



Diseño de una estrategia de exportación de productos lácteos para los países del Caribe

Parmalat Colombia LTDA.

Luis Felipe Duarte González

José Alberto Pérez

Ciencias económicas y administrativas

Administración de empresas

Bogotá, Marzo 11 del 2019

Tabla de contenido

1. Introducción	3
2. Diagnóstico del área de practica	4
2.1. Historia de la organización.....	4
2.2. Descripción del área.....	4
3. Planteamiento del problema	7
4. Antecedentes	9
4.1. Descripción del problema dentro de la organización.....	9
5. Justificación	10
6. Marco Teórico y conceptual.....	10
7. Objetivos, Metas e indicadores	12
7.1. Objetivo general	12
7.2. Objetivos específicos	12
7.3. Metas	13
8. Metodología	13
9. Cronograma.....	15
10. Desarrollo de las actividades.....	16
11. Conclusiones	20
12. Recomendaciones	21
13. Referencias bibliográficas.	22
14. Certificación de la empresa	25
15. Anexos	26
15.1. Principales importaciones de los países del Caribe.....	26
15.2. Volumen de importaciones y exportaciones de productos lácteos en Colombia	26
15.3. Cuadro comparativo	27
15.4. Consumo aparente promedio de Productos lácteos en América latina y el Caribe ..	29

1. Introducción

Las organizaciones constantemente deben renovarse debido a que se desenvuelven en un entorno totalmente cambiante y competitivo por lo tanto no se encuentran seguras si se enfocan en un mismo mercado, por eso es de vital importancia ser capaces de adaptarse a los cambios que tiene en el entorno; en la actualidad el desarrollo de un país como de una organización que está consolidada en un mercado es imposible seguir teniendo un solo enfoque debido a que puede tener un alto riesgo de verse afectada por algún competidor o regulación. Por este motivo las organizaciones deben diversificar su mercado y servicio o producto tratando de llegar a mercados potenciales donde se puedan consolidar y minimizar los riesgos.

En este trabajo se propone promover las exportaciones de los productos lácteos y sus derivados a los países del Caribe, en los cuales se observa una gran oportunidad de negocio debido a distintas razones como lo son: la facilidad para el transporte, la poca capacidad productiva de estos países y la alta demanda de productos lácteos que tienen, para satisfacer estos mercados es necesario llegar con productos certificados con la mas alta calidad y unos buenos precios, debido a que se compite contra organizaciones mundialmente conocidas.

Principalmente se analizaran los países con los cuales ya hay algunas alianzas comerciales para conocer las necesidades de cada uno para poder decidir según la capacidad productiva de la organización cual es el destino más apropiado para empezar a exportar, y poder decidir el mejor método de entrada a cada uno de estos; será de vital importancia usar la historia y el reconocimiento que tiene la organización a nivel mundial para lograr consolidarse en estos mercados, con los productos que mejor suplan las necesidades de los países a los cuales se pretende llegar.

2. Diagnóstico del área de practica

2.1. Historia de la organización.

Parmalat es una compañía multinacional que se encarga de producir lácteos y sus derivados especializándose en la producción de leche UHT (Ultra High Temperature); esta organización nace en el año 1961 en Italia, a partir de esta fecha se ha consolidado como una de las empresas más grandes en el sector lácteo en el mundo con presencia en más de 30 países.

Parmalat llega a Colombia en el año 1995 con el fin de consolidarse en el mercado colombiano con su tecnología de producción de lácteos UHT; en el año 1998 compra a Proleche, una gran empresa Antioqueña del sector lácteo colombiano que desde el año 1955 venia consolidándose y alimentando a las familias Colombianas, esto le permitió un gran crecimiento a la compañía dentro del sector Colombiano debido a que pudo hacer uso de las grandes plantas con las que contaban tanto en Medellín como en Chía.

En 2011 el grupo francés LACTALIS compra Parmalat convirtiéndose en la mayor productora de lácteos del mundo y operando en más de 8 divisiones, esto le permitió a la organización tener algunas estrategias globales con ayuda del grupo con el fin de suplir las materias primas escasas, compartir proveedores e información de valiosa utilidad.

2.2. Descripción del área.

Dentro de Parmalat Colombia se tienen centralizados todos los procesos administrativos desde la oficina de Bogotá, en esta me encuentro trabajando en el Área de compras y comercio exterior, esta área se encarga de realizar todas la compras a nivel nacional las cuales se divide en: compras de indirectos, materia

prima, productos químicos, material de empaque, mercadeo y compras en el extranjero ya sea de insumos o materiales, por el lado de comercio exterior también se realizan exportaciones a distintos países, actualmente se exporta tanto a Perú como a Panamá donde se encuentra presencia del grupo y a los cuales se les vende materia prima como lo es la Leche en polvo.

2.3. Diagnóstico del área

Como ya sabemos las organizaciones hoy en día se desenvuelven en entornos completamente cambiantes y cada vez es necesario adaptarse rápidamente a las novedades en cada sector, por eso es de vital importancia hacer un riguroso análisis de los factores que afectan el entorno en que se desenvuelve una organización.

Para analizar el macroentorno en el que se desenvuelve Parmalat se usara como herramienta las cinco fuerzas de Porter para identificar los factores que afectan en mayor medida el sector en que se desenvuelve la organización.

Por el lado de la entrada de nuevos competidores se puede evidenciar como actualmente en el mercado se está viendo como están llegando marcas internacionales como **Danone**, **Vaaliala** y otras marcas que además de ser muy importantes en el mercado internacional, están haciendo alianzas con empresas colombianas para poder tener productos a muy bajos precios, adicionalmente los Hard Discount o tienda de descuentos (Ej. D1, Ara, Justo y bueno entre otros) están empezando a sacar sus propias marcas de productos lácteos también con precios mucho más económicos los cuales acaparan una gran parte del mercado y afectan directamente las ventas de la organización.

Analizando el poder de negociación de los clientes podemos ver que en general los precios de los productos son asequibles y competitivos frente a las otras marcas, tiene un alto valor ya que las personas tienen una buena imagen de la organización

por su historia, los productos están hechos con los más altos estándares de calidad los cuales son percibidos por los clientes generando mucha confianza en el consumidor.

Actualmente se presenta una gran Amenaza de productos sustitos en el mercado debido a que algunas personas están buscando remplazar los productos lácteos de su dieta por buscar consumir productos más bajos en grasas o sin lactosa, un gran ejemplo de esto es la leche de almendra o soya que ha empezado a ganar terreno en el mercado colombiano.

Los proveedores tienen un alto poder de negociación debido a que a pesar de que la organización se ha esforzado por crear alianzas comerciales muy fuertes, los proveedores de los insumos suelen ser los mismos para todas las organizaciones del sector, por lo cual tienen mucho conocimiento acerca de los precios que se están manejando en el mercado lo que genera dificultades a la hora de negociar.

Existe mucha rivalidad entre los productores actuales de lácteos en Colombia, por eso es muy importante para nosotros empezar a diversificar el mercado y no solo enfocarnos en el mercado nacional si no empezar a expandir los horizontes y llegar a más países donde se pueda competir efectivamente con los precios.

Ya viendo un entorno más global se puede ver la organización amenazada por distintos sucesos como lo pueden ser las crisis diplomáticas de algunos países que afectan el nivel de ventas, por ejemplo, el caso de Venezuela a que este era un mercado potencial para la empresa, también se puede ver afectada por sucesos naturales como los es el brote de fiebre aftosa que ha cerrado muchos mercados para los productos lácteos colombianos.

Hablando desde el punto de vista económico el sector lácteo colombiano se encuentra muy mal debido a que se importan grandes cantidades de productos lácteos, son muy pocas las organizaciones que han sido capaces de exportar a otros

países, por eso es de vital importancia empezar a promover las exportaciones de estos derivados a países donde esta producción sea mínima, tomando como referencia el caso de nueva Zelanda y argentina que se han vuelto potencias exportadores de estos productos.

3. Planteamiento del problema

Existe una preocupación dentro de la organización ya a que están en busaca de alcanzar a llegar y entrar a mercados nuevos, esto con el fin de diversificar las ventas que se hacen por parte de la organización al exterior, este afán empieza desde el momento en que Colombia pierde el estatus sanitario con los países a los que la organización exporta principalmente, **Perú y Panamá**, este estatus sanitario se pierde debido al brote de la fiebre Aftosa en algunas partes de Colombia, La Organización Mundial de Sanidad Animal (OIE) retira a Colombia de los países libres de enfermedades y se pierde la posibilidad de exportar productos lácteos a muchos países, por parte del ministerio de agricultura se inició una estrategia de diplomacia sanitaria con lo que se ha venido logrando que algunos países retiren este estatus de los productos lácteos ya que se demostró que esta enfermedad en los bovinos si afectaba la carne pero no los lácteos.

Adicionalmente actualmente el sector lácteo en Colombia se encuentra en déficit comercial ya que según algunas estadísticas brindadas por **ASOLECHE** se importan alrededor de 80 millones de dólares en productos lácteos y derivados mientras que se exportan alrededor de 5 millones solamente, este déficit comercial nos da una visión de que es necesario empezar a mover el sector lácteo Colombiano al extranjero y con ayuda del gobierno priorizar y empezar a mover este sector promoviendo las exportaciones ya sea ayudando a las organizaciones en los procesos de exportación o dando subsidios para que así Colombia sea más competitivo en este sector internacionalmente, debido a que en

la mayoría de países que se caracterizan por ser grandes productores de lácteos como el caso de Francia, es porque este sector recibe gran ayuda del gobierno, por ejemplo mientras que el precio internacional de la tonelada de leche en polvo esta alrededor de los 3100 dólares, en Colombia ninguna organización logra este precio para exportar ya sea por los altos fletes o por los altos precios que se tienen para exportar, gracias a las fuentes de **ASOLECHE** se sabe que Colanta es la única empresa que ha alcanzado a exportar a este valor pero es debido a que con ayuda del gobierno lograron obtener un subsidio por parte de este para vender su producto en el mercado internacional.

En muchas ocasiones algunos de los mercados potenciales a los que se quiere llegar no tienen protocolos sanitarios negociados por lo cual a la hora de acercarse a entidades como el INVIMA y Procolombia es muy difícil obtener información acerca de las restricciones y condiciones de entrada necesarias para entrar a un mercado potencial nuevo; de ahí surge la necesidad de crear y diseñar una estrategia de entrada apropiada y efectiva, con un protocolo estructurado que logre dar una guía a la organización de cómo podría acceder a un mercado nuevo así no existan protocolos negociados entre los países, como empezar a negociar este de la mano de las entidades gubernamentales de los países, los trámites necesarios y los procesos estandarizados que se requieren para que la organización pueda llegar a realizar más exportaciones a diferentes países que estén en el foco de la organización, como lo son para Parmalat los países del caribe y el triángulo norte los cuales representan una gran oportunidad de negocio.

4. Antecedentes

4.1. Descripción del problema dentro de la organización

Dentro de la organización se ha venido trabajando para fomentar las exportaciones y se ha logrado realizar algunas a países como Perú, Panamá y Cuba, de los cuales con Cuba no se ha podido continuar las relaciones comerciales pero con Perú y Panamá existe un bloque por el brote de la fiebre aftosa; los expertos en comercio exterior dentro de la organización comentan que no se tiene claro un proceso formal para la exportación y que se presenta mucho desorden e inconvenientes a la hora de realizarla, adicionalmente no existe un departamento entero que se encargue de esto o de la búsqueda de nuevos mercados potenciales, actualmente por medio del departamento de compras con la especialista en comercio exterior se está intentando buscar la entrada a nuevos mercados potenciales, con ayuda del INVIMA y Procolombia se está revisando la posibilidad de coordinar agendas interinstitucionales entre la organización y estas entidades para que nos den una guía más clara de los procedimientos necesarios para llegar a exportar a estos países teniendo en cuenta los requerimientos y las restricciones de cada uno.

5. Justificación

La presente investigación se encargará de desarrollar un plan estratégico para la organización, con el fin de empezar a abrir nuevos mercados potenciales a los cuales se podría empezar a exportar, para así con llevar a diversificar los mercados a los que está llegando la organización, debido a que por ejemplo actualmente se exportaban a dos mercados específicos (Perú y Panamá) los cuales fueron cerrados para Colombia debido al brote de la fiebre aftosa, lo cual deja a la organización sin ningún destino más al cual exportar, adicionalmente existe un déficit comercial bastante alto en el sector lácteo lo cual genera una preocupación muy alta no solo desde la gerencia de la organización sino también desde entidades como **ASOLECHE** que actualmente está creando un comité con la participación de todas las empresas del sector lácteo Colombiano como lo son Alqueria, Alpina, Colanta, Nestle y Parmalat para que entre todos lleguen a fortalecer esta industria y fomentando la articulación interinstitucional para poder recibir ayuda de entidades como el ICA y el INVIMA; de ahí radica la importancia de empezar a abrir nuevos mercados potenciales.

Nos enfocamos en los países del caribe gracias a la facilidad que permite la locación de Colombia y a algunas alianzas estratégicas que tiene la organización y el grupo **LACTALLIS**, es de vital importancia resaltar que es de gran utilidad no solo diseñar una estrategia sino también crear un protocolo enfocado en generar un buen proceso logístico de exportación dentro de la organización para hacer de este proceso lo más eficiente y no solo centrándose en un país sino en una metodología que sea aplicable a los distintos países que se quieran llegar.

6. Marco Teórico y conceptual

Dado que el objeto central de esta investigación está en priorizar y diseñar una estrategia de exportación para los países del caribe es importante resaltar algunos parámetros conceptuales investigados previamente por varios autores que habla acerca de los procesos y las condiciones de los países del caribe como foco de exportación de economías en desarrollo como lo es la colombiana.

Según Guerra, Colombia actualmente y en su futuro a corto plazo, está afrontando algunos inconvenientes en su perfil exportador, uno de los más importantes es que no logra dirigirse hacia mercados que por sus necesidades puede que lleguen a dar una oportunidad a los bienes y servicios que puede ofrecer Colombia para exportar, visto desde una perspectiva empresarial, *“las exportaciones contribuyen a mejorar el desarrollo de una organización, a incrementar las habilidades organizacionales y directivas, diversifica el riesgo de la organización, optimiza y mejora el uso de los recursos de la organización y finalmente incrementa la posición financiera y competitiva de la empresa”* (Katsikeas & Skarmeas, 2003)

Por eso es de vital importancia tanto para el país como para las organizaciones empezar a fomentar y generar más exportaciones en el país, buscando mercados a los que pueda atender sus necesidades con los bienes y servicios producidos por Colombia, según Guerra una gran oportunidad que existe son los países del Caribe, ya que es una zona cercana al país que ofrece oportunidades para las exportaciones, gracias a características como su atractivo como un destino turístico, su importancia geográfica y política o que importan aproximadamente el 60% de sus requerimientos.

La importancia de convertirse en un país exportador se da ya que actualmente es necesario insertarse en cadenas de valor globales para volverse competitivos en el ambiente internacional, Según Jiménez, la inserción internacional en cadenas globales de

valor se puede presentar como una alternativa de desarrollo para economías en vía de desarrollo, por eso constantemente se tiene que buscar promover la exportación en las empresas para evitar caer en desventaja competitiva en un ambiente internacional.

“La promoción de exportaciones surge como una respuesta amplia a las necesidades de la Pyme, a raíz de la complejidad para exportar y de su carencia de recursos, capacidades, experiencia y conocimientos, que pueden situarla en desventaja competitiva en los mercados internacionales”

(Carazo, 2007)

7. Objetivos, Metas e indicadores

7.1. Objetivo general

Diseñar una estrategia de exportación de productos lácteos para entrar a nuevos mercados y diversificar el portafolio de exportación de **Parmalat**, identificando y priorizando estos mercados potenciales para atender las necesidades de cada uno de una forma efectiva, con el fin de promover tanto el sector lácteo colombiano como la organización.

7.2. Objetivos específicos

- Evaluar la capacidad de la organización para exportar, y evaluar que productos son los más apropiados para exportar.

- Priorizar los mercados a los cuales se quiere llegar, enfocándose principalmente en las oportunidades de cada uno y las alianzas o tratados que se tengan con determinado país.
- Identificar las regulaciones aplicables en el país que se quiera llegar, las condiciones de entrada y las restricciones especiales que tengan.
- Gestionar la negociación de un protocolo sanitario con los países que aun no tienen uno con Colombia, con ayuda de organizaciones como ASOLECHE.
- Diseñar un protocolo que de una guía a todas las partes interesadas dentro de la organización de cómo va a ser el proceso de exportación, determinando los roles de cada uno desde que se decide que productos se van a exportar, pasando por cómo se debe cargar el contenedor, el personal necesario y la logística interna para que este llegue a puerto lo más eficientemente posible.

7.3. Metas

- Conocer la capacidad de la organización para exportar.
- Lograr priorizar los mercados con mayor potencial para la organización.
- Trabajar de la mano y contar con el apoyo de entidades gubernamentales.
- Llegar a promover la negociación de los protocolos sanitarios con los países escogidos.
- Construir una estrategia y un protocolo de exportación para la organización

8. Metodología

Principalmente se hará una exhaustiva investigación acerca de todos los países a los que se quiere llegar, analizando las condiciones de entrada, restricciones y tratados negociados, para así lograr priorizar los mercados para llegar inicialmente al más apropiado; con ayuda de bases de datos facilitadas por la empresa se podrán ver las exportaciones realizadas a cada uno de estos países con el fin de identificar aquellos con los cuales se han tenido relaciones comerciales, luego se pasara a hablar con las entidades tanto de este país como las colombianas para conseguir una buena articulación interinstitucional y poder conocer de buena fuente los requerimientos exigidos por cada una de estas, teniendo en cuenta los tiempos y las procesos exigidos por cada uno con el fin de cumplir a cabalidad con todos los requerimientos y la documentación necesaria para generar un proceso efectivo de exportación.

Se pasara a diseñar una estrategia focalizada en el mercado escogido, estudiando y entendiendo las necesidades de este para así ofrecer un portafolio optimo que cumpla con las preferencias del cliente final, posteriormente se diseñara una guía en la cual se incluya todo el proceso identificando los actores más importantes y su roles dentro del proceso de exportación con el fin de que al momento de preparar la exportación todo sea lo más eficiente posible y se cumplan con todos las actividades planeadas en los tiempos adecuados.

9. Cronograma.

CRONOGRAMA ACTIVIDADES													
EMPRESA		Parmalat Colombia Ltda.											
AREA DE PRACTICA		Compras y comercio exterior											
OBJETIVO GENERAL		Diseñar una estrategia de exportación de productos lácteos para entrar a nuevos mercados y diversificar el portafolio de exportación de Pamalat, identificando y priorizando estos mercados potenciales para atender las necesidades de cada uno de una forma efectiva, con el fin de promover tanto el sector lácteo colombiano como la organización.											
		SEMANAS											
Objetivo específico #1	Actividad	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12
Priorizar los mercados a los cuales se quiere llegar, enfocándose principalmente en las oportunidades de cada uno y las alianzas o tratados que se tengan con determinado país.	Hacer una lista de los mercados a los que se quiere llegar		■										
	Investigar las condiciones de cada uno				■								
	Analizar las necesidades					■							
	Elaborar un cuadro comparativo							■					
	Ordenar de manera cuantitativa los mercados principales para enfocarse en los principales									■			
Objetivo específico #2	Actividad												
Identificar las regulaciones aplicables en el país que se quiera llegar, las condiciones de entrada y las restricciones especiales que tengan.	Investigar via internet lo que mas se pueda acerca de este mercado											■	
	Acercarse a las entidades colombianas para solicitar informacion acerca de las condiciones de acceso y los tratados negociados						■	■					
	Contactarse con las entidades de estos paises para conocer acerca de las regulaciones que ellos tienen para las importaciones de alimentos											■	
Objetivo específico #3	Actividad												
Diseñar un protocolo que de una guía a todas las partes interesadas dentro de la organización de como va a ser el proceso de exportación	Hablar con los expertos en logistica dentro de la organizacion											■	
	hacer una dicotomia de como seria el proceso completo												■
	Asignar los roles, el personal necesario y las entidades con las que se contarán, para cumplir a cabalidad con el proceso												■
	Estructurar y readctar el proceso como una guia y llevarsela a los departamentos interesados para una revision												■

OBSERVACIONES:

	Planeado o programado.
	Cuando se llevó a cabo realmente.

10. Desarrollo de las actividades.

Según el artículo de Rojas el cual identifica los efectos generados por la apertura económica y política comercial en la industria láctea colombiana, podemos ver distintas variables a nivel nacional y en la región de América Latina y el Caribe que afectan el comercio de este tipo de producto, como por ejemplo encontramos que la industria láctea colombiana tiene altos niveles de proteccionismo arancelario lo que nos muestra los grandes problemas internos que Colombia tiene para producir por lo que necesita buscar satisfacer su consumo importando estos productos. Esto lo puedo evidenciar dentro de la organización ya que actualmente hay una crisis y un desabastecimiento de leche en el País obligando a la organización a importar varias toneladas de leche en polvo para poder suplir la producción, adicionalmente a esto Colombia tiene un contingente de 6400 Toneladas para importar estos productos de la unión europea los cuales se agotaron en los primeros 4 meses del año, esto es un cifra alarmante debido a que en años pasados este contingente a durado casi todo el año sin ser completado. El sector lácteo en Colombia debe mejorar su eficiencia en la producción para poder ofrecer productos con precios más competitivos y así satisfacer la demanda interna de productos lácteos para luego poderse enfocar en las exportaciones de estos en productos con un mayor valor agregado

Actualmente la organización cuenta con un portafolio de productos muy variado en donde se pueden encontrar desde Leche UHT, deslactosada, bebidas lácteas, leches saborizadas, quesos, arequipes, leches condensadas entre muchos otros, analizando las

exportaciones previas que ha realizado la organización se puede evidenciar que hay una alta capacidad de producción de leche en polvo, específicamente **la leche en polvo max** que está hecha para el consumo de los bebés y niños gracias a que es enriquecida con PLUS BRAIN, una mezcla de taurina, hierro, Omega3, Omega 6 y ácidos grasos, los cuales son nutrientes presentes en la leche materna y son perfectos para el desarrollo de los niños en su etapa de crecimiento, lo cual le da un mayor valor agregado.

Inicialmente de acuerdo a lo encontrado en la organización e indagando con las personas dentro de la organización enfocadas en el comercio exterior se puede llegar a evidenciar que debido a unas alianzas comerciales del grupo **LACTALIS** al cual pertenece Parmalat, se pudo hacer una lista de los países en los cuales hay mayor probabilidad de consolidar nuestros productos entre los que se encuentran Panamá, Honduras, Cuba; Jamaica; El salvador, Costa rica, Aruba y Guatemala.

En base a esto se realizó una investigación acerca de las actuales relaciones comerciales que se tienen con estos países, con ayuda de Procolombia pude ver que a algunos de estos países ya se han realizado unas pocas exportaciones por parte de empresas del sector lácteo colombiano y ya poseen un protocolo sanitario negociado. En el Anexo 13.3 podemos evidenciar los países que ya cuentan con un protocolo sanitario negociado con Colombia o no lo necesitan, facilitando la exportación de algunos productos.

Adicional a esto según fuentes de la FEPALE (Federación Panamericana de Lechería) y como se evidencia en el anexo 13.4 de los países antes mencionados Costa Rica, Honduras, Panamá y Cuba son los países que más consumen lácteos en promedio por persona al año, lo cual nos da un indicio de que mercados se podrían atacar con mayor éxito.

Según el estudio realizado por Mohan podemos ver que estos países generalmente adoptan una estrategia de diversificación como desarrollo principal la cual es muy poco

efectiva debido a que estos países cuentan con muy poca capacidad productiva para diversificar y tratan de especializarse pero con una capacidad mucho menor que otros países, esto se puede tomar como una oportunidad debido a que si se tienen productos con precios muy competitivos se puede empezar a suplir las necesidades de estos países que constantemente van a buscar diversificarse para suplir sus necesidades.

Las organizaciones como Parmalat juegan un papel importante en la economía de los países en desarrollo y el poder crear un sistema eficaz para las exportaciones es clave, el estudio de Suvaryan nos muestra varios casos de como las organizaciones con ayuda de alianzas comerciales son capaces de ser mucho más efectivas en estos procesos, dentro de estos procesos hay que tener claras algunas variables como lo son los costos de almacenamiento, el embalaje, el transporte, la recopilación de información, los contratos, la búsqueda de un intermediario y la interacción con él, el marketing, la documentación exigida, los servicios de intermediarios como los gastos aduaneros, los gastos de personal y los impuestos; contemplando los posibles riesgos asociados a cada una de estas variables que puedan representar un riesgo en el exportador, para así implementar una política en la cual se puedan desarrollar planes a largo y mediano plazo con el fin de optimizar las estrategias de exportación.

De acuerdo a esto y al modelo de 3F propuesto por Endirsinghe el cual consiste en analizar tres variables (Freight, Forecasting and Flexibility) para poder identificar una estrategia adecuada que permita pensar más allá de la forma tradicional en que se exporta y sea capaz de generar más ganancias, en este orden de ideas propongo que al momento de exportar se contemplen algunos ámbitos para poder llegar a ser más eficientes en este proceso, empezando por reducir la carga de exportación, tener claro los acuerdos de servicios con los stakeholders, tener el presupuesto previsto, el inventario de productos claro y dar prioridad a las exportaciones.

Para realizar estas exportaciones primero se tiene que tener claro los productos y las cantidades que se van a exportar de acuerdo a lo pactado con el cliente, luego se tendrá que elegir el tipo de contenedor o camión que se va a cargar tratando de seleccionar el más apropiado con el fin de minimizar el costo de acuerdo a las toneladas que se exportaran, se tendrá que separar los productos dentro de la bodega alistando los previamente y dándole prioridad a cargar los elementos que se van a exportar, será completamente necesario articular internamente junto con el equipo de logística las personas que se encargaran de esto y el cómo lo harán siempre poniendo el producto más pesado debajo según las cantidades a cargar, definiendo las restricciones de carga como prioridad de entrega, normas de apilado o secuencias. finalmente es necesario tener claro los acuerdos con los stakeholders para evitar atrasos en tiempos y que todo se pueda articular de la forma más eficiente posible ahorrando la máxima cantidad de costos evitando fletes adicionales o bodegajes innecesarios.

Considero como destino principal de exportación en el que se debería enfocar la organización es Costa Rica, debido a que es un país con una economía un poco más desarrollada en la que el sector lácteo ha crecido un 5% y es uno de los países que más consume este tipo de productos en el caribe, como tal se deberían exportar a este país derivados de los lácteos como lo son el arequipe y la leche condensada, los cuales son productos de alto valor agregado muy apreciados por los consumidores debido a que en este país se tiene un alto consumo de lácteos como dulces tradicionales.

Como método de entrada se debe hacer una exportación indirecta siempre apoyada por algún intermediario, que se encargara de hacer la venta local, para la organización se desarrollara como una venta local puesta en el puerto debido a que el resto de actividades comerciales serán desarrolladas por otras empresas, es muy importante en este caso tener alianzas comerciales muy fuertes, las ventajas de este método para empezar a abrir un

mercado es que se necesita de una menor inversión y hay un menor riesgo mientras se posiciona la marca; cuando ya haya un reconocimiento de marca en el país de destino se podrá empezar a hacer exportaciones directas y de esta forma se podrán abrir más mercados potenciales alrededor de este.

11. Conclusiones

En conclusión podemos evidenciar que es necesario empezar a promover mucho más el sector lácteo en Colombia, promoviendo inicialmente nuestra capacidad productiva, tecnificando aún más nuestros procesos de producción con el fin de abastecer nuestro mercado interno, debido a que teniendo una capacidad de producción mucho mayor es posible entrar a competir en un mercado internacional con precios mucho más competitivos supliendo las necesidades de otros países que no están en la capacidad de satisfacer todo su consumo por su propia cuenta.

También es necesario ver las exportaciones como una forma de convertir el país en una economía mucho más desarrollada sin tener tanta desventaja en un entorno internacional, para esto es necesario el apoyo de las entidades gubernamentales hacia las empresas productoras de lácteos articulando una buena comunicación con estas entidades y entre las mismas organizaciones, apoyándose en alianzas estratégicas que favorezcan no solo a una organización sino al sector lácteo colombiano en general.

Se puede evidenciar que los países del caribe representan una gran oportunidad de negocio para este sector y aun más para Colombia, debido a que Colombia por su ubicación geográfica tiene una gran ventaja para poder exportar a estos países de la forma más efectiva posible, sumado a esto son países que tienen muy poca capacidad productiva lo que con lleva a que busquen diversificarse con productos internacionales, dentro de este mercado hay espacio para nuevos productos pero estos deben tener los más altos

estándares de calidad debido a que en estos mercados se competirán con productos internacionales y muy reconocidos los cuales para el mercado local pueden tener un mayor valor agregado.

Adicional a esto es necesario que Colombia se ponga en la tarea de generar mejores alianzas comerciales con estos países para facilitar los procedimientos de exportación y poder llegar a mas mercados con una mayor facilidad, y tiene que buscar la forma de que en aquellos países que estamos bloqueados por motivos como la fiebre aftosa se coordinen agendas interinstitucionales con el fin de quitarnos de ese estado ya que nos cierra muchos mercados potenciales.

12. Recomendaciones

Se considera que es completamente necesario que la organización siga buscando la forma de abrir más mercados, haciendo alianzas comerciales fuertes y estables diversificando el riesgo en otros lugares. También se cree que la organización debería aumentar su capacidad productiva y crear un equipo enfocado en generar nuevas oportunidades de negocio en otros países, ya que son muy pocas las personas dentro de la organización que se dedican a esta tarea.

Es importante aprovechar el reconocimiento de marca que tiene la organización por su historia y su presencia en tantos países, hay que usar esto como un valor agregado de los productos que se vayan a exportar, también es necesario analizar según los productos que la empresa ofrece que países son los más apropiados para llegar, haciendo un reconocimiento por parte de alguna fuente confiable y crear buenas relaciones interpersonales con los stakeholders y los intermediarios que al fin de cuentas son quienes venderán el producto.

Finalmente se recomienda a la empresa que organice y trabaje en conjunto con el gobierno y con entidades como el INVIMA, Procolombia, ASOLECHE entre otras, con las cuales se pueda apoyar tanto para promover sus exportaciones como el sector en general, teniendo en cuenta que estas instituciones pueden ayudar a conseguir subsidios que faciliten el proceso de exportación y ayuden a tener un precio más competitivo internacionalmente

13. Referencias bibliográficas.

Arancibia, R. G. (2017). Elasticidades de la demanda mundial de lácteos argentinos y su posicionamiento competitivo. *Revista de Economía Del Rosario*, 20(2), 275–306.

<https://doiorg.ezproxy.javeriana.edu.co/10.12804/revistas.urosario.edu.co/economia/a.645>

7

Baena Rojas, J. J., & Cano, J. A. (2018). Effects of the economic openness as trade policy in the colombian dairy industry. Paper presented at the Proceedings of the 31st International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2018: Innovation Management and Education Excellence through Vision 2020, 2684-2693.

Retrieved from www.scopus.com

Brown, P., & Roper, S. (2017). Innovation and networks in new zealand farming.

Australian Journal of Agricultural and Resource Economics, 61(3), 422-442.

doi:10.1111/1467-8489.12211

BUNGE, M. La ciencia. Su método y su filosofía. Cap. I y II. Bs. As. Siglo XX , 1960.

Carazo, P. C. M. (2007). Influencia de la promoción de exportaciones en el proceso del desarrollo exportador de las Pymes: Un estudio de caso. *Pensamiento & Gestión*, (23), 1–

57. Retrieved from

<http://ezproxy.javeriana.edu.co:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=31868991&lang=es&site=ehost-live>

Centro de Escritura Javeriano. (2019). Normas APA, sexta edición. Cali, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana, seccional Cali.

Escorcía, Olavo (2010). Manual para la investigación. Guía para la formulación, desarrollo y divulgación de proyectos. Universidad Nacional de Colombia. Bogotá, Cap (1-2)

Edirisinghe, L., Jin, Z., & Wijeratne, A. W. (2018). Container inventory management: Introducing the 3F model. *International Journal of Logistics Systems and Management*, 31(3), 363-386. doi:10.1504/IJLSM.2018.095825

Ehrich, M., & Mangelsdorf, A. (2018). The role of private standards for manufactured food exports from developing countries. *World Development*, 101, 16-27. doi:10.1016/j.worlddev.2017.08.004

Jimenez Barrera, Y., & Sierra Lara, Y. (2017). La inserción internacional en cadenas globales de valor. *Economía y Desarrollo*, 158(2), 189–205. Retrieved from <http://ezproxy.javeriana.edu.co:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=127531129&lang=es&site=ehost-live>

Katsikeas, & Skarmas, D. (2003). Organizational and managerial drivers of effective export sales organizations. An empirical investigation. *European Journal of Marketing*, 37 (11/12)

Madrid, C. B. (18 de 12 de 1998). PARMALAT SE TOMÓ A LA EMPRESA PROLECHE . El Tiempo.

Mohan, P. (2016). Caribbean diversification and development. *World Economy*, 39(9), 1434-1453. doi:10.1111/twec.12387

Parmalat. (s.f.). Parmalat. Obtenido de <http://www.parmalat.com.co/historia-parmalat/>

Silva Guerra, H. (2007). Análisis de los países del Caribe desde una perspectiva comercial: Una aproximación a un prospecto comercial. *Pensamiento & Gestión*, (22), 191–231. Retrieved from <http://ezproxy.javeriana.edu.co:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=26560533&lang=es&site=ehost-live>

Suvaryan, A. M., Mkrtychyan, N. G., & Manukyan, H. K. (2018). Influence of intermediaries on the efficiency of export of small and medium business production in developing countries. *Economy of Region*, 14(1), 202-215. doi:10.17059/2018-1-16

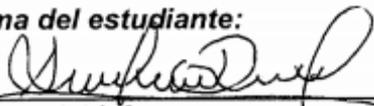
Whitnall, T. (2016). Dairy. *Agricultural Commodities*, 6(2), 107-114. Retrieved from www.scopus.com

14. Certificación de la empresa**FORMATO AVAL 2019-10 ENTREGA FINAL**

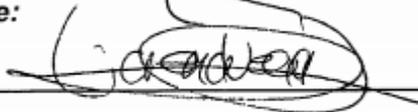
Bogotá / Fecha (20/05/2019)

Yo, **Angee Lorena Vega**, identificado con el documento No **1014203702** estoy al tanto de la **ENTREGA FINAL** del "Proyecto Líder" **Diseño de una estrategia exportación de productos lácteos para los países del Caribe**, el cual está siendo elaborado por **Luis Felipe Duarte Gonzalez** identificado con documento No **1020810136**, el cual es desarrollado en el marco de su Práctica Empresarial/Social en **Parmalat Colombia LTDA.**

Firma del estudiante:



Firma del jefe:



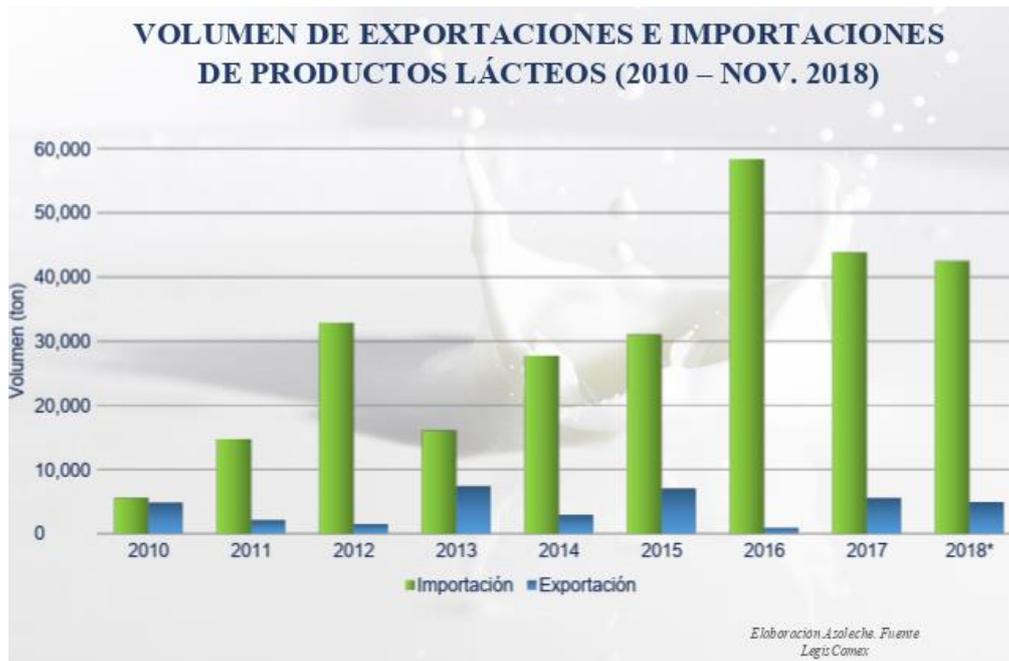
15. Anexos

15.1. Principales importaciones de los países del Caribe

PAÍS	PRODUCTOS DE IMPORTACIÓN
Antigua y Barbuda	Combustibles, alimentos, maquinarias, lubricantes, equipos de transporte y bienes de consumo
Bahamas	Petróleo, alimentos(enlatados, carnes), automotores, vestuarios, maquinarias
Barbados	Bienes de capital, motores, partes eléctricas, alimentos, materiales, de construcción, químicos y textiles
Belize	Maquinarias y equipos agrícolas, medicamentos, dotación hospitalaria, materiales de construcción, textiles, alimentos, autopartes
Dominica	Maquinarias y equipos, alimentos, bienes de consumo, fertilizantes y materiales de construcción
Granada (Grenada)	Alimentos, maquinarias y equipos, combustibles, automotores, materiales de construcción, textiles, detergentes, envases, químicos.
Guyana	Combustibles y lubricantes, trigo, alimentos en general, textiles y confecciones, tractores, vehículos, electrodomésticos, materiales de construcción.
Haití	Petróleo, alimentos, bebidas, animales vivos, maquinarias, aceites, bienes en general.
Jamaica	Ropa íntima, gasolina sin plomo, vehículos, bebidas, gaseosas, trigo, llantas, medicamentos, carne enlatada, huevos, arroz.
Montserrat	Alimentos, maquinarias y equipos agrícolas, derivados del petróleo, manufacturas en general.
San Cristóbal y Nevis (St. Kitts y Nevis)	Alimentos, combustibles, lubricantes, fertilizantes, maquinarias, equipos de transporte, medicamentos.
Santa Lucía	Alimentos, maquinarias y equipos agrícolas e industriales, combustibles, agroquímicos, herramientas.
San Vicente y las Granadinas	Alimentos, productos químicos, maquinarias y equipos de transporte.
Surinam (Suriname)	Alimentos y bebidas, maquinarias y equipos agrícolas e industriales, gasolina, algodón, harina, autopartes, carne.
Trinidad y Tobago	Maquinaria y equipos de transporte, bienes manufacturados, lubricantes, minerales, alimentos, químicos, animales vivos.
Antillas Holandesas	Petróleo, alimentos, materiales de construcción, medicamentos, papel, empaques, envases, piezas para confección y calzado.
Aruba	Alimentos, bebidas, tabaco, confecciones, calzado, marroquinería, joyas, medicamentos, libros
Puerto Rico	Petróleo, químicos, materiales médicos y quirúrgicos, alimentos, textiles, papel, cerveza, muebles de madera
Islas Vírgenes Americanas	Petróleo crudo, alimentos, materiales de construcción, bienes de consumo.
Cuba	Petróleo, manteca de cerdo, aceites vegetales, leche en polvo, trigo, productos farmacéuticos, textiles, llantas, madera, muebles, maquinarias.
República Dominicana	Combustibles, alimentos, medicamentos, automoviles, materiales de construcción, papel, químicos industriales

(Proexport)

15.2. Volumen de importaciones y exportaciones de productos lácteos en Colombia



(Asoleche)

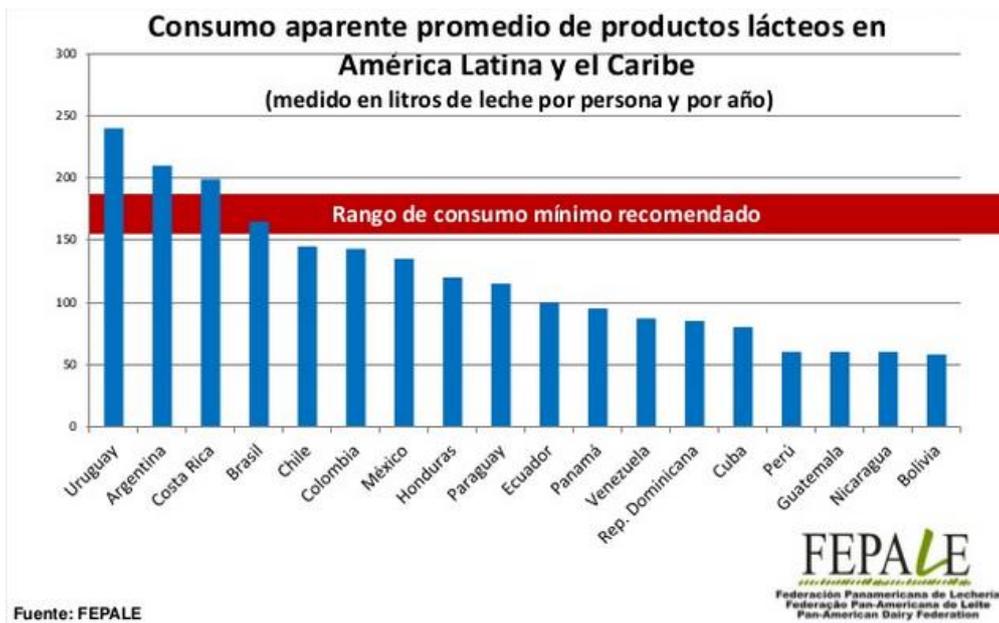
15.3. Cuadro comparativo

Pais	Hay protocolo sanitario negociado?	Estado	Requerimientos
PANAMA	SI	Acceso libre. Esta categoría de riesgo no requiere autorización de fábricas, para los productos enunciados	

HONDURAS	NO	las autoridades de estos países señalaron que Colombia debe tener un estatus de libre de aftosa sin vacunación	<p>Requisitos generales: - Registro ante la Autoridad Panameña de Seguridad de Alimentos (AUPSA) - Certificado sanitario de autoridad competente, para cada embarque. Requisitos legales: - Reglamentación de Panamá- Resuelto AUPSA - DINAN - 002 - 2012. Requisitos sanitarios y/o fitosanitarios para la importación de alimentos industrializados y/o procesados destinados al consumo humano, uso directo o transformación.- Resuelto AUPSA - DINAN - 028 - 2011. Requisitos sanitarios para la importación de ciertos productos lácteos, para consumo humano, sometidos a un proceso de inactivación de agentes infecciosos de importancia.- Resuelto AUPSA - DINAN - 061 - 2013. Requisitos sanitarios para la importación de productos lácteos (familia bovidae/genero: bos, bubalus, capra, ovis), para consumo humano, sometidos a un proceso de inactivación de agentes infecciosos de importancia.</p>
JAMAICA	NO	Mercado actualmente abierto para esta categoría de riesgo.No requiere de habilitación de plantas	<p>Para la exportación se utiliza un modelo de certificado sanitario acordado de manera binacional.Requisitos:1. La materia prima procede de zonas certificadas por la oie como libres de fiebre aftosa con vacunación tipo A y O.2. Para la inactivación de los virus presentes en la leche y la crema para consumo humano, uno de los procedimientos siguientes debe ser usado:-Un proceso de esterilización aplicando una temperatura mínima de 132°C por lo menos un segundo(UHT) o-Si la leche tiene un pH menor a 7.0, un proceso de esterilización aplicando un mínimo de temperatura de 72°C por lo menos durante 15 segundos (HTST) o-Si la leche tiene un pH de 7.0 o mas, el proceso HTST se aplica dos veces.3. Los productos cumplen con las especificaciones tecnicas nacionales y son aptos para consumo</p>

COSTA RICA	SI	Mercado actualmente abierto para esta categoría de riesgo.No requiere de habilitación de plantas	<p>Para la exportación se utiliza un modelo de certificado sanitario acordado de manera binacional, teniendo en cuenta las siguientes consideraciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El establecimiento procesador se encuentra aprobado y es objeto de inspección, vigilancia y control por el Invima. • El establecimiento procesador se encuentra habilitado por el SENASA de Costa Rica. • La materia prima utilizada es sometida a tratamiento térmico de pasteurización previo a su utilización para el proceso de fabricación del producto. • El establecimiento procesador lleva a cabo un plan de monitoreo para determinar la posible presencia de residuos de medicamentos veterinarios, de contaminantes químicos ambientales y de bacterias patógenas en la leche cruda que se utiliza para elaborar los productos • El establecimiento procesa los productos bajo los principios de análisis de peligro y puntos críticos de control - HACCP. • El proceso de elaboración del producto, cumple con los tiempos y temperaturas de pasteurización de acuerdo a lo establecido en la normatividad colombiana, el cual es verificado por parte del Invima. • Los aditivos utilizados en el proceso de elaboración son los permitidos por la reglamentación sanitaria vigente y/o el Codex Alimentarius.Los establecimientos nuevos que deseen exportar deben realizar solicitud y diligenciar cuestionarios de acuerdo a procedimientos de la autoridad sanitaria de Costa Rica.
CUBA	si		
GUATEMALA	si	Para la exportación se utiliza un modelo de certificado sanitario genérico.	

15.4. Consumo aparente promedio de Productos lácteos en América latina y el Caribe



15.5.

15.6. j

