, ocupando el 59.02% del total entre los dos países.⁷⁴

⁷⁴ Fuente: PROEXPORT [en línea] Perfil de logística desde Colombia hacia Venezuela [citado en 2013-02-12]. Disponible en internet: http://www.colombiatriade.com.co/sites/default/files/perfil_venezuela.pdf

◆ Información socio-económica⁷⁵

Tabla 33. Información socio-económica país objetivo, Venezuela

POBLACION	
POBLACION	28.047.938 Habitantes
DISTRIBUCION POR EDAD	<ul style="list-style-type: none"> - 29,5% (hombres 4.149.781/mujeres 4.002.931) - 15-64 años: 65,1% (hombres 8.846.945/mujeres 9.130.561) - 65 años y más: 5,4% (hombres 665.436/mujeres 840.089)
TASA DE CRECIMIENTO	1,468%
TASA DE ALFABETIZACION	población total: 93% hombres: 93,3% mujeres: 92,7%
GOBIERNO	
CAPITAL	Caracas
FORMA DE GOBIERNO	República federal presidencial
PRESIDENTE	Nicolás Maduro.
IDIOMA	Español
INDEPENDENCIA	5 Julio 1811
ECONOMIA	
MONEDA	Bolívar (BLS)
TASA DE CAMBIO	El bolívar se devaluó un 32% dejándolo en 6,3 bolívares/dólar frente a su anterior tipo de cambio de 4,3 bls/usd. El objetivo de la devaluación es recuperar las reservas de divisas, aumentar las exportaciones, el crecimiento y la recaudación fiscal. ⁷⁶ 1 US → 6,3 BLS
PRODUCTO INTERNO BRUTO –	373.7 miles de millones

⁷⁵ INDEXMUNDI [en línea] Venezuela [citado en 2013-02-12]. Disponible en internet: <http://www.indexmundi.com/es/venezuela/>

⁷⁶ Fuente: ECONOMY WEBLOG [en línea] La devaluación del Bolívar: ¿ha sido suficiente o se ha quedado corta? ¿qué efectos va a tener sobre la economía de Venezuela? [citado 2013-03-15]. Disponible en internet: <http://economy.blogs.ie.edu/archives/2013/02/la-devaluacion-del-bolivar-ha-sido-suficiente-o-se-ha-que-dado-corta-que-efectos-va-a-tener-sobre-la-economia-de-venezuela.php>

PIB	
PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) - TASA DE CRECIMIENTO REAL	4,2%
PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB) PER CAPITA	12,400
TASA DE DESEMPLEO	8,2%
PRESUPUESTO	ingresos: \$90,67 miles de millones gastos: \$106,1 miles de millones
INFLACION	27,6%
DEUDA PÚBLICA	36.3%
DEUDA EXTERNA	89,6 miles de millones
EXPORTACIONES	92,6 miles de millones
IMPORTACIONES	46,4 miles de millones

Elaborada por la autora

◆ **Análisis general del sector lácteo en Venezuela**

El sector lácteo en Venezuela evidencia una crítica situación, se prevé que la producción de lácteos en el país cayó 8,3% en el cuarto trimestre de 2012 respecto a igual lapso de 2011.

El desempeño de la industria procesadora de leche y productos derivados fue afectado el año pasado por limitaciones en materia prima y el aumento de los costos en un entorno de precios congelados.

La leche cruda quedó fuera del alcance de las plantas procesadoras, pues el precio al que se cotiza la materia prima no puede ser costeadado con los precios controlados de los productos terminados.

La producción de leche de larga duración (UHT) también está limitada por la falta de materia prima, el control de precios y, además, porque el mercado está abarrotado de productos de origen extranjero y le resta mercado a la producción

nacional. La leche de larga duración y los quesos entran al país sin control y con autorización del Ejecutivo por lo que compiten de manera desleal con la producción nacional.⁷⁷

Desacuerdos en el sector lácteo

Los empresarios venezolanos manifiestan que es injusto que se pretenda establecer un mismo precio cuando la producción nacional tiene costos distintos y en algunos casos superiores a los productos extranjeros.

Algunas de las medidas que proponen los empresarios venezolanos es fijar una tasa arancelaria para la comercialización de leche UHT (de origen extranjero) y así equiparar los costos de producción.

Anualmente entran a Venezuela más de 60 millones de litros de leche UHT que beneficia a unas pocas empresas que no procesan el rubro en el país. Mientras que la producción nacional está en 40 millones de litros, el mercado y popularidad de leche UHT crece y satisface a 15% del mercado en la actualidad.

Venezuela presenta un desequilibrio estructural entre el producto nacional y los productos de origen internacional, que sale 50% más barato, fuentes de la industria informaron que las leches fabricadas en otros países dejan mayor margen de ganancia que el producto nacional, lo cual resulta más atractivo para el sector comercial,⁷⁸ sólo queda una solución, equiparar el costo de la manufactura local frente a los costos del exterior, bien sea por la vía de un arancel a los productos de origen internacional o de un subsidio a la leche nacional, otras

⁷⁷ Fuente: CONTEXTO GANADERO [en línea] Disminución del sector lácteo tiene en alerta a Venezuela [citado en 2013-02-13]. Disponible en internet: <http://contextoganadero.com/internacional/diminucion-del-sector-lacteo-tiene-en-alerta-venezuela>

⁷⁸ Fuente: ECOBUSSINES [en línea] Industria denuncia trabas para colocar la leche UHT nacional. [citado en 2012-02-13]. Disponible en internet: <http://ecobusiness.in/noticias/archives/302808>

de las propuestas sería establecer dos regímenes de precios, uno regulado y fijo para productos internacionales y otro libre para el nacional.⁷⁹

Regulación leche UHT

La Superintendencia Nacional de Costos y Precios (Sundecop) decretó que las empresas que "producen o importan leche líquida esterilizada de larga duración (UHT)" no podrán vender a precios superiores a los notificados al Sistema Automatizado de Administración de Precios (Sisap), pero "sí a precios inferiores o iguales a los registrados, hasta tanto la Superintendencia determine y autorice su precio máximo de venta"⁸⁰

Con relación a la devaluación de la moneda, hay grupos que mantendrán la tasa actual de 4,3 bolívares. Entre ellos, los sectores de alimentos, comercio, electrodomésticos, informático, telecomunicaciones y salud.⁸¹

◆ Comercio bilateral (Colombia-Venezuela)

La economía colombiana en los últimos años se ha visto afectada por las relaciones entre el gobierno de Venezuela y Colombia, en un principio se tuvieron graves problemas por las limitadas exportaciones desde Colombia hacia Venezuela, además en este momento, por su relación con los países de Mercosur, Venezuela prefiere comprarle alimentos a Argentina.

Respecto a lo que Colombia exportó hacia Venezuela en el año 2012 se presentó un aumento del 25% frente a las exportaciones del 2011⁸² y en enero del 2013 la

⁷⁹ Fuente: EL UNIVERSAL [en línea] Deterioro del sector lácteo es palpable en cifras del PIB [citado en 2013-02-13]. Disponible en internet: <http://www.eluniversal.com/economia/130102/deterioro-del-sector-lacteo-es-palpable-en-cifras-del-pib>

⁸⁰ Fuente: LA VERDAD [diario en línea] Leche UHT no podrá venderse por encima de su precio [citado en 2013-02-13]. Disponible en internet: <http://www.laverdad.com/economia/3100-leche-uht-no-podra-venderse-por-encima-de-su-precio.html>

⁸¹ Fuente: PUBLICO.ES [en línea] Venezuela devalúa en un 46,5% su moneda frente al dólar. [citado en 2013-03-13]. Disponible en internet: <http://www.publico.es/dinero/450405/venezuela-devalua-un-46-5-su-moneda-frente-al-dolar>

tendencia siguió con un crecimiento de 14 % de las ventas a Venezuela lo que muestra un panorama alentador; pero también el comercio binacional entre Colombia y Venezuela se ve amenazado, por causa de la situación interna del vecino país, ya que están jugando algunas variables más allá de lo político.⁸³

- El gobierno venezolano ordenó reducir en 29% sus compras al mundo.
- La falta de divisas, las restricciones cambiarias en Venezuela vienen desde el 2003, Según cifras de la Cámara de Comercio Colombo Venezolana, la Comisión de Administración de Divisas, Cadivi, asignó en el primer bimestre del año (2013) 27% menos de dólares frente a igual periodo del 2012, lo que implica una fuerte restricción en las compras que se pueden hacer.
- El nuevo sistema ofrece muy pocos recursos para todas las necesidades de compras de ese país que sufre de desabastecimiento de muchos productos. Pero si no se aumentan esos cupos de dólares seguramente seguirán las cifras lentas del comercio, En la primera subasta, que se llevó a cabo, se adjudicaron US\$200 millones a 383 compañías venezolanas.
- En este momento es mucho más restringido exportar a Venezuela no solo para Colombia sino para todos los países del mundo con mercado allí debido a la eliminación del Sistema de Transacciones con Títulos en Moneda Extranjera (SITME), que era un mecanismo que facilitaba las exportaciones a Venezuela, hará que las posibilidades mercantiles para los empresarios colombianos sean más estrechas y más complicado el comercio hacia esa nación, porque sin duda se hará más difícil conseguir divisas aprobadas a los importadores del país vecino, hoy subsiste el CADIVI y con ese mecanismo solo se asignan las

⁸² Fuente: DINERO.COM [en línea] Sin Chávez, ¿Que pasara con el intercambio comercial? [citado en 2013-03-20]. Disponible en internet: <http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/sin-chavez-que-pasara-intercambio-comercial/170891>

⁸³ Fuente: EL UNIVERSAL [en línea] Relaciones económicas con Venezuela, llenas de incertidumbre. [citado 2013-04-03]. Disponible en internet: <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/economica/relaciones-economicas-con-venezuela-llenas-de-incertidumbre-114201>

divisas única y exclusivamente en función de los productos que el Gobierno de Venezuela considera prioritarios.⁸⁴

- Estimaciones de algunos analistas indican que los importadores hicieron ofertas por divisas que parten de la tasa oficial (6,3 bolívares por dólar) hasta 15 bolívares por dólar, es decir, seguirán comprando mucho más caro la moneda, lo que se podría catalogar como una devaluación encubierta que podría incentivar el contrabando de alimentos hacia Colombia.
- En las subastas realizadas en el año 2013, el dólar se vendió en promedio a 12 bolívares, o sea al doble de la tasa de cambio oficial y el dólar negro se estima llega a 25 bolívares.
- la firma Econométrica de Venezuela estima que el comercio con Colombia caerá 20% este año.

Todas estas variables afectan el comercio colombo-venezolano. Además, hay un estricto control cambiario que hace más difícil hacer negocios con el país, pues se comprará lo que el gobierno considere prioritario.⁸⁵

Otras de las variables importantes para contemplar es la reciente devaluación del bolívar frente al dólar, pasará de 4,3 a 6,3 bolívares, con varias excepciones como lo es el sector de alimentos lo que en forma directa no afectaría el proyecto exportador para la empresa Lechesan S.A, así como la modificación de su política cambiaria en aspectos que incluyen algunos organismos de su sistema de control de cambio como ya se había nombrado anteriormente.

⁸⁴ Fuente: CONFIDENCIAL COLOMBIA [en línea] Con Maduro no habrá futuro. [citado en 2013-03-25]. Disponible en internet: <http://confidencialcolombia.com/es/1/303/5672/Con-Maduro-no-habr%C3%A1-futuro-C%C3%A1mara-Colombia-Venezuela-comercio-frontera-Maduro-Ch%C3%A1vez-Santos.htm>

⁸⁵ Fuente: UP, ESPAÑOL [en línea] Decae el comercio entre Colombia y Venezuela, dicen empresarios. [citado en 2013-03-20]. Disponible en internet: <http://espanol.upi.com/Economia/2013/03/13/Decae-el-comercio-entre-Colombia-y-Venezuela-dicen-empresarios/UPI-66951363192456/>

Por otra parte, se anunció la flexibilización de la medida que autoriza la apertura de cuentas bancarias en moneda extranjera en el país que abarca a cuenta-habientes en el exterior, a receptores de remesas, de pensiones o de remuneraciones salariales obtenidas en el exterior, entre otros.⁸⁶

◆ **Productores de lácteos Venezuela.**⁸⁷

- COPOSA CONSORCIO OLEAGINOSO PORTUGUESA S.A.⁸⁸

Empresa situada en Acarigua, Estado Portuguesa, en Los Llanos Centro Occidentales de Venezuela, región que cuenta con una de las tierras más fértiles del mundo. Es una gran planta procesadora de productos oleaginosos, la materia prima en su mayoría es cultivada por su propia gente y con tecnología de punta garantizando así productos de excelente calidad.

Ubicación

Plaza Venezuela, Torre Phels, Piso 14, Oficina Sur Caracas, Venezuela

Tel: (02) 7822866 7822655 Fax: (02) 7825666 – 7822566

- EMPALACT, C.A.⁸⁹

Es una empresa dedicada al abastecimiento de materias primas para la industria alimenticia. Como área principal se encuentra la importación y comercialización de productos lácteos.

⁸⁶ Fuente: PUBLICO.ES [en línea] Venezuela devalúa en un 46,5% su moneda frente al dólar. [citado en 2013-03-13]. Disponible en internet: <http://www.publico.es/dinero/450405/venezuela-devalua-un-46-5-su-moneda-frente-al-dolar>

⁸⁷ Fuente: THE FOOD WORLD [en línea] Productores, exportadores lácteos: Venezuela [citado en 2013-02-28]. Disponible en internet: <http://es.thefoodworld.com/exportadores-importadores-alimentos/>

⁸⁸ Fuente: COPOSA [en línea][citado en 2013-02-28]. Disponible en internet: <http://www.coposa.com/index.php>

⁸⁹ Fuente: ZYMA LACT C.A [en línea] [citado en 2013-02-28]. Disponible en internet: <http://www.zymalact.com/>

Ubicación

Calle E, Edf. Ferle, Piso 1, Boleita Norte,
Caracas, Miranda, Venezuela

Tel: 58 (212) 2398596 / 58 (212) 2398491 Fax: 58 (212) 235571

- FLOR DE ARAGUA C.A.⁹⁰

Fabricación y distribución de productos lácteos

Grupos de productos lácteos

Crema de leche, Leche, Leche cuajada, Yogures

Ubicación

Av. Ramón Narváez N3

Maracay, Edo. Aragua, Venezuela

Tel: (0243) 5542683 - 5546956 Fax: (0243) 5547954

- PARMALAT INDUSTRIA LACTEA VENEZOLANA C.A.⁹¹

Las operaciones del grupo en Venezuela consisten en la transformación y comercialización de leche y productos lácteos (yogur, queso, mantequilla) y los zumos de frutas.

Ubicación:

Avenida San Francisco, Colinas de La California

Caracas, Miranda, Venezuela

Tel: 58 (212)2052554 Fax: 58 (212) 2052734

⁹⁰ Fuente: ALLBIZ [en línea] Empresa, productos lácteos Flor de Aragua C.A [citado en 2013-02-28]. Disponible en internet: <http://www.ve.all.biz/productos-lacteos-flor-de-aragua-ca-e3593>

⁹¹ Fuente: PARMALAT [en línea] Parmalat en el mundo, Venezuela [citado en 2013-02-28]. Disponible en internet: http://www.parmalat.com/en/about_us/parmalat_group/world/venezuela/

- CORPORACIÓN INLACA, C.A.⁹²

Industria Venezolana líder en la producción y distribución de productos pasteurizados con una capacidad de 250.000 litros de leche por día y 200.000 litros de jugo por día. Leche, jugos, chicha, Bio UHT, crema de leche, té pasteurizado, suero, queso pasteurizado, yogourt, gelatina, quesos optimus, ponche, choko, leche UHT, jugos UHT, Nestea.

Ubicación

Av. Manuel Iribarren Borges c/c Av. Transversal 1 zona industrial sur
Valencia- Venezuela
Teléfono: 0800-465222-1

- PROLLOSA - PRODUCTOS LÁCTEOS LLANO ORIENTAL, S.A.⁹³

Pasterizadora y envasadora de leche, jugos, lácteos, quesos. Elaboración de hielo en panelas, cubitos y envasado de agua potable.

Ubicación

Caracas, Gran Caracas – Venezuela
Teléfono: 0212 7620377

- PASTEURIZADORA TÁCHIRA, C.A. (PASTCA)⁹⁴

Ubicación

Dirección: Calle 8, No. 9-13, Av. Principal Urbanización La Concordia,
San Cristóbal - Estado Táchira, Venezuela
Teléfonos: (0276) 349 1311 Master

⁹² Fuente: CORPORACION INLACA, C.A [en línea]. [citado en 2013-03-15]. Disponible en internet: <http://www.dpa.com.ve/>

⁹³ PROLLOSA [en línea]. [citado en 2013-03-15] Disponible en internet: <http://www.prollosa.com/>

⁹⁴ Fuente: CAVILAC, Cámara Venezolana de industrias lácteas. [en línea] Miembro socio, Pasterizadora, Táchira C.A. [citado en 2013-03-15]. Disponible en internet: <http://www.cavilac.org/Miembros/pastca.htm>

Fax: (0276) 346.1184

- UNION DE PRODUCTORES AGROPECUARIOS C.A. (UPACA)

Ubicación:

Av. 17 Los HATICOS No. 109-42Edif. UPACA

Teléfonos: 228216- 8210- 7941- 8212 Telefax: 217625- 4994

- LACTEOS LOS ANDES C.A.⁹⁵

Ubicación

Carabobo, Valencia, Cl. 99, Centro Comercial Ctro Comer Big Low Center, PB,
Local 66, Urbanización Zona Industrial Castillito,
0241-8716679

- INDUSTRIAS VENELACTEOS C.A.⁹⁶

Actividad: ELABORACION DE PRODUCTOS LACTEOS.

Ubicación

Calle el Milagro, No. 5E-20

Teléfonos: 417460- 422739- Telefax: 412498

⁹⁵ Fuente: LACTEOS LOS ANDES [en línea] [citado en 2013-03-15]. Disponible en internet: http://www.lacteoslosandes.gob.ve/?page_id=57

⁹⁶ Fuente: CAMARA DE INDUSTRIALES DEL ESTADO DE ZULIA [en línea] [citado en 2013-03-15]. Disponible en internet: <http://cizulia.tripod.com/miembros9.htm>

- CONVELAC C.A⁹⁷

Ubicación

Zona industrial III cale 3, carrera 2 y 3
Barquisimeto, estado Lara Venezuela
Teléfono: (0251) 7172141

- LACTEOS SANTA BARBARA C.A

Productos marca sur del lago con la calidad y frescura de siempre.

Ubicación

Prolongación av. 5
hacienda la paz. Venezuela
Teléfono: +58 275 5552821

- LACTEOS RA C.A⁹⁸

Ubicación

Sector los Bambues la floresta Av. Principal la paz
Estado Trujillo, Valera
Teléfono: 0271 – 2215738

⁹⁷ Fuente: CONVELAC [en línea][citado en 2013-3-15]. Disponible en internet: <http://convelac.blogspot.com/>

⁹⁸ Fuente: LACTEOS RA C.A [en línea] [citado en 2013-03-15]. Disponible en internet: <http://lacteosra.com/>

- LÁCTEOS Y CÁRNICOS SAN SIMÓN, C.A.⁹⁹.

Ubicación

Oficina Administrativa: Av. 60 entre Circunvalación N° 2 y calle 39, Galpón 139-359, Zona Industrial,

Maracaibo, Estado Zulia, Venezuela

Teléfono: (0261) 200 830

◆ **Marcas nacionales e internacionales comercializadas, competidores directos para la empresa LECHESAN S.A**

Tabla 34. Marcas nacionales e internacionales país objetivo: Venezuela.

⁹⁹ Fuente: CAVILAC, Cámara Venezolana de industrias lácteas. [en línea] Lácteos y cárnicos San Simón C.A. [citado en 2013-03-15]. Disponible en internet: <http://www.cavilac.org/Miembros/sansimon.htm>

Elaborada por la autora

◆ **Canales de comercialización y distribución en Venezuela para la leche**

- Del fabricante de leche al punto de venta (supermercados, auto mercados, panaderías, abastos, etc.).
- Empresas de representaciones o brókeres que representan y colocan productos en empresas
- Importadoras u otras Cadenas de supermercados que realizan importaciones directas, etc.
- Del Importador de leche líquida UHT (en sus diferentes presentaciones) al punto de venta; generalmente el producto ya viene empaquetado con la marca del fabricante.
- Canal Informal: existe actualmente en Venezuela, la presencia del producto en mercados o puntos de venta informales (buhoneros) que venden este producto (leche líquida UHT en todas su presentaciones) a precios más elevados que la regulación oficial. En muchas ocasiones, el consumidor está dispuesto a pagar el sobreprecio, toda vez que pueda obtener el producto.
- Canal marcas propias: existe la tendencia en Venezuela, en especial en las cadenas de hipermercados y supermercados a evaluar proyectos de importación directa de productos marcas propias, en especial de aquellas de alta aceptación y volumen, como es el caso de las leches descremadas líquidas de larga duración.

◆ **Principales zonas o centro de consumo del producto**

La leche se consume en todo el territorio nacional, con mayores volúmenes en las principales ciudades.

Los centros de compra de este producto son supermercados, panaderías, mercados populares, mercados artesanales, entre otros.

◆ **Formas de consumo**

El mercado de la leche se encuentra dentro de la lista de los principales productos que debe tener la dieta de cada venezolano.

◆ **Temporadas de mayor demanda/consumo del producto**

La leche en general de todos los tipos incluidas las leches de larga duración (UHT) son demandadas durante todo el año.

◆ **Características de presentación de la leche UHT en Venezuela**

La leche líquida UHT en Venezuela se observan en varias presentaciones como:

- Envases de cartón de 1 Litro y en envases plásticos (PET) de un 1 Litro con un dispositivo de abre fácil de plástico protegido por foil de aluminio flexible hermético para mayor comodidad (ya sea completa, descremada, semidescremada, deslactosada, etc.).
- La leche en envases de cartón son más acogidas por las amas de casa, gracias a su comodidad de almacenamiento y manipulación.

Análisis de oportunidades y riesgos país objetivo

◆ Oportunidades

- Venezuela es uno de los principales destinos de exportaciones de productos lácteos de procedencia colombiana
- Cercanía geográfica y cultural.
- Buena accesibilidad de transporte
- Similitud en la cultura de negocios
- La leche, se encuentran en la lista de productos considerados prioritarios y de primera necesidad.
- Venezuela es un país altamente dependiente de los productos de otros países, tanto de materias primas, bienes intermedios y productos terminados que se adquieren en mercados internacionales.
- La leche líquida en todos sus tipos, son productos de alta demanda durante todo el año en Venezuela.
- Debido a las necesidades del país y la escasa oferta nacional, aun cuando el gobierno aplica una política comercial de tipo proteccionista, existe una notoria agilidad en las autoridades venezolanas para otorgar los permisos y licencias para la entrada de productos de origen internacional en este caso, para las leches en todos sus tipos, los permisos se están otorgando en promedio de una semana.
- En Venezuela existe una tendencia con un crecimiento vertiginoso en el consumo de los productos que tengan algún valor agregado para la salud, por lo cual la oferta de la empresa LECHESAN S.A con su línea de leche entera y semidescremada UHT tendrán gran aceptación en el mercado venezolano.
- Para el sector comercial ya que de esta manera dejan mayor margen de ganancia que el producto nacional.
- Aunque la moneda de Venezuela se devaluó frente al dólar un 32% pasando de 4,3 a 6,3, esto no afectara directamente al proyecto exportador debido a

que algunos sectores como es el de alimentos mantendrá la tasa actual cambiaría de 4,3 bolívares.

- Flexibilidad en apertura de cuentas bancarias en moneda extranjera, que abarca a cuenta-habientes en el exterior, a receptores de remesas, de pensiones o de remuneraciones salariales obtenidas en el exterior.
- MERCOSUR: Tratado de Libre Comercio entre Colombia, Ecuador, Venezuela Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay.

Concesiones recibidas: Desgravación de los aranceles de lácteos en 12 años, en 2016 libre comercio para Colombia.

- Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI):
Acuerdo de Alcance Parcial (AAP): las exportaciones colombianas ingresarán al mercado venezolano con cero aranceles.

◆ **Riesgos**

- Relaciones entre el gobierno de Venezuela y Colombia.
- Inestabilidad socio política
- Por su relación con los países de Mercosur, Venezuela prefiere comprarle alimentos a Argentina.
- El gobierno ordenó reducir en 29% sus compras al mundo.
- Debido al estricto control cambiario se dificultará hacer negocios con el país, pues se comprará lo que el gobierno considere prioritario.
- La eliminación del Sistema de Transacciones con Títulos en Moneda Extranjera (SITME), representa un gran riesgo ya que este era un mecanismo que facilitaba las exportaciones a Venezuela.
- Al existir producción nacional, queda a discreción del gobierno si ésta, es o no suficiente para las necesidades del país, por lo que las empresas o personas naturales interesadas en adquirir productos de origen internacional no poseen la seguridad de poder obtener acceso a divisas oficiales, lo que implica que deben gestionar la compra de divisas a través de otros mecanismos

disponibles, lo que podría ser un obstáculo para gestionar las negociaciones en el vecino país.

- Venezuela ha tenido una actitud discriminatoria hacia Colombia para la aprobación de ciertos productos y ahora se corre el riesgo de que con esta nueva manera de administrar el comercio, esa discriminación aumente, debido a que habrá más bienes sometidos a la discrecionalidad del CADIVI, que es el organismo que aprueba las divisas.
- Competitividad con gran variedad de marcas de origen internacional y algunas de origen nacional.
- Demoras en los pagos siguen siendo motivo de desconfianza entre los exportadores colombianos.
- Crecimiento del contrabando de toda clase de alimentos.

8.4.5 País alterno – Chile.

Se realiza una investigación general del país alterno debido a que la autora es consciente de la difícil situación que enfrenta el país objetivo, Venezuela.

Se desea que el empresario conozca brevemente sobre la situación del sector lácteo, las marcas nacionales e internacionales comercializadas y se hace un análisis general y básico de las oportunidades y riesgos que este país presentaría para la exportación por parte de la empresa Lechesan S.A.

◆ Análisis general del sector lácteo en Chile

El alza en los costos de producción, las acechantes importaciones que atentan con entorpecer el normal desempeño del mercado y un tipo de cambio poco favorable para la exportación arman un contexto donde, según datos oficiales, la recepción creció un 0,7% durante el año 2012.

De acuerdo a cifras del Departamento de estudios de Fedeleche (Federación de Productores de Leche), las importaciones durante el año pasado crecieron un 63,9% hasta los 365,2 millones de litros. El bajo precio del dólar desde hace varios

meses sigue afectando el incremento de las exportaciones, que sólo crecieron un 12,2% hasta los 373,3 millones de litros equivalentes.

El mercado crece, sin embargo las lecherías en Chile siguen cerrando. Se Cree que el problema radica en las bajas rentabilidades que obtienen los productores, las que en muchos casos no logran entusiasmar lo suficiente como para seguir invirtiendo o haciendo nuevos negocios, generando un estancamiento que resulta lamentable y a la vez preocupante.

Mercado interno en aumento

El consumo de leche per-cápita durante el 2012 subió un 6,5%, 145 litros por persona.

Una de las razones del aumento en el consumo es por el acrecimiento del ingreso de la población chilena, y de la mayor conciencia de la importancia de consumir productos lácteos por parte de las personas.

De esta forma, el mercado nacional se muestra firme y con tasas de crecimiento importantes.¹⁰⁰

Chile ha logrado tener en el sector lácteo una balanza comercial positiva de casi 25 millones de dólares lo que es consecuencia de la exportación de productos con valor agregado, debido a las características de calidad sanitaria y de inocuidad de los productos chilenos.¹⁰¹

¹⁰⁰ Fuente: PORTAL LECHERO, REVISTA INFORTAMBO [en línea] Todos quieren a Chile. [citado en 2013-05-01]. Disponible en internet: http://www.portalechero.com/innovaportal/v/3707/1/innova.front/todos_quieren_a_chile.html

¹⁰¹ Fuente: GOBIERNO DE CHILE [en línea] Ministro Mayol destaca la calidad e inocuidad de los productos lácteos como factores claves en su exportación. [citado en 2013-05-01]. Disponible en internet: <http://www.gob.cl/informa/2013/04/12/ministro-mayol-destaca-la-calidad-e-inocuidad-de-los-productos-lacteos-como-factores-claves-en-su-ex.htm>

◆ **Marcas nacionales e internacionales comercializadas, competidores directos para la empresa LECHE SAN S.A**

Tabla 35. Marcas nacionales e internacionales país alterno: Chile

Elaborado por la autora

Análisis de oportunidades y riesgos país alterno

◆ **Oportunidades**

- Afinidad cultural.
- Buena accesibilidad de transporte: terrestre, marítimo y aéreo
- Similitud en la cultura de negocios
- Chile y Colombia han mantenido relaciones comerciales sólidas.
- La leche, se encuentran en la canasta básica de alimentos.
- Se aprecia un crecimiento de la demanda interna que ha obligado a reemplazar con lácteos procedentes de otros países la leche que fue exportada.
- La leche líquida en todos sus tipos, son productos de alta demanda durante todo el año.

- Chile posee una estabilidad macroeconómica que contrasta con la situación de sus vecinos y varios países sudamericanos, que permite aventurar la llegada inversiones extranjeras.
- Chile mantiene una política de regionalismo abierto, esto ha permitido ampliar su mercado.
- Gracias a sus estrategias comerciales de inserción internacional, ha llegado a ser el primer país del mundo en número de acuerdos comerciales firmados, que le garantizan un acceso preferencial a mercados que representan más de un 70% del PIB mundial.
- Tratado de Libre Comercio, Acuerdo de Complementación Económica con Chile (ACE): la mayoría de los productos reporta arancel igual a cero, zona de libre comercio mediante la eliminación gradual de los gravámenes aduaneros y de las barreras no arancelarias

Concesiones otorgadas: Contingente de 1.000 ton, con arancel 0% para quesos Gouda, libre comercio en carne y lácteos en 2012

Concesiones recibidas: Chile otorga 1.000 toneladas, con arancel 0% para leche líquida UHT. Libre comercio en carne y lácteos en 2012, Colombia acaba de recibir acceso sanitario en lácteos.

◆ Riesgos

- Por su ubicación geográfica encarece los costos de exportación.
- Recientemente no se reportan exportaciones de productos lácteos colombianos hacia Chile.
- Chile es un país estable en el sector lácteo pues el 85% de la leche que se produce suple la demanda nacional y alrededor del 15% se exporta.

9. DISEÑO DEL PLAN EXPORTADOR

9.1 OBJETIVO GENERAL

Posicionar internacionalmente a la PASTERIZADORA SANTANDERIANA DE LECHES S.A, LECHESAN S.A con sus productos leche ultra pasteurizada (UHT) entera y semidescremada para ampliar su portafolio de clientes.

9.2 OBJETIVO ESPECIFICO

Lograr una oferta estratégica que permita equilibrar la oferta y la demanda del mercado objetivo.

9.3 ESTRATEGIAS

9.3.1 Producto

- Cumplir con las expectativas de los clientes, en términos de características nutricionales.
- Aseguramiento de la inocuidad de los productos
- Garantizar insumos, procesos de producción, bodegaje y logística adecuados a través de la cadena de valor para mantener la calidad planeada.
- Condiciones normales de almacenamiento (temperatura ambiente)
- Vida útil: 180 días contados a partir del día de fabricación.

◆ Empaque

- La leche UHT entera y semidescremada 946 ml tetra pak será empacada en corrugado (cajas de cartón), con logo de la empresa y descripción de los productos contenidos en ella, 12 unidades por caja, peso aproximado 13 kg.
- Este será el embalaje utilizado para el envío de la mercancía para protegerlo de las condiciones externas.

Corrugado

Grafico 24. Caja cerrada

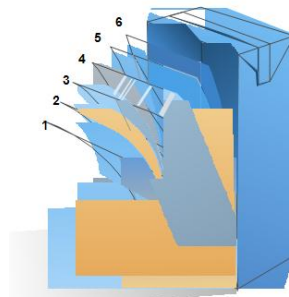


Grafico 25. Caja abierta



- Envase tetra pak

Grafico 26. Envase tetra pak



Mantiene el producto en óptimas condiciones, sin necesidad de conservantes químicos ni refrigeración (6 capas)

9.3.2 Procedimientos logísticos

- Transporte propio Bogotá - Bucaramanga.
- Transporte propio Bucaramanga- Cúcuta (Bodega)
- Transporte propio Cúcuta (bodega) – punto de entrega (aduana)
- Los camiones utilizados para el transporte (doble troque o turbo) son de contenedores tipo furgón, debido a que el producto no necesita ser refrigerado y se puede transportar y almacenar en condiciones ambientales normales.
- Todos los vehículos propiedad de la empresa Lechesan S.A cuentan con todos los permisos vigentes: permiso de transporte de alimentos, certificado de manipulador de alimentos para los conductores y acompañante, revisión técnico – mecánica, licencia de conducción; además los vehículos son inspeccionados mensualmente y lavados semanalmente para garantizar condiciones óptimas de transporte.

Planta procesadora – Venezuela.

El producto se llevara en camión doble troque con capacidad de 30 toneladas o en camión turbo con capacidad de 16 toneladas propiedad de la empresa LECHESAN S.A.

Gráfico 27. Doble troque LECHESAN.



Grafica 28 . Turbo LECHESAN



- El doble troque o turbo llegan a una bodega de aproximadamente 320 , propiedad de la empresa LECHESAN S.A ubicada en la avenida 7 # 21 N – 55 en la ciudad de Cúcuta, para ser revisadas y clasificadas por el personal de la empresa y corroborar que el producto esta en optimas condiciones para su posterior comercialización a nivel nacional o internacional.
- Frecuencia de envío (camión doble troque o turbo): aproximadamente cada 12 días, para su posterior almacenamiento y distribución por medio del canal preventa y autoservicios de Cúcuta y su área metropolitana.
- El empresario utilizara estos mismos viajes para enviar la mercancía que será comercializada en la el país vecino Venezuela.
- Para la entrega del producto en el punto convenido, se utilizara el transporte propio de la empresa.

◆ **Costos de transporte**

Tabla 36. Costos de transporte

	Doble troque Capacidad: 30 ton (\$)	Turbo Capacidad: 16 ton (\$)
ACPM	70000	70000
Peajes	60000	60000
Viaticos	50000	50000
Descargue	90000	60000
Total	270000	240000

Datos suministrados por la empresa LECHESAN S.A
Elaborada por la autora

9.3.3 Precio

- La empresa Lechesan S.A determino su estrategia de precios según la evaluación de los costos de producción de toda su cadena de abastecimiento, los costos de venta se exponen en la tabla 37:

Tabla 37. Precio de venta.

REF	DESCRIPCION	PESO POR UND (KG)	PESO POR CAJA	UND POR CAJA	UND POR CONTENEDOR	PRECIO POR UD	PRECIO CAJA POR UD
116 2	Leche UHT entera tetra pak 946 ml				2200 Cajas → 28,6 Ton	2050 COP	24600 COP
116 3	Leche UHT semidescremada tetra pak 946 ml	1,08 Kg	13 kg	12	1100 cajas → 14,3 Ton	1,14 USD 4,902 BLS	13,68 USD 58,82 BLS

Fuente. Información emitida por el gerente comercial de la empresa LECHESAN S.A
Elabora por la autora.

Dólar TRM hoy (15 de marzo 2013): 1.797,28¹⁰²

Doble troque: 2200 cajas x 13 kg= 28600 kg → 28,6 ton

Turbo: 1100 cajas x 13 kg = 14300 kg → 14,4 ton

- En la tabla 37 se expone precio por unidad y por caja (12 Uds.) y cantidad máxima de los contendedores, como se había descrito anteriormente no solo será enviada la mercancía que será exportada si no también la que se distribuirá en Cúcuta y su área metropolitana, por esta razón habrá flexibilidad en cuanto a la cantidad que se comercialice en el país vecino.
- También habrá facilidades para el empresario venezolano de conocer más de cerca el producto antes de concretar la negociación, debido a la disposición de programar una cita para visitar la bodega de la empresa ubicada en la ciudad de Cúcuta en donde se almacenara el producto.

¹⁰² Fuente: DÓLAR.COM.CO [en línea] Dólar TRM hoy en Colombia 15 de marzo 2013 [citado en 2013-03-15]. Disponible en internet: <http://dolar.com.co/dolar-trm-hoy-en-colombia-15-de-marzo-de-2013/>

9.3.4 Canales de venta. Entre la autora y el empresario se llegó a la conclusión que los mejores canales de distribución para los productos LECHESAN, leche UHT entera y semidescremada (baja en grasa) 946 ml tetra pak serían:

Agentes, Distribuidores y Socios

El uso de agente de ventas o representantes puede ser el medio más efectivo para cubrir el mercado venezolano con múltiples niveles de clientes. Un agente de ventas o representante del fabricante extranjero puede convertirse en socio.

El agente recibirá una comisión sobre las ventas cuya cantidad de comisión varía dependiendo de la naturaleza del producto y de la cantidad de trabajo o de tiempo requerido por el agente. Puede variar entre 5 % y 30 %.

Los comerciantes o distribuidores tienen a menudo fuerza mínima de ventas en el exterior, dejando la publicidad en clientes o compradores.¹⁰³

UBICACIÓN Y CONTACTO EN VENEZUELA POSIBLES CLIENTES

◆ Importadoras o distribuidoras de alimentos

- MARALAC C.A

Compra, Procesamiento, Distribución, Importación, Exportación, Consignación, Venta De Leche Y De Todos Los Derivados De La Misma.

¹⁰³ Fuente: GUIA PARA EXPORTAR A VENEZUELA [PDF en línea] [citado en 2013-03-20]. Disponible en internet: http://www.comvenezuela.com/images/Guia_para_exportar_a_Venezuela.pdf

Dirección: Entrada A La Sibucara Avenida Principal Santa Cruz Local Maracaibo –
Zulia, Venezuela

Teléfono: (0261) 7935444

Persona Contacto: Manuel Fernández

- IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS MDM

Dirección: Zulia, Maracaibo, Av. 4, Bella Vista,

Teléfono: (0261) 7221091

- DISTRIBUIDORA LA INTEGRAL C.A

empresa dedicada a servir a sus clientes con Marcas Líderes de consumo masivo y precios competitivos a nivel regional, Distribuidora la Integral brinda atención personalizada generando así una excelente relación con sus clientes, nuestra empresa cuenta con un personal eficiente con valores corporativos, siendo esto una de nuestras ventajas competitivas.

Distribuidora la Integral, C.A. Cada vez más se consolida como líder en la comercialización y distribución de productos de consumo masivo

Dirección: Táchira, Ciudad San Cristóbal, Cl. A, Galpón 30, Sector Zona Industrial
Puente Real,

Teléfono: (0276) 341.7354

- DISTRIBUIDORA MANOVA, CA

Ventas al Mayor y al detal de Alimentos, Distribuidores a Nivel Nacional al Mejor Precio.

Dirección: Bolívar, Matanzas, Cl. Manzana 30, Galpón Ud304, Nivel Pb, Sector
Zona Industrial Los Pinos,

Teléfono: (0286) 9940892

- DISTRIBUIDORA EUREVE CA

Empresa venezolana dedicada a la distribución de los más selectos alimentos nacionales e importados.

Dirección: Distrito Capital, Caracas, Esq. Dolores, a Esq. Quinta Crespo, Edificio Nro. 11, Piso PB, Local Nro. 11, Urbanización Quinta Crespo,

Teléfono: (0212) 4820759

- DISTRIBUIDORA DE LÁCTEOS ROSICLER CA

Importación, distribución y comercialización de productos reconocidos de excelentes calidad que satisfagan las necesidades de alimentación del consumidor final.

Dirección: Distrito Capital, Caracas, Ct. Petare - Santa Lucía, Edificio Centro Ind. La Cuesta, Local Rosicler, Sector Petare,

Teléfono: (0212) 2422371

- DISTRIBUIDORA DE LÁCTEOS CA

Dirección: Carabobo, Naguanagua, Av. 5, Casa 215-630, Bárbula,

Teléfono: (0241) 8710713

- DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS MARGARITA CA

Dirección: Nueva Esparta, Porlamar, Cl. Marites, Macho Muerto,

Teléfono: (0295) 2745712

- DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS LÁCTEOS TELER

Dirección: Miranda, San Pedro De Los Altos, San Pedro,

Teléfono: (0212) 3780101

- DISTRIBUIDORA LA HACIENDA, C.A. EN BARQUISIMETO, VENEZUELA
Dirección: Galpón 9-b, Loc. 10, 11 y 12, Z. Industrial. III Barquisimeto, Lara -
Venezuela
Teléfono:_(0251) 269-0855

- DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS CADA
Dirección: Táchira, San Cristóbal, Av. España, Ctro Com Tama, Pirineos,
Teléfono: 0276-3556905

- DISINCA
Dirección: Táchira, San Cristóbal, Av. Principal, Galpón 14-63, Sector Riberas del
Torbes,
Teléfono: (0276) 3414968

- DISTRIBUCIONES ADRIANA DE LOS ANDES CA
Dirección: Táchira, San Cristóbal, Cl. 7, Sector Zona Industrial Barrancas,
Teléfono: (0276) 3410196

◆ **Agentes comisionistas**

- AGENTES COMISIONISTAS CONSIGNATARIOS ADUANEROS CA
Dirección: Vargas, Litoral Venezuela, Soubllette, Lemoine, P.A., El Cantón,
Teléfono: (0212) 3316711

- MAR ELI COMISIONISTA, C.A. EN MAIQUETIA, VENEZUELA
Agencia Aduanal con más de 26 años de experiencia en el campo
Aduanero Venezolano, donde está conformado por un equipo interdisciplinario
de profesionales a nivel técnico y superior

Dirección: Calle los Baños, Edificio C.C. Vargas, Piso 09, Oficina 09-I,
Maiquetia, Vargas – Venezuela

Teléfono: (0212) 331-4477 - (0212) 332-5897- (0212) 331-4029- (0212) 331-
2221

◆ Almacenes de cadena y supermercados

- MAXI – COSMOS

Dirección: Táchira, San Cristóbal, Av. 19 De Abril, Local Nro. 2-29, Urbanización
La Concordia,

Teléfono: (0276) 3473158

- SUPERMERCADO BARATTA

Dirección: Táchira, San Cristóbal, Centro Comercial C Bepca, Local GALPON 1,
Sector Zona Industrial Paramillo,

Teléfono: (0276) 3564286

- VÍVERES LA GRAN ESQUINA

Dirección: Cl. 3 cruce con 9, Edificio, Número 9-1, Urbanización Juan de
Maldonado, San Cristóbal, Táchira

Teléfono: (0276) 3479790

- AGROVÍVERES SARMIENTO

Dirección: Táchira, San Cristóbal, Cr. 10, 1-111, La Concordia,

Teléfono: (0276) 3470523

- ABASTOS Y SUPERMERCADOS EL JARDÍN

Dirección: Táchira, San Cristóbal, 3, Nro. 15-17, La Ermita,

Teléfono: (0276) 3438968

- SUPERMERCADO COMERCIAL PARAMILLO

Dirección: Táchira, San Cristóbal, Cra. 12, 0-84, Barrio Obrero,

Teléfono: (0276) 3433839

- SUPERMERCADO DI-CLASS CA

Dirección: Táchira, San Cristóbal, Cl. -, Edificio -,

Teléfono: (0276) 3422350

- SUPERMERCADO ECONOMICO 2008 CA

Dirección: Táchira, San Cristóbal, Cl. -, Edificio -,

Teléfono: (0276) 3415112

- SUPERMERCADO GRAN FAMILIA ANDINA

Dirección: Táchira, San Cristóbal, Cra. 3, La Concordia,

Teléfono: (0276) 3478074

- SUPERMERCADO K AND K

Dirección: Táchira, San Cristóbal, Cra. 4,

Teléfono: (0276) 3410955

- SUPERMERCADO LAS PILAS

Dirección: Táchira, San Cristóbal, Cl. Principal de Pueblo Nuevo, Las Pilas,

Teléfono: (0276) 3422260

- SUPERMERCADO PREMIUM C.A

Dirección: Táchira, San Cristóbal, Av. Principal, Edificio -, Sector Pueblo Nuevo,

Teléfono: (0276) 3562345

- SUPERMERCADO TODITO

Dirección: Táchira, San Cristóbal, Cl. 15, Barrio Obrero,

Teléfono: (0276) 3555329

- SUPERMERCADO TROPICAL II

Dirección: Táchira, San Cristóbal, Parque Exposición,

Teléfono: (0276) 3474998

- SUPERMERCADOS GARZÓN

Dirección: Táchira, San Cristóbal, Av. Guayana,

Teléfono: (0276) 3415325

- ABASTOS BICENTENARIO PIRINEOS

Dirección: Táchira, San Cristóbal, Av. 19 De Abril, Centro Comercial Tama,
Urbanización Pirineos,

Teléfono: 0276-3552461

- AUTO MERCADO COSMOS

Dirección: Táchira, San Cristóbal, Av. 19 De Abril, La Concordia,

Teléfono: (0276) 3473158

- ABASTO CONTINENTE

Dirección: Táchira, San Cristóbal, C.C Unidad Vecinal, Local 60-S, Sector La
Concordia,

Teléfono: (0276) 3463909

- ABASTO DON JUANCHO

Dirección: Táchira, San Cristóbal, Cl. Principal, 1-154, Alianza,

Teléfono: (0276) 3473574

- ABASTO EL ALTO APURE

Dirección: Táchira, San Cristóbal, 9, 19-90, Barrio Obrero,

Teléfono: (0276) 3554779

- ABASTO EL CARMEN

Dirección: Táchira, San Cristóbal, 4, 10-39, La Concordia,

Teléfono: (0276) 3478471

- ABASTO FUNCHAL

Dirección: Táchira, San Cristóbal, Av. Principal, Local 49, Sector Pueblo Nuevo,

Teléfono: (0276) 3421395

- ABASTO LA TRINIDAD

Dirección: Táchira, San Cristóbal, Calle. Principal,

Teléfono: (0276) 3411269

- ABASTO MI REFUERZO

Dirección: Táchira, San Cristóbal, Cra. 9,

Teléfono: (0276) 3414802

- ABASTO PIDA Y PAGUE

Dirección: Táchira, San Cristóbal, Pasaje Acueducto, Barrio Obrero,

Teléfono: (0276) 3568584

- ABASTO SU MERCADITO

Dirección: Táchira, San Cristóbal, Cra. 15, Local 13-54, Barrio Obrero,

Teléfono: (0276) 3430948

- ABASTOS LA 16

Dirección: Táchira, San Cristóbal, Cl. 16, 16-24, Barrio Obrero,

Teléfono: (0276) 3552365

- ABASTOS YAJAIRA

Dirección: Táchira, San Cristóbal, Av. Principal, Sector Unidad Vecinal,

Teléfono: (0276) 3473781

- AUTOMERCADO LA CASTELLANA

Dirección: Táchira, San Cristóbal, Cra. 9,

Teléfono: (0276) 3414569

- AUTOMERCADO LAS FLORES

Dirección: Táchira, San Cristóbal, Cl. Principal, Sector Las Flores,

Teléfono: (0276) 3460578

9.3.5 Familiarización del mercado y búsqueda de clientes

- Contacto por internet y llamadas telefónicas para concretar citas.
- Envío del brochure de los productos leche UHT envase tetrapak 946 ml entera y semidescremada vía internet.
- Visitas comerciales con la finalidad de dar a conocer la empresa y los productos.
- Presentación de la oferta con énfasis en la categoría funcional, nutricional y aportes en la salud, como lo es la leche entera para los niños y la leche semidescremada para las personas que cuidan la figura.
- Elaboración de campañas y promociones que den a conocer el producto, para lograr un mayor alcance y que el consumidor pueda observar los valores y atributos de los productos.

- Organización de degustaciones, lanzamientos que permitan la difusión de la información.

9.3.6 entrada al mercado objetivo, minimizar riesgos en la negociación.

- Conocimiento de los mecanismos y procedimientos que solicitan las operaciones comerciales hacia Venezuela.
- Asesoría con las instituciones que apoyan las exportaciones ejemplo Proexport, Bancoldex, Fondo Nacional de Garantías S.A., Superintendencia de Industria y comercio entre otros.
- Identificación del medio de pago más adecuado para efectuar la transacción comercial.
- Establecer mediante un contrato las condiciones, derechos y obligaciones a las cuales se sujetaran las partes involucradas, con el objetivo de establecer sanciones en caso de incumplimiento de alguna de las partes.

10. CONCLUSIONES

- De acuerdo al diagnóstico realizado para la PASTERIZADORA SANTANDERIANA DE LECHE S.A, LECHE SAN S.A, se concluye que la propuesta de un plan exportador es viable como proyecto a largo plazo.
- Se concluye que la empresa posee una buena estabilidad estratégica y financiera.
- Del amplio portafolio de productos ofrecidos por la empresa Lechesan S.A se concluye que los productos idóneos para la comercialización internacional son la leche ultra pasteurizada (UHT) tetra pak 946 ml entera y semidescremada.
- Se concluye que Colombia es un país que ha venido estructurando una política de integración abierta, gracias a la cual goza de mercados libres en el ámbito latinoamericano, se identifican varias oportunidades comerciales que corresponden a tratados, acuerdos, convenios algunos dirigidos explícitamente al sector de lácteo.
- Después de una minuciosa investigación cubriendo todos los países sudamericanos, utilizando como factores de preselección : principales destino de exportaciones de lácteos colombianos, principales países productores de leche, consumo de leche per cápita anual, principales países exportadores de lácteos, afinidad cultural e indicadores económicos , se concluye que los países preseleccionados que podrían ser potenciales mercados para la exportación de los productos estudiados son: Chile, Ecuador, Paraguay y Venezuela.
- Después de la elaboración y análisis de la matriz de selección con los países preseleccionados, donde se analizaron factores como indicadores económicos, afinidad cultural, consumo de leche, condiciones de acceso al mercado, logística de transporte y opinión del empresario respecto a lugar que le gustaría dirigir la exportación, se llegó a la conclusión; que el país objetivo sería Venezuela, país alterno Chile y país eventual Ecuador.

- Debido a la difícil situación política que atraviesa el país objetivo Venezuela la autora desarrolla la propuesta de plan exportador para ese país, pero también propone al empresario contemplar al país alterno Chile como posible destino para sus futuras exportaciones.
- Exceptuando los problemas políticos por los que atraviesa Venezuela, este país ofrece una infinidad de oportunidades para el comercio colombiano, debido a su cercanía, accesibilidad de transporte aéreo, marítimo y terrestre, afinidad en la cultura, es un país altamente dependiente de los productos extranjeros, en particular para los productos estudiados, la leche goza de privilegios por ser considerada como un alimento de primera necesidad y el gobierno no pone tantas barreras para la entrada de la misma.
- Debido a la crisis interna del país, esta es una oportunidad que deben aprovechar los empresarios extranjeros ya que en este momento es mucho más rentable para los empresarios venezolanos comercializar productos extranjeros que producirlos por los altos costos de manufactura que mantiene el país.
- La empresa LECHE SAN S.A está muy interesada en este destino ya que recientemente abrió una bodega en la ciudad de Cúcuta lo que facilitaría la comercialización con el país vecino, fijan como puerta de entrada San Cristóbal – Táchira.
- La empresa LECHE SAN S.A se encuentra receptiva a la posibilidad de exportar y está plenamente convencida e interesada de querer entrar a mercados internacionales, pero entiende y es consciente de que este es un proyecto a largo plazo, ya que en este momento pensar en la posibilidad de iniciar negociaciones con Venezuela sería complicado, además porque se encuentran trabajando fuertemente para ampliar su portafolio de clientes en todo Cúcuta y su área metropolitana.

11. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa LECHASAN S.A actualizar la página <http://www.california.com.co/cms/intro.html>, donde se presentan los productos ya que los lácteos que corresponden a la empresa LECHESAN, todavía conservan la presentación y logo antiguo.
- Se recomienda diseñar un catálogo de productos en medio magnético, enfocado principalmente a ofrecer ofertas internacionales, para que los clientes extranjeros puedan conocer más los productos en los que estén interesados.
- Se recomienda a la empresa manejar muestras gratuitas, para que los clientes puedan conocer y constatar la calidad del producto.
- Se recomienda a la empresa participar más activamente en rueda de negocios, y estar más pendiente de los mercados internacionales, para así lograr ampliar su portafolio de clientes.
- Se recomienda a la empresa orientar y reestructurar su visión en mercados internacionales, para que los proyectos exportables sean cada vez más cercanos.
- Se recomienda a la empresa incluir en su presupuesto anual de publicidad, apoyo a las actividades de proyección internacional, para lograr más participación en mercados internacionales.
- Se recomienda a la empresa, contemplar la posibilidad de patrocinar deportes o eventos en los que indirectamente puedan publicitar la marca a nivel internacional, esto permitirá dar a conocer la empresa y abrir nuevos mercados.

Respecto al país objetivo: Venezuela se le recomienda a la empresa

- Debe tener presente que el comprador venezolano debe estar inscrito previamente y autorizado por el CADIVI para la adquisición de divisas, para ello debe cumplir con ciertos requisitos y presentar una documentación para justificar los productos que desea adquirir.
- Si el comprador venezolano el CADIVI le concede la autorización, esta es intransferible y tiene una validez de 120 días continuos.
- Debido a las dos razones planteadas anteriormente, se recomienda a la empresa que cuando tenga las negociaciones listas, tenga la certeza de que el comprador venezolano tenga las divisas autorizadas.
- Se recomienda a la empresa siempre trabajar con montos fijos (indiscutibles) en la medida de lo posible y que estas negociaciones sean pactadas 50% para iniciar y 50% al momento de la entrega de la mercancía, debido a que la normativa venezolana contempla márgenes razonables de variación respecto a los montos autorizados y esta diferencia puede que no le convenga a alguna de las dos partes (comprador venezolano o empresario colombiano), estando el monto ya pactado cualquiera de las partes tiene que responder.
- Se recomienda a la empresa utilizar la modalidad de pago nombrada anteriormente o también se puede proteger utilizando la carta de crédito, amparada con el convenio de créditos recíprocos de ALADI, de esta forma los bancos centrales de los países (Colombia y Venezuela) respaldan el pago de la negociación.

BIBLIOGRAFIA

Articulo

FEDEXPORT [en línea] ¿por qué exportar? [Citado en 2012-09-01]. Disponible en internet: <http://www.fedexpor.com/site/attachments/article/52/porqueexportar.pdf>

INDUSTRIA ALIMENTICIA, Para los procesadores de alimentos latinoamericanos [en línea] [2011-11-01] [citado en 2012-12-01]. Disponible en internet: <http://www.industriaalimenticia.com/articles/los-consumidores-son-atraididos-por-las-adiciones-saludables>

PROEXPORT COLOMBIA [en línea] ¿por qué exportar? [Citado en 2012-09-01] Disponible en internet: <http://www.proexport.com.co/node/162>

Base de datos

ALADI, ASOCIACION LATINOAMERICANA DEINTEGRACION [en línea] Medidas no arancelarias [citado en 2013-02-11]. Disponible en internet: <http://www.aladi.org/nsfaladi/cuaderno.nsf/vcuadernosweb/Medidas%20No%20Arancelarias%20-%20Cuaderno%20N%C2%BA%207>

ALADI, Servicios de apoyo al empresario [en línea] Guías de importación / Ecuador/ otros mecanismos de política comercial [citado en 2013-02-01]. Disponible en internet: <http://www.aladi.org/nsfaladi/guiasimportacion.nsf/09267198f1324b64032574960062343c/b800921613f1e577032574b2005b85bf?OpenDocument>

ALADI, Servicios de apoyo al empresario [en línea] Guías de importación / Paraguay/ otros mecanismos de política comercial [citado en 2013-02-01]. Disponible en internet: <http://www.aladi.org/nsfaladi/guiasimportacion.nsf/09267198f1324b64032574960062343c/727aa45eb3ada095032574ba004f789b?OpenDocument>

ALADI, Servicios de apoyo al empresario [en línea] Guías de importación / Venezuela/ otros mecanismos de política comercial [citado en 2013-02-01]. Disponible en internet: <http://www.aladi.org/nsfaladi/guiasimportacion.nsf/09267198f1324b64032574960062343c/f5cf2b6a9eef4e20032574be00533c5f?OpenDocument>

Base de datos de la empresa LECHESAN S.A

Base de datos de la empresa INCOLACTEOS LTDA.

Ficha técnica leche entera empresa LECHESAN S.A e INCOLACTEOS

Ficha técnica leche semi descremada empresa LECHESAN S.A e INCOLACTEOS LTDA.

GUIA PARA EXPORTAR A VENEZUELA [PDF en línea] [citado en 2013-03-20]. Disponible en internet: http://www.comvenezuela.com/images/Guia_para_exportar_a_Venezuela.pdf

GRUPO CONSULTOR EN FINANZAS CORPORATIVAS [en línea] Leche Santander [citado en 2013-03-16]. Disponible en internet: <http://www.grupogia.com/benchmark/26>

ICONTAINERS [en línea] Transporte marítimo a Asunción [citado en 2012-12-02]. Disponible en internet: <http://www.icontainers.com/es/transporte-maritimo/sudamerica/paraguay/asuncion>

INALE, instituto nacional de la leche

INDEXMUNDI [en línea]: <http://www.indexmundi.com/>

OFICINAS COMERCIALES, ICEX [en línea] Guía, País Paraguay [citado en 2012-12-02]. Disponible en internet: <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarResultDocumento/?doc=4562589>

OFICINAS COMERCIALES, ICEX [en línea] Canales y estrategias de comunicación [citado en 2012-12-02]. Disponible en internet: http://www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomes/0,5310,5280449_5304719_5296234_0_PY,00.html

PROEXPORT [en línea] Normatividad [citado en 2013-03-15]. Disponible en internet: <http://www.proexport.com.co/proexport/transparencia/normatividad>

PROEXPORT [en línea] Perfil de logística desde Colombia hacia Chile. [Citado en 2012-12-02]. Disponible en internet: http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/perfil_chile.pdf

PROEXPORT [en línea] Perfil de logística desde Colombia hacia Ecuador. [Citado en 2012-12-02]. Disponible en internet: <http://www.colombiatrader.com.co/herramientas/perfiles-logisticos-de-exportacion-por-pais/perfil-logistico-de-exportacion-ecuador>

PROEXPORT, COLOMBIA TRADE [en línea] Paraguay [citado en 2012-12-02]. Disponible en internet: http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/ficha_pais_paraguay.pdf

PROEXPORT [en línea] Perfil de logística desde Colombia hacia Venezuela [citado en 2012-12-03]. Disponible en internet: http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/perfil_venezuela.pdf

WIKIPEDIA, Trinidad y Tobago [en línea] [citado en 2012-12-29]. Disponible en internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Trinidad_y_Tobago

Decreto

DECRETO 4927 de 26 de diciembre 2011 [en línea]. Arancel de aduanas y otras disposiciones. [Citado en 2012-11-11]. Disponible en internet: <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Decretos/2011/Documents/Diciembre/26/dec492726122011.pdf>

Decreto número 616 de 2006 por el cual se expide el reglamento técnico sobre los requisitos que debe cumplir la leche para el consumo humano que se obtenga, procese, envase, transporte, comercialice, expendi, importe o exporte en el país.

Noticias

AGRO NOTICIAS, AMERICA LATINA Y EL CARIBE [en línea] Uruguay es el país con mayor consumo de lácteos en la región. [Citado en 2012-11-28]. Disponible en internet: http://www.fao.org/agronoticias/agronoticias/detalle/es/?dyna_fef%5Buid%5D=120849

CONFIDENCIAL COLOMBIA [en línea] Con Maduro no habrá futuro. [Citado en 2013-03-25]. Disponible en internet: <http://confidencialcolombia.com/es/1/303/5672/Con-Maduro-no-habr%C3%A1-futuro-C%C3%A1mara-Colombia-Venezuela-comercio-frontera-Maduro-Ch%C3%A1vez-Santos.htm>

CONTEXTO GANADERO [en línea] Disminución del sector lácteo tiene en alerta a Venezuela [citado en 2013-02-13]. Disponible en internet: <http://contextoganadero.com/internacional/disminucion-del-sector-lacteo-tiene-en-alerta-venezuela>

DINERO.COM [en línea] Sin Chávez, ¿Que pasara con el intercambio comercial? [Citado en 2013-03-20]. Disponible en internet: <http://www.dinero.com/actualidad/economia/articulo/sin-chavez-que-pasara-intercambio-comercial/170891>

ECOBUSINESS [en línea] Industria denuncia trabas para colocar la leche UHT nacional. [Citado en 2012-02-13]. Disponible en internet: <http://ecobusiness.in/noticias/archives/302808>

ECONOMY WEBLOG [en línea] La devaluación del Bolívar: ¿ha sido suficiente o se ha quedado corta? ¿Qué efectos va a tener sobre la economía de Venezuela? [Citado 2013-03-15]. Disponible en internet: <http://economy.blogs.ie.edu/archives/2013/02/la-devaluacion-del-bolivar-ha-sido-suficiente-o-se-ha-quedaado-corta-que-efectos-va-a-tener-sobre-la-economia-de-venezuela.php>

EL UNIVERSAL [en línea] Deterioro del sector lácteo es palpable en cifras del PIB [citado en 2013-02-13]. Disponible en internet: <http://www.eluniversal.com/economia/130102/deterioro-del-sector-lacteo-es-palpable-en-cifras-del-pib>

EL UNIVERSAL [en línea] Relaciones económicas con Venezuela, llenas de incertidumbre. [Citado 2013-04-03]. Disponible en internet: <http://www.eluniversal.com.co/cartagena/economica/relaciones-economicas-con-venezuela-llenas-de-incertidumbre-114201>

INTERNET LIBRE [en línea] En Paraguay se toman 8 litros de cerveza por uno de leche. [Citado en 2012-11-28]. Disponible en internet: <http://archivo.abc.com.py/especiales/internetlibre/articulos.php?pid=502857>

LA OPINION LINE [en línea] Lechería argentina muy lenta, a pesar de la expansión del 13%. [2012-01-05] [citado en 2012-11-30]. Disponible en internet: <http://www.diariolaopinion.com.ar/Sitio/VerNoticia.aspx?s=1&i=39768>

LA PATRIA, Cada Boliviano consume 30 litros de leche por año [en línea] [citado en 2012-12-28]. Disponible en internet en: <http://lapatriaenlinea.com/?nota=124038>

LA VERDAD [diario en línea] Leche UHT no podrá venderse por encima de su precio [citado en 2013-02-13]. Disponible en internet: <http://www.laverdad.com/economia/3100-leche-uht-no-podra-venderse-por-encima-de-su-precio.html>

MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO [en línea] En vigencia acuerdo comercial con Venezuela. [Citado en 2013-02-01]

PERULACTEA [en línea] Uruguay: Un ejemplo a seguir en la promoción del consumo de leche [2012-01-23] [citado en 2012-11-28]. Disponible en internet: <http://www.perulactea.com/2012/01/23/uruguay-un-ejemplo-a-seguir-en-la-promocion-del-consumo-de-leche/>

PRODUCTOS DE COLOMBIA [en línea] Acuerdos comerciales y preferencias arancelarias. [Citado en 2013-03-15]. Disponible en internet: http://www.productosdecolombia.com/main/guia/acuerdos_preferencias_arancelarias.asp

PUBLICO.ES [en línea] Venezuela devalúa en un 46,5% su moneda frente al dólar. [Citado en 2013-03-13]. Disponible en internet: <http://www.publico.es/dinero/450405/venezuela-devalua-un-46-5-su-moneda-frente-al-dolar>

SPANISH PEOPLE DAILY [en línea] Bolivia incentiva consumo de leche con impuesto a bebidas alcohólicas [2012-04-26] [citado en 2012-11-28]. Disponible en internet: <http://spanish.peopledaily.com.cn/31617/7800049.html>

THE FOOD WORLD [en línea] Productores, exportadores lácteos: Venezuela [citado en 2013-02-28]. Disponible en internet: <http://es.thefoodworld.com/exportadores-importadores-alimentos/>

UP, ESPAÑOL [en línea] Decae el comercio entre Colombia y Venezuela, dicen empresarios. [Citado en 2013-03-20]. Disponible en internet: <http://espanol.upi.com/Economia/2013/03/13/Decae-el-comercio-entre-Colombia-y-Venezuela-dicen-empresarios/UPI-66951363192456/>

VANGUARDIA LIBERAL [en línea] Certificación de calidad [citado en 2013-03-16]. Disponible en internet: <http://www.vanguardia.com/historico/57606-certificacion-de-calidad>

VANGUARDIA LIBERAL [en línea] 30 empresas cierran el año con certificaciones de Icontec [citado en 2013-03-16]. Disponible en internet: <http://www.vanguardia.com/historico/84393-30-empresas-cierran-el-ano-con-certificaciones-de-icontec>

VIVEAGRO [en línea]. Chile: Consumo de leche alcanzara los 145 litros per-cápita este año y batirá nuevo record [2012-07-23] [citado en 2012-11-30]. Disponible en internet: <http://www.viveagro.cl/index.php/chile-consumo-de-leche-alcanzara-los-145-litros-per-capita-este-ano-y-batira-nuevo-record/>

500 EMPRESAS GENERADORAS DE DESARROLLO EN SANTANDER [en línea] Una empresa 'buena leche' Lechesan S.A [citado en 2013-03-16]. Disponible en internet: <http://www.vanguardia.com/empresasgeneradoras/somos-nosotros-los-herederos/268-una-empresa-buena-leche-lechesan-sa>

Páginas de consulta

ALLBIZ [en línea] Empresa, productos lácteos Flor de Aragua C.A [citado en 2013-02-28]. Disponible en internet: <http://www.ve.all.biz/productos-lacteos-flor-de-aragua-ca-e3593>

CAMARA DE INDUSTRIALES DEL ESTADO DE ZULIA [en línea] [citado en 2013-03-15]. Disponible en internet: <http://cizulia.tripod.com/miembros9.htm>

CAVILAC, Cámara Venezolana de industrias lácteas. [En línea] Miembro socio, Pasteurizadora, Táchira C.A. [citado en 2013-03-15]. Disponible en internet: <http://www.cavilac.org/Miembros/pastca.htm>

CAVILAC, Cámara Venezolana de industrias lácteas. [En línea] Lácteos y cárnicos San Simón C.A. [citado en 2013-03-15]. Disponible en internet: <http://www.cavilac.org/Miembros/sansimon.htm>

COMPAÑIA MEDICA, el portal de la salud y la medicina [en línea] Tipos de leche. [Citado en 2013-03-15]. Disponible en internet: http://www.companiamedica.com/salud_&_belleza/tipos_de_leche.html

CONVELAC [en línea] [citado en 2013-3-15]. Disponible en internet: <http://convelac.blogspot.com/>

COPOSA [en línea] [citado en 2013-02-28]. Disponible en internet: <http://www.coposa.com/index.php>

CORPORACION INLACA, C.A [en línea]. [Citado en 2013-03-15]. Disponible en internet: <http://www.dpa.com.ve/>

DÓLAR.COM.CO [en línea] Dólar TRM hoy en Colombia 15 de marzo 2013 [citado en 2013-03-15]. Disponible en internet: <http://dolar.com.co/dolar-trm-hoy-en-colombia-15-de-marzo-de-2013/>

LACTEOS LOS ANDES [en línea] [citado en 2013-03-15]. Disponible en internet: http://www.lacteoslosandes.gob.ve/?page_id=57

LACTEOS RA C.A [en línea] [citado en 2013-03-15]. Disponible en internet: <http://lacteosra.com/>

PARMALAT [en línea] Parmalat en el mundo, Venezuela [citado en 2013-02-28]. Disponible en internet:
http://www.parmalat.com/en/about_us/parmalat_group/world/venezuela/

PROLLOSA [en línea]. [Citado en 2013-03-15] Disponible en internet:
<http://www.prollosa.com/>

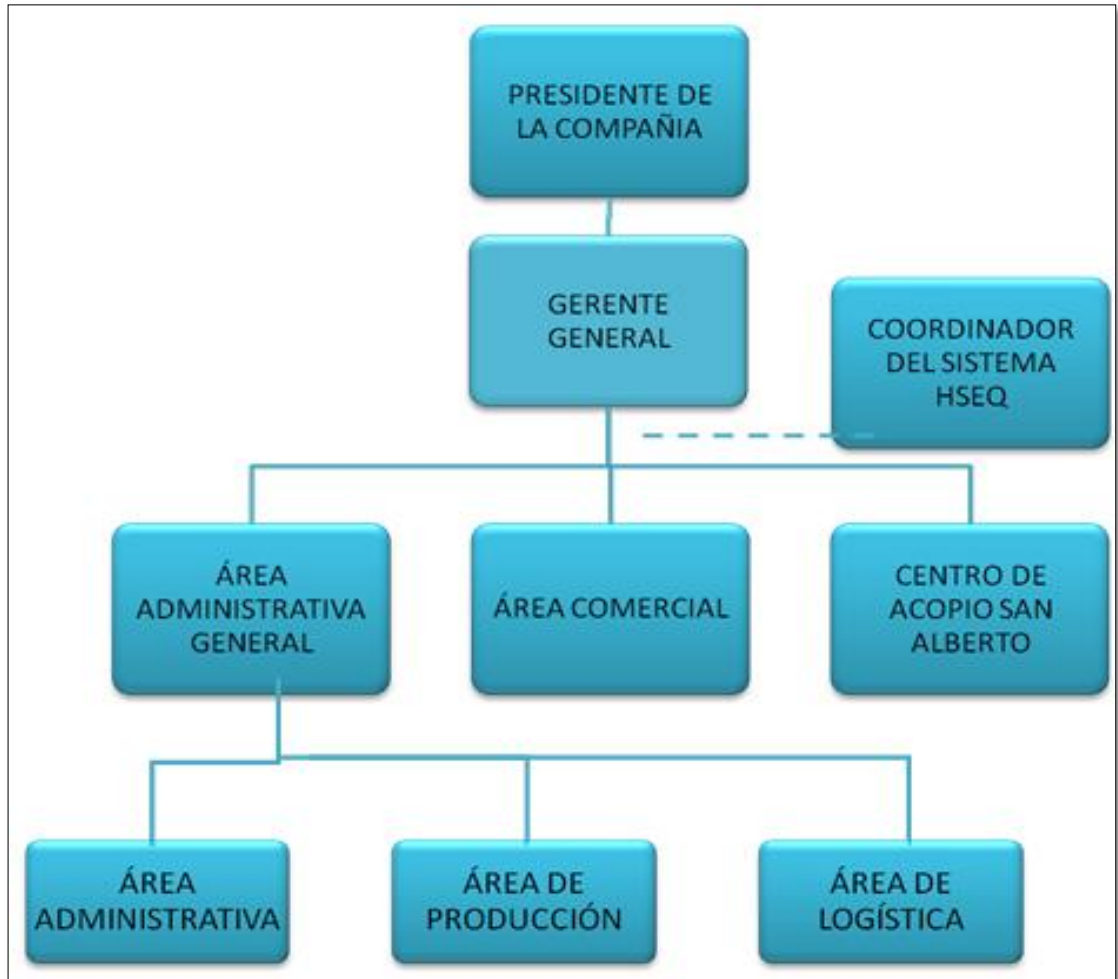
ZYMA LACT C.A [en línea] [citado en 2013-02-28]. Disponible en internet:
<http://www.zymalact.com/>

Texto

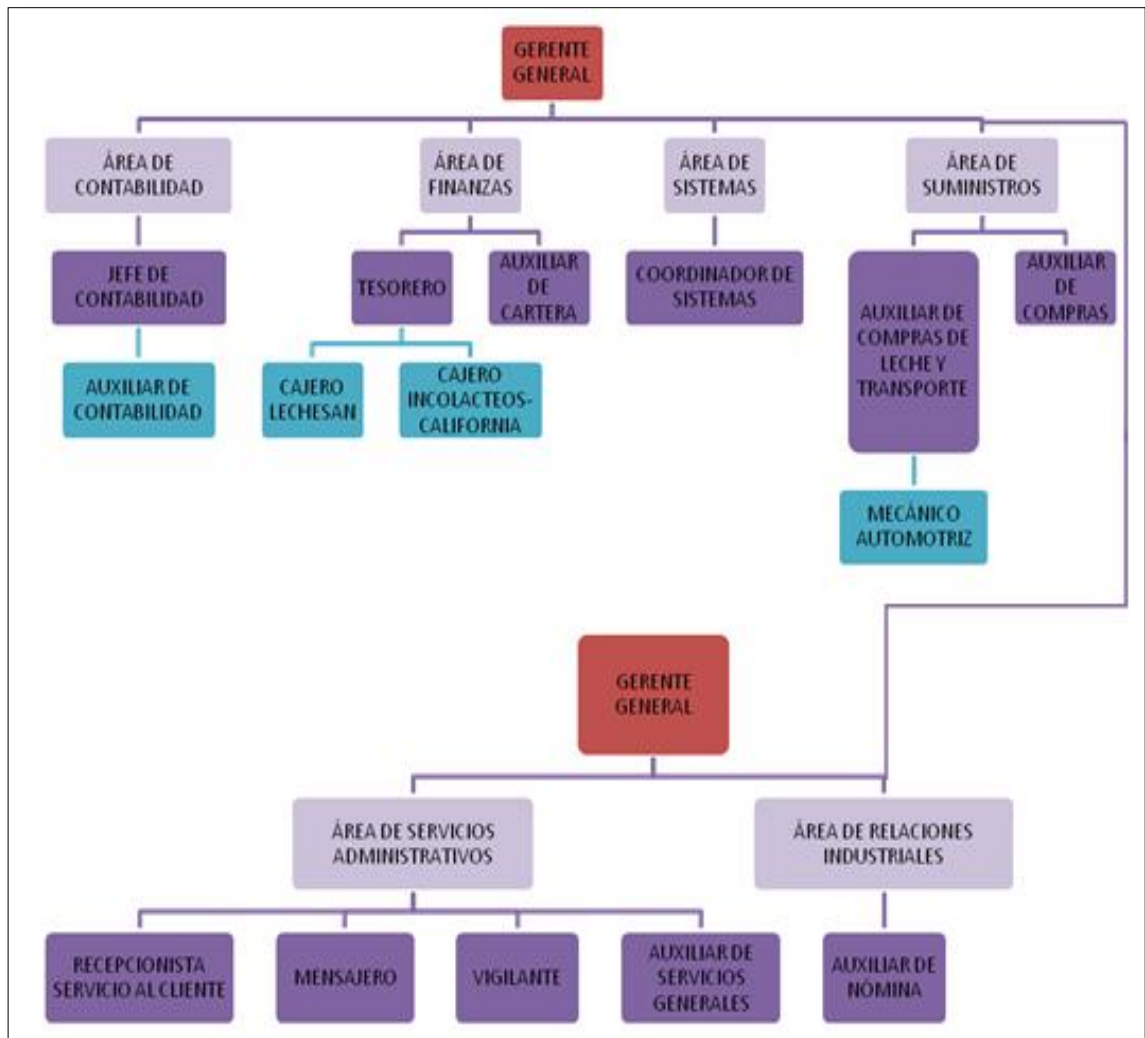
Trabajo.com [en línea] La exportación y sus beneficios. [Citado en 2012-09-01].
Disponible en internet:
http://www.trabajo.com.mx/la_exportacion_y_sus_beneficios.htm

ANEXOS

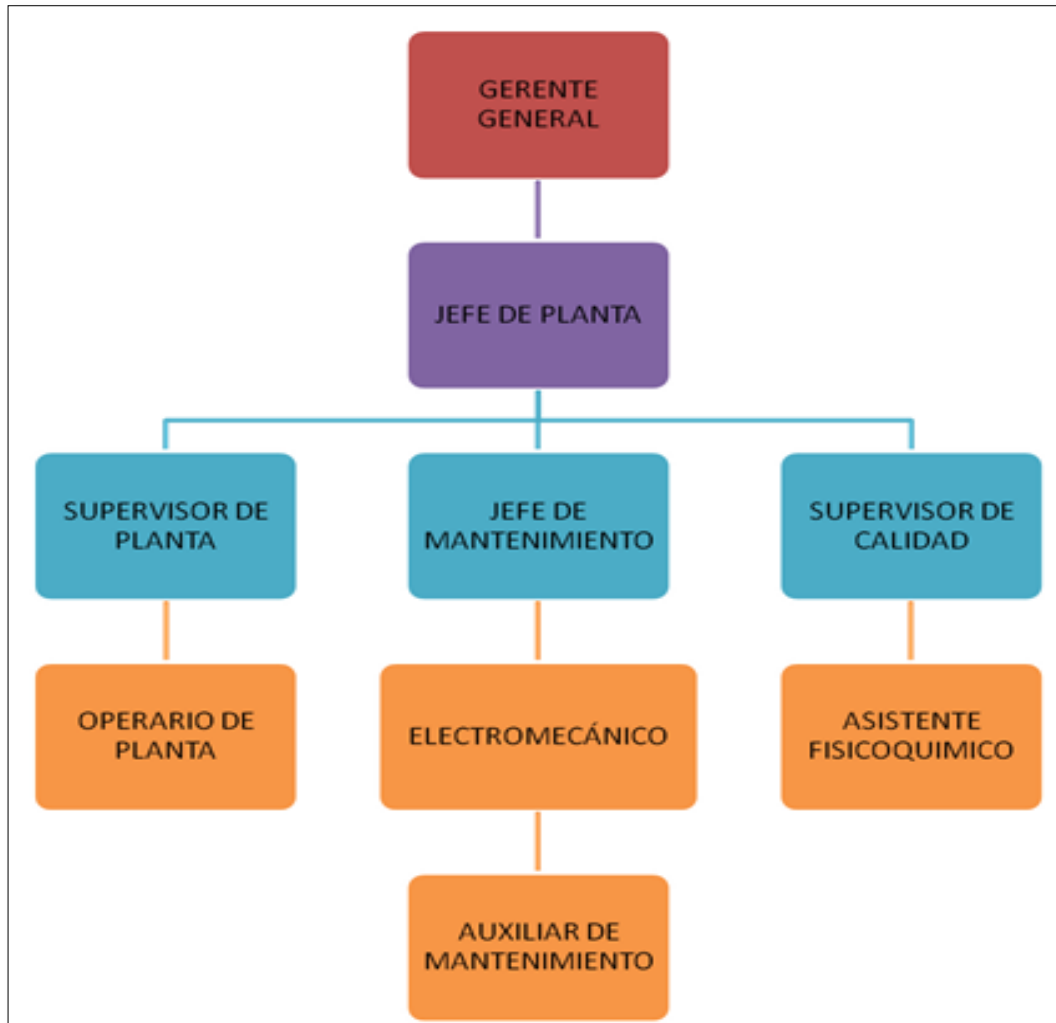
ANEXO A. Organigrama general



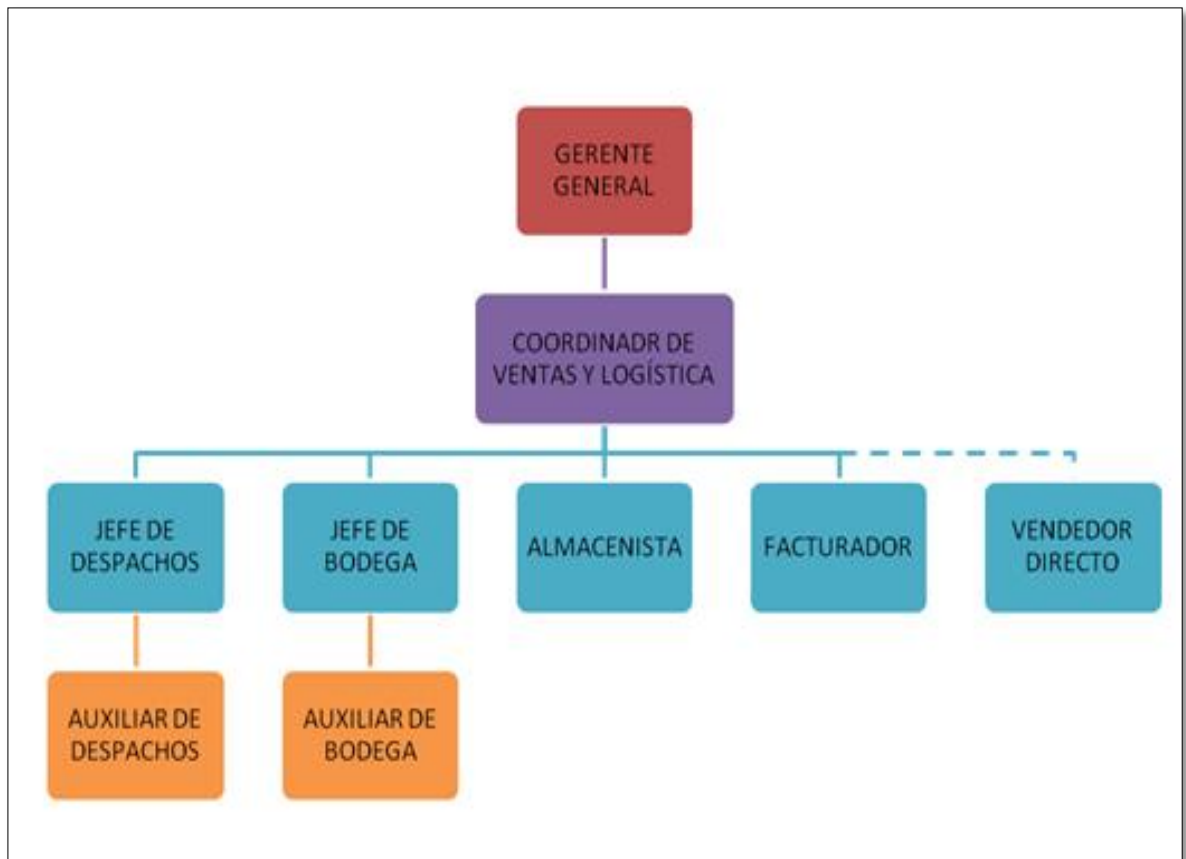
ANEXO B. Organigrama área administrativa



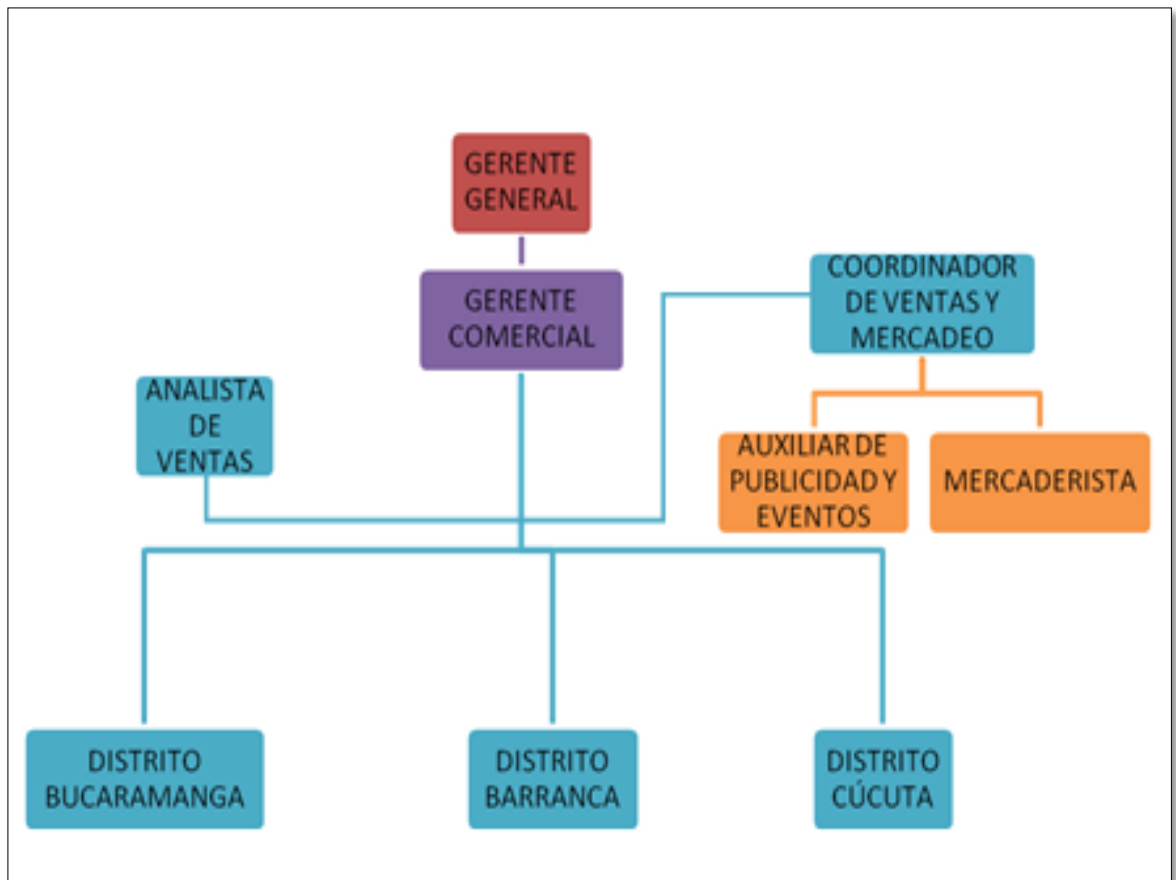
ANEXO C. Organigrama de producción



ANEXO D. Organigrama área de logística de la empresa pasterizadora santandereana de leches, LECHE SAN S.A.



ANEXO E. Organigrama área comercial de la empresa pasterizadora santandereana de LECHEs, LECHEsAN S.A.

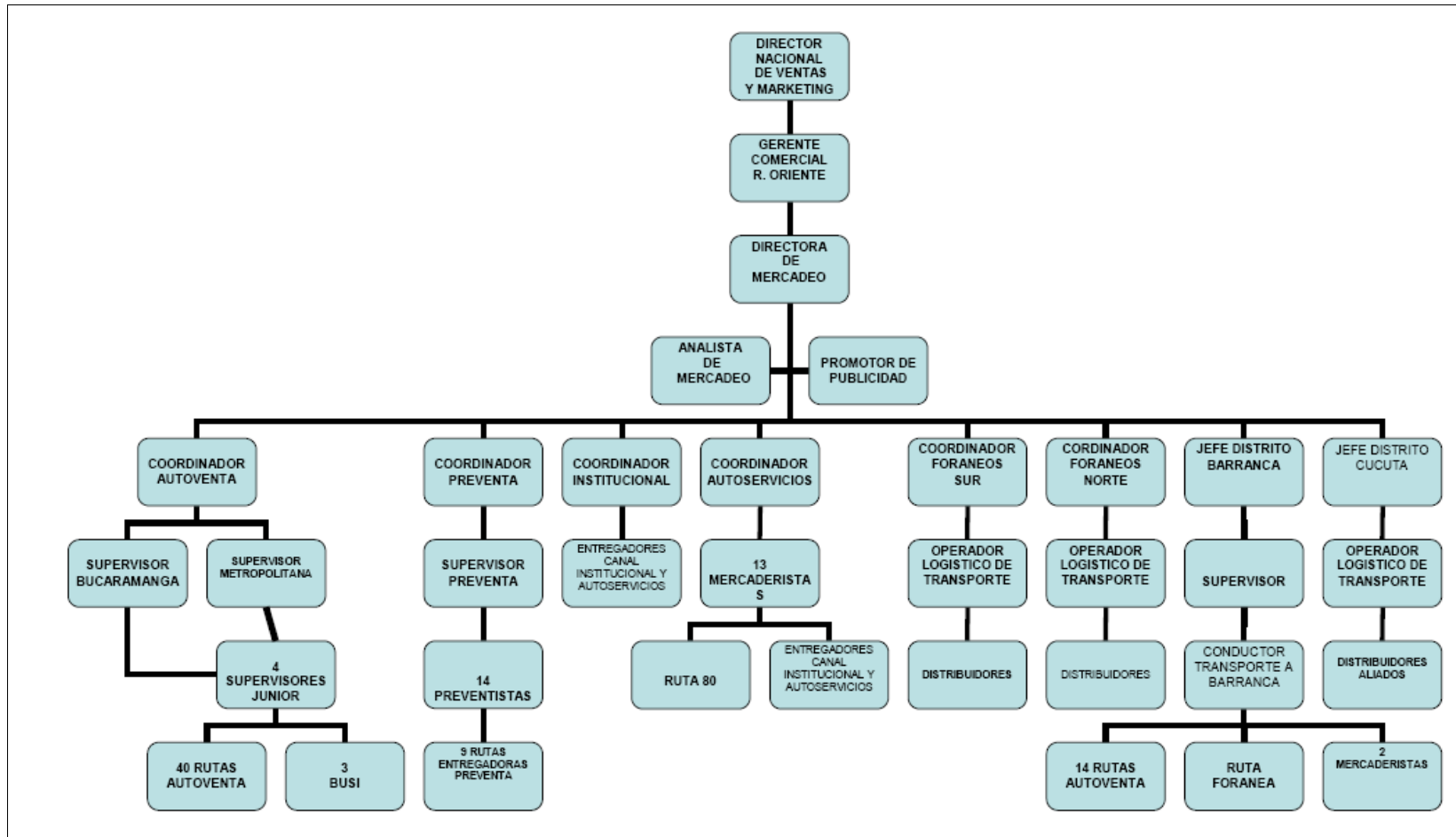


ANEXO F. Mapa de procesos

MAPA DE PROCESOS LECHESAN S.A.



ANEXO G. Organigrama del área comercial integrado



ANEXO H. Matriz de selección de mercados