



**Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales  
Escuela de Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Trabajo de Grado para Optar por el Título de:  
Licenciatura en Negocios Internacionales**

**Tema:**

**“DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE  
INTERNACIONALIZACIÓN A TRAVÉS DE LA  
INSTALACIÓN DE UN CENTRO DE OPERACIONES EN  
PANAMÁ. CASO DE ESTUDIO: PICA EXPRESS, 2019”**

**Sustentado por:**

<b>Br. Karla M. Padilla Cabrera</b>	<b>2014-2606</b>
<b>Br. Andry A. Pérez Espinosa</b>	<b>2012-1654</b>
<b>Br. Michael J. Moreno</b>	<b>2010-0243</b>

**Asesor:**

**Ransis García Sabater**

Los datos expuestos en la presente investigación son de responsabilidad exclusiva de los sustentantes.

**Santo Domingo, Distrito Nacional  
República Dominicana  
Julio, 2019**

**“DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE  
INTERNACIONALIZACIÓN A TRAVÉS DE LA  
INSTALACIÓN DE UN CENTRO DE OPERACIONES EN  
PANAMÁ. CASO DE ESTUDIO: PICA EXPRESS, 2019”**



# ÍNDICE

<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>I</b>
<b>DEDICATORIAS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>XII</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>XIV</b>

## **CAPITULO I. GENERALIDADES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**

1.1. Conceptos de globalización. ....	2
1.2. Antecedentes de la globalización.....	4
1.3. Generalidades y razones para la internacionalización empresarial.....	7
1.4. La internacionalización de empresas en la República Dominicana.....	9
1.5. Teorías de la internacionalización. ....	11
1.6. Conflictos de la internacionalización.....	12
1.7. El comercio internacional y sus teorías. ....	13
1.8. Modelos de entrada al mercado internacional. ....	14
1.8.1. Licencias. ....	14
1.8.2. Franquicias.....	14
1.8.3. Contratos de compra y venta. ....	15
1.8.4. Operaciones llave en mano.....	15
1.8.5. Joint venture.....	15
1.8.6. Subsidiarias de propiedad total .....	16
1.8.7. Contrato de administración.....	17
1.8.8. Alianza de participación accionaria.....	17
1.9. Exportaciones indirectas.....	19
1.10. Exportaciones directas.....	20
1.11. Subsidiarias.....	20

## **CAPÍTULO II. CENTROS OPERATIVOS COMO MODALIDAD DE DISTRIBUCIÓN**

2.1. Centros Operativos.....	23
2.1.1. ¿Qué es un centro de distribución? .....	24
2.2. La optimización. ....	27
2.2.1. Recepción.....	29
2.2.2. Almacenamiento.....	29
2.2.3. Alistamiento y Despacho de Productos.....	29

2.3. Cadenas globales de valor.....	30
2.4. Etapas del proceso de internacionalización a través de un centro de operaciones. ....	32

### **CAPITULO III. PANAMÁ; MERCADO DE EXPANSIÓN**

3.1. Mercado de análisis de Panamá. ....	37
3.1.1. Ventajas de Panamá. ....	37
3.1.2. El consumidor panameño.....	38
3.1.3. Comercio de Panamá y República Dominicana.....	40
3.1.4. Aspectos generales de Panamá. ....	42
3.1.5. Principales datos de la economía de Panamá.....	43
3.1.6. Exportaciones dominicanas hacia Panamá. ....	43
3.2. Contexto comercial de Panamá.....	44
3.2.1. Normas de origen.....	44
3.2.2. Normas y reglamentos técnicos. ....	46
3.2.3. Impuestos y derechos de exportación .....	47
3.2.4. Consolidaciones arancelarias.....	47
3.2.5. Políticas de competitividad.....	48
3.2.6. Incentivos.....	49
3.2.7. Incentivos crediticios.....	49
3.2.8. Inversionistas en Panamá.....	50
3.3. Situación actual en la perspectiva negocios en Centroamérica. ....	52
3.3.1 Situación actual en la perspectiva negocios en Centroamérica .....	53
3.3.2. El consumo de snack en Centroamérica. ....	56
3.3.3. Datos en cifras de sus capacidades. ....	58
3.3.4. Comercio de picaderas o snacks en el contexto internacional .....	59
3.4. La exportación como tipo de internacionalización empresarial. ....	60
3.4.1. Exportación indirecta.....	61
3.4.2. Exportación directa.....	61
3.4.3. Exportación cooperativa.....	61
3.4.4. Intermediación como estrategia de operación. ....	61

### **CAPÍTULO IV. PRODUCTO PICA EXPRESS**

4.1. Antecedentes .....	65
4.2. Aspectos generales.....	65
4.3. Filosofía empresarial.....	66

4.3.1. Misión.....	67
4.3.2. Visión. ....	67
4.3.3. Valores.....	67
4.4. Sistema de gestión de la calidad. ....	68
4.5. Estructura organizativa. ....	70
4.6. Logística de distribución.....	71
4.7. Portafolio de productos.....	72
4.8. Centro de distribución.....	75
4.9. Estrategias de mercadeo.....	76
4.10. Competencia. ....	77
4.11. Análisis FODA.....	78

## **CAPITULO V. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN**

5.1 Presentación e interpretación de resultados .....	81
5.1.1. Resultados de la entrevista aplicada .....	81
5.1.2. Oportunidades de Panamá.....	83
5.1.3. Orientación de exportación de Pica Express.....	83
5.1.4. Actitud Exportadora.....	84
5.1.5. Posicionamiento exportador.....	84
5.2 Análisis y discusión de los resultados.....	84
5.2.1. Estudio de Inteligencia de Mercado.....	84
5.2.2. Consideración de elementos de organización, operación y producto .....	86
5.2.3. Como se va a exportar; aspectos a considerar y recomendaciones.....	86
5.2.4. Adaptación del producto al nuevo mercado.....	89
5.2.5. Aspectos legales de la marca .....	92
5.2.6. Aspectos de Certificaciones .....	92
5.2.7. El plan estratégico de exportación (plan de trabajo).....	99
5.2.8. Análisis de la importancia del mercado meta, sus derechos y competitividad local.....	99
5.2.9. Oportunidades de los productos Pica Express en el mercado Panameño ....	102
5.2.10. Análisis de riesgos: PESTEL .....	103
5.2.11. Análisis socio-cultural de Panamá .....	105

**CAPITULO VI. DESARROLLO DE UN CENTRO DE OPERACIONES PARA LA  
INTERNACIONALIZACIÓN DE PICA EXPRESS EN PANAMÁ**

6.1 Diseño del Centro de Operaciones.....	124
6.1.1. Flujo de operaciones, entrada y salida de los productos.....	125
6.2. Llegada de la mercancía al Centro de Operaciones.....	126
6.2.1. Procesos Aduanales.....	126
6.3. Zona de Carga y Descarga.....	129
6.3.1. Proceso de Distribución / Envíos.....	129
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>XVII</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>XX</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>XXIII</b>
<b>ANEXOS</b>	

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> Teorías del Comercio Internacional.....	13
<b>Tabla 2</b> Datos básicos de Panamá.....	37
<b>Tabla 3</b> Datos de Panamá.....	42
<b>Tabla 4</b> Datos económicos de Panamá.....	43
<b>Tabla 5</b> Análisis FODA cluster Molinera .....	78
<b>Tabla 6</b> Análisis costo / beneficio .....	118
<b>Tabla 7</b> Fórmula de ingresos.....	119
<b>Tabla 8</b> Pasos para la obtención de Certificación de Salud Pública en RD.....	127

## ÍNDICE DE GRÁFICOS.

<b>Gráfico 1</b> Datos de Exportación de RD a Panamá. ....	44
<b>Gráfico 2</b> Mapa de Centroamérica. ....	53
<b>Gráfico 3</b> Logo de Pica Express. ....	65
<b>Gráfico 4</b> Mapa del sistema de gestión Pica Express. ....	69
<b>Gráfico 5</b> Estructura organizativa Pica Express. ....	70
<b>Gráfico 6</b> Producto Yanikekes gourmet. ....	72
<b>Gráfico 7</b> Producto Palitos gourmet. ....	73
<b>Gráfico 8</b> Producto Tikkas. ....	74
<b>Gráfico 9</b> Producto palitos de Pan, Chips y Snack de cerveza. ....	75
<b>Gráfico 10</b> Ubicación de Pica Express. ....	76
<b>Gráfico 11</b> Distribución selectiva. ....	114
<b>Gráfico 12</b> Estructura Organizacional de Internacionalización. ....	122
<b>Gráfico 13</b> Frente del centro de operaciones / entrada. ....	125
<b>Gráfico 14</b> Área de Almacén. ....	129
<b>Gráfico 15</b> Área de Distribución / Envío. ....	131

## AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, a **Dios** por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. Gracias a él, que me guío por el camino correcto, gracias porque me dio las fuerzas para seguir adelante y cada día ponía personas increíbles en mi vida para hacer todo esto posible.

Los motores de arranque en mi vida, Mis Padres **Carlos Padilla** y **Carmen Cabrera**, siempre mantuvieron su legado y la fe necesaria para que siempre me esforzara en dar lo mejor de mí en cada momento, con su amor y sus palabras de enseñanzas, entendí que cuando se quiere se puede y lo lejos que puedo llegar con solo tenerlos a mi lado, este logro es mío pero es gracias a ustedes, los amo.

Agradezco infinitamente a mis hermanas **Karol Padilla** y **Katherine Padilla** que siempre estuvieron a mi lado cada día recorrido en la universidad y que sin ellas mis días no serían lo mismo gracias a Dios por ustedes, aunque no se los diga siempre las amo con todo mi corazón. **Karol**, mi hermanita, mi mayor amor, a veces insoportable pero quién diría que no vivo sin ella, Te Amo, esto también es para ti.

La familia siempre está para apoyarte, en estas líneas le doy gracias a mi titi **Grimilda Cabrera** que junto con mi madre y mi abuela **Lidia Morrobel** siempre me han apoyado y me dan la fuerza día a día para que todo esto sea posible. A mis abuelos **Katalina Cruz** y **Luis Ramírez** desde pequeña, siempre han estado en todos y cada uno de mis logros,

apoyándome y eso es más que una gran felicidad que tu familia este siempre dándote apoyo mientras vas creciendo en el camino de la vida.

Los amigos son la familia que se escogemos, ustedes que han sido mi mano derecha durante tantos años, les agradezco por siempre darme la mano cuando más las necesité, les agradezco no solo por la ayuda que siempre me han brindado, si no por todos y cada uno de los buenos momentos que hemos compartido, cuando niñas y ahora como adultas, las amo, a ustedes **Gerandy Martell** y **Jazmín de la Rosa**.

Gracias a las personas que de una manera u otra siempre estuvieron y están apoyándome en todo momento, son muy importantes en mi vida y por siempre los llevare en mi corazón: más que especial tu **Justin Morza**, por siempre mi persona favorita **Mauriel Cepeda**, la amiga que la universidad me regalo **Diana Moquete**, my partner in crime forever **Tara González**, quien me ha ayudado mucho desde que nos conocimos **Jorge Sanquintin** y quien ha estado conmigo por muchos años **Rafael Ubiera**.

Y sin olvidar a mis queridos compañeros de tesis **Andry Pérez** y **Michael Moreno** y mi Asesor de Tesis **Ransis Sabater García**, parte fundamental e importante de esta etapa que culminamos con mucho orgullo.

Gracias a todos y cada uno que aportó aunque sea algo mínimo para hacer esto posible.

*Karla Milagros Padilla Cabrera*

**A Dios:** a nuestro señor creador por darme la vida y la salud y la bendición que tengo de poder culminar esta etapa con éxito.

**A mi madre:** Por ser para mí un gran ejemplo a seguir, por enseñarme que esforzándonos es posible alcanzar nuestros sueños y metas, por apoyarme incondicionalmente con amor y paciencia paso a paso durante todas las etapas de mi vida. Por todo eso e infinitas cosas más estaré agradecido eternamente con nuestro señor Jesucristo por la oportunidad de tenerte como mi madre en esta vida.

**A mis hijos:** Jassel Pérez y Liah Pérez por ser para mí el mayor regalo que Dios pueda conceder a un ser humano y representar la principal motivación a llevar a cabo mis objetivos y metas para brindarle un mejor porvenir.

**Mi esposa:** Yessenia Núñez, Agradezco de corazón el apoyo incondicional en todo los sentidos y el interés y disposición siempre mostrada en ayudarme y alentarme para que pudiera culminar mi carrera universitaria.

**A mis familiares:** Ruddy Espinosa, Celeste Espinosa, Miguel Orlando Espinosa, Ofelia Pérez, Mayra Cuello, Edgar Núñez, Lisanne Nuñez, Melvin Ruiz, Emyl Feliz, Mirtides Ferreras, Julio Ruiz y demás familiares que de una u otra forma han estado conmigo y me han brindado sus más sinceras muestras de cariño y sostén.

**A mis amigos:** Edison Feliz y demás amistades que siempre me han apoyado y han estado pendiente con mis estudios.

**A mis compañeros de tesis:** Karla Padilla y Michael Moreno por ser parte fundamental en este proceso que juntos los logramos.

**A mi asesor:** al Lic. Ransis García por guiarnos durante el proceso de elaboración de tesis con responsabilidad, empeño y dedicación.

*Andry Alexander Pérez Espinosa*

Primer lugar a **Dios** por ser mi fortaleza y guía en todo momento y permitir este gran logro para mí de convertirme en un profesional.

Mi madre **Margarita Ruíz Gómez** ella es la responsable de que iniciara y terminara mi carrera, le agradezco todo lo que soy, aparte de darme la vida, me enseñó todos los valores que hoy en día tengo y se mantuvo firme siempre a mi lado, aconsejándome y dirigiéndome hasta poder convertirme en un profesional y hombre de bien, siempre creíste en mi este título es dedicado para ti madre.

A mis hijos **Michael y Eliam**, que son mi gran bendición, después que nacieron fueron un gran incentivo en mi vida a nivel general, por ellos soy mi mejor versión.

A mi **esposa**, por estar a mi lado y apoyarme siempre en todo momento

A mis **familiares** por siempre creer en mí y apoyarme incondicionalmente

A mi padre **José Moreno** por ser siempre un gran apoyo en todo momento y ser ejemplo de vida y rectitud para mí.

A mi padrastro **Manuel Florentino** por haberme ayudado a crear el hábito a la buena lectura, cuyos libros, enriquecieron mi vocabulario y me aportaron una gran cultura.

A mis compañeros de tesis porque ser parte importante y gran equipo y soporte para mí.

A mis maestros especiales la profesora **Elyzabeth Arzeno**, siempre creyó en mí y fue parte importante de mi formación académica y apoyo, profesora **Lilian Oviedo**, esta señora es como una madre para mí, siempre me transmitió energía positiva y creyó en mí en todo momento incluso en los peores de mi carrera, profesora **Patria Peña**, profesor **Carlos Valdés**, profesor **Hugo**.

A mis amistades, **Joel Noboa** gran amigo, hermano, gracias por ser parte de este triunfo por tu apoyo y consejos en momentos difíciles de mi carrera.

**Alexander Guzmán**, gracias por tu apoyo siempre y asesorías durante este proceso.

Gracias a todas mis amistades que me siempre estuvieron en apoyo incondicional.

A mi gran amigo y mentor el **Ing. Jesús Rodríguez Sandoval**, excelente amigo y mentor en todos los ámbitos de mi vida.

A mi asesor el profesor **Ransis** por guiarnos y estar pendiente de nosotros durante este proceso de tesis y poder ayudarnos a culminar de la manera más profesional posible.

*Michael J. Moreno*

## **DEDICATORIAS**

### **A Dios.**

Por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

### **A mi madre Carmen.**

Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor y comprensión en todo momento.

### **A mi padre Carlos.**

Por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan y que me ha enseñado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor. Por ser uno de los pilares fundamentales en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

**A mis hermanas, tíos, abuelos, primos**, cada uno de ustedes han aportado grandes cosas en mi vida y me han ayudado a enfrentar la gran tarea de encarar la sociedad.

**A mis amigos y compañeros**, quienes sin esperar nada a cambio, compartieron su conocimiento, alegrías y tristezas, a todos aquellos que durante este largo proceso

estuvieron apoyándome y lograron que este sueño se haga realidad. Pero sobre todo y no menos importante, a esas personas que en algún momento de mi vida fueron parte fundamental y aunque hoy ya no estén, por siempre los llevare en mi corazón.

*Finally, i did it.*

*Karla Milagros Padilla Cabrera*

**A Dios:** Por ser nuestro Rey de reyes.

**A Dios:** Por ser nuestro Señor Creador

**A mi madre:** Adria Livis Espinosa Pérez, por ser mi Orgullo y mi ejemplo a seguir en mi vida tanto como personal y profesional.

**A mi padre:** Arismendys Pérez Moreta, aunque no estés en vida aquí conmigo siempre te he llevado presente y sé que te sientes orgulloso por este gran logro de terminar mis estudios universitarios.

**A mis hijos:** Jassel Pérez y Liah Pérez por traer luz a mi vida y ser mi motor de arranque para nunca rendirme y siempre seguir adelante.

**A mi esposa:** Yessenia Núñez por su disposición y ayuda.

**A mis profesores:** Con Gratitud y respeto por enseñarme todo lo que he aprendido en el proceso de mis estudios universitarios.

*Andry Alexander Pérez Espinosa*

**A Dios:** Por ser nuestro Rey de reyes.

**A mi madre: Margarita Ruíz Gómez,** por ser mi Orgullo y mi ejemplo a seguir en mi vida tanto como personal y profesional.

**A mi padre: José Moreno,** por ser siempre un gran apoyo en todo momento y ser ejemplo de vida y rectitud para mí.

**A mi padrastro: Manuel Florentino,** por haberme ayudado a crecer como ser humano y profesional.

**A mis hijos: Michael y Eliam,** que son mi gran bendición, son el motor que me impulsa a seguir mejorando día a día.

**A mi esposa** por su disposición y entrega incondicional.

**A mis profesores:** Les doy las gracias infinitas y siempre les recordaré y distinguiré por su gran vocación de servicio.

***Michael J. Moreno***

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En la actualidad existen millones de empresas, sin embargo unas pocas adquieren el renombre y peso internacional envidiable por cualquier otra empresa, con esto no solo aseguran el reconocimiento y posicionamiento del producto, además, una operatividad continúa en caso de algún factor no controlable por la empresa, por ejemplo, la migración del centro operativo por algún problema político o natural llegase a suceder.

Muchas empresas han marcado como norte las deslocalización de sus productos apostando a estrategias que permitan la presencia de la marca tanto dentro de sus fronteras de operación como fuera de ellas. Asegurando con ello competitividad y continuidad en sus operaciones, además del aumento de ventas y el reconocimiento global, todo ello a través de planes de internacionalización que den garantía de rentabilidad del negocio.

Es evidente que las empresas comerciales que se gestionan eficientemente en el mundo actual, definen las estrategias necesarias para generar estabilidad de ventas, colocación y presencia en los mercados nacional e internacional, esto es una fortaleza para la competitividad de sus operaciones. Asumiendo este criterio, porque es a partir de ahí que se ve la necesidad de conquistar un crecimiento de ventas y presencia a nivel global, crear planes de internacionalización permite garantizar la rentabilidad del negocio.

Las situaciones de investigación que se trataron con un mayor interés en esta investigación fueron las de la gestión y capacidades empresariales actuales de Pica Express como factores

claves del éxito de internacionalización en Centroamérica a través del establecimiento de un centro de operaciones en Panamá, por las ventajas que este país representa.

Induciendo hacia los términos de globalización e internacionalización que permitieran crear las bases, además de los criterios de estudio que contribuyeran a resultados concretos en función al mercado de Panamá y su incidencia en pro a que la empresa Pica Express expanda sus fronteras permitiéndose un centro de operaciones de ubicación objetiva para la presencia masiva en los mercados internacionales.

Donde resaltan aspectos como los que se mencionan a continuación

- El fenómeno de la globalización, así como la internacionalización de empresas de origen dominicano, las oportunidades y desaciertos que conlleva este tema en función al posicionamiento mundial.
- Los centro de operaciones como opción de distribución optando con ubicación estrategia que permita el alcance geográfico y el ahorro económico en cuanto a fines de presencia en mercados.
- Particularidades de Panamá como ubicación estratégica para el comercio y la internacionalización
- Estrategias de comercialización y alojamiento internacional para la instalación de un centro de operaciones en Panamá.
- Consideraciones de Pica Express para la internacionalización.

## **INTRODUCCIÓN.**

Las nuevas oportunidades comerciales que permite el contexto de gestión mundial al año 2019, brinda la oportunidad a los países que a través de sus industrias puedan colocar sus productos en cualquier región del mundo en base al cumplimiento de legislaciones aplicables vigentes, lo que permite a las empresas diseñar estrategias de expansión y aprovechar mercados apetecibles fuera de su región de origen.

Para la empresa Pica Express localizada en la República Dominicana la cual fue fundada en el año 2009, como un negocio familiar, cuyos productos son: yaniqueque gourmet, palitos gourmet y galletas tikkas. La empresa exporta actualmente con una demanda ascendente sus productos a distintas ciudades de Estados Unidos: Nueva York, Pensilvania Connecticut, Florida, Boston y Puerto Rico.

Debido a la meta de internacionalización obtenida con los Estados Unidos, la empresa se planteó dentro de las metas estratégicas a ser logradas al año 2025 la expansión de sus productos al mercado centroamericano a los países que le integran como son: Belice, Guatemala, el Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica y Panamá, siendo este último país en base a sus condiciones mercantiles (Canal de Panamá) el evaluado como óptimo para instalar un centro de operaciones que permita lograr el objetivo estratégico deseado por Pica Express.

Panamá cuenta con unas fortalezas tales como: Dentro de estas se encuentran las comunicadas por Chances Solution (2019) “El idioma, ventajas fiscales: el IVA, el IS o el

IRPF son mucho más bajos que los de otros países de la zona. Además, la Zona Libre de Colón está exenta de impuestos y permite exportar tu producto desde allí a cualquier parte del mundo.

El área es la mayor zona franca de América y la segunda del mundo después de Hong Kong.

Ubicación estratégica: enlaza comercialmente América del Norte y del Sur.

Panamá está entre las economías más competitivas del mundo: el último índice de competitividad global del Foro Económico Mundial sitúa a Panamá entre los 40 países más competitivos del mundo y el segundo de Latinoamérica (solo superado por Chile). Entre los puntos fuertes de la economía panameña, el informe destaca la buena infraestructura de transporte, especialmente en puertos, su estabilidad macroeconómica, la eficiencia de sus mercados financieros y la apertura a la inversión extranjera directa.

El dólar es la moneda oficial: Panamá no controla el cambio de moneda ni restringe envíos monetarios al extranjero, incluyendo dividendos, intereses, ganancias de sucursales y royalties.

Un sector bancario sólido: compuesto por cerca de 100 bancos, locales e internacionales”.

El contenido de esta investigación está presentando en un informe que consta seis capítulos básicos: Introducción, información general de la investigación: Justificación,

Antecedentes, preguntas y objetivos, el planteamiento del problema de investigación. El Marco metodológico el cual contiene, tipo de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos, método de estudio, diseño de investigación, procedimientos para la recolección de datos, técnicas empleadas en el proceso, procedimientos para el análisis de datos, técnicas empleadas en el proceso, validez y confiabilidad delimitación, limitaciones y contexto de investigación.

La información ha sido segmentada de la forma siguiente: **Capítulo I** Generalidades de la internacionalización comercial, **Capítulo II** Centros operativos como modalidad de distribución, **Capítulo III** Panamá; mercado de expansión, **Capítulo IV** Productos Pica Express, **Capítulo V** Análisis y presentación de los resultados, **Capítulo VI** Desarrollo de centro de operaciones para la internacionalización de Pica Express en Panamá. Se dedica un apartado a la bibliografía básica de los temas abordados, y otra a los anexos, que incluyen un modelo del instrumento técnico que fue elaborado específicamente para el trabajo de investigación.

## **CAPITULO I.**

# **GENERALIDADES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN**

## **1.1. Conceptos de globalización.**

La globalización es definida como un sistema de procesos multidimensionales que acepta unos condicionamientos económicos mundiales con el propósito de maximizar la productividad y los ingresos. También considera los cambios en la tecnología de la comunicación e innovaciones, la minimización de políticas de países de forma individual, aumenta la privatización de las empresas y la flexibilidad laboral. Permite adaptarse a nuevas culturas y que surja el nacionalismo, los conflictos de las culturas y movimientos sociales (Urzua, 2000).

Globalización de la empresa. En esta última fase –que hoy en día tiene más bien un carácter teórico- la empresa pierde su “nacionalidad” y se convierte en una empresa “global”, “del mundo”. No tiene una nacionalidad determinada. Su gestión se lleva a cabo de manera global, estableciendo los centros de producción, investigación, entre otros., en aquellos lugares que la empresa considera más convenientes, sin ninguna restricción por el origen geográfico de la empresa.

Los grandes cambios en la economía y en las políticas internacionales han marcado en hoy un mundo que difícilmente habría sido posible imaginar hace apenas algunos años. La globalización de los procesos productivos y financieros han provocado una creciente interdependencia de las economías domésticas, con la participación de nuevos actores en la esfera mundial.

La globalización nos permite obtener una mayor variedad, mejor calidad y precios más bajos. Quiere decir que los consumidores locales pueden disfrutar de especies y productos que no se cultivan en su localidad, así como también poder disfrutarlos fuera de estación. También permite abaratar mano de obra donde los productores de vehículos, textiles, entre otros. Todas estas conexiones entre proveedores y mercados son resultados de las actividades de negocios internacionales.

Dentro de los factores que influyen en el crecimiento de la globalización:

1. El aumento en la tecnología y en su aplicación.
2. Liberalización del comercio transfronterizo o exterior y movimientos de recursos.
3. Desarrollo de servicios que apoyan el comercio internacional.
4. Crecientes presiones del consumidor.
5. Aumento de la competencia global.
6. Cambio de las situaciones políticas.
7. Cooperación internacional ampliada. (Daniels, 2013).

La riqueza, el comercio de productos y el comercio de servicios se han internacionalizado, los servicios financieros nacionales estaban separados unos de otros; ahora todos están bajo la influencia de la misma fuerza: el poder de los mercados internacionales. La globalización financiera obtiene relevancia ya que las economías de los países se interrelacionan por el intercambio de servicios.

Para Martin Albrow (1990) considera que los procesos incluyen a todas las personas del mundo en una sociedad global. Para Cox Robert (1994) las características de la globalización se ven en la internacionalización de la producción, la división laboral a nivel internacional, las nuevas competencias, movimientos migratorios, la competitividad a nivel general, es decir, la internacionalización de los países se convierte en agencias de un mundo globalizado.

Para David Heal (1999) el termino globalización es el proceso que contiene la transformación de las empresas, las relaciones sociales y los intercambios comerciales.

## **1.2. Antecedentes de la globalización.**

Desde de tiempos muy remotos los negociantes realizaban varios métodos de intercambio que sistematizaban para de este modo obtener productos que no podían producir con sus medios, se utilizaba la figura de trueque como una acción de dar una cosa y recibir otra a cambio sin que se utilice el dinero, era la manera de conseguir cualquier producto que se necesitara tales como: alimentos, mobiliario, artesanía, entre otros. En otras etapas evolutivas del comercio se comenzaron a desarrollar rutas para hacer negociaciones comerciales por tierra y por vía marítima. Se destaca dentro de las más famosas, la ruta de las especias, por citar una. De este modo se realizaban intercambios comerciales en todo el transcurso de las mismas que era por toda la zona geográfica, esto permitía llevar productos de una región a otra generando una conexión del continente y fuera del mismo con el objetivo específico de llevar nuevos productos.

Ya en el siglo XX este modo de intercambio se convirtió en una práctica habitual que permitía obtener productos desde todos los lugares del mundo, los comerciantes realizaban sus transportes de mercancías utilizando distintos métodos, a la vez que generaban valor a la operación tomando en consideración la variable del tiempo de entrega de sus productos. Ya para este periodo se observan barcos de carga realizando operaciones para el transporte exclusivo de mercancías diversas. (Edwards, Boardman, & Bury, 1969).

Para el periodo histórico de la primera y segunda guerra mundial, el comercio fue fortalecido por necesidades del contexto, ya los mercantes se dedicaban al comercio de armas de fuego y utilizaban los barcos como medio de transporte, durante la guerra esto implicó desbarridos que generó un estrés mundial que impactó en el comercio generando una caída de esas actividades, millones de personas quedaron en extrema pobreza, la venta se convirtió en un medio para enfrentar esos desafíos en lo que las distintas naciones lograban estabilizarse (Foot, 2001).

Ya en el periodo post de la segunda guerra mundial los países que ganaron fueron visionarios y crearon empresas globales para controlar y continuar con los intercambios comerciales, utilizaban como política la aplicación de sanciones a las naciones que no cumplieran con los acuerdos establecidos, aquí se comienzan a ver los préstamos para la construcción y para metas de reconstrucción de la sociedad devastada por la guerra. Para este tiempo se genera el Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), con el objetivo de reducir el costo arancelario y romper barreras comerciales como medio de motivación para que los países realicen intercambio de bienes y servicios. Para los años

1995 este pasa a ser la Organización Mundial del Comercio (OMC), que es la actual institución reguladora del comercio mundial (OMC 2013).

La Organización Mundial del Comercio (OMC) es el regulador de las negocios internacionales, debe hacer cumplir los acuerdos bilaterales y multilaterales entre la naciones, también tiene un rol de ser el juzgado regulador de potenciales conflictos que se puedan suscitar entre los participantes de acuerdo, traza la normativa de la comercialización de bienes y servicios. Es a través de esta organización los países pueden tener una gestión de riesgo favorable porque existen cláusulas de diversidad e igualdad de los miembros que forman parte de la misma, esto garantiza que no existirán riesgos potenciales de pérdidas económicas o patrimoniales.

Como resultado de lo antes expuesto surge entonces el término de globalización, definido como un proceso a nivel mundial donde todos los países no tienen fronteras de distancias, idiomas, culturas, entre otras, sino que existe un mercado único donde sus miembros son los habitantes de todo el mundo.

En este sentido, los países más poderosos utilizan sus fortalezas para ser agresivos en las negociaciones con otros países menos favorecidos dentro del mercado, quedando entonces en el contexto la situación de quien puede ofertar mejores precios y obtener mejor posicionamiento dentro del mercado mundial. (Bayliss, 2001).

### **1.3. Generalidades y razones para la internacionalización Empresarial.**

La internacionalización empresarial surge a partir de la globalización que género en el mundo un reto para las empresas, que entendieron que utilizando esta bondad de pertenecer a un mercado globalizado, les permitiría expandir sus límites geográficos más allá de su mercado local, esto permitiría múltiples oportunidades en el contexto tales como de: Negocios, expansión de marcas, crecimiento financiero, captar tecnología, entre otros. (White, 2001).

La internacionalización de las empresas es el proceso utilizado por todo tipo de empresa formalizada en un país, tales como: Empresario individual o autónomo, emprendedor de responsabilidad limitada, sociedad civil, sociedad colectiva, sociedad anónima, entre otros. Cuando la misma que desee posicionarse en el exterior, ya sea con presencia en el país destino o expandiendo sus operaciones con la utilización de alianzas estratégicas, estableciendo licencias con empresas del país objetivo, inversión directa o captación de una empresa del mercado. Esto permite también como estrategia ante la competitividad que puedan representar los productos de la empresa en su mercado local y que pueden a través de la expansión llegar a lugares donde no existe este agente estresor.

Otra de las ventajas de la internacionalización es reducir riesgos de elementos cambiantes del país donde está establecida la empresa, por ejemplo: fluctuaciones económicas, atraer

recursos específicos que demanden un mayor capital para las operaciones de la empresa, disminuir los costes de la producción de la empresa.

Los puntos que las empresas consideran al momento de internacionalizarse para Otero Miguel (2008), son los siguientes:

1. La empresa posee un aumento considerable de sus ventas, al dirigirse a un nuevo mercado tienen la oportunidad de mejorar los beneficios, tener menos competencia y contar con mejores rentas disponibles.
2. Alargamiento del ciclo de vida del producto, utilizando como estrategia la colocación del producto en países menos desarrollados, puede mantener o aumentar la venta de productos que en el país se encuentran en proceso de bajada.
3. Subsana el incremento de la competencia, debido a que la cuota de mercado se ve reducida a la entrada de nuevos competidores, la internacionalización permite explotar otros mercados con menos competencias.
4. La internacionalización permite diversificar los riesgos, subsanando los ciclos económicos de los productos en mercados alternos donde estos productos tengan otros ciclos o no tengan problemas económicos.

5. Permite compensar la estacionalidad de las ofertas y las demandas de productos que se pueden presentar en mercados locales con mayor estabilidad en el mercado internacional.
6. Obtener economías de escalas, al producir mayor cantidad de producto se obtienen costes más bajos.
7. El aprendizaje de nuevos mecanismos de internacionalización, comercialización, publicidad y uso de tecnologías.

Actualmente las empresas han entendido que es internacionalizarse o morir, lo que ha hecho de esta práctica una motivación para buscar oportunidades de negocios en mercados extranjeros, esto les permite: Captar nuevos clientes, vender en el exterior a un precio que puede representar una ganancia extra donde la moneda tiene mayor valor, fortalecer la marca, entre otras ventajas integrales.

#### **1.4. La internacionalización de empresas en la República Dominicana.**

La globalización en la República Dominicana se gestiona a través del fomento de las exportaciones, inversiones y la internacionalización de sus empresas nacionales. Su forma más destacada es a través de la exportación de bienes de consumo, los rubros principales se encuentran en azúcar, café y hortalizas.

La República Dominicana cuenta con instituciones que fomentan la internacionalización y en el ámbito del marco legal que facilita las operaciones en este sentido, en CEIRD (2017):

Ley No. 8-90 sobre el Fomento de Zonas Francas de Exportación, establece una exención del 100% en el pago del impuesto a las transferencias de bienes industrializados y servicios (ITBIS).

Ley No. 84-99 sobre Reactivación y Fomento de las Exportaciones, libera del pago de impuestos de importación a quienes compren mercancías en el exterior con el fin de exportarlas.

Ley No. 28-01 Desarrollo Fronterizo, crea incentivos adicionales, validos por 20 años (2021) a las zonas francas y otro tipo de empresa que operan en Pedernales, Independencia, Elías Piña, Dajabón, Montecristi, Santiago Rodríguez y Bahoruco.

Ley No. 392-07 Sobre Competitividad e Innovación Industrial, están exentos del cobro del 50% del ITBIS en aduanas una serie de materias primas, maquinarias industriales y bienes de capital especificados en el Artículo 24 de la Ley 557-05.

Ley No. 56-07, Prioriza el Sector Textil, crea estímulos tributarios especiales para las empresas del sector textil, confección, accesorios, pieles y fabricación de calzados. Además eleva a un 100% la proporción de la mercancía que estos negocios pueden vender en el país.

## **1.5. Teorías de la internacionalización.**

Los orígenes de la internacionalización se encuentran en las teorías tradicionales del comercio, estas indican una especialización y división laboral de los países en base a los costes. Esto llega al entendido de que un país debería producir y exportar los productos que les son más eficientes producirlos y debería importar los cuales son menos eficientes producir Chavarro, Cardozo & Ramírez (2007).

Para el economista Adam Smith mejoro esta teoría tradicional en el entendido de buscar una ventaja absoluta enfocada en la relevancia de la escasez de recursos y como la misma puede mejorarse a través de un efectivo sistema de distribución, de aquí que los países deben producir y exportar los productos que sean una abundancia de recursos en el país e importar aquellos que no sean cuantiosos en el país.

Dentro de las teorías destacadas de internacionalización en función de las redes sociales, permite disminuir el coste en la búsqueda de mercados exteriores. Los acuerdos de cooperación con terceros permiten compartir recursos, capacidades, actividades, con el objetivo de acceder a nuevos mercados, aprender y mejorar la posición competitiva. (Johanson y Mattson, 1988).

Dentro de las teorías se pueden citar la de las capacidades de las organizaciones que estudia la creación de valor a través del tiempo, la gestión de inestabilidad como función del desarrollo de las relaciones entre producción e intercambio (Madhok y Tallman, 1998).

## **1.6. Conflictos de la internacionalización.**

Como en todos los sistemas pueden existir condiciones que obstruyan el flujo de sus acciones, en el caso de la internacionalización existe el freno para poder entrar a mercados extranjeros que genera de este modo un control local y logra que no se desarrolle el mercado global, dentro de las más destacadas están las arancelarias y no arancelarias.

Los conflictos arancelarios son los impuestos por concepto de importación de productos en las aduanas para dar entrada en los países. Esto representa un aumento en el precio del producto, razón que no permite competir en base a precio con los productos locales que no pagan este importe.

Los conflictos no arancelarios son los límites en la cantidad de los productos que un país puede importar, es decir, los cupos y licencias. Esto busca mantener en control la producción nacional y que no se vea en riesgo de ser desplazada por los productos importados. Asimismo están los procesos de certificación y confirmación de características del producto. Se cita también en la importación las ampliaciones aduanales que impactan negativamente en el tiempo, así como también la diversidad cultural ya que no todos los productos tienen el mismo significado o prioridad de uso en todas las sociedades del mundo.

A lo antes expuesto se puede sumar elementos de carácter político que busca el cumplimiento de reglas del mercado local en elementos tales como: Licencias, permisos u otros requerimientos de documentaciones complementarias y por último están las

condiciones geográficas y climáticas que marcan la distancia entre el lugar de producción y el de comercialización, esto puede verse en los países que tienen inviernos versus los tropicales en la colocación de sus productos para esa condición climática.

## 1.7. El comercio internacional y sus teorías.

El comercio internacional es el intercambio de bienes y servicios que se da en el contexto global, donde están presentes los elementos de la globalización que permite el tráfico de mercancías, esto se ve en diversas teorías en el tiempo, con distintas connotaciones conforme al autor que defienda el punto referido.

**Tabla 1**

### TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL

<b>Teoría Mercantilista</b>	Esta teoría explica lo que se podría producir competitivamente en un escenario específico, una empresa podría manufacturar determinado producto de manera eficiente y ver si las prácticas del gobierno pueden incidir en el flujo del comercio entre países.
<b>Teoría de la Ventaja Comparativa de David Ricardo</b>	Afirma que la producción total global puede aumentar por medio del comercio exterior, aun cuando un país posea una ventaja absoluta en la manufactura de todos sus productos.
<b>Teoría de la Ventaja Absoluta Adam Smith</b>	Afirma que los consumidores tendrán una mejor posición económica si pueden comprar productos hechos en el extranjero que sean más baratos que los locales. Un país puede producir bienes con mayor eficiencia porque posee una ventaja natural o adquirida.
<b>Teoría Ciclo de Vida del Producto</b>	Afirma que la producción de ciertos tipos de productos varía en la medida que pasan por sus distintos ciclos de vida, los cuales tienen cuatro etapas: Introducción, crecimiento, madurez y declive.
<b>Teoría de Heckscher-Ohlin</b>	Afirma que si un país tiene una abundancia relativa de un factor tendrá una ventaja competitiva y comparativa en aquellos bienes que requieren una mayor cantidad de ese factor, es decir, que los países buscan exportar los bienes que son intensivos en los factores con que están abundantemente dotados.

**Fuente:** (Daniels, Radebaugh & Sullivan, 2004) y (Krugman, 2001).

## **1.8. Modelos de entrada al mercado internacional.**

La entrada al mercado internacional se puede lograr a través de diversas maneras esto va a depender de la capacidad económica, sus productos, su experiencia y son determinante las condiciones del mercado que desee conquistar. Las formas pueden ser con el contrato de licencias, la firma de contratos de franquicias, contratos de compra y venta, las operaciones de llave en mano, las alianzas estratégicas o Joint Venture, exportaciones o colocación de subsidiarias.

### **1.8.1. Licencias.**

Es un acuerdo contractual entre dos partes, en el contexto internacional se refiere a dos empresas de diferentes países, de este modo la empresa del país de origen le sede a una empresa extranjera el derecho a utilizar sus proceso, marcas, patentes, entre otras capacidades empresariales y activos a cambio de un beneficio económico en base a lo acordado en el elemento tiempo.

### **1.8.2. Franquicias.**

Es un acuerdo contractual, pero representa algunos puntos especiales, como: Un acuerdo de licencia para la distribución o venta al detalle, aquí no solo se sede el uso de la marca, sino que el dueño de la franquicia (quien sede el uso) también provee el producto a ser comercializado, además de un sistema bajo un estándar de cómo debe hacerlo a través de los mecanismos publicitarios a disposición del franquiciado (es la parte que hace el uso del producto).

### **1.8.3 Contratos de compra y venta.**

Es un acuerdo bajo contrato donde el vendedor es forzado a transferir la propiedad o bien a la figura del comprador y este debe pagar el valor monetario acordado por el mismo. Esta compra y venta es consensuado entre ambas partes, en el contexto internacional tiene una connotación cuando el vendedor y comprador están en diferentes países y la mercancía a comercializar son para ser revendidas.

### **1.8.4 Operaciones llave en mano.**

Estas son un modelo de franquicia a través del cual el dueño de la franquicia se responsabiliza de los temas relacionados con la apertura de la unidad, entregando al franquiciado la sucursal lista para empezar a brindar un producto o servicio.

### **1.8.5 Joint Venture.**

Joint Venture o alianza estratégica es el acuerdo bajo contrato que tiene como alcance el intercambio de acciones o conformación de una empresa, consiste en la inversión directa de ambas partes. Esta modalidad supone un mayor riesgo que en las otras alternativas expuestas pero esta ayuda cuando la empresa no cuenta con el capital, se tiene el conocimiento y el producto.

En el contexto internacional es que una empresa extranjera y una empresa nacional o local aportan capital y otras capacidades y activos para la creación de una nueva empresa en el mercado de la empresa local quedando compartido la propiedad y el control de la misma.

### **1.8.6 Subsidiarias de propiedad total.**

Son las empresas en la que sus acciones corresponden únicamente a una empresa contratante y no son ofrecidas al público.

Una subsidiaria de propiedad total es cuando una compañía que sus acciones frecuentes son 100% propiedad de otra compañía, es decir una compañía principal. Una empresa puede pasar a ser una subsidiaria de propiedad total a través de la adquisición por parte de la empresa principal, o haber sido separada de la empresa principal, una subsidiaria para ser regular es propiedad del 51 al 99% de la compañía principal. Si los costos y riesgos son bajos o cuando no sea puede obtener el control completo o mayor, la empresa principal puede presentar una filial, relacionada o empresa asociada en la que pasa a ser propietario de una colaboración minoritaria.

Ya que la empresa principal tiene todas las acciones de una subsidiaria de propiedad total, aquí no hay accionistas minoritarios. La subsidiaria se gestiona bajo el permiso de la compañía principal o matriz, que tiene sí o no participación directa en las sistematizaciones y administración de la subsidiaria. Por lo antes expuesto una subsidiaria de propiedad total puede estar ubicada en un país diferente al de la empresa principal.

En el modo de oferta internacional el mayor compromiso de recursos de capital y de gestión, es de la filial de propiedad total, tiene una mayor implicación con el tema de riesgos que las empresas que están en las primeras fases del proceso de internacionalización. También lleva esta actividad de la empresa un mayor control en las

actividades de la empresa, el cliente y mercado. Esto crea mejores condiciones en las oportunidades de adaptación de los productos a las necesidades locales y temas penetración en los mercados internacionales.

#### **1.8.7 Contrato de administración.**

Son contratos a través de los que una empresa internacional, exporta sus servicios gerenciales en base a antedichos de negocios a una empresa local a cambio de honorarios. Esta modalidad de internacionalización permite a la empresa popularizar sus conocimientos empresariales, para garantizar el control de calidad y entregar experiencia internacional a sus gerentes.

#### **1.8.8 Alianza de participación accionaria.**

Las alianzas de participaciones accionarias son procedimientos para la adquisición de acciones ordinarias, participaciones en el capital social y acciones preferenciales, en empresas, fondos, instituciones financieras públicas, privadas o mixtas.

Estas inversiones de capital se ejecutan en áreas estratégicas y buscan apoyar el progreso de la empresa en los países accionistas, y sus intervenciones en los mercados de valores.

Esta modalidad permite a los inversionistas obtener con recursos y con el soporte de una organización financiera multilateral, que les sirve de agente catalizador en la atracción de los recursos requeridos por la empresa, fondo u organización financiera.

Modalidades accionarias:

- De forma directa, a través del capital de sociedades que tienen como objetivo la producción de bienes y servicios.
- Mediante fondos de inversión que tienen como objetivo: Adquirir, tener, administrar y enajenar los títulos de renta fija o proyectos de infraestructura simbolizados en acciones o certificados de participación.
- Por medio de inversiones de tales como: Préstamos subordinados, acciones preferentes y préstamos con opción de ser convertidos en acciones.

Dentro de los criterios básicos que se consideran al momento de decidir por una participación accionaria están: La rentabilidad, la Congregación de recursos externos conseguidos como resultado de una inversión, impacto para el desarrollo una región en específico, el sentido estratégico, los elementos de salida. Por lo regular la empresa extranjera brinda el capital y la tecnología y el socio local aporta capital, conocimientos del mercado así como el acceso al mismo (White, 2001).

El Joint Venture se caracteriza porque hace una tercera empresa en comparación con la fusión o adquisición.

## **1.9 Exportaciones indirectas.**

Son el menor nivel de internacionalización, debido a que las empresas que realizan las ventas de sus mercancías a través de distintos intermediarios e importadores hasta llegar al consumidor final.

En este caso la empresa que produce hace una venta local, una empresa de trading lleva esta mercancía hasta el importador en un país destino y este último se encarga de la venta final.

Es una forma más sencilla de penetrar en un mercado extranjero. Se pueden utilizar varias formas, como son:

Exportación esporádica: La empresa exporta de vez en cuando para atender un pedido extranjero.

Exportación activa: Es cuando la empresa pretende abastecer regularmente a un mercado determinado.

En ambos casos la empresa produce todos sus bienes en el mercado propio al que pertenece y decide la conveniencia de adaptarlos a los mercados extranjeros. La exportación indirecta suele ser la primera estrategia de expansión internacional, operando a través de intermediarios independientes, como son: Exportadores del mismo país que el fabricante,

agentes exportadores del país del fabricante, organizaciones cooperativas y empresas de exportaciones. (Marketing Estratégico 2006).

### **1.10 Exportaciones directas.**

Son operaciones que se dan desde el mercado de origen de la parte que vende hasta llegar al distribuidor en el mercado exterior, este proceso lo gestiona el exportador. Las ventajas de esto son mayores volúmenes de ventas, el aprendizaje de estos procesos y control e información del mercado (Maldonado 2016).

La exportación directa conlleva un mayor nivel de compromiso de recursos pero también al mismo tiempo un mayor control sobre las actividades de exportación que en el caso de la indirecta. Otra ventaja es que al carecer de intermediario, la empresa entra en contacto directo con su público objetivo. La empresa tiene la oportunidad de emplear diversas opciones en los mercados internacionales, como son: la venta directa a través de un vendedor de exportación, a través de un agente situado en el mercado exterior o utilizando un distribuidor importador. (García Cruz R. 2002).

### **1.11 Subsidiarias.**

Estas pueden ser propias o filiales donde las empresas regulan y controlan el proceso de internacionalización, es decir, ellos asumen el riesgo. La empresa puede producir en el país de destino por medios propios estableciendo una subsidiaria de producción. Que puede realizar las siguientes acciones acabado final del producto, embalaje y empaquetado con el

cumplimiento normativo del país, puede producir, entre otros. Las subsidiarias pueden ser para manufactura o venta, preparación y terminación de productos en el extranjero. No obstante, la empresa subsidiaria suele contar con un alto nivel de independencia al no contar con vínculos de tipo corporativo con la sociedad dominante. Esto ocurre por tener la subsidiaria sus propios órganos de dirección y control, además de su propio capital.

La existencia de esta destreza empresarial tiene diferentes razones, basadas en la búsqueda de mayores volúmenes de negocios y diversificación de riesgos. Un aspecto importante a destacar es la diferencia que existe entre los conceptos de empresa subsidiaria y empresa filial. La clave diferenciadora es que a la empresa filial la matriz la controla y dirige de manera directa.

## **CAPITULO II.**

# **CENTROS OPERATIVOS COMO MODALIDAD DE DISTRIBUCIÓN**

## **2.1. Centros Operativos.**

Se consideran Centros Operativos, todos aquellos centros propios de la empresa ubicados en el territorio nacional, que participan en el proceso de fabricación y/o comercialización de sus productos y que son susceptibles de generar residuos de envases.

Son estos centros el oro de la empresa, ya que de los centros operativos es donde se realiza tanto la elaboración, como envasado y distribución del producto que dará renombre a la empresa o marca a internacionalizarse.

Se cataloga en:

- ✓ Plantas de producción o de envasado.
- ✓ Centros de distribución o almacenes.
- ✓ Otros.

Los puntos de venta al consumidor no tendrían la consideración de centro operativo.

La implementación de centros de operación en la cadena de abastecimiento tiene su origen en la necesidad de obtener una distribución más flexible, eficiente y dinámica, que se asegure la capacidad de respuestas efectivas cliente, ante la demanda cada vez más estudiada. La ejecución ofrece una reducción de costos para las empresas.

El centro es la parte de la subestructura de logística donde se almacenan los productos y se gestiona el orden de salida para ser distribuidos al comercio ya sea mayorista o minorista. Por lo general está compuesto por uno o más acopies, donde dependiendo de la mercancía manejada se toman en consideración los elementos de climatización, y esto determina la organización que llevara la mercancía.

Las entidades definen la colocación de sus centros de distribución en base al área o la región donde colocará sus productos, también toma en consideración elementos tales como: Características de la población, los consumidores, recursos naturales, recurso de fuerza de trabajo, los impuestos, los servicios de exportación, fuentes de energía, entre otras. Así mismo se debe considerar las rutas desde y hacia las plantas de producción, y el acceso a autopistas principales, a la ubicación de los puertos marítimos, de los ríos, aéreos, frecuencias de carga, canales y zonas francas.

También permite establecer atadura entre la fábrica y el cliente, esto da como resultado una atención ajustada a los puntos de venta. La misión es edificar los desajustes entre producción y consumo (Reservas) y minimizar los costes de transportación, en todos lo que se busca es acomodarse inmediatamente al suministro la demanda.

### **2.1.1. Centro de distribución.**

Aunque con el pasar del tiempo, los centros de distribución han ido modernizándose e incorporando la automatización a sus operaciones, conocer de qué forma funciona, pueden ayudar a gestionar mejor los diferentes procesos desde ahí.

Un centro de distribución se entiende como un espacio logístico en el que se almacena mercancía y se embarcan órdenes de salida para que sean distribuidos en el comercio mayorista o minorista. Normalmente está conformado por uno o más almacenes en los que ocasionalmente se implementan ciertos sistemas según las necesidades.

De esta forma, los almacenes pueden tener sea el caso, sistemas de refrigeración o aire acondicionado para manejo de cargas refrigeradas o congeladas, áreas para la preparación de los artículos, rampas y otro tipo de infraestructuras para el cargue de los camiones.

Los expertos logísticos señalan que los centros de distribución se deben entender como la unión de elementos interrelacionados, en donde los productos deben permanecer el menor tiempo posible y cuando estén allí, moverlos lo mínimo que se pueda.

De esta forma, los centros de distribución tienen como principales objetivos los de almacenar, controlar custodiar y despachar eficientemente los inventarios; lo cual implica no solo evitar su pérdida sino también el deterioro de las capacidades y cualidades del producto.

Adicionalmente, dentro de un centro de distribución se preparan órdenes y la facturación de acuerdo con los tiempos de entrega establecidos, se gestiona servicios para clientes externos e internos, buscando en ese proceso, obtener una máxima eficiencia en el movimiento de la mercancía a lo largo de las operaciones, con el costo más bajo posible de la operación. En la gestión de un centro de distribución se tienen en cuenta varios elementos que son fundamentales:

En primer lugar, se debe mencionar los materiales, que son el conjunto de materias primas, material de empaque, semielaborados, entre otros. Que se están almacenando y custodiando en los almacenes.

Dichos materiales requieren de estibas, que son estructuras generalmente de madera que se usan para movilizar de un lado a otro, o desde y hacia los camiones, tanto productos como suministros.

El uso de estos pallets significa para las operaciones menos esfuerzo físico por parte de los empleados de la bodega, al igual que menor tiempo para el movimiento de la mercancía, lo que a su vez resulta en bajos costos del transporte de artículos.

De igual forma, reduce el tiempo de preparación de las órdenes, minimiza los daños de materiales y facilita el control de las cargas unitarias.

Los equipos son otro de los elementos que juegan un papel fundamental en la operación de un centro de distribución. Algunos, son: las carretillas, canastillas, sistemas de estanterías, montacargas, bandas transportadoras, aplicadores y estibadoras, entre otros, que son utilizados para el manejo de los materiales y el control de los mismos; según su uso y zona de manejo.

Se mencionan entre las áreas que emplean estos equipos, las de recepción, inspección, almacenamiento, despacho, zonas de aduanas y espacios complementarios como oficinas,

servicios, vestuarios, devoluciones, talleres, primeros auxilios, enfermerías, cargue de baterías, basura, conductores y comedores etc.

Todos estos elementos anteriores, se manejan dependiendo de las ubicaciones, es decir, los lugares donde se depositan los pallets, que pueden ser sobre el piso o en sistemas de almacenamiento en estanterías o racks.

## **2.2. La optimización.**

Para lograr una eficiencia en la gestión del centro de distribución, se deben implementar ciertas técnicas que permitan entre otros aspectos, optimizar los espacios.

En este sentido, las estrategias principales van encaminadas al diseño de las áreas de almacenamiento y la estantería, las cuales se recomienda que estén en paralelo al eje más largo del almacén.

De igual forma, la cantidad de muelles deben ser compatibles con el número de metros cuadrados del almacén y sobre todo, debe garantizarse que en algún momento de expansión, el almacén pueda ampliarse para evitar inconvenientes en el futuro.

Por su parte, las columnas de la bodega preferiblemente deben ubicarse empotradas dentro de la estantería y los espacios de almacenamiento estar ubicados a lo largo de las paredes interiores de la edificación.

Otras de las recomendaciones son que la oficina del jefe del almacén debe estar ubicada en la parte superior o en mezanines para que pueda controlar las operaciones; y es ideal que el almacenamiento se haga en secuencia ABC de ubicaciones por categorías, con el fin de que se reduzca el tiempo de desplazamiento y los equipos.

Hoy en día, las múltiples operaciones y la gran cantidad de referencias hacen casi indispensable que los centros de distribución se basen en WMS (El Warehouse Management System) que es un sistema de ejecución en línea, que permite manejar y controlar mejor, diferentes componentes de un almacén, como personal, inventarios, equipos y espacios.

**Esta herramienta facilita:**

- ✓ Alistamiento de pedidos, empaque y envío.
- ✓ Manejo de los empleados que laboran dentro del centro de distribución.
- ✓ Clasificación del inventario por cliente y por artículo.
- ✓ Definición de unidades de medida por SKU por parte del usuario.
- ✓ Establecimiento de reglas de distribución y almacenamiento.
- ✓ Recepción, ubicación y Cross – Docking.
- ✓ Control del inventario.
- ✓ Flexibilidad para la clasificación de los lotes (fecha de caducidad, número de serie, lotes y fechas de fabricación, etc.)
- ✓ Finalmente, bien sea manual o automático, es necesario entender los procesos básicos que se manejan en un centro de distribución y de los cuales depende su éxito:

### **2.2.1. Recepción.**

Es el proceso que por medio del que se recibe las mercancías que serán almacenadas y de una adecuada recepción depende el garantizar que la cantidad y la calidad de dichos artículos estén según lo solicitado por el cliente.

### **2.2.2. Almacenamiento.**

Es la labor de acomodo y guardado de los productos o pallets. Existe la posibilidad de hacer ubicaciones de pallets fijas, variables o mixtas; la posición variable se refiere a la asignación del acomodo de manera caótica en el almacén, es decir que cualquier pallet puede ser ubicado en cualquier lugar del almacén o de las estanterías. Por el contrario en las asignaciones fijas, un pallet solo puede ser situado en las ubicaciones asignadas previamente en el sistema de información.

### **2.2.3. Alistamiento y Despacho de Productos.**

El alistamiento de las órdenes (picking) es el proceso de extraer los artículos del almacenamiento para cubrir un pedido específico. El picking es el servicio básico que presta una bodega a sus usuarios; adicionalmente, la ubicación de esta operación determina gran parte de los diseños de los centros de distribución.

Destacado:

La adecuada prestación de un servicio empieza cuando las mercancías están disponibles para ser despachadas, y ello se logra con un flujo adecuado y sincronizado de los productos, desde su recibo, almacenamiento, surtido, alistamiento y despacho.

### **2.3. Cadenas globales de valor.**

Al margen de las etapas mencionadas en los párrafos anteriores, la internacionalización de la economía y las empresas ha llevado en los últimos años a un intenso desarrollo de las denominadas “cadenas globales de suministro”; también se emplea, en un sentido más amplio, el término “cadenas globales de valor”. Estas cadenas son redes de instalaciones productivas y de medios de distribución, situados en diferentes localizaciones geográficas, que tienen como objetivo la fabricación de productos integrando materiales y servicios de diferentes procedencias, con el fin de distribuirlos luego a los consumidores situados también en diferentes partes del mundo.

Diversos factores han favorecido el desarrollo de las cadenas globales de valor y de suministro, entre los que cabe destacar tres:

- Los avances en las comunicaciones, tecnologías de la información, que facilitan las comunicaciones, la transmisión de datos e informaciones, etc., entre centros productivos que pueden estar en lugares muy alejados en el mundo.
- Los procesos de liberalización comercial (reducción de aranceles y otras barreras al comercio) que facilitan el comercio internacional de mercancías.
- Las mejoras en los sistemas de transporte internacional, que han facilitado asimismo la circulación de mercancías en el mundo, además de una reducción de sus costes.

El desarrollo de las cadenas globales de suministros ha provocado que en el comercio internacional haya crecido de forma destacada el comercio de bienes intermedios, que van circulando entre diversas instalaciones productivas hasta que en un último destino se termina el producto final.

En la siguiente figura se recoge a modo de ejemplo una estructura simplificada de la cadena de suministros para la fabricación del Boeing 787, en la que como puede verse participan numerosas empresas de cuatro continentes:

Los distintos tipos de internacionalización empresarial existentes recuerdan que la exportación no es la única opción de expansión para las empresas dispuestas a arriesgar. El crecimiento de los negocios que traspasan sus fronteras nacionales queda definido desde estadios muy tempranos de la definición de su estrategia al diferenciarse por su flexibilidad y capacidad de control.

Dentro de las formas de penetrar a otros países, a los fines de internacionalización de Pica Express ha considerado que sea utilizando la exportación que es una alternativa de internacionalización muy flexible, aunque tiene un inconveniente, no apto para muchos, debido a la baja capacidad de control que implica.

Esta entendido que la intermediación plantea como la opción más natural para bastantes negocios al asegurar el control compartido, derivado de la partición de la propiedad; que tiene ventajas como la solidaridad frente a los riesgos, que para Pica Express no se ha considerado como una opción.

## **2.4. Etapas del proceso de internacionalización a través de un centro de operaciones.**

¿Cómo se desarrolla el proceso de internacionalización, cuáles son sus etapas? La respuesta a esta cuestión no se puede generalizar. La internacionalización puede iniciarse y desarrollarse de diferentes formas, dependiendo de la actividad y sector de la empresa, su tamaño, su país, entre otros.

Pero, de forma general, se pueden esbozar algunas etapas por las que pueden pasar las empresas en su proceso de internacionalización:

Actividad importadora. Muchas empresas inician sus contactos con los mercados exteriores porque empiezan a importar productos del exterior. Descubren que en mercados exteriores pueden comprar maquinaria más avanzada que no se encuentra disponible (o es más cara) en sus países, Suministros a mejores precios. Sus primeras operaciones internacionales son de importación.

Esto les permite contactar con empresas de otros países, empezar a conocer el funcionamiento de las operaciones internacionales. Para muchas empresas la importación ha sido la vía a través de la cual han “descubierto” los mercados internacionales y sus posibilidades. Más concretamente, la asistencia a ferias internacionales, para conocer productos competidores, o comprar maquinaria, ha sido el primer paso con el que una empresa ha iniciado su actividad internacional.

Exportación. El salto lógico, al cabo de un tiempo, es preguntarse: ¿Y por qué no puedo yo también vender en otros mercados, como hacen las empresas de las que estoy comprando? Tras una primera etapa como importadora, comprando suministros o maquinaria en otros países, la empresa da un salto en su proceso de internacionalización y empieza a desarrollar una actividad de exportación.

Implantación comercial. Con este término se refiere a la implantación de la empresa en el exterior, mediante establecimientos propios para la comercialización de sus productos. La empresa establece oficinas de representación o similares, con el fin de desarrollar una actividad comercial. Es el primer paso que se podría llamar etapa de implantación en el exterior.

Inversión exterior. En esta etapa la empresa decide implantarse en el exterior, pero para producir sus productos. Es decir, establece unidades productivas (fábricas si se trata de una empresa manufacturera, oficinas si se trata de una empresa de servicios, etc.). La decisión de producir en otros países puede deberse a dos grandes tipos de motivos:

- Para fabricar con menores costes. Se ha denominado con el término “deslocalización” a este fenómeno, por el que empresas, normalmente de los países más industrializados, trasladan sus instalaciones productivas a otros países de menores costes, en especial costes laborales. Los países en los que no se localiza suelen ser países en desarrollo, en los que los costes de la mano de obra son más reducidos.

- Para estar cerca de sus mercados. En este caso, la empresa traslada su producción porque de esta forma elude las barreras arancelarias, o de otro tipo, que encarecen su producto o dificultan su venta en otros mercados. Puede ser también que la empresa quiera estar “cerca” de sus consumidores, con el fin de poder adaptarse mejor a sus gustos. Puede también intentar reducir los costes que supone exportar los productos desde su país (empezando con los costes de transporte).

El factor clave en este caso es que la motivación fundamental para trasladar la producción no es reducir los costes de producción, sino situar las instalaciones productivas en una localización próxima a donde se encuentra la demanda.

China ha sido por ejemplo durante muchos años el destino más importante para no localizar actividades productivas con el fin de aprovechar sus menores costes, sobre todo laborales. Sin embargo, conforme el país ha ido desarrollándose económicamente los costes laborales han ido aumentando, y han dejado de ser el factor principal de atracción para las inversiones extranjeras. Según una encuesta realizada en 2015 por la Cámara de Comercio Europea en China, para un 71% de las empresas europeas la razón principal para operar en China es vender sus productos en el mercado chino.

Las inversiones en el exterior pueden ser de dos tipos. En primer lugar, puede tratarse de inversiones que implican el desarrollo de actividades productivas “ex novo”, la creación de una fábrica nueva. Este tipo de inversiones suele denominarse “Greenfield”. En segundo lugar, la empresa puede invertir en el exterior adquiriendo una empresa ya existente,

mediante una fusión o adquisición. Inversiones “Greenfield” y fusiones/adquisiciones son los dos grandes tipos de inversiones directas.

Globalización de la empresa. En esta última fase que hoy en día tiene más bien un carácter teórico, la empresa pierde su “nacionalidad” y se convierte en una empresa “global”, “del mundo”. No tiene una nacionalidad determinada. Su gestión se lleva a cabo de manera global, estableciendo los centros de producción, investigación, etc., en aquellos lugares que la empresa considera más convenientes, sin ninguna restricción por el origen geográfico de la empresa.

### **CAPITULO III.**

## **PANAMÁ; MERCADO DE EXPANSIÓN.**

### 3.1. Mercado de análisis de Panamá.

**Tabla 2**  
**DATOS BÁSICOS DE PANAMÁ**

<b>Límites</b>	Situado al extremo (sureste) del istmo centroamericano, a siete grados al norte del Ecuador. Limita al norte con el Atlántico (Mar Caribe), al sur con el pacífico, al este con Colombia y al oeste con Costa Rica.
<b>Capital</b>	Ciudad de Panamá
<b>Población:</b>	4,001,033 habitantes (2016, Banco Mundial).
<b>Otras ciudades</b>	En el extremo atlántico del Canal junto a la ciudad de Colón (220,000 habitantes) se encuentra un importante centro comercial (Cristóbal y la Zona Libre, se destaca la ciudad de David, capital de Chiriquí, provincia limítrofe de Costa Rica, con unos 150,000 habitantes.
<b>Idioma</b>	Español (lengua oficial).
<b>Clima.</b>	Tropical
<b>Tasa de alfabetización</b>	95%.
<b>Coeficiente GINI</b>	48.7 (BM 2016).
<b>IPC</b>	1%, 5 (2018).

**Fuente:** Elaboración propia a partir de <https://www.presidencia.gob.pa/>

#### 3.1.1. Ventajas de Panamá.

El país seleccionado para llevar a cabo la internacionalización de la empresa dominicana Pica Express ha sido Panamá. Puesto que cuenta con diversos factores positivos que harán posible que se lleve a cabo una tantas metas de la empresa, empezar a comercializar sus productos en El Caribe y Latinoamérica. Se consideró que Panamá sería el país indicado

para instalar una planta de producción y que en esta región se podrían comercializar los productos de Pica Express.

A continuación se desarrollaran con mayor detalle algunos factores/variables e informaciones pertinentes para sustentar la selección de Panamá como mercado potencial.

Panamá es uno de los mercados más importantes en la región, debido a su ubicación privilegiada y a las oportunidades comerciales y financieras que el país tiene que ofrecer.

Por lo antes expuesto, la penetración de las plataformas digitales, como Internet, telefonía móvil y el Internet móvil han promovido el crecimiento del e-commerce y del uso de redes sociales, pero, para poder venderle al consumidor panameño, hay que conocerlo. Este pequeño análisis de los hábitos y preferencias del consumidor panameño te ayudará a saber cómo apelar a éste y, así, hacer llegar tu mensaje o producto.

### **3.1.2. El consumidor panameño.**

El consumidor panameño no es el mismo que hace veinte, quince o hasta 10 años. Hoy en día, las nuevas generaciones e, incluso las viejas, han girado sus tendencias y preferencias hacia otros caminos. Otro factor a considerar, además de la globalización y la llegada de información del exterior por medios digitales, lo que genera aspiracionalidad, es el incremento de la capacidad adquisitiva de los panameños. Ahora que tienen más ingresos para gastar, entonces tienen la posibilidad y la disposición de gastar más en productos más caros, diferentes y arriesgados.

Un ejemplo de esto se ve claramente en la marcada tendencia por el consumidor panameño por preferir los productos orgánicos. Pese a tener, en promedio, un valor de entre 20% y 30% superior a productos que no siguen prácticas ecológicamente sustentables, son de producción orgánica y están libres de químicos, jóvenes profesionales de 23 años en adelante han adoptado un consumo que, anteriormente, se restringía prácticamente a extranjeros. A decir de esto, en la capital del país, hay al menos 12 restaurantes de prestigio que sirven en sus cartas productos orgánicos, con el fin de apelar a este nuevo gusto del consumidor panameño. Otro ámbito llamativo, es el e-commerce en Panamá, cada vez más personas compran a través de plataformas digitales.

También sucede algo similar con el consumo de cerveza. Durante más de 100 años, la cerveza nacional ha tenido una dominancia total del mercado y ha sido el referente inmediato del consumidor panameño. Esto ha cambiado significativamente y, ahora, los panameños están volteando a ver las marcas internacionales. Si bien más de 70% de las ventas totales de cerveza son de marcas nacionales, la marca que más se vende en autoservicios es Miller, una marca extranjera. Esta tendencia por preferir las marcas Premium, tanto para su consumo in situ como en puntos de venta solo seguirá creciendo, lo que marca un claro cambio de preferencias y hábitos por parte del consumidor panameño, quien ahora voltea a ver marcas que antes no estaban en su espectro o a su alcance.

Pero no todo es positivo en cuanto a los hábitos del consumidor panameño. De hecho, la más reciente encuesta de índice de confianza del consumidor reveló una pérdida de 12

puntos con respecto al año anterior. Esto significa que el consumidor panameño, al estar más informado y tener más acceso a datos que no tenía antes, está siendo un consumidor que está al pendiente de las marcas; es un consumidor que cuestiona y duda y no solo compra. Sin embargo, también se encontró, en un estudio distinto, que el consumidor panameño no planifica sus compras y no sabe distinguir de entre un deseo y una necesidad. Esto genera que exista un mayor índice de endeudamiento y menor margen para el ahorro.

¿Cómo apelar entonces a este mercado? Se trata de hacer un acercamiento fuerte al factor aspiracional y a la novedad. Al tener acceso a más información de fuera, así como a productos más caros y distintos, el consumidor panameño se da el lujo de ser más atrevido en su consumo, y los productos extranjeros y orgánicos, es decir, los que están en boga, son altamente atractivos.

### **3.1.3. Comercio de Panamá y República Dominicana.**

República Dominicana es un país que se beneficia de su ubicación geográfica, funciona como puente hacia la región del Caribe, así como también hacia el resto del continente Americano y los demás países del mundo. Con miras a aprovechar aún más las mencionadas ventajas, el país, en la primera década del 2000 implementó cinco acuerdos comerciales. Estos son, en orden cronológico: República Dominicana y la Comunidad del Caribe (Caribbean Community, CARICOM por sus siglas en inglés), República Dominicana y Centroamérica, República Dominicana y Panamá, Acuerdo de Libre

Comercio con Estados Unidos y Centroamérica (DRCAFTA), y el Acuerdo de Asociación Económica con Europa (Economic Partnership Agreement, EPA por sus siglas en inglés).

Todos con el objetivo de promover el comercio entre las partes, permitiendo así la expansión y diversificación del intercambio de bienes y servicios. En cuanto a República Dominicana y la República de Panamá, estas fueron las primeras negociaciones del país con miras a la concretización de un tratado de alcance parcial, iniciando en el año 1985 y entrando en vigencia en noviembre del 2003. Este tratado permite la entrada de 103 productos dominicanos libres de arancel a Panamá.

Por su parte, el país tiene acceso a la compra de 101 productos panameños libre de arancel. El Acuerdo de Alcance Parcial con la República de Panamá, entre los acuerdos comerciales vigentes con los que cuenta República Dominicana, es el único acuerdo bilateral, ya que el resto de los acuerdos vinculan a múltiples países.

### 3.1.4. Aspectos generales de Panamá.

**Tabla 3**

**DATOS DE PANAMÁ, PERÍODO 2010-2019**

**VALOR EN EUR (€) MILLONES**

<b>Impuestos</b>		
IVA General (+)	1/1/2010	7.00%
Tipo máximo (+)	2018	25.00%

<b>Comercio</b>		
Exportaciones (+)	2017	10.135,4 M €
Exportaciones % PIB (+)	2017	18,38%
Importaciones (+)	2017	19.391,4 M. €
Importaciones % PIB (+)	2017	36,17%
Balanza comercial (+)	2017	-9.256,0 M. €
Balanza comercial % PIB (+)	2017	-16,79%

<b>Negocios.</b>		
Doing Business (+)	2019	79°

Fuente: Datos macro.com. <https://datosmacro.expansion.com/paises/panama>

### 3.1.5. Principales datos de la economía de Panamá.

**Tabla 4**  
**DATOS ECONÓMICOS DE PANAMÁ, PERÍODO 2016**  
**VALOR EN US\$ MILLONES**

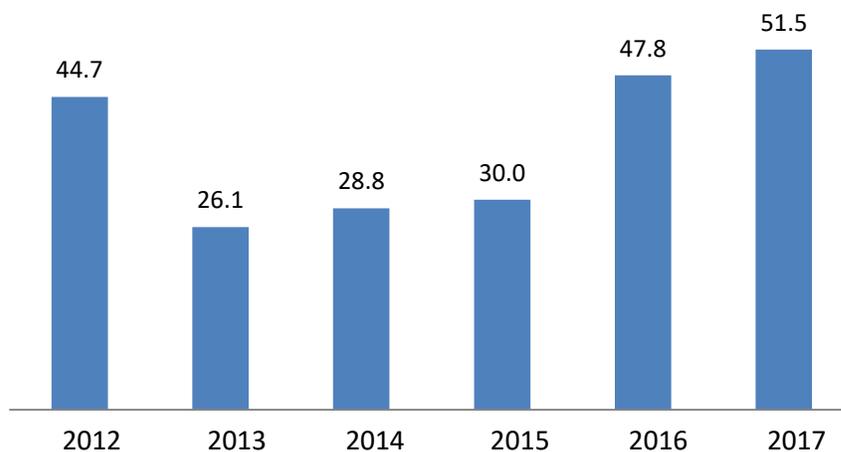
Producto Interno Bruto (PIB)	US\$55.19 mil millones.
Crecimiento anual del PIB	4.90%.
Población	4,030,000 habitantes.
PIB-per cápita (PPP)	US\$20,900.
Tasa de inflación anual	0.90%.
Exportaciones como % del PIB	45%
Importaciones como % del PIB	50%

Fuente: Banco Mundial al año (2016).

### 3.1.6. Exportaciones dominicanas hacia Panamá.

En el MICM (2018) Comercio bilateral que las exportaciones desde la República Dominicana hacia Panamá para el periodo 2012-2017 se ve en su mayor cifra en el año 2017 para un incremento de 8.8%, se alcanzaron los US\$51.5 millones. Panamá se está en el no. 15 del total de países compradores de productos dominicanos en el exterior. No obstante a lo antes expuesto sigue siendo el área con menor participación en los tratados con apenas un 0.8%.

**Gráfico 1**  
**DATOS DE EXPORTACIÓN DE RD A PANAMÁ, PERÍODO 2012-2017**  
**VALOR EN US\$ MILLONES**



Fuente: Comercio Bilateral, MICM (2018).

### **3.2. Contexto comercial de Panamá.**

#### **3.2.1. Normas de origen.**

Que Panamá notificó a la OMC que no cuenta con normas de origen no preferenciales. Panamá, aplica normas de origen preferenciales bajo los acuerdos comerciales que, a principios de 2007, tenía en vigor con Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, la República Dominicana, Singapur y el Taipéi Chino. Panamá notificó a la OMC, en 1998, la aplicación de las normas de origen de dichos

acuerdos, con excepción de los acuerdos más recientes con El Salvador, el Taipéi Chino y Singapur.

El principio general que rige la determinación de origen de las mercancías que incorporan insumos provenientes de fuera de los territorios cubiertos por los diferentes acuerdos preferenciales es el cambio de clasificación arancelaria. No obstante, las normas de origen que aplica Panamá varían con cada tratado preferencial y entre diferentes bienes.

En el Acuerdo de Alcance Parcial con la República Dominicana, cuando no se puede aplicar el método del cambio de clasificación arancelaria contenido en las reglas específicas, se debe cumplir con el nivel de valor de contenido regional especificado para el producto en su regla de origen específica; el criterio horizontal del 35 por ciento no fue aprobado por la Comisión Mixta Permanente del Tratado.

La autoridad competente, responsable de efectuar investigaciones sobre el control y verificación del origen es la DGA, en coordinación con la Dirección Nacional de Administración de Tratados Comerciales Internacionales y de Defensa Comercial del Ministerio de Comercio e Industria (MICI).

En el caso de los certificados de origen al amparo de los acuerdos y tratados con Colombia, la República Dominicana y el Taipéi Chino, se debe obtener el aval de una entidad certificadora autorizada por el gobierno de cada país; en Panamá dicha autoridad es la Dirección General de Industrias.

### **3.2.2. Normas y reglamentos técnicos.**

Panamá es signatario del memorando de entendimiento con ASTM Internacional y es miembro pleno de la Comisión Panamericana de Normas Técnicas (COPANT) y de la Organización Internacional de Estandarización (ISO por su sigla en inglés).

En general, los reglamentos técnicos se establecen según las directrices internacionales y se aplican de igual manera a los productos nacionales como a los importados.

El 70 % de los reglamentos técnicos vigentes se refieren a la tecnología de alimentos que debe ser aplicada por la industria alimenticia o por los productores agrícolas. Se permite que las etiquetas de los productos importados estén en el idioma de origen, sin embargo según la Norma Técnica Nacional N° 52 de 1978 se debe adherir en el envase otra etiqueta suplementaria, en la cual debe constar en español el contenido del producto y las instrucciones de uso.

De conformidad con el Decreto Ley N° 11 de 2006, Panamá eliminó la obligación de los registros sanitarios ante al Ministerio de Salud para productos alimenticios importados o nacionales.

El proceso de elaboración de normas y reglamentos técnicos se inicia con la recepción de la solicitud por la DGNTI, la cual determina la viabilidad o no de la solicitud.

### **3.2.3. Impuestos y derechos de exportación**

Las exportaciones están exentas de impuestos internos. Panamá no usa precios mínimos de exportación. No se aplican impuestos sobre las exportaciones, a excepción de las exportaciones de productos terminados elaborados con maderas nativas, las cuales están sujetas a un impuesto del 1 por ciento, de acuerdo con la Ley Forestal N° 1 de 3 de febrero de 1994.

### **3.2.4. Consolidaciones arancelarias.**

Panamá consolidó todo su universo arancelario, de los capítulos 1 a 97 de la clasificación del SA, en 46 diferentes niveles que oscilaban entre libre de derechos y la tasa del 260 por ciento. El arancel consolidado medio es del 23,7 por ciento; para los productos agropecuarios (definición de la OMC), el promedio es del 28,3 por ciento, y para los productos no agropecuarios del 22,9 por ciento. Concesiones arancelarias: Panamá otorga concesiones arancelarias a las importaciones destinadas a la exportación, como regímenes de zonas francas y de reintegro aduanero (véase la sección 3) iv) *infra*).

Panamá ha venido aplicando un programa de reducción de los tipos consolidados, que prevé reducciones anuales lineales entre 1997 y 2011 para 179 líneas arancelarias.

Para las partidas que son estrictamente comparables, es decir para las que son idénticas en las versiones del SA utilizadas en los aranceles consolidados (SA1992) y en los aplicados

(SA2002), la Secretaría de la OMC ha detectado tres productos para los cuales el tipo aplicado supera el nivel consolidado.

El Arancel de Importación aplicado por Panamá se basa en el Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías (SA) de 2002

### **3.2.5. Políticas de competitividad.**

En general, el nivel de competencia en Panamá parece ser alto en servicios, particularmente en áreas que se han caracterizado por la presencia de empresas extranjeras (banca, seguros) pero menor en lo relativo a ciertos bienes para los cuales se cuenta con un número reducido de empresas productoras (productos lácteos, cemento, galletas, aceites, plásticos, etc.) y/o una protección efectiva elevada (ganadería bovina y porcina, avicultura, arroz). En el caso de los servicios bancarios, las autoridades notaron que, si bien en razón de las concentraciones económicas se han elevado considerablemente los índices de concentración, existe un alto nivel de rivalidad entre las instituciones, por lo que no consideran que ello haya resultado en una restricción de la competencia.

El Acuerdo comercial bilateral entre Panamá y Singapur contiene cláusulas que invitan a la cooperación en materia de política de competencia y llaman a cada Parte a adoptar o mantener legislación de competencia, y una agencia encargada de su aplicación, pero las prácticas anticompetitivas se excluyen del alcance del capítulo de solución de controversias. El Acuerdo con el Taipéi Chino indica que "cada Parte adoptará y mantendrá medidas para prohibir las prácticas comerciales anticompetitivas". Los

Acuerdos con Chile y los Estados Unidos no contienen referencias a la política de competencia.

### **3.2.6. Incentivos.**

Exenciones a las Empresas en el Registro Oficial de la Industria Nacional

Aparte de los incentivos condicionados a la exportación (sección 3) *iv supra*), Panamá mantiene incentivos bajo el programa de Exenciones Otorgadas a las Empresas Incluidas en el ROIN. El objetivo fundamental del programa consiste en brindar adecuados estímulos para el fomento de la actividad industrial y de las exportaciones, las que constituyen factores importantes para lograr el progreso y el desarrollo económico del país.

La Ley N° 33 de 25 de julio de 2000 contiene medidas de apoyo e incentivos para las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) para fomentar el fortalecimiento, la consolidación y la auto sostenibilidad de las mismas. Entre 2001 y 2007 se concedieron 125 permisos de importación de productos exonerados de impuestos a la importación.

La Ley N° 3 de 28 de enero de 1988 permite la importación libre de derechos de aduana de materiales, repuestos, maquinaria y equipo para ser usado en actividades mineras.

### **3.2.7. Incentivos crediticios.**

Existen dos bancos de fomento en Panamá: el Banco Nacional y el Banco de Desarrollo Agrícola. El Banco Nacional de Panamá es el principal organismo financiero del Estado,

y actúa como banco comercial, gubernamental y de fomento; se rige por el Decreto Ley N° 4 de 18 de enero de 2006. En su carácter de banco de fomento, el Banco Nacional apoya el desarrollo de proyectos de impacto económico y social, y concede préstamos a entes productores del sector privado y, en circunstancias especiales, a instituciones del sector público. En 2006, el Banco Nacional otorgó préstamos por un total de B 1.976 millones, de los cuales B 1.203 millones se destinaron al sector privado y el resto al sector público. Los créditos industriales el 0,9 por ciento; y los créditos a la pequeña empresa el 1,4 por ciento.

### **3.2.8. Inversionistas en Panamá.**

Panamá constituye un centro económico respaldado por los Estados Unidos y China. Tiene uno de los centros bancarios más importantes del mundo constituido por más de 150 bancos. La democracia está firme y sus bases institucionales fortalecidas.

Dentro de las ventajas que presenta Panamá para la inversión se citan las siguientes como relevantes:

- Posee una inflación interanual del 2 %, crecimiento desde 2007 de un 11,3%.
- La moneda no se devalúa es el dólar de Estados Unidos.
- El canal Panamá es un centro estratégico y logístico en asuntos comerciales, que permite asegurar la estabilidad corporativa del país por su consistente fuente de

ingresos, esto posibilita operaciones navieras y comerciales entre todos los países del mundo.

- El clima es agradable, no hay terremotos, ni huracanes y otros desastres naturales.
- Los impuestos son reducidos, por ejemplo el impuesto transmisión de inmuebles es de 0% en primera compra, hasta el 2,5% en compras posteriores, el impuesto de bienes inmuebles (IBI) exento de 10 a 25 años.
- Existe la protección y facilidad de control del patrimonio.
- El sistema de registro de la propiedad está en una fase tecnológicamente avanzada.
- Dentro de las facilidades crediticias brinda créditos hipotecarios hasta por 30 años (esto permite validar la confianza en el sistema bancario y futuro del país). Además brinda créditos de hasta el 80% del inmueble.
- Los precios son súper bajos en el sector inmobiliario y con gran calidad arquitectónica y constructiva.
- Se registra una gran pluralidad de jubilados estadounidenses y europeos que se retiran a Panamá.

- Es el único lugar en el mundo occidental, que mantiene la relación calidad-precio/m<sup>2</sup>.
- El país brinda una serie de permisos de residencia para inversionistas por concepto de solvencia económica el monto de inversión es de trescientos mil balboas (300,000.00), que equivale a US\$300,000.00.

### **3.3. Aspectos generales de Centroamérica.**

**Geografía:** Es la región geográfica dentro del continente americano que comprende entre América del Norte y América del Sur, rodeada por el océano Pacífico y el océano Atlántico.

#### **Representación geográfica.**

Políticamente se divide en siete países: Guatemala, Belice, Honduras, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica y Panamá.

**Gráfico 2**  
**MAPA DE CENTROAMÉRICA.**



Fuente: Ministerio de Hacienda CR, Comunicación Institucional (2019).

### **3.3.1. Situación actual en la perspectiva negocios en Centroamérica.**

- Tomando como referencia el informe de E&N (2019), La región centroamericana se ha estancado en el clima de negocios, según se desprende de este análisis, con algún caso significativo de retroceso, como El Salvador. La hondureña es la otra economía del Istmo que ha dado un paso atrás.

- Costa Rica sigue como líder en facilidad para hacer negocios en la región, con una levísima mejora en su nota final (68,50, frente al 68,49 del informe Doing Business 2016); mejorando su puntaje en apertura de un negocio, manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad y resolución de insolvencia; se mantiene en y protección de los inversionistas minoritarios, registro de propiedades, obtención de crédito y cumplimiento de contratos; mientras cae en pago de impuestos y comercio transfronterizo.
- Entre los países centroamericanos, le sigue Panamá, que mantiene la misma puntuación que en el informe 2016 (66,19), cayendo tres puestos (67 al 70). Mejora nota en apertura de un negocio, manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad, y registro de propiedades; mantiene igual puntaje en obtención de crédito, protección de los inversionistas minoritarios, pago de impuestos, comercio transfronterizo y cumplimiento de contratos; mientras cae en resolución de la insolvencia.

El tercer lugar es para Guatemala, que mejora su nota (62,44 de 2016, frente a 62,93 de 2017), pero también cae tres puestos (85 a 88). No pierde nota en ninguna de las variables analizadas: crece en apertura de un negocio, manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad, registro de propiedades, pago de impuestos, resolución de insolvencia; mientras mantiene nota en protección de los inversionistas minoritarios, obtención de crédito, comercio transfronterizo y cumplimiento de contratos.

En cuarto lugar está El Salvador (cae de la posición 86 a la 95), con unos puntajes que empeoran notoriamente, de 62,20 a 61,02. Mejora en algunos aspectos: apertura de un negocio, manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad, pago de impuestos; mantiene nota en protección de los inversionistas minoritarios, comercio transfronterizo y cumplimiento de contratos; mientras cae en resolución de insolvencia, registro de propiedades y se desploma en obtención de crédito (-15 %).

Después viene Honduras, que también pierde nota, pasando de 59,16 a 59,09, y cuatro puestos (101 a 105), respecto al Doing Business 2016. Mejora nota en apertura de un negocio, manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad, y registro de propiedades; se mantiene en obtención de crédito, protección de los inversionistas minoritarios y cumplimiento de contratos; mientras cae en pago de impuestos, comercio transfronterizo y resolución de la insolvencia.

Nicaragua mejora levemente en su nota general (crece de 55,65 a 55,75), pero también cae tres puestos (124 de 127). Sus mejoras vienen en apertura de un negocio, manejo de permisos de construcción, obtención de electricidad, registro de propiedades, pago de impuestos, cumplimiento de contratos y resolución de la insolvencia; se mantiene en obtención de crédito, y protección de los inversionistas minoritarios; mientras cae en comercio transfronterizo.

A nivel mundial, el 'Doing Business' es encabezado por Nueva Zelanda, Singapur y Dinamarca. En América Latina los líderes son México, Colombia y Chile.

### **3.3.2. El consumo de snack en Centroamérica.**

En el informe de la Empresa y Management (2019) en el mundo, es un negocio que alcanza los US\$347.000 millones, según informe de Nielsen los snacks tienen un crecimiento, pese a las tendencias alimenticias saludables y la crisis global. La tendencia por el consumo de bocadillos y aperitivos tipo snacks presenta crecimiento no obstante la crisis económica o la preferencia del consumidor por disminuir su ingesta de grasas, preservantes, colesterol o alimentos cuyos ingredientes puedan afectar su salud.

Los snacks entran en la categoría de artículos empacados y estos han venido mostrando a escala mundial un crecimiento que motiva a los fabricantes regionales a lanzar nuevos productos, reforzar sus áreas de mercadeo, ventas y apostar por líneas más saludables.

Se observa un comportamiento en Centroamérica en Nicaragua, Carphil, con cinco años de operar, inició funciones con productos horneados, ligeros, con menos de 100 calorías por paquete y cero grasas ‘trans’ (aceites hidrogenados que aumentan el colesterol malo). Su portavoz, Carolina Pastora, informó que se han hecho cambios a los empaques para ajustarlos a la moneda de los mercados donde los comercializan o a las necesidades de los clientes. “Es una fábrica relativamente nueva en el mercado, la misma tiene flexibilidad de actuar rápidamente, siendo una gran ventaja competitiva”, aseguró.

PepsiCo Alimentos, dueño de Fritolay, Lay`s, Doritos, entre otros. Su tamaño y fuerza en el mercado le permite lanzar todos los años productos nuevos. Con su filosofía de reflejar los gustos locales a través de productos autóctonos, es posible hacer constantes

innovaciones según tipo de consumidor y ocasiones de consumo. Sus marcas más relevantes son: Tortrix (Guatemala), Doraditas (El Salvador), Kachitos (Panamá); Doritos, Lay's y Cheetos.

En Diana, la respuesta de adaptación ha sido brindar información suficiente y adecuada al consumidor. Julia Rosales y Rosales, gerente de mercadeo regional de esta compañía salvadoreña, dijo que trabajan bajo cuatro pilares: información, ingredientes, proceso y portafolio. En cuanto a ingredientes, toma como referencia los datos basados en una dieta de 2.000 calorías de la Food and Drug Administration (FDA) de Estados Unidos, datos que están en las tablas nutricionales de los productos.

En cuanto a producto y proceso, la compañía se ha enfocado en ingredientes naturales, con bajo procesamiento. Productos a base de maíz, plátano verde, yuca, semilla de marañón, quesos, especias naturales. Cuenta con líneas de productos bajos en sal y grasa; sin carbohidratos; horneados. Sus marcas más poderosas son Nachos, Elotitos y Churritos.

Diana planea ampliar las opciones saludables para ofrecer mayor variedad. Por ejemplo, empaques que mejoren las barreras: con capas de diferentes grosores y metalizados para preservar mejor los productos y así disminuir la necesidad de preservantes.

Sus representantes aseguran que parte del éxito radica en estar a la vanguardia e identificar gustos de sus consumidores, en un mercado con tendencias cambiantes. El lanzamiento de Taco Chilero, Chiletepe de Tortrix o la campaña “Adivina el sabor”, de la marca Lay's, o los sabores intensos y picantes para la población joven, son ejemplos de tales cambios.

Mientras que el fabricante hondureño Dinant, dueño de la marca Yummies, identificó esa orientación del segmento joven por los sabores picantes y con perfil de queso. A los cambios de empaque han llegado también líneas para cumplir con esa demanda de gustos más complejos y diversos. Ranchitas Nacho Ranch, Zambos Plátano Chismol, Zambos Malanga y Camote y Yummitrones Chicharrones Barbacoa, son muestra de ello. Sus marcas estrella son: Ranchitas, Zambos y Taqueritos.

### **3.3.3. Datos en cifras de sus capacidades.**

- La compañía salvadoreña Diana, tiene una participación de volumen del 24% total en Centroamérica, con 70 diferentes productos (270 Skus) y emplea 5.500 empleados.
- Central de Alimentos (Icasa), de Guatemala, posee una participación de mercado entre el 10% y 20% dependiendo del país. Tiene casi 7.000 empleados y 7 marcas propias con varias sub líneas.
- PepsiCo Alimentos tiene 5.000 empleados directos en Centroamérica
- Hondureño Grupo Dinant, propietario de Yummies, cuenta con una planilla de 8.000 empleados directos. Yummies tiene una participación de mercado del 40% a nivel regional.

- La compañía Carphil de Nicaragua espera en los próximos dos años una participación del 11% del mercado. Comercializa 7 marcas con 23 productos. Tiene 35 colaboradores.
- Delicias del Norte, de Nicaragua opera con 17 empleados fijos y 6 temporales. Cuenta con 10 productos.

### **3.3.4 Comercio de picaderas o snacks en el contexto internacional.**

El consumo de snacks conforme lo comunicado en los datos de Euromonitor International, América Latina cuenta con el 12,1% del mercado global de snacks salados, y en 2016 supuso el quinto mercado mundial por potencial.

Se espera que el crecimiento sea de un 6,2% desde el año 2016 hasta el 2021. Entre los países latinoamericanos con mayor potencial están Brasil, Argentina, Colombia y Chile.

El sector de panificación espera un crecimiento algo menor para el mismo período, un 4,1%. Se estima que el valor del segmento de panificación es de USD\$ 52,882.4 millones y la principal categoría dentro del sector son los productos de pan tradicionales en sus distintos formatos regionales. Estos suponen un 59,3% del valor total de panificación. Las otras categorías de productos más relevantes son las galletas dulces y pasteles, que representan el 16% y 8,5% respectivamente.

Una encuesta que dice lo que motiva el consumo de snacks es variado. Más de tres cuartas partes de los encuestados globales (76%) comen snacks con frecuencia o algunas veces para satisfacer su hambre entre comidas o bien por antojo, y 45% de los encuestados las consume como una alternativa a la comida, 52% para desayuno, 43% para almuerzo y 40% para cena.

Los latinoamericanos principalmente consumen snacks por placer (56%), para satisfacer un antojo (37%), para compartir en reuniones familiares o con amigos (33%), como premio (32%), por nutrición (29%) y para satisfacer el hambre entre comidas (28%).

La empresa Euromonitor International (2018) en su informe establece las empresas líderes del contexto internacional, quedando en el primer lugar Coca Cola, la empresa de gaseosas que concentra el 40% de sus ventas en América latina. En segundo lugar quedó la empresa de bebida gaseosa Pepsi, quien tiene su mayor mercado en los Estados Unidos. En tercer lugar se ubicó Nescafé, la mayor bebida caliente del planeta y en cuarto del ranking apareció Lay's, la marca de papas fritas y cerrando el top five quedó L'Oréal Paris, la empresa francesa de cosméticos y belleza.

### **3.4. La exportación como tipo de internacionalización empresarial.**

Para este proyecto será utilizada para llevar los productos de Pica Express a territorio panameño, la exportación suele seguir un patrón muy similar, estructuralmente hablando. Parte de una producción, manufacturada en el país de origen o un tercero, que es enviada al de destino a través de distintos canales. Precisamente en la elección de estos recaerá

también la decisión sobre quién ostentará la responsabilidad sobre las diferentes funciones.

Así, pueden encontrarse tres grandes grupos:

#### **3.4.1. Exportación indirecta.**

La empresa productora no interviene de forma directa en las actividades exportadoras, dejando que sea una compañía especializada en este tipo de operaciones quien se responsabilice de ellas.

#### **3.4.2. Exportación directa.**

La empresa exportadora se ocupa de todos los aspectos de la operación, desde la entrega hasta la documentación.

#### **3.4.3. Exportación cooperativa.**

Se trata de una opción bastante frecuente para empresas de menor volumen, que no pueden hacer frente por sus propios medios a un proceso exportador, por lo que se asocian con otros productores para poder hacer prosperar su iniciativa de forma conjunta.

#### **3.4.4 Intermediación como estrategia de operación.**

Es una buena alternativa a otros tipos de internacionalización empresarial.

La intermediación es una vía muy eficaz para, no solo traspasar fronteras, sino tener la oportunidad de, al mismo tiempo, beneficiarse de la transferencia de conocimiento y

habilidades; ambas fundamentales para el desarrollo empresarial y el crecimiento de la organización. Entre los tipos de internacionalización empresarial más frecuentes en esta modalidad se hallan:

**Licencia:** a través de este acuerdo se ofrece el permiso para que un agente local haga uso de las patentes, tecnología, saber hacer y conocimiento de la empresa. Suele tratarse de vínculos con proyección en el largo plazo y parten de condiciones tan ventajosas para la empresa internacionalizada como la ausencia de necesidad de inversión.

**Franquicia:** en este caso, una organización independiente opera el negocio bajo el nombre de otra, a la que paga el precio acordado a cambio de poder usar su nombre comercial y marca, beneficiándose de su reputación, imagen y posibilidades de formación y cualificación del personal. Se puede limitar a la venta de productos o puede consistir en la transferencia de un paquete de negocio completo, con todos los elementos necesarios para establecerse como empresa y comenzar a obtener un rendimiento.

**Contratos de manufactura:** se basan en la relación empresarial con un productor local, del que se controlan todos los aspectos del proceso de manufactura y cuyos frutos se comercializan bajo el nombre de la marca principal.

**Joint Venture:** es como se denomina a la unión de dos o más empresas para crear una nueva entidad de negocio, legalmente autónoma e independiente de sus predecesoras. Su mayor fuerte es el capital, aunque la imagen también es un punto a favor de esta opción, que,

como ocurre con otros tipos de internacionalización, está sujeta a dificultades relacionadas con las diferencias culturales y su impacto en los estilos de gestión y la toma de decisiones.

Los tipos de internacionalización empresarial más rígidos son aquéllos en los que la empresa propietaria controla al completo los modos de entrada. Suele tratarse de inversiones en forma de fusiones o adquisiciones de negocios ya en marcha que se han buscado y analizado minuciosamente antes de dar el paso. Aunque esta forma de expandirse cuenta con significativas ventajas, como el hecho de requerir de una menor inversión en tiempo, minimizar el riesgo y reducir la competencia; tiene también sus inconvenientes, como las dificultades relativas a los impuestos, regulación y restricciones impuestas por los gobiernos ante este tipo de prácticas.

## **CAPITULO IV.**

### **PRODUCTOS PICA EXPRESS.**

#### **4.1. Antecedentes.**

Pica Express es una empresa familiar que se constituyó en el año 2009 con el firme objetivo de crecer unida, dándose cuenta bajo esta unión de sus habilidades y capacidades para crear, producir, comercializar, distribuir y exportar productos comestibles.

#### **4.2. Aspectos generales.**

**Gráfico 3**

**LOGO DE PICA EXPRESS.**



Fuente: Pica Express (2019).

Con este logo tipo representa la empresa Pica Express que tiene como objetivo que sus productos provean al consumidor toda la información nutricional, es prueba fehaciente de que detrás de ello existe algún escrutinio, en este caso, nacional e internacional. Y hay uno en especial que encierra en tres letras mucha calidad, transparencia, cuidado y entera credibilidad: FDA, “Food And Drug Administration”, por sus siglas en inglés. Esto ha permitido que la empresa sea exportadora a ciudades de Estados Unidos como Nueva York, Nueva Jersey, Pensilvania, Connecticut, Florida, Boston y Puerto Rico.

Ellos utilizan como estrategia montar, literalmente, en aviones con destinos a otras islas del Caribe y Suramérica.

La empresa tiene su localidad en Carretera la Isabela no. 47, Pantoja, Santo Domingo Oeste.

### **4.3. Filosofía empresarial.**

La empresa ha definido un Plan de negocio al año 2023 que contiene la misión, visión y valores como filosofía de gestión, que son utilizados para la definición de las políticas éticas y morales del comportamiento a ser modelado por los gerentes y empleados de la empresa, contenidos en el documento ética empresarial Pica Express.

En el alcance de filosofía se observa que las metas integrales que la empresa se ha planteado obtener, dentro de las cuales se enmarca la que tiene como objetivo esta investigación expansión de sus fronteras a través de la figura de la internacionalización de sus productos.

Ya en la parte de crear un desarrollo del personal, se han considerado adecuaciones de cambios de paradigmas y estereotipos conforme a la dinámica global, sumado a esto el empoderamiento de su recurso humano esto augura que la empresa mantiene una gestión asertiva para generar la innovación que permitirá que la empresa sea competitiva, en el contexto nacional e internacional.

Existe una orientación de gestión basada en la calidad, salud y seguridad en el trabajo, gestión del medio ambiente, políticas de responsabilidad social y gestión de riesgos.

#### **4.3.1. Misión.**

Además de fabricar sonrisas por mimar el paladar, elaborar aperitivos originales, manteniendo los estándares de calidad internacional, anticipando y satisfaciendo las exigencias y demandas de la época. Eso, sin olvidar al país que ha visto y seguirá viendo el desarrollo de sus productos, República Dominicana; y por ende, contribuir a su crecimiento económico.

#### **4.3.2. Visión**

Ser la fábrica de aperitivos que cubra extensamente la necesidad del mercado local, y de más pujanza en la conquista de mercados extranjeros al punto de que sea reclamada como un signo de dominicanidad y casi con el lema de “si la picadera es buena, entonces es de Pica Express”.

#### **4.3.3. Valores**

**Porque debe existir algo más allá de un bocado: la fe:** Se opera con la mente y el corazón y la siempre esperanza necesaria para soñar y crear lo nuevo.

**Los consumidores son la razón de ser:** el trabajo, tesonero y permanente. Siempre atentos a los desafíos, a buscar ideas que mejoren el lugar de trabajo, las alianzas... y que eso, finalmente, en productos bien terminados y sabrosos, ¡se note!

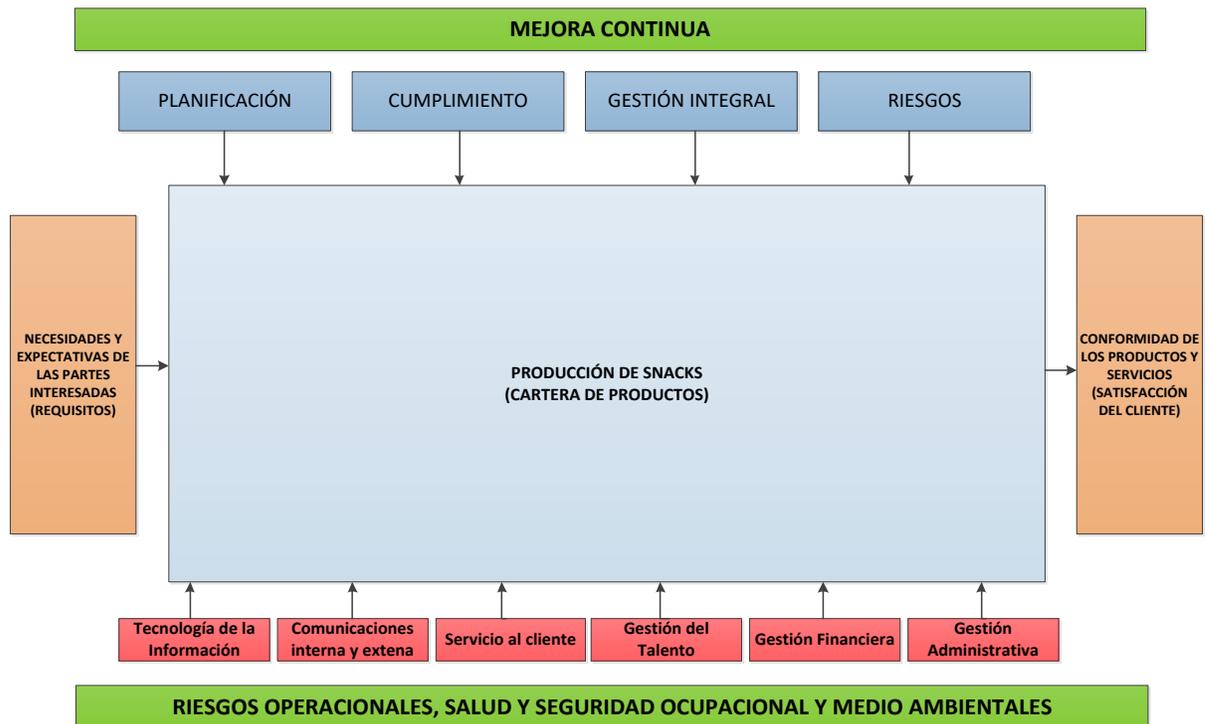
**Porque se hace la diferencia en el sabor: la responsabilidad, lo que permite la verdadera capacidad para responder a los retos. Por ello: Se** escucha, observa, aprende y, responsablemente y siempre teniendo en mente el destino de cada una de las sabrosuras.

#### **4.4. Sistema de gestión de la calidad.**

Pica Express conforme a la información levantada a través de su página web (2019), la empresa tiene una orientación a los principios de la calidad en la gestión sustentado en la Norma ISO 9001:2015 para la producción.

**Gráfico 4**

**MAPA DEL SISTEMA DE GESTIÓN PICA EXPRESS.**



Fuente: Pica Express, (2019).

Esto marca una gestión empresarial sustentada en procesos, conforme a lo requerido por los modelos de excelencia en la gestión con el ciclo PDCA

#### 4.5. Estructura organizativa.

Para la gestión de la empresa se mantienen áreas con funciones y objetivos específicos conforme a los niveles de jerarquía -estructura organizativa y funcional-, pero para la vista de la empresa desde la perspectiva gestión, se ve en base a la cadena de producción, desde donde las áreas son vistas en la cadena: Insumo, Proveedor, Producto y Cliente.

Gráfico 5

#### ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PICA EXPRESS.



Fuente: Pica Express, (2019)

#### **4.6. Logística de distribución**

El punto de distribución de los productos de Pica Express está en la Carretera la Isabela no. 47, Pantoja, Santo Domingo Oeste, desde donde son distribuidos los productos a toda la geografía nacional, dividido en las zonas geográficas que contienen las 31 provincias de todo el territorio nacional y el Distrito Nacional.

La ruta de distribución está basada en la siguiente segmentación a los fines de establecimiento de logísticas y acuerdos de distribución para la zona norte o Cibao, dividido en Cibao nordeste donde se encuentran: Duarte, Hermanas Mirabal, María Trinidad Sánchez y Samaná. Cibao noroeste Da jabón, Monte Cristi, Santiago Rodríguez, Valverde. Cibao norte: Espaillat, Puerto Plata y Santiago y Cibao sur: La Vega Monseñor Nouel y Sánchez Ramírez.

La zona del sureste está dividido en la empresa para su gestión por Valdesia; Peravia, San José de Oca y San Cristóbal. El Valle: Elías Piña y San Juan. Enriquillo: Barahona, Batoruco, Independencia y Pedernales. Ozama: Distrito Nacional y Santo Domingo.

Higuamo: Hato Mayor, Monte Plata y San Pedro de Macorís. Yuma: El Seíbo, la Romana y la Altagracia.

#### 4.7. Portafolio de productos.

La empresa Pica Express cuenta con una cartera de productos de snacks que pueden comerse solos o acompañados por una salsa. Los productos comercializados en Panamá serán de la rama gourmet de la cartera de Pica Express, la cual consta de: Yanikekes Gourmet, Palitos Gourmet y Tikkas.

**Yanikekes Gourmet:** Harina de trigo gourmet, suave, pero crujiente. Con un ligero sabor a ajo, ingredientes naturales que no contienen preservativos ni colorantes. Nutritivos, con Vitamina A, Hierro, Proteínas y exentos de grasas transferibles y azúcares. Viene en tres presentaciones: *natural*, *con sabor a ajo* y *con sabor a cebolla*. Son especiales para compartir con los amigos, acompañar con dips y para la merienda de los niños. (Pica Express, 2019)

Gráfico 6

#### PRODUCTO YANIKEKES GOURMET.



Fuente: Pica Express (2019).

**Palitos Gourmet:** Una receta original, sin sabor añadido es la perfecta combinación para cualquier dip o acompañante. Nutritivos, con Vitamina A, Hierro, Proteínas y exentos de grasas transferibles y azúcares. Elaborados con ingredientes naturales que no contienen preservativos ni colorantes. Vienen en tres presentaciones: *sabor natural*, *con queso cheddar* y *sabor a ajo*. Son de los preferidos por los niños por su peculiar sabor y divertida forma, también son un snack irresistible para compartir con los amigos o para comer en la oficina. (Pica Express, 2019)

### Gráfico 7

#### PRODUCTO PALITOS GOURMET.



Fuente: Pica Express (2019).

**Tikkas:** Las galletas Tikkas natural son suaves y crujientes. Con un sabor delicioso, ideales para acompañarlas con quesos y dips. Vienen en tres presentaciones: *sabor natural*, *con ajo e integrales*. Son súper recomendadas para acompañar a una buena taza de café o para ser parte de un compartir.

## Gráfico 8

### PRODUCTO TIKKAS.



Fuente: Pica Express (2019).

**Palitos de pan, chips y snack de cerveza:** Esta es la línea económica de la empresa. Están hechos de harina de trigo gourmet y fritos en aceite de soja o de palma oleína, entre otros ingredientes naturales que no contienen preservativos ni colorantes. Nutritivos, con Vitamina A, Hierro, Proteínas y exentos de grasas transferibles y azúcares.

Vienen en empaques de 1.4 onzas, o lo que equivale a 40 gramos; y de 8 onzas, que es lo equivalente a 226 gramos, siendo este último tamaño el empaque llamado "Paquete familiar". También existen empaques de seis paquetes, es decir, una funda que a su vez trae dentro seis paquetitos individuales.

**Gráfico 9**

**PRODUCTO PALITOS DE PAN, CHIPS Y SNACK DE CERVEZA.**



Fuente: Pica Express (2019).

#### **4.8. Centro de distribución.**

El centro de distribución de la empresa se encuentra en Pantoja, Santo Domingo Oeste, lo que representa a tales fines una ubicación beneficiosa, ya que conecta con las distintas rutas de acceso a las zonas en las cuales se distribuyen los productos, este lugar fue elegido estratégicamente y ha permitido una conformidad actual de la gerencia con la misma.

## Gráfico 10

### UBICACIÓN DE PICA EXPRESS.



Fuente: Historia y Geografía Dominicana (2000).

#### 4.9. Estrategias de mercadeo.

La empresa mantiene unos precios altamente competitivos en sus productos que van desde RD\$5.00 en su línea popular, donde se encuentran los palitos de harina, esto ha permitido la aceptación de los productos en zonas deprimidas de la República Dominicana, los 18 barrios marginados de Santo Domingo y su población:

Cristo Rey, 38,900 habitantes, Domingo Sabio, 34,534 habitantes, Palma Real, 30,252 ,  
María Auxiliadora, 27,085, Ensanche Capotillo, 23,665 , Villa Juana, 20,122, Simón  
Bolívar, 18,471, Mejoramiento Social, 18,274, Los Ríos, 17,604, La Zurza, 14,713,

Gualey, 14,354, Villas Agrícolas, 13,946, Nuevo Arroyo Hondo, 13,326, 24 de Abril, 12,923, La Agustina, 10,587, Villa Francisca, 10,405, Villa Consuelo, 10,025 y los Peralejos, 9,472 habitantes.

Estos datos poblaciones, no necesariamente esta fuente utilizada, conforme a lo expresado por la gerencia de Pica Express son los utilizados para los estudios de mercado que la empresa realiza y diseña sus estrategias de volumen y ajustes de los precios de sus productos para llegar a un mayor segmento de la población.

La empresa ha creado una línea gourmet que ya va a otro segmento de población a los fines de poder colocarse en todos los segmentos sociales y poder adquisitivo de la población de la República Dominicana.

#### **4.10. Competencia.**

Actualmente en el mercado nacional existe una innumerable cantidad de picaderas o snack dentro de las cuales se pueden citar: Cheetos, Green Chips, Frito Lays, Ziba's, Yummies y productos Dolly's, entre otras, la empresa Pica Express inicio su producción orientada a un segmento de población popular, por esta razón es de las pioneras dentro de este fragmento, actualmente con la línea gourmet está abriéndose a un nuevo mercado nuevo para la empresa por lo tanto las estrategias van orientadas a ganar presencia, esto significa que la mayor competencia está en el mercado de dominancia donde se enfrenta como principal competidor a los productos Dolly's, por las características que ambos comparten en el factor precios.

#### 4.11. Análisis FODA.

La empresa Pica Express pertenece al sector cluster (Grupo de empresas interconectadas que trabajan en un mismo sector industrial y que favorecen estratégicamente para lograr beneficios frecuentes) Dominicano de Molinera de industrias de la República Dominicana, donde el estudio de mercado local y extranjero, capacitación y asistencia técnica en exportación, para tales fines se consideró el siguiente análisis FODA dentro del cual se enmarca la empresa objeto de esta investigación:

**Tabla 5**

#### **ANÁLISIS FODA CLÚSTER MOLINERA**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• El estar en el clúster se puede observar como un apoyo para las empresas.</li><li>• Existe una actitud hacia la exportación positiva.</li><li>• En general las empresas muestran un buen equipamiento / técnica.</li><li>• Las empresas en general no muestran una capacidad financiera crítica.</li><li>• Asumen la exportación como un elemento principalmente financiero.</li><li>• Normalmente las empresas tienen capacidad ociosa para enfrentar la exportación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Todos reconocen que Haití hay que abordarlo, con matices pero hay que hacerlo.</li><li>• La situación geográfica del país.</li><li>• Los acuerdos firmados por el país.</li><li>• La logística de los puertos es buena.</li></ul>

<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay organización preparada (personal dedicado) al tema de la exportación.</li> <li>• Poca disposición a invertir en investigación, análisis de mercado.</li> <li>• No hay inteligencia de mercado.</li> <li>• En muy pocos casos existe un plan estratégico formal que incluya el tema internacional. Faltan procesos adecuados/normas y procedimientos, no hay un sistema de calidad.</li> <li>• Pocas certificaciones indispensables para este tema.</li> <li>• Pocas empresas han analizado con algún detalle el posicionamiento de su producto y/o marca.</li> <li>• Las empresas deben acudir a un experto legal para asesorarse en materia de contratos internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La competencia es dura y creciente en el mercado local.</li> <li>• El tema eléctrico es complicado.</li> <li>• Las importaciones crecen día a día.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de Informe AIRD (2015).

## **CAPITULO V.**

### **PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

## 5.1. Presentación e Interpretación de Resultados.

### 5.1.1. Resultados de la entrevista aplicada:

1. ¿Cuál es la situación económica actual de cara a la internacionalización?
  - a. Excelente.
  - b. Bueno.**
  - c. Regular.
  - d. Malo.
2. ¿Se han priorizado en la República Dominicana como planes de los negocios la internacionalización de sus productos?
  - a. Sí.**
  - b. No.
  - c. No sé.
3. ¿En caso de ser la internacionalización un objetivo, cuales destinos han considerado usted prioritarios?
  - a. América Latina.
  - b. Centro América.
  - c. Europa.**
  - d. Otros.
4. ¿Existen estrategias asertivas o atractivas para los proyectos de internacionalización en la República Dominicana?
  - a. Sí.**
  - b. No.
5. ¿Considera usted que instalar un centro de operación en algún país que no es el de origen del producto, es una buena estrategia de colocación de productos?
  - a. Sí.**
  - b. No.

6. ¿Considera usted las ventajas que presenta Panamá como punto estratégico de distribución para América Latina?
- a. Excelente.
  - b. Bueno.
  - c. Malo.
7. ¿Considera usted que las capacidades actuales de las empresas dominicanas en temas normativos, recursos y oportunidades es idónea para retos de internacionalización?
- a. Sí.
  - b. No.

## **Análisis**

En cuanto a la internacionalización de las empresas, esta estrategia constituye una excelente oportunidad de negocios, para la incrementación de los volúmenes de ventas en otros mercados representando una mayor producción y por lo tanto la implementación de la economía de escala, conllevando una reducción de los costos operativos y una mayor permanencia en los mercados.

Las empresas que logran internacionalizarse, superan en grande parte el grado de dependencia de un mercado específico, y pueden transferir diversos recursos entre las casas matrices que poseen, lo que abre en gran parte las posibilidades del cumplimiento del punto de equilibrio y posteriormente el incremento en las utilidades.

Modelos de internacionalización de empresas en la República Dominicana:

- IKEA
- QUALA DOMINICANA
- CEMEX
- GRUPO RICA

- ACERO ESTRELLA
- BLOCK KOURY
- ENTRE OTROS

### **5.1.2 Oportunidades de Panamá.**

En Panamá es un mercado que consume mucho el producto.

- Flete muy barato cerca de USD 500.00 el contenedor 20 SD y llegada en 3 días.
- Balanza comercial más de un 95% negativa con 45 millones en el 2014 de esta partida. 2da opción en la ponderación de países basados en tasa de aranceles, flete, balanza comercial.
- Mercado muy activo casi todo es importado y el ingreso per cápita es de más de 20 mil USD al año.

### **Qué Producto se va a exportar.**

- Las picaderas gourmet.

### **5.1.3. Orientación de exportación de Pica Express.**

Pica Express cuenta con productos atractivos para los mercados externos. Busca información a los mercados a los que se dirige. La exportación puede apoyar a mejorar el desarrollo de la empresa en procesos y tecnología. Busca un crecimiento en un mundo global.

#### **5.1.4 Actitud Exportadora.**

La empresa se coloca a una puntuación mayor que la media del sector, la empresa entiende que el mercado exterior es fundamental para el crecimiento, es una apuesta estratégica de los directivos. Poseen capacidad ociosa, el mercado es muy competitivo y la competencia los lleva a buscar más clientes en los mercados globales.

#### **5.1.5. Posicionamiento exportador.**

Para Pica Express sus productos se han vendido con éxito en el país, pero necesita ser conocido en los mercados globales. Aunque se conocen con otras marcas del grupo, entiende que su producto tiene un nicho de mercado por los productos similares que existen. Es necesario, que se hagan esfuerzos en investigar los requisitos, permisos y realizar modificaciones necesarias en el producto para entrar en nuevos mercados. Así como los precios de exportación. Los directivos y equipo comercial entienden que pueden negociar con clientes de otros mercados y que las características del mercado son similares a la actual. Poseen alguna información tanto interna como externa de clientes exteriores

### **5.2 Análisis y discusión de los resultados.**

#### **5.2.1. Estudio de Inteligencia de Mercado.**

Pica Express maneja actualmente a través del clúster al cual pertenece, datos del análisis técnico de la inteligencia de mercado en toda América y el Caribe. Basados en la información de exportación de la partida arancelaria del producto (1905.90). Este es un

análisis básico primordial que debe efectuar toda empresa antes de enfrascarse en un proceso de exportación. Es verificar cuales son los mercados que son más aptos para vender su producto. Este análisis se basa en la data de los países para varios factores como son:

- Cantidad Importada por año.
- Balanza Comercial.
- Valor de Importación (Valor en Miles USD).
- Unidad de Importación (Toneladas métricas).
- Valor promedio USD de Unidad de Importación (Toneladas métricas).
- Aumento de las importaciones por año. Valor y Cantidad (Últimos 5 años).
- Aumento de las importaciones por año. Valor (Año pasado).
- Promedio de Tasa de Importación (Aranceles) del país para ese producto.
- Acuerdos Comerciales del país con República Dominicana.
- Tasa de Importación (Aranceles) para ese producto desde República Dominicana.
- Población.
- Ingreso Per Cápita del país.
- Flete Marítimo.
- Turismo.

Estos datos analizados, brindan un orden a nivel de importancia de los países más factibles.

Para determinar los mejores mercados para exportar los productos de Pica Express.

- Balanza Comercial
- Tasa de Importación (Aranceles)
- Flete Marítimo.

Este orden de importancia debe de ser analizado más en detalle con los demás indicadores, así como por conocimiento y experiencia de los mercados por Pica Express, aceptando o descartando países según su propio análisis.

### **5.2.2. Consideración de elementos de organización, operación y producto.**

La empresa Pica Express es una empresa con experiencia en el mercado. Ha evolucionado según los años y el mercado. Su estructura organizacional es mediana y posee una operación que se ha diversificado en el mercado para brindar más opciones dentro de la gama de productos a sus clientes como son las tiendas, supermercados, colmados, entre otros. En Pica Express se elabora una amplia variedad de derivados de la harina de trigo, cumpliendo con parámetros de tradición y de alta calidad que requiere el mercado local.

### **5.2.3. Cómo se va a exportar. Aspectos a considerar y recomendaciones**

Capacidad de producción y organización de Pica Express:

- La empresa puede cumplir con las órdenes de compra sin necesidad de ampliar producción para el producto de los yaniqueques gourmet.
- Están en proceso de aumentar la producción con el cambio de una maquinaria más moderna, el producto tal como está ahora es exportable.

- La fábrica tiene capacidad de producción, solo trabaja un turno.
- Pica Express conoce los requisitos que debe cumplir el exportador para enviar su producto y según especificaciones del cliente.
- Las modificaciones que tendrá que hacer a su producto para poder exportarlo, serían menores y a requisición del cliente.
- Pica Express tuvo una orden de exportación hacia Jamaica hace unos años, tiene algo de conocimiento del proceso.
- La empresa tiene un personal a tiempo completo que se dedica a buscar conquistas en el mercado internacional.
- Se requiere una persona entrenada en el proceso y documentación para la exportación, que conozca de la operación y preparación de los documentos que se requieren para exportar. Así como las normas y reglas de origen y destino de los países.
- La empresa posee algo de experiencia exportando sus productos. Están tratando de ampliar el mercado ya que el mercado local está muy maduro y competitivo.
- Se debe hacer un estudio de mercado para conocer los requisitos que debe cumplir el exportador para enviar su producto.
- Todos los mercados son diferentes a nivel de producto y pueden variar en aspectos leves como etiquetado, cantidad, olor, color, entre otros.
- Pica Express siempre debe estar abierta a los cambios y pensar en realizar modificaciones para que su producto tenga una mejor aceptación. Cambios en la formulación básica o composición básica.

- Los productos a exportar son los yaniqueques gourmet.
- Pica Express debe saber en qué se diferencia su producto de la competencia (nacional o extranjera) lo que la obliga a tener un muy claro posicionamiento de marca y producto, esto permite una estrategia de mercadeo más efectiva.

Se debe conocer las ventajas del producto o de la forma en la que opera la empresa en relación con la competencia (en precio, presentación, calidad, estacionalidad de su producción, frecuencia de entrega, servicio postventa, flexibilidad) y al mismo tiempo se deben analizar algunos otros aspectos:

- Sus productos ¿se perciben como de mejor calidad entre los importados y los productos locales?
- Saber los Fletes de Exportación. (Anexo en estudio de mercado)
- Los Aranceles en destino. (Anexo en estudio de mercado)
- \Los productos locales son de Competencia similar
- Diferencias con las picaderas americanas (poseen más químicos).
- Las picaderas de Pica Express poseen menos perseverantes.
- La competencia posee un mejor sistema de logística de distribución.
- Si sus productos se perciben de mejor calidad tiene una ventaja.
- Los productos locales son de competencia similar.
- La competencia es muy fuerte en el mercado.

#### **5.2.4. Adaptación del producto al nuevo mercado**

Pica Express debe adaptar su proceso productivo según el mercado, el producto mismo o los sistemas de la empresa para que cumplan con las regulaciones sanitarias, de calidad y seguridad que impone el gobierno del mercado objetivo.

- La empresa fabrica un producto de buena calidad, que cumple con las normas vigentes locales de comercio y consumo.
- Los productos escogidos para iniciar el proceso de exportación, son productos genéricos, conocidos en muchos mercados de América, el caribe y mundialmente. Estos son aceptados tal cual es en otros mercados, lo que ayuda a su introducción, pero se debe de tomar en cuenta que según los mercados que los gustos varían de país a país y se requieran productos algo diferentes.

Muchas materias primas en el mercado son importadas, esto aumenta el costo de fabricación.

- Se debe negociar según disponibilidad de productos.
- Tratar de lograr mejoras en costos de operación y en control de calidad.
- Cómo se van a vender los productos: Se debe conocer todas las barreras y legislaciones de entrada del producto.
- El pago de arancel para entrar en ese mercado desde el país del exportador o el producto si se beneficia de preferencias arancelarias, si tienen los competidores preferencias arancelarias.

- Todos los otros requisitos para la importación de este tipo de productos importados, los que les aplica, como las reglas de origen para poder reclamar las preferencias arancelarias, las barreras técnicas al producto, así como si existen barreras comerciales, permisos de importación o protección del mercado. Se deben hacer una investigación de mercado. Conocer bien quien es el consumidor final del producto y como se llegará a este.

Utilizar los siguientes canales de venta en hoteles, hogares, supermercados e institucionales.

Comercialización y estrategia de entrada: El producto tal como está ahora es exportable.

Se debe confirmar todos los aspectos de cantidades, precios, frecuencia de envíos, tiempos de entrega, etiquetas, empaquetado, embalaje, presentación, datos nutricionales, certificaciones en destino, preferencias del mercado, cantidad, frecuencia, entre otros. Los productos precisan de:

1. Homologaciones técnicas diferentes.
2. Normativas técnicas o de consumo diferentes.
3. Especificaciones.
4. Exigencias diferentes o parecidas.
5. Reglamentos específicos.
6. Normativas ecológicas diferentes.
7. Protección al consumidor diferente.

La empresa debe de estudiar los riesgos y beneficios que puede incurrir en una negociación. Saber lograr una venta o contrato que sea viable para ambas partes y que asegure el pago de su mercancía.

Por lo que respecta a la forma de pago para vender en el mercado, la empresa debe confirmar según su negociación, que forma garantiza su operación.

Se recomienda un sistema de pago del 100% de la mercancía en el momento de embarcar la misma, al menos en las primeras ventas hasta conocer mejor al distribuidor o comprador final.

- Si se utiliza el mismo formato de envase o hay que realizar cambios en los materiales del envase, el etiquetaje. Así como cambiar el sistema de embalaje o protección de envase.
- Se debe de verificar las condiciones de transporte. Cuál sería la ruta, manejo y forma de transporte idónea para el producto garantizando que llegue integro al país de destino.
- Verificar si los factores de transporte como temperatura, humedad o almacenaje prolongado afectarían al producto. Cuál es el sistema de embalaje más idóneo para su producto.
- Verificar si los factores de transporte como temperatura, humedad o almacenaje prolongado afectarían al producto.
- La mercancía debe de estar almacenada a un máximo 30 grados C.

- Se debe hacer un simulacro con las condiciones que tendría el producto en su ruta de exportación.
- Confirmar si perdería propiedades, se dañaría el producto, el empaque, entre otros.

#### **5.2.5. Aspectos legales de la marca**

Si la empresa utiliza políticas de marca en su producto, debería utilizar la misma aproximación en otros países.

Tiene que desarrollar o proteger sus marcas, patentes, propiedades intelectuales, entre otros. Verificar que tipo de protección requiere y como es extensible a otros países.

Aspectos como:

- Se registra solo la marca y nombre en mercado local
- Hay que determinar y hacer un análisis del nombre si está ya comprometido
- Registrar marca y nombre comercial.
- Buscar normativas y legislación de Países de destino.
- Verificar si el empaque para que cumplan con condiciones de empaquetado y cumplir con etiquetados.
- Estudiar las normas de etiquetado

#### **5.2.6. Aspectos de Certificaciones**

- Pica Express debe garantizar que la planta de producción posee al menos las certificaciones de GMP (BPM buenas prácticas de Manufactura), y

- Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control (APPCC o HACCP, Hazard Analysis & Critical Control Points (HACCP).
- La empresa ha comenzado ya el proceso para obtener certificaciones internacionales.

**El mercadeo:**

- Se debe verificar si el producto varía en otros destinos.
- Los gustos varían de país a país.
- Estos productos son genéricos, muy parecidos.
- Es el mismo producto, diferentes presentaciones.
- Hay que precisar el posicionamiento de mercado, e
- Pensar si se debe realizar un nuevo formato, presentación, embalaje, cantidad, entre otros. Además se cambian las formas, texturas, color, entre otros. Depende de los hábitos de consumo. Hacer un cambio de imagen de la etiqueta o un nuevo producto.

**Otros elementos a tomar en cuenta son:**

- Se debe hacer un estudio de mercado, visita técnica, análisis técnico del mercado antes de iniciar el proceso de exportación. Haber tenido contacto con expertos, asesores, consumidores, entre otros.
- Es posible utilizar un análisis en reversa de los costos para estar más seguro de los precios reales en la empresa.

- Identificar quién es el consumidor del producto, que al final lo compra en establecimientos o lo utiliza, siempre a través de una marca privada: Supermercados, restaurantes, hoteles, consumidor masivo en la calle / distribuidor, hogares, instituciones, entre otros.
- Saber cuáles son las características de este grupo de consumidores. Hay que detallar en cada uno de los rubros. Si el producto lo demanda solo un grupo y/o segmento del universo de consumidores o todos.
- Cuál es la demanda del producto. Si es estacional (varía con las estaciones del año o fechas especiales) o se mantiene constante a lo largo del año.
- Se debe buscar una lista de clientes potenciales para marcas privadas. Participar en ferias locales y visitar las ferias internacionales. Enviar muestras comerciales a posibles clientes. (Solo ha visitado ferias de equipos).
- Investigar el precio se vende el producto en ese mercado.
- Hay que tener una página web, se debe poner en inglés y tener mercadeo y ventas. Poner fotos, testimoniales, aspectos técnicos.
- Saber qué tamaño tiene el mercado (o una aproximación).
- Saber cuál es la participación de las importaciones en ese mercado.
- Conocer el número de clientes potenciales para marcas privadas.
- Saber quiénes son los principales productores nacionales, en el mercado escogido o planeado, que van a competir en el mercado.
- Dónde están ubicados. Si hay mucha competencia.
- Hay que analizar que está haciendo la competencia.

Cuáles son los países de donde importan y cuáles son las empresas de los //principales países importadores. Hay que analizarlo en detalle Para comenzar el proceso de Exportación. Se debe determinar si sería con recursos propios o se requiere financiamiento para iniciar la exportación. Si es necesario aumentar la capacidad de producción. Adaptar el producto a los requisitos del gobierno y los clientes. Mejorar los sistemas de gerencia, contabilidad, calidad, Realizar viajes de negocios y asistir a ferias comerciales. Para poder establecer unos objetivos, diseñar una estrategia. Aportar una serie de recursos humanos y monetarios. Para la ejecución de este Plan de Acción, la empresa no debe olvidar nunca una serie de consideraciones que son importantes para el mejor desarrollo del mismo:

### **Estrategias.**

- Tener siempre una Visión de largo plazo.
- Diseñar una estrategia acorde con los medios disponibles.
- Trabajar con un plan y procedimientos.
- No emprender aventuras de riesgo.
- Tener una formación mínima en mercados exteriores le ayudará sin duda a evitar cometer errores.

### **Socios.**

- Investigación de las capacidades y referencias comerciales de los posibles clientes
- Seleccionar muy bien los socios/distribuidores/agentes locales.

- Importancia decisiva a la hora de elegir del canal de acceso (los agentes, representantes o distribuidor).

### **Recursos.**

- Dedicar recursos cualificados para la tarea.
- Dedicar recursos monetarios.

### **Acción comercial.**

- Costos que supone el proyecto de exportación.
- Buscar elementos diferenciadores distintos al precio.
- Hacer siempre labor comercial en los países de destino

### **Darse a conocer e investigar.**

- Visitar el terreno varias veces antes de firmar ni emprender nada.
- Siempre verifique y compruebe.

### **Selección mercado/producto.**

- Elaborar una lista de precios en inglés o en el idioma de destino escogido.
- La empresa trabaja con unas Auditorías externas para las mejoras de su proceso.
- Deben de trabajar en la parte de crear manuales de procedimientos y normas.
- Catálogos, material descriptivo del producto, de la empresa y de su experiencia. En una página WEB, en inglés,

- Concentrarse en lo que se hace mejor y ha tenido éxito.
- Comenzar por los mercados más familiares o con demanda segura para los productos.
- Concentrarse en pocos mercados, pocos productos, pocos segmentos.
- Considerar solo actividades que la empresa realmente domina.
- Empezar por los productos más exitosos.

### **Adaptación a nuevos mercados.**

- No piense que puede vender fuera como vende en el propio país. Varían desde las fórmulas comerciales hasta las de pago, pasando por las especificaciones y requerimientos de los clientes.
- El cliente es muy exigente y sabe perfectamente lo que compran y a quién. Se informan previamente de quien es su empresa, que productos y/o servicios vende, con qué calidad y características.

### **Proceso de estimación del mercado.**

La empresa debe llevar a cabo un importante esfuerzo para conocer a fondo los mercados, que es en estos momentos desconocido, esta es una de las prioridades iniciales básicas.

Pica Express debe de partir como información básica que posee.

- Determinar el objetivo de la población que pueden llegar los productos que produce la empresa o productos similares de la competencia.

- A esta población objetivo hay que multiplicarle ahora la capacidad de compra (en dólares). Se tiene que hacer un cálculo para estimar esta capacidad de compra anual.
- Con la población objetivo multiplicada por la capacidad de compra anual, tiene una sencilla aproximación a lo que pudiera ser el Mercado Potencial para la empresa.
- A qué parte de este mercado potencial se puede aspirar.
- Junto al conocimiento del mercado y una estimación del mismo, la empresa debe conocer también las empresas competidores en este mercado. Quiénes son estas empresas. Cuáles son sus productos. Cuáles son sus precios. Dónde actúan. En que segmentos se orientan.
- Conocido y estudiado el mercado, hay que trabajar también con el producto, adaptándolo al nuevo mercado e incorporando las innovaciones que sean necesarias para satisfacer los gustos de los clientes. Esta tarea es también muy importante, sin producto lógicamente no hay mercado.
- Por lo tanto la empresa debe tener preparado todos sus productos: desde el punto de vista de contenido y composición del producto y desde el punto de vista de su presentación, todo lo que se refiere a los envases y a las etiquetas.
- Se debe de conocer la estructura de costes de cada uno de sus productos, y saber cuánto le cuesta producir y exportar cada uno de ellos.
- Es también muy importante conocer el tipo de cliente al que se va a vender los productos. Hay que intentar estimar el número de clientes que se tienen este mercado, y si es segmentado mejor.

- Cuando se tenga analizado y estudiado el mercado y los clientes, y preparados los productos (los existentes y los nuevos), la estrategia de la empresa para acceder a este mercado debe de ser la utilización de un distribuidor, representante o directamente al mercado.
- Debe pensar cómo debe vender fuera como vende en el propio país. Varían desde las fórmulas comerciales hasta las de pago, pasando por las especificaciones y requerimientos de los clientes.

#### **5.2.7. El plan estratégico de exportación (plan de trabajo).**

La empresa debe ir ajustándola en el tiempo de acuerdo a su realidad y a su orientación estratégica, lo que si no puede dejar de hacer es tener el plan y darle seguimiento. Este ejercicio lo que busca es formalizar de una manera lógica las actividades o tareas que la empresa debe ir cumpliendo partiendo de unos objetivos generales y particulares que se han destacado.

#### **5.2.8. Análisis de la importancia del mercado meta, sus derechos y competitividad local.**

Las inversiones en infraestructuras y las conexiones con el comercio mundial, gracias al Canal de Panamá, convierten a este pequeño país en un destino preferente para la internacionalización de las pymes y hub logístico de la zona. Al referirnos de negocios es

- inevitable pensar en Panamá como el lugar predeterminado para realizar cualquier tipo de estos, ya que este país posee una de las economías más fuertes y estables de América.
- La dinámica de la economía panameña se centra en las actividades de servicio y en el funcionamiento del canal de Panamá y la Zona Libre de Colón, la zona franca más grande del hemisferio occidental y la segunda más grande del mundo.
- Con las facilidades de infraestructura, tanto de edificaciones como viales, se hace posible la distribución a mayoristas y que, a través de estos intermediarios, los productos de Pica Express puedan llegar al consumidor final. (MINCETUR, 2014)
- Según el estudio realizado por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo de Perú (MINCETUR), para el Plan de Desarrollo de Mercado en Panamá, un punto importante a considerar en las negociaciones con la contraparte panameña es la gran influencia que ejerce la cultura estadounidense en todos los aspectos de la sociedad de este país, y en los negocios la influencia es aún mayor; en este caso, resulta positivo resaltar su experiencia comercial en el mercado norteamericano, punto que la empresa tiene a su favor ya que se ha adentrado en toda la región norteamericana a través de las exportaciones de los productos de la marca.
- Aunque el mercado comercial de Panamá sea pequeño, este ofrece un gran potencial de negocio debido a su poder adquisitivo y apertura hacia nuevos

productos. Los empresarios panameños están abiertos a diversificar sus operaciones hacia negocios o segmentos del mercado que no sean de su especialidad. Esto hace que se disipe el temor de proponerles distintos negocios, ya que cuentan con mucha experiencia en el comercio. (MINCETUR, 2014)

- La distribución de los alimentos suele realizarse a través de importadores/distribuidores, quienes representan marcas locales; mediante supermercados, que hacen compras directas a fabricantes locales, internacionales o bróker en Miami u otras ciudades. El mercado panameño se caracteriza por tener un carácter oligopólico, en el cual un limitado número de grupos/empresas controlan el mercado. Estos grupos/empresas por su poder económico intervienen en diversas actividades económicas que van desde la producción hasta la importación y distribución de productos. (MINCETUR, 2014)

En el mismo estudio del MINCETUR se expresa que: “Desde el punto de vista del consumidor, este mercado cuenta con consumidores con un ingreso mínimo legal alrededor de USD 565,76, considerado el más alto de Latinoamérica. Este nivel de ingreso permite al consumidor panameño promedio cubrir una canasta de alimentos compuesta por 10 grupos de alimentos y 50 productos que se estima contienen las calorías necesarias para un individuo promedio”.

Por otro lado, se debe tomar en cuenta la posición estratégica de Panamá y asumirla como una puerta de ingreso no solo al mercado comercial de Centroamérica, sino también a otros

foráneos. En ese sentido, es necesario considerar que es el punto de partida ideal para que Pica Express empiece su proceso de internacionalización y de introducción a los mercados en Latinoamérica y las demás islas de El Caribe. (MINCETUR, 2014).

### **5.2.9. Oportunidades de los productos Pica Express en el mercado panameño.**

De acuerdo con un análisis hecho por el ProExport Colombia sobre las oportunidades de negocios en El Caribe y Centroamérica, en el sector de agroindustrias resalta que en la zona del Caribe y en países como Costa Rica, Nicaragua y Panamá existe un alto consumo de productos listos para comer como las golosinas, snacks y otras comidas empacadas. (ProColombia, 2010)

Los consumidores buscan marcas con estándares estadounidenses en cuanto a calidad, producto, servicio y empaque. Hay espacio para nuevos productos con estrategia de marca.

Hay que ofrecer un empaque llamativo que pueda competir con marcas más posicionadas o de mayor tradición y debe contener la información acorde a las condiciones del mercado (idioma, contenido nutricional etc.). Los productos deben tener en cuenta los requisitos exigidos por FDA, especialmente en relación con el contenido nutricional. (ProColombia, 2010)

En Panamá existe una potencialidad media, de hecho existen varias empresas que se dedican a producir snacks, lo que podría representar competencia, la clave diferenciadora entre estas empresas y Pica Express es que los productos de esta última son orgánicos y

en sus recetas se encuentra el típico sabor caribeño, lo que produce una marcada diferenciación. Otras características podrían ser la forma de los bocadillos, precios y las ocasiones en las que serían buen acompañante.

#### **Algunas de las empresas productoras de snacks en Panamá:**

- Majazec (especialidad: platanitos y yuquitas fritos).
- Picaronas Panamá.
- Kachitos.

#### **5.2.10. Análisis de riesgos: PESTEL.**

Panamá es uno de los principales países de América Latina foco de las inversiones extranjeras, debido a que se caracteriza por poseer un gran crecimiento y estabilidad económica; es importante conocer cuáles son los riesgos que presenta el país, como inversionistas, pues de esto depende el fracaso o éxito del proyecto de expansión de la empresa Pica Express.

Uno de los riesgos más importantes a tomar en cuenta al hacer negocios en Panamá es el sistema político caracterizado por altos niveles de corrupción debido a la poca transparencia que existe en los procesos de la administración pública y un sistema judicial lento e imperfecto. (CLADCS, 2015)

El informe de examen de políticas comerciales de Panamá elaborado por la OMC explica que Panamá presenta deficiencias en el sistema de educación por lo que la mano de obra

local no está muy calificada, razón por la cual muchas empresas buscan personal capacitado fuera del país (OMC, 2014). Otro factor que desmotiva a los inversionistas es que el salario mínimo de Panamá es uno de los más altos de la región de Centroamérica lo que puede ocasionar que los costos unitarios de producción sean más altos. (FIDAGH, 2016).

Según el informe de riesgo país elaborado por el Consejo Monetario Centroamericano algunos de los riesgos financieros son la ausencia de instrumentos monetarios y cambiarios que amortigüen los choques externos, la ausencia de mecanismos o seguros de depósitos para proporcionar liquidez temporal a instituciones con problemas financieros y el aumento del déficit del sector público no financiero. (SECMCA, 2016).

Según el informe de la Organización Panamericana de Salud, Panamá es un país donde los desastres no son muy frecuentes pero a pesar de esto se encuentra en una zona sísmica activa que ha provocado varios terremotos a lo largo de los años. Además, es un país susceptible a las inundaciones y deslizamientos de tierra que pueden provocar grandes pérdidas económicas y muertes. Los deslizamientos que ocurren en el país son debido a las condiciones, el mal uso del suelo y a la deforestación. (PAHO, 2006).

A pesar de presentar estos riesgos Panamá ofrece un clima favorable para los negocios pues fomenta la inversión extranjera y no existe distinción entre las empresas domésticas y las extranjeras, esto sumado a la economía estable y dolarizada de Panamá hace que sea un país donde las inversiones prosperan.

### **5.2.11. Análisis socio-cultural de Panamá.**

Su condición de país de tránsito lo convirtió tempranamente en un punto de encuentro de culturas provenientes de todo el mundo. El país es el escenario geográfico del canal de Panamá, obra que facilita la comunicación entre las costas de los océanos Atlántico y Pacífico y que influye significativamente en el comercio mundial. Y con la inauguración del Canal ampliado, ofrece un mayor tránsito de culturas. (CEPAL, 2016).

Iglesias y conventos que datan de los siglos XVI al XIX. El folklore varía en cada región y está representado por el traje típico, la pollera, la comida y platos tradicionales, así como la música y el baile.

Los carnavales son una de las fiestas principales de Panamá, especialmente el carnaval de Panamá y el carnaval de Las Tablas, en la capital de la provincia de Los Santos. (Gobierno de Panamá, 2015),

La gastronomía de Panamá es el resultado de la influencia histórica en el país por las culturas amerindia, hispana, africana, y afroantillana. Se caracteriza por el alto consumo de arroz en diferentes formas y preparaciones, así como las sopas, siendo el sancocho la más popular.

Otros insumos e ingredientes son el maíz, plátanos, gallina, carnes, pescados y mariscos, con los que se preparan diversos platos y frituras. En Panamá, a la hora del desayuno, son comunes las frituras, entre ellas la tortilla de maíz, la yuca frita, carnes y puerco.

Para almuerzo, se consume casi siempre el arroz acompañado de carnes, menestras y vegetales o sopas. Para la cena se disfruta de algo un poco más ligero y rápido, dependiendo de cada familia. El consumo y oferta de pescados y mariscos frescos es una ventaja, ya que el país tiene costa atlántica y pacífica, lo que hace tener una variedad muy grande. (Gobierno de Panamá, 2015).

El más grande valor lo constituye el don de gente de los panameños. A los panameños les gusta la comida sazonada con muchas especies. Aceptan las diferencias de raza, religión, políticas y sociales como parte de un todo. Tienen una visión globalizada de la vida, por ser un país de tránsito en donde culturas de los más remotos lugares del mundo han convergido y han forjado esa nacionalidad. Los panameños son personas inteligentes, de excelencia, trabajadores. Así es Panamá, pequeña de tamaño, pero gigante en talento, dignidad y corazón. (Gobierno de Panamá, 2015).

En Panamá existen siete culturas indígenas que practican costumbres ancestrales. También hay museos, sitios arqueológicos y tres ciudades históricas coloniales con fortalezas.

### **Análisis.**

En base a lo anterior se puede destacar que Panamá es un excelente mercado lleno de oportunidades, posee una economía muy estable y un mercado consumista del tipo de productos que ofrece Pica Express.

Panamá es muy similar a la República Dominicana en aspectos como su gastronomía, religión y actividades como los carnavales y fiestas nacionales.

En muchos casos algunas empresas tendrían que considerar la posibilidad de cambiar o modificar algunos de sus productos para adaptarse a un nuevo mercado, pero en el caso de Pica Express que tiene una buena aceptación en el mercado, para introducirse en Panamá podría seguir manteniendo sus mismos productos ya que la gastronomía panameña es prácticamente idéntica a la de República Dominicana.

Los panameños están dispuestos a probar no se encuentran limitados ni encerrados dentro de una cultura que no les permite experimentar, Panamá es un país muy abierto culturalmente, algo que facilita la entrada de nuevas empresas a este mercado y este es un factor clave cuando se trata de productos alimenticios que deben satisfacer el paladar de los consumidores.

Panamá busca desarrollarse en el ámbito industrial por lo que invierten mucho en especialistas para que capaciten al pueblo panameño y por tanto la Pica Express contaría con una mano de obra calificada a la hora de establecerse en dicho país.

### **Importancia estratégica.**

Según expresa Castellon, (2015) su definición más simple, la logística consiste en la administración del inventario, tanto en movimiento como en depósito. La logística está presente en todo lo que se requiera coordinación y planificación de varios elementos que

deben estar en algún lugar en un momento preciso, según Rodolfo Sabonge, experto en logística.

La inauguración en 1914 del canal interoceánico vino a perfeccionar esa condición, convirtiendo a Panamá en centro de las principales rutas del comercio marítimo. Alrededor del Canal se desarrollaron puertos de gran calado y otros servicios marítimos, que solo comenzaron a estar al servicio del desarrollo del país cuando revirtieron a Panamá a partir de octubre de 1979, en virtud de los Tratados Torrijos-Carter. Es lo que los economistas han dado en llamar el Sistema Económico del Canal (SEC). (Castrellon, 2015)

Gracias a su estratégica posición geográfica, hoy día Panamá cuenta con el Canal, el ferrocarril, cinco puertos en ambas entradas del Canal manejados por los principales operadores de terminales portuarias del mundo (Hutchison Port Holdings, SS Marine, Evergreen Marine y Port of Singapore Authority), la segunda zona libre del hemisferio occidental y el hub de transporte aéreo más importante de la región (Tocumen). (Castrellon, 2015)

Con la globalización, que ha estimulado el comercio internacional, la logística ha aumentado sustancialmente en importancia, pues los insumos y productos deben ser transportados entre sitios muy remotos, lo que hace que la coordinación sea más complicada y requiera de muchos más pasos. En este escenario, la conectividad es clave al igual que los costos y la eficiencia y celeridad en el manejo de la carga. Son los factores que determinan la competitividad de un país en materia logística. (Castrellon, 2015)

Afortunadamente, en materia de conectividad, Panamá figura como líder regional en conectividad marítima, según el índice que elabora la Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), y también es líder de conectividad aérea, superando a otros tres hubs aéreos de la región, como San José (Costa Rica), Lima (Perú), y Bogotá (Colombia).

En Centroamérica los costos logísticos representan el 40% del valor del producto final de los bienes adquiridos por los consumidores. Por tal razón, la eficiencia logística que ofrece Panamá le hace la primera opción para desarrollar ideas de negocios en el Centroamérica y el Caribe.

### **Análisis de competitividad.**

Según el market overview de Panamá presentado por La Administración de Comercio Internacional del Departamento de Comercio de los Estados Unidos en su portal Export (2015) Panamá ha servido históricamente como la encrucijada del comercio para las Américas. Su ubicación estratégica como puente entre dos océanos y la reunión de dos continentes ha hecho de Panamá no solo un centro de transporte marítimo y aéreo, sino también un centro comercial, bancario y de servicios internacionales lo que es su mayor ventaja frente a los demás países de la región.

La economía basada en el dólar de Panamá ofrece baja inflación en comparación con países vecinos y riesgo de cambio cero. Su gobierno es estable y democrático y busca activamente

la inversión extranjera en todos los sectores, especialmente los servicios, el turismo y las propiedades de jubilación. (Coronado, 2015)

Esta plataforma logística ha contribuido al éxito de la Zona Libre de Colón (CFZ), la segunda más grande del mundo, que se ha convertido en un centro comercial y de transbordo vital para la región y el mundo. Las importaciones de CFZ ofrecen una amplia gama de productos de lujo, productos electrónicos, prendas de vestir y otros productos de consumo llegan de todo el mundo para ser revendidas, reempaquetadas y reenvasadas, principalmente a los mercados regionales. (Coronado, 2015).

**Adquisición de recursos.** Para la instauración de la planta de Pica Express Panamá también tiene la ventaja de que es productor de cereales como el trigo, que según datos del Banco Mundial (2014) produjo en el año 2014 2,896 kg por hectárea. Este es un elemento esencial para la producción de harina, la principal materia prima para la elaboración de los yanikekes, palitos y tikkas, productos ofrecidos por esta empresa.

**Infraestructura.** Panamá tiene las mejores infraestructuras (carreteras, ferrocarriles, puertos y aeropuertos) de América Latina según el Foro Económico Mundial (2015)

### **Planear estrategias de comercialización y alojamiento internacional.**

Panamá es un mercado donde se comercializa una gran variedad de snacks, tanto de empresas locales como internacionales, por tal motivo resulta necesario implementar estrategias de promoción que alienten a los consumidores a comprar los productos

ofrecidos por Pica Express; y que dicha empresa logre posicionarse como aquella con la más amplia cartera de productos, manteniendo una excelente calidad a un precio asequible, en la mente de las personas.

**Algunos de los competidores a tomar en cuenta son:**

**1. Frito Lays,**

La cual posee una gran variedad de snacks como los kachitos exclusivos en Panamá.

**2. Majazec,** empresa panameña que comercializa snacks fritos de yuca y platanitos.

**3. Pascual,** reconocida en Panamá por poseer una amplia variedad de picaceras tanto dulces como saladas.

También existen algunos productos que podrían ser sustitutos de los aperitivos ofrecidos por Pica Express, como los tequeños; que son aperitivos hechos de harina y queso, las galletas, las palomitas de maíz, snacks de frutas o barritas de cereal. Según estudios realizados por la asociación panameña de nutricionistas y dietistas, los consumidores panameños tienden a consumir productos con un alto contenido de sodio. (APND, 2010)

Tomando en cuenta las características del mercado panameño, las estrategias efectivas de marketing necesarias para introducir el producto serían:

- Vallas publicitarias y comerciales que capten la atención del público.

- Anuncios en la radio y periódicos de gran alcance.
- Degustaciones en los supermercados.
- Realizar campañas televisivas en las que se motive a consumir el producto para mostrar sus cualidades y su diferencia ante los demás, ya que son horneados y no fritos como la mayoría.
- Diseñar una estrategia de marketing digital, a través de las redes sociales como Instagram, Facebook y Twitter, para abarcar al público joven al cual están dirigido los snacks de Pica Express, donde se realizarían ofertas y sorteos de forma dinámica.

La definición de responsabilidad social ha estado vinculada al "desarrollo de las actividades de la empresa, asumiendo la responsabilidad de los impactos que genera, creando con ello valor para sus accionistas y la sociedad a través del empleo de buenas prácticas". (CEPAL, 2003)

La responsabilidad social corporativa es el compromiso que tienen las empresas de llevar a cabo actividades para mejorar la comunidad en que se desarrollan y proteger el medio ambiente en el que se desenvuelven, la RSC va más allá de servir a la comunidad, también incluye la responsabilidad con los consumidores, mejorar las condiciones de trabajo de los empleados, utilizar los recursos naturales razonablemente, entre otros aspectos.

### **Estrategias de distribución.**

Es bien conocido que mientras más grande o más participantes estén involucrados en el proceso de distribución, se generan mayores costos lo que afecta de manera directa el precio que pueda tener el producto en cuestión o las utilidades que el mismo pueda generar. Debido a la clase de producto que la empresa Pica Express comercializa, los snacks, se ha determinado que la estrategia correcta y por ende, factible, es implementar un canal de distribución de tres participantes, de la siguiente manera:



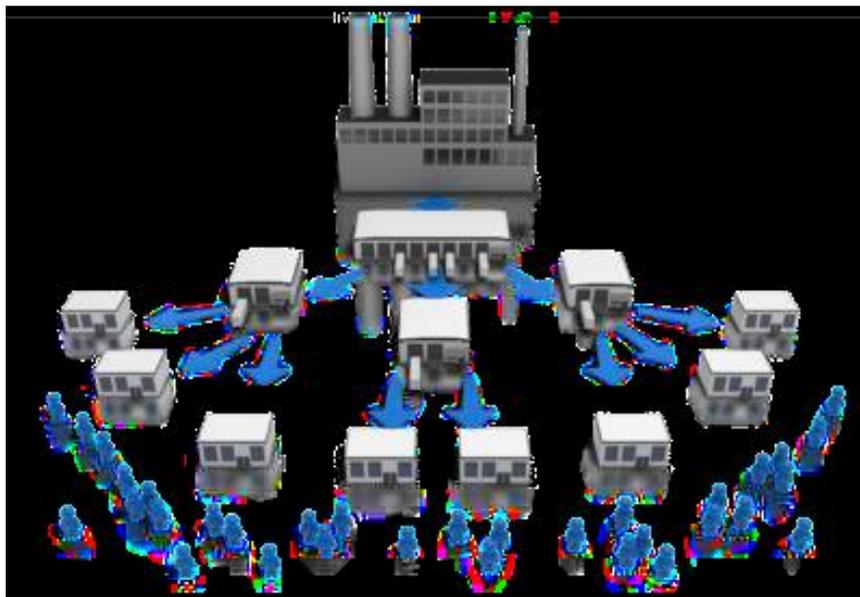
Las estrategias enfocadas a la logística son aquellas que delimitan la metodología más rentable para la producción y distribución de los productos cumpliendo los con objetivos y estándares propuestos inicialmente, reduciendo los costos, mejorando los procesos y generando ventajas competitivas.

En combinación con el canal de distribución propuesto, se ha decidido adaptarlo a una **estrategia selectiva de logística**, que es aquella en la que se seleccionan los mejores puntos de venta en cada zona del país para comercializar el producto, las estrategias de este tipo permiten marcar un grado de diferenciación elevado, al situar los productos en lugares específicos.

**¿Cómo se llevará a cabo?** A través de un estudio de mercado a ser realizado en zonas donde se pretende introducir inicialmente el producto con el fin de determinar aquellos agentes detallistas que cumplan los requerimientos preestablecidos por Pica Express para vender sus productos. En el momento en que se tiene claro cuales supermercados, tiendas y bodegas serán aquellos puntos exclusivos de comercialización; se inicia el proceso de distribución hasta que los productos son entregados al consumidor final.

**Gráfico 11**

**DISTRIBUCIÓN SELECTIVA.**



Fuente: Elaboración propia.

La mejor opción es la **estrategia de negociación integrativa**, porque aquí ambas partes ganan, tanto el que vende como el que compra. En la negociación integrativa ambos objetivos se cumplen y ambas partes se muestran satisfechas.

Además la negociación integrativa permite una buena relación entre participantes, como también permite resolver problemas en vez de crear conflictos. **¿Por qué resuelve problemas?**

Porque en esta negociación no solo ambas partes se relacionan sino que se adquiere confianza mutua y buena comunicación. La confianza es importante en todo tipo de negocios, se puede decir que es una base fundamental y esto mismo hace que ambas partes tengan una buena relación comercial por un largo tiempo.

**Plantear los componentes que la empresa Pica Express deberá considerar para la internacionalización.**

**Registro de marca y mercantil.**

La institución gubernamental encargada de los trámites de propiedad intelectual es la Dirección General del Registro de la Propiedad Industrial (DIGERPI), que es una dependencia del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI). Su base legal lo compone la Ley 35 de 1996, que tiene un reglamento de implementación, el Decreto Ejecutivo No. 7. (OMPI, 2017)

**Duración de los trámites.**

El tiempo aproximado del trámite es de 6 a 9 meses, y es importante destacar, que inmediatamente presente la solicitud se adquiere legalmente la protección. (Panamá Tramita,

**Requisitos para registrar una marca.** (DIGERPI, 2014) (Panamá Tramita, 2011).

1. Aviso de operación.
2. Presentar seis (6) etiquetas de la marca.
3. Declaración Jurada sobre el uso de la marca. Dicha declaración es entregada por el solicitante en una hoja sencilla.
4. Solicitud en hoja de petición y/o memorial habilitado con B/. 4.00 en timbres. El cual deberá ser retirado en las oficinas de la DIGERPI, y entregado una vez se llene correctamente.
5. Llenar correctamente la solicitud del Registro de Marca.
6. Certificado de Garantía por la cantidad de B/.100.00 refrendado al tesoro nacional.
- . Reivindicación de un derecho de prioridad, si lo hay en atención a los convenios internacionales, indicando país de origen u oficina en la cual se hubiese presentado la solicitud prioritaria, la fecha de presentación y el número asignado a la misma, lo cual podrá comprobarse presentando, una copia certificada del Registro Prioritario del país de origen de la solicitud, cuando dicho registro esté pendiente.
8. Fotocopia autenticada del Aviso de Operación o Industrial, o de la licencia provisional.

9. Poder y/o en Gestión Oficiosa, debe estar legalizados por Apostilla o por el Cónsul de Panamá en el país donde se expida.
10. Fotocopia del pasaporte o documento de identidad personal (Persona Natural Extranjera).
11. Certificado de Existencia Legal de la Sociedad, expedida por la autoridad competente en el país de su constitución.
12. Recibo de la DIGERPI – MICI.

**Requisitos para registrar un nombre comercial.** (Panamá Tramita, 2011).

1. Poder a abogado que incluya, en el caso de personas jurídicas, una declaración o certificación notarial sobre su existencia y representación legal o, en su defecto, certificación expedida por autoridad competente del país de su constitución.
2. Información relativa al nombre comercial que se desee registrar.
3. Fotocopia autenticada de la Licencia Comercial o Industrial, o de la licencia provisional.  
En el caso de sociedades extranjeras, se deberá presentar certificación expedida por autoridad competente, en que se haga constar que el solicitante se dedica al comercio o a la industria utilizando el nombre comercial cuyo registro se solicita.

4. Certificación expedida por la Dirección General de Comercio Interior del Ministerio de Comercio e Industrias de Panamá, o su equivalente en el extranjero, cuando se trate de persona que no requiera licencia comercial ni industrial.
  
5. Seis (6) etiquetas del nombre comercial, o su representación, por medio de dibujo o gráfica.

**Costos del registro de la marca.** (DIGERPI, 2014).

**Análisis costo beneficio de la locación seleccionada además de indicar cuáles serían las fuentes de financiamiento para la misma.**

**Tabla 6**  
**ANÁLISIS COSTO / BENEFICIO**  
**VALOR EN US\$**

**TABLA 1**

Año	CF <sub>i</sub>	CF <sub>i</sub> /(1+i) <sup>-n</sup>
<b>CF<sub>0</sub></b>	<b>600,000.00</b>	0
1	180,000.00	155,172
2	200,000.00	148,633
3	220,000.00	140,945
4	180,000.00	99,412
5	230,000.00	109,506
6	250,000.00	102,611
	<b>1,260,000.00</b>	<b>756,279</b>

**TABLA 2**

<b>CF<sub>0</sub></b>	
Adquisicion del local	200,000.00
Adecuacion del local	50,000.00
Maquinaria y Equipo	170,000.00
Insumos	70,000.00
Capital de trabajo	110,000.00
	<b>600,000.00</b>

Según lo expuesto en la TABLA 1 antes presentada, el monto inicial (CF0) destinado a la puesta en marcha del proyecto de instalación de la nueva planta “Pica Express” en Panamá, a ejercer como División Por Área Geográfica para suplir el mercado Centroamericano & Caribeño, será de **600,000.000 Balboas**; o lo que es igual, Dólares Estadounidenses (USD); tal monto, como se desglosa en la TABLA 2, incluirá la adquisición y construcción del espacio de trabajo, así como la maquinaria y equipo necesarios para iniciar las operaciones.

Partiendo de dicha cifra se han estimado los flujos de caja futuros percibidos, asumiendo ventas promedio por **210,000.00 unidades al precio de 1 dólar/balboa por unidad**, luego de restar a ingresos por ventas los costos totales, para los siguientes 6 años.

En este orden, se han convertido los beneficios futuros percibidos, siendo actualizados a través de una tasa de descuento del **16% referente a la tasa promedio de rentabilidad por inversión en el mercado panameño**. De este modo es posible apreciar el valor actual de los ingresos en relación al monto estimado para iniciar el proyecto.

**Tabla 7**  
**FÓRMULA DE INGRESOS**

**TABLA 3**

RAZON B/C	
$\frac{\sum Cfi/(1+i)^n}{CF_0}$	= $\frac{756,279}{600,000.00} = 1.2604644$

Finalmente, se procede a realizar el cálculo definitivo para determinar la rentabilidad de la inversión, usando los valores anteriormente hallados. De modo que, tal y como se ilustra más arriba en la TABLA 3 , se evidencia el posible éxito del proyecto “Pica Express” , por ser la razón resultante mayor que uno (1), siempre y cuando sea evaluado a 6 años y se mantenga fija la tasa promedio de rentabilidad por inversión en el mercado de Panamá.

#### **Fuente de Financiamiento.**

**Arrendamiento Financiero:** Contrato que se negocia entre el propietario de los bienes (acreedor) y la empresa (arrendatario), a la cual se le permite el uso de esos bienes durante un período determinado y mediante el pago de una renta específica, las estipulaciones pueden variar según sea la situación y las necesidades de cada una de las partes. La importancia del arrendamiento radica en la flexibilidad que presta para la empresa, da posibilidades de adoptar un cambio de planes inmediato, de emprender una acción no prevista con el fin de aprovechar una buena oportunidad o de ajustarse a los cambios que ocurran en medio de la operación.

El arrendamiento se presta por partes, lo que permite a la empresa recurrir a este medio para adquirir pequeños activos. Los pagos de arrendamiento son deducibles del impuesto como gasto de operación. El arrendamiento puede ser para la empresa, la única forma de financiar la adquisición de activo. Otra ventaja es que evita riesgo de una rápida obsolescencia para la empresa ya que el activo no pertenece a ella. Además, dan oportunidades a las empresas pequeñas en caso de quiebra.

**Desventajas:** Algunas empresas usan el arrendamiento como un medio para evitar las restricciones presupuestarias, sin importar si el capital se encuentra limitado. Un arrendamiento obliga a pagar una tasa por concepto de intereses. Resulta más costoso que la compra de activo. (Ruiz, 2012).

### **Diseño del modelo de negocio.**

El **tipo de acuerdo de colaboración a utilizar será el Greenfield**, por la razón de que resulta beneficioso para la empresa instalar sus propias fábricas de producción para posteriormente abastecer el mercado meta. Se ha tomado esta decisión por tratarse de un país tan prometedor como lo es Panamá, sede del Canal de Panamá, 2da Plataforma de Exportación e Importación más grande y activa del mundo.

Panamá, sin duda, por ser el centro logístico de la región y por tener acceso a tantos puntos comerciales a través de sus acuerdos con el 80% de los mercados internacionales, compensa los costos de instalar las operaciones desde cero. Además, Pica Express cuenta con el “Know How”, más del necesario, que sumado al estudio de mercado realizado, minimiza considerablemente las posibilidades de fracaso y hace de la idea lo más rentable a futuro.

### **Estructura organizacional.**

La estructura organizacional de la empresa Pica Express en base a la internacionalización será del tipo divisional por área geográfica debido a que con la instauración de esta nueva

planta, Pica Express abastecerá diferentes mercados según lo siguiente: la actual planta en la República Dominicana se ocupará de exportar hacia los mercados de Estados Unidos y Puerto Rico; y la nueva planta de producción en Panamá abastecerá los mercados de países Centroamericanos y Caribeños, incluyéndose Panamá.

**Gráfico 12**

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE INTERNACIONALIZACIÓN.**



Fuente: Elaboración propia.

## **CAPITULO VI.**

### **DESARROLLO DE UN CENTRO DE OPERACIONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PICA EXPRESS EN PANAMÁ**

## **6.1. Diseño del Centro de Operaciones.**

En cuanto la operatividad de Pica Express en la República Dominicana, el centro operacional cuenta con cada una de las áreas pertinentes para efectuar los procesos logísticos-operativos necesarios para el desarrollo final del producto. En principio la estructura operacional cuenta con oficinas corporativas donde se realiza todo el proceso contable, administrativo, de atención al cliente y de enlace a nuevos aliados comerciales.

Sin embargo, la verdad intención de la empresa se desarrolla dentro de las instalaciones de producción donde el proceso inicia en cuanto es recibida la materia prima, es propicio mencionar que Pica Express funciona por medio de las alianzas arraigadas a la misma área de comercio, estas se encargan del suministro de los materiales básicos que sufrirán el proceso de transformación el área de producción, resultado los famosos empaques de cada uno de los snacks que ofrece la empresa Pica Express, luego de su producción y proceso de empaque se traslada al departamento de almacén el cual se encarga de dar entrada/salida del producto final, por medio de las diferentes requisiciones de pedidos de las sucursales a nivel nacional y la preparación del picking de lo que se trasladara a Estados Unidos y Puerto Rico.

Tratándose de la logística de distribución e inventario, la empresa cuenta con su flota de vehículos, cada uno designado con una ruta para las diferentes regiones del país, con rutas de distribución de frecuencia semanal. Esto refiriéndose a la distribución en la República Dominicana, no obstante el proceso de exportación se realiza a través del trabajo conjunto de la agencia aduanal Total Logistics (MARDOM,S.R.L) quienes prestan el servicio de envió

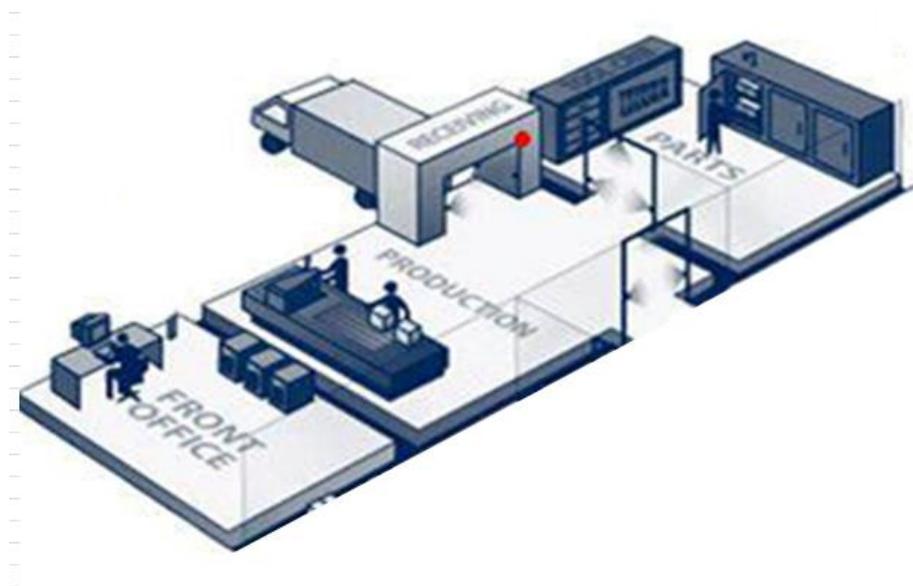
desde la puerta del centro operativo hasta el centro de distribución del país receptor con una media de dos (2) exportaciones al mes.

### **6.1.1. Flujo de operaciones, entrada y salida de los productos.**

Los camiones serán descargados en el área de descarga estructurada para esos fines tal como podemos ver en el gráfico 13, luego estas pasaran al área de almacén y serán colocadas en el Rack Storage diseñado para colocar diferentes tipos y formas de carga en el estante, tal como se ilustra en el gráfico 14, por último los pedidos serán despachados en el área de Shipping.

**Gráfico 13**

#### **FRENTE DEL CENTRO DE OPERACIONES / ENTRADA.**



Fuente: Elaboración propia.

## **6.2. Llegada de la mercancía al Centro de Operaciones.**

Llegará a través del proceso de exportación de los productos desde la República Dominicana, la misma arribará en el Puerto Vacamonte de Panamá y luego llegará al Centro de Operaciones a través de la transportación en camiones de los trailers.

### **6.2.1. Procesos aduanales.**

Dentro de los trámites de exportación es indispensable la certificación y autorización de ciertas identidades de carácter público de acuerdo al producto que se espera comercializar. En esta instancia Pica Express es del sector de alimentos, ante ello, deben dirigirse al ministerio de salud pública para la orden del registro sanitario y la certificación del producto.

El registro sanitario es un documento que avala la calidad y condiciones de aquello que se produce, para realizar el trámite, el producto debe presentar pruebas de laboratorio que demuestren todas las características antes mencionadas; confirmando que el producto a exportar cuenta con excelente calidad y con parámetros sanitarios correcto para su consumo.

Actualmente se dispone de una plataforma digital como ventanilla para la ejecución del trámite para la certificación del mismo, documento con validez internacional, pudiéndose presentar ante cualquier autoridad de diferente país para el fin de la obtención de registro sanitario fuera de República Dominicana, necesario para la aceptación de la exportación. El certificado tiene un costo de cinco mil pesos dominicanos y tiene un periodo de ejecución de siete días hábiles.

Los pasos para el proceso de forma digital es el siguiente:

**Tabla 8**

**PASOS PARA LA OBTENCIÓN DE CERTIFICACIÓN DE SALUD PÚBLICA EN RD, AÑO 2019**

1. El recibo de pago debe estar emitido a favor del titular o representante del registro sanitario.
2. Es imprescindible validar los datos del Certificado de Libre Venta al momento de realizar su solicitud, en relación a la información del certificado de registro sanitario aprobado.
3. Este trámite es solicitado exclusivamente por la web <a href="http://www.msp.gob.do">www.msp.gob.do</a>
4. La solicitud debe ser realizada por el titular o representante del producto.
5. El solicitante debe presentar el formulario de solicitud firmado y sellado por la empresa, para retirar el certificado en la Ventanilla Unidad de Servicios.
6. Se recomienda no solicitar CLV de productos con modificaciones al registro en proceso.
7. No se emitirán Certificados de Libre Venta a: o Productos con menos de tres meses de vigencia, que no hayan sometido su solicitud de renovación. O Productos o establecimientos con procesos abiertos en el Departamento de Vigilancia Sanitaria de esta dirección.

Fuente: Portal del Gobierno de la Republica Dominicana, (s.f.)

Seguidamente de la obtención del certificado, es posible enviar el documento al país destino para la elaboración del registro sanitario que permita la incorporación de producto al país importador.

Mientras tanto en cuanto a la preparación de embarque, simultáneamente se piden los permisos en el lugar desembarque, se preparan otros tipos de documentación que acompaña al pedido para su debido proceso aduanal.

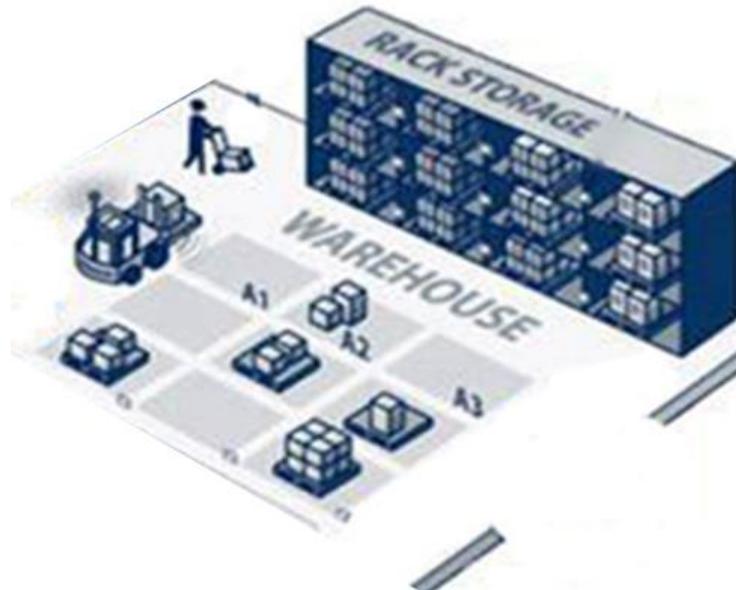
Según Pérez Holguín, C. (2010, octubre). Los demás requerimientos a solicitar y preparar son.

- ✓ Factura Comercial
- ✓ Declaración de Exportación
- ✓ Documento de transporte
- ✓ Certificado de origen.

Con todos estos documentos, certificación y registro sanitario es posible el intercambio comercial, permitiéndose otro país deleitarse de los productos ofrecidos por Pica Express.

**Gráfico 14**

## **ÁREA DE ALMACÉN**



Fuente: Elaboración propia.

### **6.3. Zona de Carga y Descarga**

Estas zonas se encuentran establecidas a la orientación de la edificación. La zona de carga y descarga se localizará dentro del almacén, cada una cerca de donde corresponda, en este caso el área de distribución / envíos. (Lugo, 2013)

#### **6.3.1. Proceso de distribución / envíos**

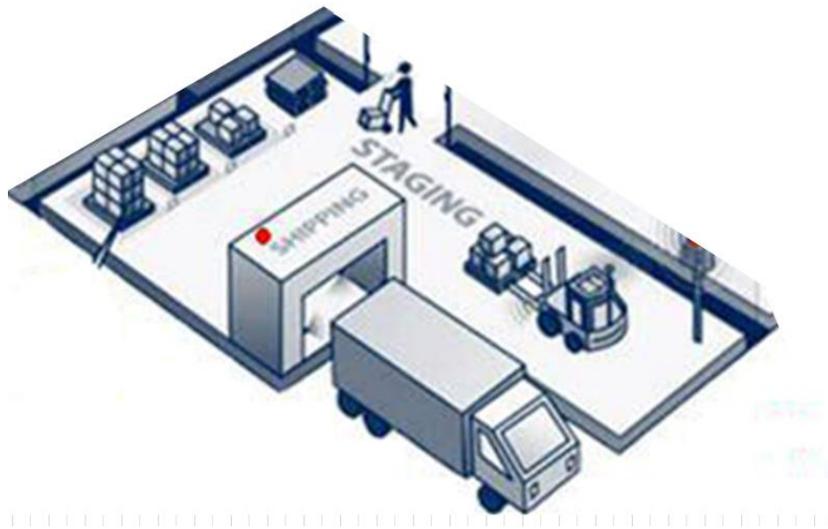
1. El área de distribución del Centro recibirá las órdenes de envío de las áreas operantes, las cuales serán procesadas para su distribución inmediata en horas de la mañana.

2. Se verificará la cantidad de envíos, en caso de recibir envíos mal envasados, los mismos serán devueltos de inmediato con la finalidad de evitar lentitud; luego se procederá a clasificar los envíos por sector en los casilleros correspondientes, debidamente señalizados con los datos de cada cliente.
3. Se procederá a imprimir la relación de envíos por sector de repartimiento para cada flotilla. De la misma forma, se realizará el registro de los datos de aquellos envíos que no cuentan con información en el sistema.
4. En caso de que no se efectúe la entrega, se anotará el motivo en el cargo y se dejará en el domicilio un aviso de visita en el cual se indicará la próxima entrega de los productos.
5. Al siguiente día se efectuará el segundo intento de distribución, en caso de no efectuarse la entrega en este nuevo intento, se dejará otro aviso informándole al destinatario que deberá acercarse a recoger su envío en la zona de distribución del Centro.
6. Se devolverán los envíos no entregados al personal encargado de la zona de distribución del Centro para su almacenamiento.

7. Se registrará el status de los envíos (entrega, pendiente o devolución), en caso de no realizar la entrega se anotará el motivo (dirección incompleta, ausente, entre otros.).
  
8. Al finalizar el término de permanencia de dos días de los envíos no entregados, estos serán devueltos al área correspondiente, informando el motivo de la devolución, junto con los envíos no distribuidos por rechazo, dirección errónea o incompleta.

**Gráfico 15**

**ÁREA DE DISTRIBUCIÓN / ENVÍO.**



Fuente: Elaboración propia.

## **CONCLUSIONES.**

A lo largo del presente trabajo de investigación se sostiene el efecto de la globalización y como conforme al transcurrir diario las empresas buscan el posicionamiento masivo entre fronteras deslocalizándose, buscando de algún modo la vigencia operativa de la empresa ante cualquier situación externa, además de consolidar su marca y creando reconocimiento mundial.

En esta oportunidad se establece el diseño de internacionalización para la empresa Pica Express dedicada a la venta de picaderas o snack a base de harina de trigo, cuya propuesta se basa en la instalación de un centro de operaciones en Panamá.

Para la efectividad de esta internacionalización deben tomarse ciertos criterios, los cuales fueron objeto de análisis y que se resumen a través de las siguientes preguntas:

¿Cuáles son los aspectos relativos a la internacionalización de las empresas y su desarrollo en la República Dominicana?

Para que una empresa acuda a la internacionalización primeramente debe tener una propuesta de valor la cual se ve efectuada en su locación de origen, los productos de Pica Express cuenta con reconocimiento local, con presencia en importantes cadenas de la República Dominicana, además de ser parte al clúster o alianza de industrias de su misma naturaleza procurando un apoyo hacia el proceso de fabricación del producto permitiendo

una actitud hacia la exportación positiva, sin duda alguna esto incrementaría sus ventas así como su reconocimiento, enalteciendo el trabajo de una empresa dominicana.

¿Cuáles son los componentes que la empresa pica Express deberá considerar para su internacionalización?

La empresa sopesa características beneficiosas para sí como es el buen equipamiento y técnica las alianzas entre industrias, y la capacidad financiera que se encuentra favorable, sin embargo hay ciertos componentes que deben considerarse para lograr una internacionalización exitosa.

Aspectos como la falta de organización preparada (personal dedicado) al tema de la exportación, poca disposición a invertir en investigación, análisis de mercado, no hay inteligencia de mercado, en muy pocos casos existe un plan estratégico formal que incluya el tema internacional, faltan procesos adecuados, normas y procedimientos, no hay un sistema de calidad, pocas certificaciones indispensables para este tema, pocas empresas han analizado con algún detalle el posicionamiento de su producto y/o marca.

¿Es favorable la proyección del centro de operaciones en Panamá?

Según los aspectos mencionados a lo largo de la investigación se concluye esta investigación dando con favorable esa operación estratégica como forma de garantizar el crecimiento de la empresa Pica Express.

A tales fines en esta investigación se han determinado los potenciales socios y estrategias que la empresa puede implementar para lograr este reto y las implicaciones que debe considerar. En la República Dominicana existe un clúster de este sector al cual pertenece la empresa Pica Express lo que permite que la empresa sea vista como un conjunto de potenciales socios en el caso de que la empresa no decida correr con toda la inversión.

La empresa cuenta con un personal calificado y técnico en el tema de comercio internacional que da garantía de asertividad en el desempeño de esta iniciativa.

## **RECOMENDACIONES.**

Expandir la empresa a través de la ubicación de su centro de operaciones en Panamá, esto con la finalidad de beneficiarse de las condiciones tanto geográficas como comerciales que ofrece dicho país a inversionistas internacionales, siendo una acción estratégica para la internacionalización del producto hacia Centroamérica.

Posicionar su producto de forma multinacional. Es importante señalar que en la actualidad la tendencia es hacia la globalización, por lo cual, la presencia en diferentes fronteras es la meta clave para las empresas hoy, en este sentido, es momento propicio para Pica express de transpolar fronteras, más aún con las ventajas que posee mediante su desarrollado producto de calidad superior, que sin dudas tendrá la aceptación de cada uno de los mercados donde se permita ubicar.

Considerar las oportunidades comerciales que se han establecido entre Panamá y la República Dominicana así como las bondades que brinda Panamá a los inversionistas internacionales.

Aprovechar los diferentes acuerdos en vigencia que posee la República Dominicana con diferentes países, además de la logística portuaria actualmente beneficiosa para las empresas en proceso de expansión. Todo está en obtener un buen asesoramiento legal con respecto a alternativas en vigencia pero que quizás no son de conocimiento colectivo.

Diferenciar la empresa dentro de la competencia, estamos en un mercado en crecimiento donde la innovación y la eficacia juegan un papel importante y día a día surgen nuevas empresas, ante ello el plus que debe tener Pica Express, para siempre estar delante.

Prever el tema eléctrico el cual aún es tema de discusión nacional, afectando hasta empresas de gran envergadura.

Construir un plan de gestión de riesgos incorporando estrategias de forma asertiva, que permitan solventar cualquier fallo durante el proceso. De igual forma, las importaciones crecen a diario, por ello la debida precaución e instauración de canales de reabastecimiento para cada uno de los mercados donde la empresa pueda hacer presencia.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.**

Alba, N. B. (2017). Apuntes sobre el Comercio Internacional y Aduanas. Santo Domingo: Alfa y Omega.

Bayliss, J. S. (2001). The Globalisation of World Politics'. 2nd Edition. Oxford. Oxford University Press

Chavarro, A., Cardozo, P., & Ramírez. C. (2007). Teorías de Internacionalización. Dialnet. Retrieved from Dialnet

Daniels, J. e. (14°). Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones. Mexico: Pearson Educacion.

Daniels, J.D. Radebaugh, L. H., & Sullivan, (2004). International Bussiness Pearson.

Edwards, I. E. Boardman, J., & Bury, J. B. (1969). The Cambridge Ancient History. Cambridge : Cambridgem University Press.

Hernández, R. (2000). Historia y Geografía Dominicana. Santo Domingo: Actualidad escolar 2000.

Institucional, C. (2019). Declaración única Centroamericana DUCA. Costa Rica.

Urzua, R. (2000). International Social Science. Vol. 165. Blackwell Publishers/UNESCO.

Abad, P. (2009). www.dialnet. Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?Codigo=1710933>

Caribe Insider. Retrieved from <http://www.caribeinsider.com>.<http://www.caribeinsider.com/es/economía/236>

Caribe Insider. Retrieved from. <http://www.caribeinsider.com>.<http://www.caribeinsider.com/es/economía/236>

CEIRD. (2017). Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana. Retrieved from <https://cei-rd.gob.do/>

CEIRD. Informe de las exportaciones de la república dominicana enero/diciembre 2016-2017. Retrieved from <http://ceird.gov.do/ceird/transparencia/publicaciones/2018/informe%20exportaciones%20enero-diciembre%202016-2017.pdf>

E&N. retrieved from. <https://www.estrategiaynegocios.net>. <https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymanagement/empresas/928431-330/snacks-en-centroam%C3%A9rica-un-negocio-muy-sabroso>.

E&N. retrieved from. <https://www.estrategiaynegocios.net>.  
<https://www.estrategiaynegocios.net/empresasymanagement/empresas/928431-330/snacks-en-centroam%C3%A9rica-un-negocio-muy-sabroso>.

Edwards, I. E. Boardman, J., & Bury, J. B. (1969). The Cambridge Ancient History. Cambridge: Cambridge University Press.

ESTRATEGIAS & NEGOCIOS. [www. Estrategias y negocios.net](http://www.estrategiasynegocios.net). retrieved from <https://www.estrategiaynegocios.net>

García Cruz R., (2002). Marketing Internacional. Retrieved from [https://books.google.com.do/books?id=uS9QbFna1jIC&pg=PA201&dq=exportaci%C3%](https://books.google.com.do/books?id=uS9QbFna1jIC&pg=PA201&dq=exportaci%C3%A9n)

B3n+directa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjZjbaa8q\_jAhUiwlkKHVUuCU8Q6AEILTA  
B#v=onepage&q=exportaci%C3%B3n%20directa&f=false

LIBRE MERCADO. <https://www.libremercado.com>. retrieved from  
<https://www.libremercado.com/2012-10-07/panama-garantia-de-exito-para-abrir-un-negocio-en-america-latina-1276470080/>.

LIBRE MERCADO. <https://www.libremercado.com>. retrieved from  
<https://www.libremercado.com/2012-10-07/panama-garantia-de-exito-para-abrir-un-negocio-en-america-latina-1276470080/>.

OEC. <https://atlas.media.mit.edu>. retrieved from <https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/dom/>

MARKETING ESTRATEGICO. <https://books.google.com.do>. Retrieved from  
[https://books.google.com.do/books?id=r0Skdb18JTIC&pg=PA117&dq=exportaci%C3%B3n+indirecta&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwihspjM9K\\_jAhVoxFkKHUILDZ8Q6AEIJzAA#v=onepage&q=exportaci%C3%B3n%20indirecta&f=false](https://books.google.com.do/books?id=r0Skdb18JTIC&pg=PA117&dq=exportaci%C3%B3n+indirecta&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwihspjM9K_jAhVoxFkKHUILDZ8Q6AEIJzAA#v=onepage&q=exportaci%C3%B3n%20indirecta&f=false).

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO. retrieved from  
<https://www.wto.orghttps://www.wto.org/indexsp.htm>.

PICA EXPRESS. [www.picaexpress.com.do](http://www.picaexpress.com.do) . retrieved from <http://www.picaexpress.com.do>

PRESIDENCIA PANAMÁ. [www.presidencia.gob.pa](http://www.presidencia.gob.pa). Ministerio de la Presidencia. retrieved from. <https://www.presidencia.gob.pa/>

Pérez Holguín, C. (2010, octubre). Trámites y procesos de Exportación. Recuperado 23 julio, 2019, de <http://otca.gob.do/wp-content/uploads/2010/10/tramites-y-proceso-de-exportacion.pdf>

Portal de Gobierno República Dominicana. (s.f.). Servicios Dominicana. Recuperado 23 julio, 2019, de <http://www.servicios.dominicana.gob.do/servicio.php?id=2269>

SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE COMERCIO EXTERIOR. retrieved from [http://www.sice.oas.org/trl/PAN\\_s.asp](http://www.sice.oas.org/trl/PAN_s.asp)

## **ANEXOS**

## **Cuestionario aplicado a la Gerencia de Pica Express.**

1. ¿Cuál es la situación económica actual de cara a la internacionalización?
  - a. Excelente.
  - b. Bueno.
  - c. Regular.
  - d. Malo.
  
2. ¿Se han priorizado en la República Dominicana como planes de los negocios la internacionalización de sus productos?
  - a. Sí.
  - b. No.
  - c. No sé.
  
3. ¿En caso de ser la internacionalización un objetivo, cuales destinos han considerado usted prioritarios?
  - a. América Latina.
  - b. Centro América.
  - c. Europa.
  - d. Otros.
  
4. ¿Existen estrategias asertivas o atractivas para los proyectos de internacionalización en la República Dominicana?
  - a. Sí.
  - b. No.
  
5. ¿Considera usted que instalar un centro de operación en algún país que no es el de origen del producto, es una buena estrategia de colocación de productos?
  - a. Sí.
  - b. No.

6. ¿Considera usted las ventajas que presenta Panamá como punto estratégico de distribución para América Latina?
  - a. Excelente.
  - b. Bueno.
  - c. Malo.
  
7. ¿Considera usted que las capacidades actuales de las empresas dominicanas en temas normativos, recursos y oportunidades es idónea para retos de internacionalización?
  - a. Sí.
  - b. No.

# THE PLAGIARISM CHECKER

PREMIUM

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

Text being analyzed	Result
globalización la meta es internacionalizarse o morir, en este sentido	✔ OK
2838450145860Los datos expuestos son de responsabilidad exclus...	✔ OK
00Los datos expuestos son de responsabilidad exclusiva de los sus...	✔ OK
inversiones en infraestructuras y las conexiones al comercio mundia...	✔ OK
democracia está firme y sus bases institucionales fortalecidas	✔ OK
empresa ha comenzado ya el proceso para obtener certificaciones i...	✔ OK
familiares por siempre creer en mí y apoyarme incondicionalmente	✔ OK
autoridad competente, responsable de efectuar investigaciones sob...	✔ OK
Panamá, aplica normas de origen preferenciales bajo los acuerdos ...	✔ OK
Entre los países latinoamericanos con mejor potencial están Brasil, ...	✔ OK
ello: Se escucha, observa, aprende y, responsablemente y siempre ...	✔ OK
Concesiones arancelarias: Panamá otorga concesiones arancelaria...	✔ OK
latinoamericanos especialmente consumen snacks por placer (56%)...	✔ OK
empresarios panameños quedan abiertos a diversificar sus operaci...	✔ OK
Elaborados con ingredientes naturales que no contienen preservativ...	✔ OK
GRÁFICO XII: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE INTERNACI...	✔ OK
empresa Euromonitor International (2018) en su informe establece l...	✔ OK
transformado significativamente y, ahora, los panameños están volt...	✔ OK
registra una gran pluralidad de jubilados estadounidenses y europe...	✔ OK
general, los reglamentos técnicos se establecen según las directrice...	✔ OK

**Results:** No plagiarism suspected

[Download Plagiarism Report PDF](#)

Word count: 14168

[Go Back](#)