



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

CARRERA DE COMERCIO INTERNACIONAL

ANALISIS DEL PLAN DE NEGOCIOS DE INTERNACIONALIZACIÓN
PARA LA MARCA RIKKO DE LA EMPRESA PALMIZA EN MERCADO
DE PANAMA

VELASQUEZ RODRIGUEZ JAIRO LUIS
INGENIERO EN COMERCIO INTERNACIONAL

MACHALA
2021



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO INTERNACIONAL

ANALISIS DEL PLAN DE NEGOCIOS DE
INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA MARCA RIKKO DE LA
EMPRESA PALMIZA EN MERCADO DE PANAMA

VELASQUEZ RODRIGUEZ JAIRO LUIS
INGENIERO EN COMERCIO INTERNACIONAL

MACHALA
2021



UTMACH

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
CARRERA DE COMERCIO INTERNACIONAL

EXAMEN COMPLEXIVO

ANALISIS DEL PLAN DE NEGOCIOS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA
MARCA RIKKO DE LA EMPRESA PALMIZA EN MERCADO DE PANAMA

VELASQUEZ RODRIGUEZ JAIRO LUIS
INGENIERO EN COMERCIO INTERNACIONAL

ZAMORA CAMPOVERDE MICHAEL ANDRES

MACHALA, 28 DE ABRIL DE 2021

MACHALA
28 de abril de 2021

Trabajo Complexivo

por Jairo Velásquez

Fecha de entrega: 15-abr-2021 02:04p.m. (UTC-0500)

Identificador de la entrega: 1560227545

Nombre del archivo: Caso_JAIROVelasque_1.docx (253.58K)

Total de palabras: 4555

Total de caracteres: 24943

CLÁUSULA DE CESIÓN DE DERECHO DE PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL

El que suscribe, VELASQUEZ RODRIGUEZ JAIRO LUIS, en calidad de autor del siguiente trabajo escrito titulado ANALISIS DEL PLAN DE NEGOCIOS DE INTERNACIONALIZACIÓN PARA LA MARCA RIKKO DE LA EMPRESA PALMIZA EN MERCADO DE PANAMA, otorga a la Universidad Técnica de Machala, de forma gratuita y no exclusiva, los derechos de reproducción, distribución y comunicación pública de la obra, que constituye un trabajo de autoría propia, sobre la cual tiene potestad para otorgar los derechos contenidos en esta licencia.

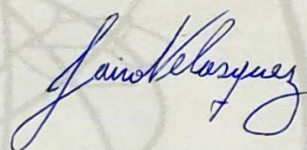
El autor declara que el contenido que se publicará es de carácter académico y se enmarca en las disposiciones definidas por la Universidad Técnica de Machala.

Se autoriza a transformar la obra, únicamente cuando sea necesario, y a realizar las adaptaciones pertinentes para permitir su preservación, distribución y publicación en el Repositorio Digital Institucional de la Universidad Técnica de Machala.

El autor como garante de la autoría de la obra y en relación a la misma, declara que la universidad se encuentra libre de todo tipo de responsabilidad sobre el contenido de la obra y que asume la responsabilidad frente a cualquier reclamo o demanda por parte de terceros de manera exclusiva.

Aceptando esta licencia, se cede a la Universidad Técnica de Machala el derecho exclusivo de archivar, reproducir, convertir, comunicar y/o distribuir la obra mundialmente en formato electrónico y digital a través de su Repositorio Digital Institucional, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico.

Machala, 28 de abril de 2021



VELASQUEZ RODRIGUEZ JAIRO LUIS
0705185163

RESUMEN

El propósito principal de este trabajo es analizar un plan de negocios para internacionalizar la marca Rikko de vegetales en conserva de la empresa Palmiza S.A., en el mercado de Panamá. En primer lugar, se identificó el crecimiento que ha tenido el sector agroexportador ecuatoriano, debido a su variación climática y los nutrientes del suelo ha tenido un crecimiento favorable.

Seguidamente, se realizó un estudio sobre las tendencias de consumo de este producto en el potencial mercado y los porcentajes de exportación en los últimos años, como también, el estado de la balanza comercial de ambos países y el comercio bilateral, acentuando los productos que presentan mayores volúmenes de compra y venta entre ambos países.

Para cumplir con el objetivo principal de esta investigación, se utilizó el método exploratorio con enfoque cualitativo y cuantitativo, se revisó artículos de revistas de investigación, páginas web oficiales relacionadas al comercio exterior, como también fichas comerciales entre Ecuador y Panamá y guías de exportación de productos similares, elaborados por entidades gubernamentales.

Finalmente, se determina que la exportación de vegetales en conserva a Panamá es viable y rentable, la población está demandando cada vez más este tipo de productos. El producto cumple con las exigencias de ese mercado. Además, Ecuador posee varios acuerdos vigentes y entre ellos está el Acuerdo de Preferencias Arancelarias de los países miembros de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).

Palabras claves: conservas, exportación, comercio bilateral, normativa, logística.

ABSTRACT

The main purpose of this work is to analyze a business plan to internationalize the Rikko brand of canned vegetables of the company Palmiza S.A., in the Panamanian market. First, the growth of the Ecuadorian agroexport sector was identified, due to its climatic variation and the nutrients in the soil, which has had a favorable growth.

Next, a study was made on the consumption trends of this product in the potential market and the export percentages in recent years, as well as the state of the trade balance of both countries and bilateral trade, emphasizing the products that have higher volumes of purchase and sale between the two countries.

In order to fulfill the main objective of this research, the exploratory method with a qualitative and quantitative approach was used, articles from research magazines, official web pages related to foreign trade were reviewed, as well as commercial files between Ecuador and Panama and export guides of similar products, elaborated by governmental entities.

Finally, it was determined that exporting canned vegetables to Panama is viable and profitable, as the population is increasingly demanding this type of product. The product meets the requirements of that market. In addition, Ecuador has several agreements in force and among them is the Agreement on Tariff Preferences of the member countries of the Latin American Integration Association (ALADI).

Key words: canned food, export, bilateral trade, regulations, logistics.

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
1. INTRODUCCIÓN	6
2. MARCO TEÓRICO	7
2.1. CONCEPTUAL	7
2.1.1. Producto	7
2.1.2. Asociación Estratégica.....	7
2.1.3. Logística Internacional.....	7
2.1.4. Canales de distribución	7
2.1.5. Balanza comercial	8
2.1.6. Relaciones comerciales de Panamá con América Latina y El Caribe.....	8
2.1.7. Comercio Bilateral Ecuador - Panamá.....	8
2.1.8. Competitividad del Sector Agroexportador	9
2.2. CONTEXTUAL	9
2.2.1. País: Panamá.	9
2.2.2. Conductas en el ámbito de los negocios.....	10
2.2.3. Balanza comercial Ecuador - Panamá.....	10
2.2.4. Producto: Vegetales en Conservas.	11
2.2.5. Demanda del Producto.	11
2.2.6. Normativa Legal para Exportar	12
3. DESARROLLO	14
3.1. Caso Práctico	14
3.2. Pregunta a resolver	15
3.3. Partida Arancelaria – Vegetales en Conserva.....	15
3.4. Análisis de Mercado	15
3.5. Recursos Humanos	15
3.6. Gestión Operativa	15
3.6.1. Modos y medios de transporte	16
3.6.2. Incoterms	16
3.6.3. Costos de exportación	17
3.6.4. Forma de Pago.....	18
3.6.5. Derechos en aduana.....	18

3.7. Relación aduanera Ecuador – Panamá	18
3.7.1. Documentación del importador	19
3.7.2. Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías: NALADISA	19
4. CONCLUSIÓN	20
5. BIBLIOGRAFÍA	21

Índice de Tablas

Tabla 1 Etiquetado.....	12
Tabla 2 Certificaciones internacionales.	14
Tabla 3 Costos de Exportación.....	18

Índice de Gráficos

Gráfico 1 Balanza Comercial Ecuador - Panamá.....	10
Gráfico 2 Ruta logística Ecuador – Panamá.	16
Gráfico 3 Incoterms 2020.....	17

1. INTRODUCCIÓN

La exportación de los bienes o servicios que fabrica una empresa representa un paso más al crecimiento empresarial y económico, para quienes dirigen estas operaciones. Antes de la promoción es importante la realización de un plan de negocios, ya que, otorga mayor información sobre las tendencias de consumo y se evalúa las posibilidades de que el producto que se pretende comercializar tenga mayor aceptación en el mercado objetivo.

El sector de la agroindustria en el país se ha fortalecido en los últimos años, los productos del grupo de los frutos y vegetales en conserva reflejan un crecimiento gradual de sus exportaciones, tanto así que, el 39% de la producción tiene como destino al mercado europeo y el restante a otros mercados, como asegura la Vicepresidencia de Comercio Exterior (2017). Por su parte, los vegetales en conservas son mayormente apetecidos por su aporte nutritivo, rapidez al prepararlas y la seguridad del saneamiento.

En el marco de las empresas dedicadas a la producción de vegetales en conserva tienen como base al sector agrícola, ya que es el proveedor de la materia prima, al mismo tiempo, mantienen lazos comerciales con la industria de maquinaria, los proveedores de conservantes y preservantes para alimentos, la de fabricación de envases y embalajes, empresas de servicio de transporte y otras. Es decir, intervienen varios grupos para la elaboración de este producto.

En relación a lo anterior, las empresas que producen este bien y que tienen como finalidad la comercialización en mercados externos, prestan mayor interés en aspectos internos y externos, en lo que respecta al interno: promocionar variedad en sus productos, cumplir con la calidad exigida y tener precios competitivos; en lo externo: los acuerdos comerciales que mantiene nuestro país con los potenciales mercados.

Por las consideraciones anteriores, la empresa PALMIZA S.A. productora de vegetales en conservas, busca internacionalizarse y consolidar sus productos en el mercado de Panamá, desea aprovechar la apertura de mercado que tiene Ecuador en con este país. Para ello, necesita saber ¿Cuál es el plan de negociación para internacionalizar la marca RIKKO en el mercado panameño?

La realización del presente trabajo tiene como propósito, definir un plan de negocios para la comercialización de la marca RIKKO en el mercado panameño y que le permita mantener una relación a largo plazo. Seguidamente, es importante conocer el comportamiento del consumo

de este producto en ese mercado, el comercio bilateral entre ambos países y la normativa vigente que permite exportar este tipo de alimentos al mencionado país.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. CONCEPTUAL

2.1.1. Producto

Se determina producto, al elemento que se obtiene al finalizar un proceso y puede ser presentado en estado natural o transformado. Desde la perspectiva empresarial, el producto puede ser de consumo o de inversión, en el primer caso, el producto al ser presentado en el mercado pretende satisfacer una demanda o crear una necesidad en el consumidor. En el segundo caso, se crean como pieza de otro objeto o para ser usado varias veces y generar ingresos monetarios.

2.1.2. Asociación Estratégica

La asociación o alianza estratégica es un acuerdo entre dos entidades para asumir un compromiso de apoyo e intercambio de recursos y lograr un ideal común. Frente a, el medio globalizado en el que se desarrollan las empresas ha provocado que empleen este tipo de estrategias con la finalidad de incrementar su competitividad. Por lo general, este pacto queda evidenciado en un documento formal.

2.1.3. Logística Internacional

En el comercio internacional de mercaderías, la logística es una pieza primordial de la cadena de suministro, ya que, mantiene un control en la manipulación de los bienes, rastrea el cumplimiento de plazos de entrega y adjunta la información acorde al tiempo de movilización, desde el momento que inicia el trayecto hasta el lugar de finalización, así lo establece Gil (2016).

De acuerdo a lo citado, es posible definir a la logística como la integración de diferentes operaciones, direccionadas a movilizar productos en estado bruto o manufacturados que pasarán por un proceso de transformación o directamente a ser comercializados en un país distinto al de su origen, para cumplir con el propósito, se puede utilizar uno o varios medios de transporte.

2.1.4. Canales de distribución

El canal de distribución es la agrupación de funciones y entidades encargadas de trasladar un bien desde la producción hasta el consumidor final. Las empresas eligen el medio más seguro

para enviar su producto considerando variables como: el tiempo, costo y eficiencia. También se pone en evidencia la transferencia de titularidad o propiedad de la mercadería.

En términos generales se puede definir, como la ruta que va a seguir un producto en la fase de la comercialización para llegar al consumidor. El canal de distribución puede ser de propiedad de la empresa sin la utilización de intermediarios o ser contratados de manera permanente o temporal, donde la distribución es realizada por una entidad diferente de la empresa productora.

2.1.5. Balanza comercial

La balanza comercial evidencia los registros de importación y exportación de bienes y/o servicios de un país. Su estado puede ser positiva o negativa y permite tomar decisiones de mejora o mantenimiento de las relaciones comerciales. Cabe agregar que, puede ser definida como balanza corriente si se realiza transferencia a las negociaciones, así lo aseguran Feijoo et al (2020).

En definitiva, es un indicador macroeconómico que clasifica a la diferencia de los saldos de las importaciones con las exportaciones en superávit o déficit comercial. El tiempo a analizar es un año iniciando en enero a diciembre, aunque puede tomar otros periodos. Su función principal es demostrar mediante datos estadísticos la evolución o retroceso al comparar un año actual y un anterior.

2.1.6. Relaciones comerciales de Panamá con América Latina y El Caribe.

A nivel de Latinoamérica y el Caribe, Panamá posee relaciones comerciales con varios países, pero las naciones con las que tiene mayores intercambios mercantiles son: México, Costa Rica y Colombia. Por un lado, compra: medicamentos, preparaciones alimenticias ncop y aparatos receptores para televisión, entre otros, y también vende: medicamentos, calzado y partes de teléfonos. Y así de esta manera, solventar las necesidades de la población o mejorar la calidad de los productos que comercializan.

2.1.7. Comercio Bilateral Ecuador - Panamá.

Las naciones mencionadas tienen en común pertenecer a la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), esto favorece a que las negociaciones comerciales obtengan facilidades en: acceso a mercados y preferencias arancelarias regionales. Es por esta razón que, la relación comercial entre Ecuador y Panamá se ha fortalecido poco a poco, actualmente el 8,6% de las importaciones provienen de Panamá y 7,1% el representan a nuestros productos que tiene como destino final el país centroamericano.

En los últimos años, los productos importados de Ecuador a Panamá fueron: máquinas procesadoras de datos, calzado con suela de caucho o plástico, equipo fijo de transporte, combustibles, lubricantes y equipos conexos. Mientras que, los productos exportados por Ecuador son: crudo y sus derivados, frutos y vegetales en conservas, manufacturas de cuero, plástico y caucho, químicos y fármacos, maderas terciadas y prensadas, manufacturas de papel y cartón y prendas de vestir de fibras textiles (Banco Central del Ecuador, 2020).

Con respecto a, la exportación de frutas y vegetales en conservas de partes comestibles de plantas con destino a Panamá desde el 2017 a 2019, la tasa de crecimiento anual es del 54%, con una participación en las exportaciones del 1%, enfrentando a un arancel del 10%. Sólo en 2019 se exportaron 344 toneladas a un valor unitario de \$2.459, equivalente a \$845.896 miles de dólares, según Trade Map (2021).

2.1.8. Competitividad del Sector Agroexportador

En la historia del país, el sector agroexportador ha significado una base sólida para la economía, los múltiples auges de sus productos permitieron dar el paso al reconocimiento internacional. Vanoni y Rodríguez (2017), aseguran que, el auge del banano contribuyó la propagación de la economía, dando paso al crecimiento empresarial y con ello la participación en mercados extranjeros.

La apertura al mercado extranjero, promovió el interés por mejorar la calidad de los productos e incrementar la competitividad, donde los factores principales son las políticas públicas, la inversión pública, privada y extranjera, como expresan Pino y otros (2018).

En relación a lo anterior, el compromiso por mejorar el sector, ha promovido a que los productores retomen sus cultivos y en unión con las empresas agroexportadoras han fijado sus esfuerzos en obtener un producto de calidad. Obteniendo así una oferta exportable sólida y capaz de hacer frente a las directrices exigentes de los mercados extranjeros.

CONTEXTUAL

2.2.1. País: Panamá.

La economía de Panamá se situaba entre la más sólidas y de acelerado crecimiento con un promedio de 4,6% anual en escala mundial, antes de la pandemia causada por el Coronavirus, esto se ve reflejado en las disminuciones de las cifras de importaciones y exportaciones del último año. Sin embargo, el empeño por la recuperación ha dado paso a la reapertura paulatina

del comercio y a pesar del retroceso de los principales indicadores macroeconómicos, se estima un ligero crecimiento del 5,5% al finalizar el presente año (Banco Mundial, 2020).

Durante este periodo, la circulación comercial, transporte, logística y el gremio relacionado con el Canal de Colón constituyen elementos claves para la recuperación económica, debido a que, en la Zona Libre de Colón se efectúan la mayor parte de la actividad comercial y las exportaciones del país en mención.

2.2.2. Conductas en el ámbito de los negocios.

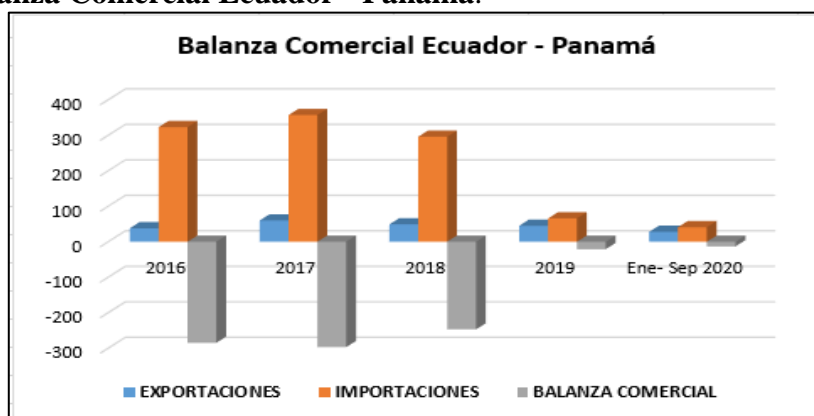
Para los empresarios panameños es atractivo negociar con entidades que le ofrezcan el tipo de negociación ganar-ganar, destacan los beneficios mutuos y la compatibilidad que exista entre ambas partes antes de la firma del contrato. La parte vendedora debe ser constante y paciente, ya que, cada fase de la negociación tiende a ser tardía.

Si en la fase de la propuesta el vendedor recibe como respuesta un: “lo analizaremos” o “es probable”, esto se traduce a un “no” y aun recibiendo un “sí”, se confirmará el acuerdo final de la negociación cuando el contrato esté firmado. Martínez (2019), señala que para establecer nexos comerciales con empresas del exterior, la parte compradora, fija su interés en la disminución costos y satisfacer la demanda de productos que no se fabrican o producen en ese país, éstos deben cumplir con los parámetros de calidad y valor que requiere el cliente.

2.2.3. Balanza comercial Ecuador - Panamá

En relación a lo anterior, es necesario conocer el estado de la balanza comercial no petrolera entre Ecuador y Panamá, ya que es el país donde se pretende ofertar el producto. En el Gráfico 1 se puede apreciar la balanza comercial en el periodo de 2016 a Ene-Sep 2020, expresada en millones de dólares.

Gráfico 1 Balanza Comercial Ecuador - Panamá.



Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en el gráfico anterior, en el periodo mencionado se puede asegurar que 2017 fue el mejor año de negociaciones, ya que registró un total de \$60 millones en exportaciones, mientras que en 2019 cerró sus exportaciones con \$45 millones y se importó \$66 millones, esto representa una balanza comercial negativa para nuestro país con \$-21 millones. Se pretende que esta situación mejore, por la razón de que en el último año empresas como La Fabril, Pronaca y Corporación La Favorita, iniciaron sus operaciones en Panamá por medio de alianzas estratégicas con grandes cadenas de supermercados.

2.2.4. Producto: Vegetales en Conservas.

Yong *et al* (2017), señalan que la conservación de alimentos, especias y plantas medicinales tiene como finalidad mantener o mejorar la mayor parte de sus atributos nutritivos y por lo general se utilizan envases con material de: hojalata, vidrio o plástico, bolsas herméticas, entre otras, para mantener esta producción de alimentos de larga duración.

Este tipo de productos nacen como una opción más ligera de alimentación, generada por el acelerado ritmo de vida que se lleva en la actualidad. Por un lado, permite el mantenimiento de las propiedades de los vegetales por más tiempo y por otro, están listas para ser consumidas.

Cabe destacar que, el sector empresarial dedicada a la producción y exportación de vegetales en conservas han tenido un crecimiento en los últimos años, debido a la demanda local e internacional. Las variedades que presentan en el mercado son: aceitunas preparadas, pistachos, hortalizas, preparaciones de tomate, ensaladas vegetales, aceite de oliva, jalapeños, palmitos, entre otros.

2.2.5. Demanda del Producto.

El interés por cuidar de la salud y evitar enfermedades graves por medio de los alimentos, provocó el incremento del consumo de vegetales en diversos países. En Panamá, se registró una creciente demanda de preparaciones vegetarianas.

Domínguez *et al* (2020), afirmó que la población panameña en los últimos años presenta un elevado consumo de productos procesados de frutas y vegetales, en este grupo destaca los provenientes del tomate, aceites, duraznos y aceitunas, todos de origen extranjero. Lo que quiere decir que, tienen alta demanda aquellos productos que proveen mayor valor nutritivo y que pueden formar parte de dietas alimenticias de los niños, jóvenes y adultos mayores, lo es probable que se incrementen las importaciones de estos productos.

2.2.6. Normativa Legal para Exportar

Para exportar productos alimenticios a Panamá es necesario revisar la documentación exigida por las autoridades pertinentes, tales como: Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos, Ministerio de Comercio e Industrias, Ministerio de Desarrollo Agropecuario y el Sistema integrado de Comercio Exterior que facilitan información relacionada a: etiquetado, certificados sanitarios, requisitos de embalaje y tramitología aduanera. Por su parte el importador tiene que revisar si el producto que está comprando está registrado en el Sistema de Notificación de Introducción de Alimentos (SISNIA), solicitar certificado sanitario y realizar los pagos de tributos aduaneros antes del retiro de la mercadería, ALADI (2012).

En lo referente a la documentación que debe presentar el exportador es: declaración aduanera de exportación, factura comercial juramentada, certificado de origen y el certificado sanitario sólo si lo exige la otra parte.

2.2.6.1. Normativa de etiquetado.

Los parámetros para el etiquetado de los productos en conservas en Panamá, guardan concordancia con la normativa publicada por el Codex Alimentarius, quién es un organismo internacional que agrupa normas, códigos y recomendaciones vinculados con la elaboración de productos alimenticios.

En la tabla 1 se presenta la información que deberá contener el etiquetado de los productos preenvasados.

TABLA 1 ETIQUETADO.

Ítems Obligatorios	Ítems Adicionales
Nombre del alimento Lista de ingredientes y adictivos. Contenido neto Nombre y dirección País de origen Identificación del lote Marcado de fecha máxima y mínima de consumo Instrucciones para uso y conservación	Etiquetado cuantitativo de ingredientes Alimentos irradiados
Elaborado por: El Autor	

En Ecuador, el ente regulador que establece las normas de etiquetado es el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEM), para este caso se revisó la norma NTE 405, en la que establece los lineamientos para las conservas vegetales y en el apartado de rotulado, tiene similitud con los requisitos de la norma del Codex Alimentarius de la tabla superior, sólo se adiciona lo siguiente:

marca comercial, razón social de la empresa, número de registro sanitario y finalmente la norma técnica INEM de referencia, INEM (1988).

2.2.6.2. Diseño de empaque y embalaje.

Para la mercadería que va a ser trasladada por rutas internacionales, es importante diseñar o elegir el empaque y embalaje adecuado. El material debe estar acorde a la naturaleza del producto. Entre los materiales más utilizados son: película stretch, plásticos, cajas de cartón y cajas de madera.

Para Higuera y González (2018), el material del embalaje de la mercadería destinada a la venta exterior debe ser resistente a la variación de la temperatura, brindar seguridad de no sufrir daños durante el tiempo de manipulación en la cadena logística y ofrecer la confianza al vendedor de que su producto va a llegar en buen estado a su parada final.

En el caso de, productos preenvasados como las conservas se ha empleado empaques de cartón y envases de hojalata, desde hace ya varios años, debido a que el cierre hermético y el barniz sanitario demostraban el control de higiene y la no adulteración del contenido, según Rodríguez y Barrio (2018). En otras palabras, ayuda a mantener las propiedades del producto y es fácil de usar.

2.2.6.3. Certificaciones internacionales.

Al proceso de validación del cumplimiento de las normas técnicas en el sistema de producción de una empresa dedicada a la fabricación de un producto, se denomina certificación. La entidad encargada de evaluar y emitir la certificación labora de manera independiente y es contactada por la empresa interesada. Existen diferentes tipos de certificaciones, pero estas se otorgan de acuerdo al producto y la necesidad de la empresa.

Ceballos (2016), define a la certificación como un aval por escrito que afirma que el proceso de producción de determinado producto ha cumplido con las normas establecidas por una organización. Además, tiene como propósito demostrar que han renovado los procesos de producción, con ello, originan confianza e incrementa las oportunidades de aperturas a nuevos mercados.

En lo referente a las certificaciones internacionales requeridas para la comercialización de alimentos preenvasados y de origen agrícola son: BPM, HACCP, GLOBAL GAP, FAIRTRADE, KOSHER, IFS, USDA ORGANIC. En la tabla, 2 se detalla información relacionada a las certificaciones.

TABLA 2 CERTIFICACIONES INTERNACIONALES.

CERTIFICACIÓN	DEFINICIÓN	ENTIDAD QUE LA EMITE
BPM	Buenas Prácticas de Manufactura	Agencia Nacional de Regulación, Vigilancia y Control Sanitario (Arcsa)
HACCP	Sistema de Análisis y Puntos Críticos de Control	Instituto Nacional de Pesca (INP)
GLOBAL GAP	Sociedad Global para una Buena Práctica Agrícola	Organismos autorizados a nivel nacional
FAIRTRADE KOSHER	Comercio Justo Kosher	Flocert assuring fairness Agencia Kosher Ecuador
IFS USDA Organic	Destacados Estándares Internacionales Usda Organic	IFS Group QCS Certification Services
Elaborado por: El Autor.		

En la tabla superior se detalla las certificaciones de los productos de origen agrícola y sus derivados, que representan un elemento clave en la comercialización. Cabe agregar que, las empresas interesadas en obtener las certificaciones deben tramitarlas en las entidades donde las emiten, adecuar la infraestructura, innovar los procesos de producción, capacitar al personal colaborador y presentar la documentación que va a ser evaluada por los agentes asignados por el organismo certificador.

3. DESARROLLO

3.1. Caso Práctico

La empresa Palmeras Industrializadas S.A (PALMIZA), se encuentra ubicada en Guayaquil perteneciente a la provincia del Guayas. Inició sus operaciones en el año 1982. Su principal actividad es la fabricación de aceites crudos vegetales (sin refinar) de: oliva, soya, palma, semilla de girasol, semilla de algodón, colza, repollo o mostaza, de linaza, entre otros, en la marca RIKKO.

Tomando en cuenta la oportunidad de una alianza estratégica con la cadena de supermercados La Ideal, encargada de la comercialización de productos alimenticios en Panamá y que ya mantiene relaciones comerciales con otras empresas ecuatorianas.

La empresa está interesada en internacionalizarse y ha tomado en cuenta varios aspectos relacionados a la comercialización como: a) Estudio de mercado, b) Normas internacionales de etiquetado, c) Diseño de empaque y embalaje; d) Certificaciones internacionales y e) Buenas Prácticas de Manufactura, gestiones administrativas, operativa y la tramitología aduanera a cumplir; Usted, en calidad de Gerente Comercial y con conocimientos sólidos en el área de

empaquete y embalaje, debe proponer un Plan de Negocios considerando los literales a, b, c, d, e, y otras gestiones adicionales.

3.2. Pregunta a resolver

Plantear un plan de negocio para exportar vegetales en conservas de la empresa PALMIZA hacia el mercado panameño, destacando los motivos para elegir este mercado, el proceso operativo y los recursos con los que cuenta la empresa.

3.3. Partida Arancelaria – Vegetales en Conserva

En la nomenclatura arancelaria Naladisa, consta la partida arancelaria: 2005.99.90 para las demás hortalizas en conservas.

3.4. Análisis de Mercado

La población panameña consume un aproximado de 100 Kilogramos entre frutas y vegetales por habitante cada año, ya sea en su presentación natural o en conservas. En el caso de las conservas que se encuentran preparadas tienen mayor demanda, por esta razón, las cadenas de supermercados ofertan estos productos, que pueden ser de origen nacional o extranjero.

Los principales países proveedores de vegetales en conservas para Panamá son: Chile, Perú, Argentina, Colombia, Costa Rica, Guatemala, México, Puerto Rico y Brasil. Que representan la principal competencia para nuestro país. Sin embargo, Ecuador mantiene un Acuerdo de Preferencias Arancelarias que aún se mantiene en vigor y que facilita las relaciones comerciales con este país.

3.5. Recursos Humanos

Para ejecutar el plan de exportación, la empresa cuenta con personal administrativo y operativo: gerente comercial, analista financiero, jefe del departamento de comercio exterior, jefe de ventas del mercado interno, asistentes comercial y administrativo. También contratará asesores externos con conocimientos en comercio exterior.

3.6. Gestión Operativa

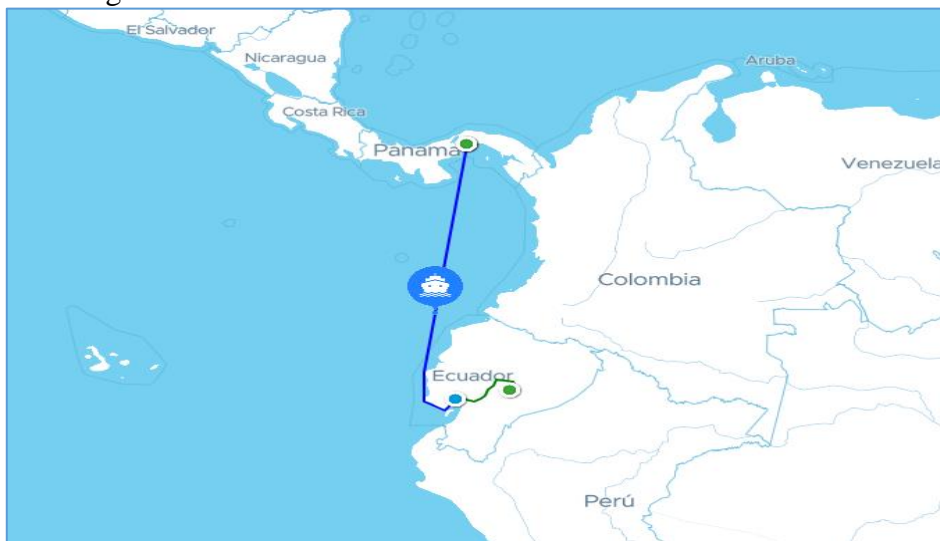
Como se ha mencionado, el propósito es establecer una alianza estratégica a largo plazo con la cadena de supermercados La Ideal, ya que, desde el punto de vista financiero y comercial es viable la alianza estratégica y el inicio de las operaciones.

3.6.1. Modos y medios de transporte

Generalmente se conoce cuatro modos de transporte, así tenemos a: marítimo, terrestre, aéreo y ferrocarril. Para González (2016), el transporte marítimo ha crecido a pasos agigantados. Por los múltiples beneficios que posee lo convierte en el medio más utilizado para el traslado de contenedores, a través de, la reducción de la tramitología aduanera en el puerto, el instantáneo procedimiento de carga y descarga y la creación e innovación de los puertos ha generado mayor confianza a los usuarios al momento de elegir la forma de envío de la mercadería.

Para este caso, se enviará la mercadería utilizando el transporte marítimo. El puerto de origen es el Puerto Marítimo Libertador Simón Bolívar de Guayaquil y el puerto de destino es el Puerto de Balboa, utilizando los servicios de la agencia naviera CMA-CGM (Compañía General Marítima). El tiempo de llegada del envío es de tres días aproximadamente. En el Gráfico 2 se presenta la ruta internacional entre Ecuador y Panamá vía marítima.

Gráfico 2 Ruta logística Ecuador – Panamá.



Fuente: Searates (2021).

Elaborado por: El autor.

Si bien es cierto, Panamá tiene bastantes puertos marítimos para el desembarque de las mercaderías, no obstante, el Puerto de Balboa es reconocido como uno de los mejores puertos, debido a su capacidad para almacenar contenedores e innovación de infraestructura, servicios y operaciones.

3.6.2. Incoterms

Entre los diferentes factores que se deben tomar en cuenta en una negociación están los incoterms, que básicamente son las reglas que limitan y ponen en evidencia las responsabilidades de ambas partes. Los componentes que regulan son: entrega de la mercadería,

la transferencia de riesgos, división de gastos y tramitología aduanera. En el Gráfico 3, se puede observar las obligaciones de acuerdo al incoterm a utilizar.

Gráfico 3 Incoterms 2020

COSTOS	EXW	FCA	CPT	CIP	DAP	DPU	DDP	FAS	FOB	CFR	CIF
- Embalaje y verificación	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
- Carga transporte interior	C	V/C	V	V	V	V	V	V	V	V	V
- Transporte interior origen	C	C	V	V	V	V	V	V	V	V	V
- Trámites de exportación	C	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
- THC en terminal origen	C	C	V	V	V	V	V	C	V	V	V
- Flete marítimo	C	C	V	V	V	V	V	C	C	V	V
- Seguro de transporte	(C)	(C)	(C)	V	(V)	(V)	(V)	(C)	(C)	(C)	V
- THC en terminal destino	C	C	C	C	V	V	V	C	C	C	C
- Trámites de importación	C	C	C	C	C	C	V	C	C	C	C
- Transporte interior destino	C	C	V/C	V/C	V	V	V	C	C	C	C
- Descarga lugar de destino	C	C	C	C	C	V	C	C	C	C	C

Fuente: Agent Comex Ec.

Elaborado por: Agent Comex Ec.

3.6.2.1. Coste, Seguro y Flete (CIF).

El CIF es un incoterm que limita las operaciones que debe realizar el vendedor y el comprador. El vendedor se encargará de cubrir gastos de embarque, transporte interno, trámites de exportación, tarifas en el terminal del puerto de origen, el flete y seguro de transporte. Por su parte, el importador se encargará de cancelar las tarifas en el puerto de destino, la tramitología de importación, el transporte interno, desembarque de la mercadería. En cuanto a los riesgos, los asumirá una vez que la mercadería esté a bordo en el puerto de origen.

El incoterm CIF es de uso marítimo y para mercaderías que van contenerizadas, es por esta razón que, para esta negociación se utilizará el incoterms CIF para la exportación de conservas de vegetales, otorga mayor seguridad y rapidez de llegada al puerto de destino.

3.6.3. Costos de exportación

En lo que refiere a, los costos de exportación, son los importes de inversión que la empresa realiza desde el momento que adquiere la materia prima para transformarla, convertirla en un bien, trasladarla al puerto de embarque para finalmente ser enviada a otra nación, que en este caso es Panamá. También se lo define como los gastos que se generan al transportar la mercadería de un país a otro. En la tabla 3, se detallan el costo de exportación para este producto.

TABLA 3 COSTOS DE EXPORTACIÓN

COSTOS DE EXPORTACIÓN	
Materia Prima	303.390
Envases	135.467
Embalaje	1.176
Agente de Aduanas	250.00
Gastos administrativos	1500.00
Gestión de certificado de origen	56.00
Registro Sanitario	100.00
Gestión de Certificado de Calidad	56.00
Transporte Interno	560.00
Consolidación (llenado de contenedor)	220.00
Movilización en Puerto	168.00
Bodegaje	112.00
Moraje	56.00
Envío por Courier	78.40
Comunicaciones	50.00
TOTAL	3'646.433
Elaborado por: El Autor	

3.6.4. Forma de Pago

La forma de pago en este contrato de compra-venta se realizará por medio de la cobranza documentaria. Donde, además del importador y el exportador intervienen dos bancos el remitente y el cobrador. PALMIZA contratará los servicios del Banco Bolivariano y Supermercados La Ideal contratará a Multibank.

La empresa debe enviar los siguientes documentos la cobranza documentaria, documentos comerciales, documentos que respaldan la operación de envío, titularidad de la mercadería por medio del banco y gestionar los tiempos de cobro.

3.6.5. Derechos en aduana.

Dado que Ecuador y Panamá forman parte de la Asociación Latinoamericana de Integración mantienen en vigor un Acuerdo de Preferencias Arancelarias desde el 2012, que consiste en una reducción del porcentaje del arancel del costo de la mercadería. En el caso de las importaciones a Ecuador le ceden un 28% de descuento al arancel y en las exportaciones a Panamá se le otorga un 12% de reducción al porcentaje del arancel.

3.7. Relación aduanera Ecuador – Panamá

Para exportar productos de consumo humano, es obligatorio presentar la certificación sanitaria del país de origen y los resultados de la inspección a los establecimientos de producción. Si los

alimentos son envasados como los vegetales en conservas no se exige registro, por lo que poseen estándares sanitarios reconocidos a nivel internacional.

3.7.1. Documentación del importador

La documentación exigida para productos envasados como en este caso de vegetales en conservas. Para que le permitan liquidar su mercadería, el importador debe presentar ante las autoridades, son los siguientes: factura comercial, presentar el certificado sanitario, conocimiento de embarque, certificado de origen, declaración aduanera.

3.7.2. Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías: NALADISA.

La nomenclatura arancelaria del producto a utilizar para exportar a Panamá es Naladisa, debido a que ambos países son miembros de la ALADI, con ella es posible acogerse a preferencias arancelarias de los acuerdos firmados que se mantienen en vigor y tiene como base el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercaderías.

4. CONCLUSIÓN

Estudiando el entorno de las preferencias alimenticias del mercado objetivo, es posible afirmar que, el consumo de vegetales ha tenido un crecimiento gradual, la población está cada vez más interesada en mejorar sus hábitos alimenticios. Esto ha beneficiado al crecimiento de la demanda de vegetales en conservas y sólo en el año 2019 se registró la venta de 334 toneladas con destino a Panamá.

En lo que refiere a, la normativa para exportar este producto, la empresa PALMIZA S.A cumple con las normas técnicas y posee certificaciones internacionales de calidad, que le permiten promocionar un producto apto para el consumo humano. Además, la contratación del agente de aduanas experto en el ámbito logístico le facilitará el envío de la mercadería.

Establecer relaciones comerciales entre Ecuador y Panamá es factible, debido a los acuerdos comerciales suscritos en la ALADI, esto impulsa al incremento de las negociaciones y lo más importante es conocer que el mercado consume este tipo de productos.

Finalmente, es posible asegurar que la exportación de vegetales en conservas de la marca RIKKO de la empresa PALMIZA S.A es viable, ya que este producto tiene alta demanda de consumo en Panamá y es accesible en cuanto a valor para la población.

5. BIBLIOGRAFÍA.

- Asociación Latinoamericana de Integración. (2012). *Normativa de Acceso a Mercados en Países Importadores Netos de Alimentos*. Montevideo.
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Evolución de la Balanza Comercial: Enero - Noviembre 2020*. Quito.
- Banco Mundial. (2020). *Panamá: panorama general*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/panama/overview>
- Ceballos Ramírez, S. L. (2016). Conocimiento y aplicación de las certificaciones internacionales por las empresas del altiplano del Oriente Antioqueño. *Revista Science of Human Action*, 1(2), 300-322. Obtenido de <https://www.funlam.edu.co/revistas/index.php/SHA/article/view/2161/1666>
- Domínguez, Y. d., Gutiérrez, M. C., Vergara, E., & Ríos-Castillo, I. (2020). Consumo de licopeno en varones adultos de Panamá: relacionado a un alto consumo de productos ultra-procesados derivados del tomate. *Revista chilena de nutrición*, 47(4), 598-596. doi:<http://dx.doi.org/10.4067/S0717-75182020000400588>
- Feijoo, J. C., García Estupiñán, S. B., Tenelanda Mora, D. B., & Pico Granados, J. D. (2020). Balanza Comercial y Producto Interno Bruto en Ecuador. *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(3), 602-616. doi:<https://doi.org/10.37960/rvg.v25i3.33395>
- Gil Gaytán, O. L. (2016). La logística: clave para la competitividad global de las pequeñas y medianas empresas del estado de Jalisco en México. *Paakat: Revista de Tecnología y Sociedad*, 6(11). Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4990/499054323004.pdf>
- González Cancelas, N. (2016). Nuevas cadenas de transporte de mercancías generadas por las infraestructuras logísticas del intercambio modal. *Revista Transporte y Territorio*(14), 81-108. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=333046307006>
- Higuita Cárdenas, C. A., & González Gaitán, H. H. (2018). Normatividad de los empaques, embalajes y etiquetados (EEE) para las exportaciones colombianas de alimentos procesados a Estados Unidos. *Revista Espacios*, 39(24), 8. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n24/a18v39n24p08.pdf>
- Instituto Ecuatoriano de Normalización . (1988). *CONSERVAS VEGETALES. REQUISITOS GENERALES* . Quito.
- Martínez de Berrío, G. (2019). Administración y gestión de proyectos para empresas de importación y exportación. *Revista Colón Ciencias, Tecnología y Negocios*, 6(1), 44-55. Obtenido de https://revistas.up.ac.pa/index.php/revista_colon_ctn/article/view/476/387

- Pino, S., Aguilar, H., Apolo, A., & Sisalema, L. (2018). Aporte del sector agropecuario a la economía del Ecuador. Análisis crítico de su evolución en el periodo de dolarización. Años 2000-2016. *Revista Espacios*, 39(32), 7. Obtenido de www.revistaespacios.com/a18v39n32/a18v39n32p07.pdf
- Rodríguez Vázquez, F., & Barrio, P. (2018). Diversificación agroproductiva en Mendoza, Argentina. El tomate fresco procesado en la década de 1930. *Región y Sociedad*, 30(73). doi:<http://dx.doi.org/10.22198/rys.2018.73.a1001>
- Trade Map. (2021). *Centro de Comercio Internacional - Trade Map, CCI*. Obtenido de Estadísticas comerciales para el desarrollo empresarial internacional: <https://www.trademap.org/>
- Vanoni Martínez, G., & Rodríguez Romero, C. (2017). Los conglomerados empresariales en el Ecuador: un análisis histórico, económico y político. *Revista Apuntes del CENES*, 36(63), 247-278. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4795/479553173009.pdf>
- Vicepresidencia de Comercio Exterior CIG. (2017). El sector de conservas de frutas y vegetales en el Acuerdo con la Unión Europea. *Industrias*, 5(XXII), 7-11. Obtenido de https://issuu.com/industrias/docs/revista_industrias_junio_2017
- Yong, A., Calves, E., González, Y., Permuy, N., & Pavón, M. (2017). La conservación de alimentos, una alternativa para el fortalecimiento de la seguridad alimentaria a nivel local. *Cultivos Tropicales*, 38(1), 102-107. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1932/193250540013.pdf>